



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

Tema:

“Análisis financiero y estrategias empresariales, un estudio a la empresa industrial Grupo Montalvo en el primer semestre del año 2015”

Autora: Martínez Gavilanes, Carolina Mercedes

Tutor: Eco. Álvarez Freire, Alejandro Dostoiewski

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Eco. Álvarez Freire, Alejandro Dostoiewski con cédula de identidad No. 180144450-4, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, UN ESTUDIO A LA EMPRESA INDUSTRIAL GRUPO MONTALVO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”** desarrollado por Carolina Mercedes Martínez Gavilanes, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2016.

EL TUTOR



.....
Eco. Álvarez Freire, Alejandro Dostoiewski

C.I 180144450-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carolina Mercedes Martínez Gavilanes, con cedula de identidad No.180359001-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, UN ESTUDIO A LA EMPRESA INDUSTRIAL GRUPO MONTALVO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación .

Ambato, Octubre del 2016.

AUTORA



.....
Carolina Mercedes Martínez Gavilanes

C.I 180359001-5

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Octubre del 2016.

AUTORA



Carolina Mercedes Martínez Gavilanes

C.I 180359001-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema **“ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, UN ESTUDIO A LA EMPRESA INDUSTRIAL GRUPO MONTALVO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”**, elaborado por Carolina Mercedes Martínez Gavilanes, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre del 2016



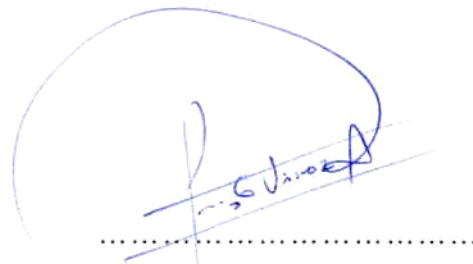
.....
Eco. Mg. Diego Proaño Córdova

PRESIDENTE



.....
Eco. Álvaro Vayas

MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Dr. Lenyn Vásquez

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo que plasma uno de mis anhelos profesionales, va dedicado a Dios quien me ha brindado la sabiduría necesaria para elaborar mi proyecto de investigación y por todas sus bendiciones en mi vida, a mi Madre Sra. Gloria Gavilanes que con su ejemplo, amor, apoyo incondicional y motivación constante a lo largo de estos años me ha permitido ser la persona que soy y sobre todo culminar mis estudios, a mis hermanos Ángel y Fernando por su apoyo siempre que lo he necesitado, y a mi Padre Sr. Ángel Martínez.

Carolina Mercedes Martínez Gavilanes

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito a Dios por todas sus bendiciones, a todas las autoridades, docentes, personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato por el apoyo y guía durante estos años de formación. A mi familia, amigos y compañeros, por su ayuda, motivación y confianza lograron que el camino fuera más fácil y se convierta en una gran aventura y nueva experiencia. Finalmente mi gratitud y estima al Doc. Lenyn Vásconez, que siempre estuvo dispuesto a guiarme y brindarme su apoyo para alcanzar mi meta.

Carolina Mercedes Martínez Gavilanes

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, UN ESTUDIO A LA EMPRESA INDUSTRIAL GRUPO MONTALVO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”.

AUTORA: Martínez Gavilanes, Carolina Mercedes

TUTOR: Eco. Álvarez Freire, Alejandro Dostoiewski

FECHA: Octubre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Grupo Montalvo es una empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de suelas; al igual que muchas empresas dedicadas al calzado ha venido atravesando varios problemas en los últimos años; principalmente la difícil situación económica del país.

El presente proyecto evidencia la problemática que enfrenta esta empresa con respecto al análisis financiero y estrategias empresariales; este tema ha sido tomado como primordial solo en las grandes empresas; mientras que en empresas pequeñas conocidas como Pymes se desconocen estos temas financieros.

El análisis financiero debe ser abordado tanto en el ámbito personal como en el ámbito empresarial; una familia, una persona debe aprender a planificar sus finanzas para saber cuánto gastar; en que gastar o en que invertir; este escenario es semejante al escenario empresarial; una organización por más pequeña debe tener un plan o modelo de análisis financiero que le permita predecir o prevenir hechos futuros, un plan que sea la base de una adecuada toma de decisiones; ya que éstas marcan el rumbo de la entidad; y la conducen al éxito.

En este trabajo se investigó la incidencia del análisis financiero en las estrategias empresariales; concluyendo que quien tiene la responsabilidad de dirigir a la empresa es el gerente sin embargo su falta de preparación es una de las principales causas para que en la empresa no se haya aplicado en forma adecuada el análisis financiero; lo que ha traído

consecuencias como que la empresa no se encuentre preparada para afrontar época de inestabilidad económica y esto a su vez repercute en la toma de decisiones.

PALABRAS DESCRIPTORAS: ANÁLISIS FINANCIERO, ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, RENTABILIDAD, CRECIMIENTO, INVERSIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “FINANCIAL ANALYSIS AND CORPORATE STRATEGIES, A STUDY TO INDUSTRIAL GROUP COMPANY MANTALVO IN THE FIRST HALF OF THE YEAR 2015”.

AUTHOR: Martínez Gavilanes, Carolina Mercedes

TUTOR: Eco. Álvarez Freire, Alejandro Dostoiewski

DATE: October 2016

ABSTRACT

Montalvo Group is an industrial company dedicated to the production and marketing of soles, like many companies dedicated to footwear it has been experiencing several problems in recent years, mainly the difficult economic situation in the country.

This Project demonstrates the problems facing the company with respect to financial analysis and business strategies, this topic has been taken mainly only in large companies, while small businesses known as “Pymes” unknown this topics financials.

The financial analysis needs to be addressed both personally and in business, a family, a person must learn to plan your finances to know how much to spend, in spending or investing. This scenario is similar to the business scenario, an organization for smaller must have a plan or financial analysis model that allows predicting or preventing future events, a plan that is the basics of proper decision making, as they set the course of the entity and lead to success.

In this Project, the influenced of financial analysis in business strategies investigated, concluding that who is responsible for directing the company is the manager however their lack of preparation is one of the main causes for the company has not properly implemented financial analysis, what has brought consequences as the company would not be prepared to face times of economic instability and this in turn affects the decision making.

KEYWORDS: FINANCIAL ANALYSIS, CORPORATE STRATEGIES,
PROFITABILITY, INCREASE, INVESTMENT.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
ÍNDICE DE TABLAS	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Descripción y formulación del problema.....	3
1.1.1 Descripción del Problema.....	3
Contextualización.....	3
Árbol de Problemas.....	9
1.1.2 Formulación del problema.....	11

1.2. Justificación.....	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes Investigativos	13
2.2. Fundamentación Científico-Técnica	18
Categorías Fundamentales	18
2.2.1 Supra ordenación Variable Independiente y Variable Dependiente.....	18
2.2.2 Subordinación Variable Independiente	19
Contextualización de la Variable Independiente: Análisis Financiero	21
2.3 Hipótesis.....	66
Señalamiento de las variables	66
CAPÍTULO III.....	67
3. METODOLOGÍA	67
3.1 Modalidad, enfoque y nivel de investigación	67
3.1.1 Modalidad de investigación	67
3.1.2 Modalidad básica de la investigación	68
3.1.3 Nivel de conocimiento de la investigación	69
3.2. Población y Muestra.....	70
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	74
3.3.1 Variable Independiente: Análisis Financiero	74
3.3.2 Variable Dependiente: Estrategia Empresarial	75

3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	76
CAPÍTULO IV.....	77
4. RESULTADOS.....	77
4.1 Principales Resultados	77
4.1.1 Interpretación De Datos	77
4.2. Verificación De La Hipótesis.....	91
4.2.1 Formulación de la hipótesis	91
4.2.2 Nivel de significación y regla de decisión	91
Variable Independiente	91
Variable Dependiente.....	92
FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	93
FRECUENCIAS ESPERADAS.....	93
COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS	94
Verificación de la Hipótesis.....	95
4.3. Limitaciones del estudio de caso.....	95
4.4. Conclusiones	96
4.5. Recomendaciones.....	97
CAPÍTULO V	98
PROPUESTA.....	98
Metodología	103
Modelo Operativo de la Propuesta.....	103
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	104
FASE I.....	104

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
Conclusiones	106
FASE II	108
DISEÑO DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO	108
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	116
Cumplimiento de la Misión.....	125
Cumplimiento de la Visión	125
Cumplimiento de Objetivos	126
Cumplimiento de las Estrategias	126
Estabilidad Laboral	127
Capital de Trabajo	128
Liquidez Corriente	129
Rotación de Cuentas por Cobrar	130
Plazo promedio de Cobros	131
Rotación Cuentas por Pagar	132
Plazo Promedio de Pagos	133
Rotación de Inventarios.....	134
Plazo promedio de Inventarios.....	135
Apalancamiento Financiero	137
Nivel de Endeudamiento	138
Rendimiento del Patrimonio	141
Margen de Utilidad Bruta.....	142
Margen de Utilidad Neta.....	143
Indicadores de Liquidez	144
Indicadores de Endeudamiento	145
Indicadores de Rotación.....	146
Indicadores de Rentabilidad.....	147

BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	154

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro N°1 Análisis de Estados Financieros	78
Cuadro N°2 Comparación entre Estados Financieros	79
Cuadro N°3 Conocimiento de liquidez y capital	80
Cuadro N°4 Financiamiento por parte de una Institución Financiera	81
Cuadro N°5 Plazo de crédito para clientes	82
Cuadro N°6 Utilidad todos los años	83
Cuadro N°7 Optimización de Recursos	84
Cuadro N°8 Precios Competitivos.....	85
Cuadro N°9 Descuentos en Comprar al por mayor	86
Cuadro N°10 Diversificación de Productos.....	87
Cuadro N°11 Productos de Calidad.....	88
Cuadro N°12 Maquinaria de Punta.....	89
Cuadro N°13 Supervisión en el proceso de producción	90
Cuadro N°14 Análisis de Estados Financieros	92
Cuadro N°15 Descuento en compras al por mayor.....	92
Cuadro N°16 Frecuencias Observadas	93
Cuadro N°17 Frecuencias Esperadas.....	93
Cuadro N°18 Combinación de Frecuencias.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N.- 01 Datos Estadísticos Producción de Calzado.....	4
Gráfico N.- 02 Árbol de problemas.....	9
Gráfico N.- 03 Supra Ordinación VI-VD.....	18
Gráfico N.- 04 Subordinación V.I.....	19
Gráfico N.- 05 Subordinación V.D.....	20
Gráfico N.- 06 Ejemplo de Análisis Horizontal.....	33
Gráfico N.- 07 Ejemplo de Análisis Horizontal.....	34
Gráfico N.- 08 Análisis FODA.....	50
Gráfico N° 09: Estrategia Corporativa.....	57
Gráfico N°10 Análisis de Estados Financieros.....	78
Gráfico N°11 Comparación entre Estados Financieros.....	79
Gráfico N°12 Conocimiento de Liquidez y Capital.....	80
Gráfico N°13 Financiamiento por parte de una Institución Financiera.....	81
Gráfico N°14 Plazo de crédito para clientes.....	82
Gráfico N°15 Utilidad todos los años.....	83
Gráfico N°16 Optimización de Recursos.....	84
Gráfico N°17 Precios Competitivos.....	85
Gráfico N°18 Descuentos en compras al por mayor.....	86
Gráfico N°19 Diversificación de Productos.....	87
Gráfico N°20 Productos de Calidad.....	88
Gráfico N°21 Maquinaria de Punta.....	89
Gráfico N°22 Supervisión en el proceso de producción.....	90
Gráfico N°23 Representación Gráfica Verificación de la Hipótesis.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N°1: Población	71
Tabla N° 2: Muestra	72
Tabla N° 3: Operacionalización Variable Independiente.....	74
Tabla N° 4: Operacionalización Variable Dependiente	75

INTRODUCCIÓN

La investigación busca hallar la incidencia que puede existir entre el análisis financiero y las estrategias empresariales de la empresa Grupo Montalvo de la ciudad de Ambato, por lo cual se determinara en primera instancia que tanto conocen los administrativos y empleados del análisis financiero, y por otro lado que opciones le dará para mejorar las estrategias empresariales.

Lo esencial de esta investigación es que, la investigación sea un medio de consulta, por lo tanto que ayude en el área académica y empresarial, permitiendo a la alta gerencia poseer herramientas para afrontar un futuro incierto y tomar decisiones acertadas. La organización de la investigación se encuentra desarrollada de la siguiente forma:

En el **CAPÍTULO I** se presenta el análisis y descripción del problema de investigación, es decir las principales razones por las que se realizó este trabajo, que pasara si no se corrigen los errores que se han detectado, la justificación que da sustento a la realización del trabajo y los objetivos que se buscan alcanzar una vez que se haya concluido la investigación.

En el **CAPÍTULO II** se citarán las fuentes de investigación, es decir tesis, libros, revistas, etc., que han sido fundamentales para conocer más a fondo las variables en estudio, gracias a estas hemos podido conocer el grado de dependencia entre las variables, y así poder plantear posibles soluciones al problema planteado; también se señalaran las bases legales en las que se enmarca el presente trabajo de investigación, para que pueda ser realizada sin ningún inconveniente y este apegada a las leyes y regularizaciones impuestas por el gobierno de turno.

Para el **CAPÍTULO III** la metodología de la investigación nos permitirá conocer el tipo de investigación, las herramientas y demás apartados, con el fin de determinar la muestra que será objeto de estudio, las técnicas de recolección de información y el proceso a seguir, concluyendo que será una investigación que busca dejar planteado una propuesta que sirva para corregir los errores que se han cometido hasta estos tiempos y dar solución a al problema.

El **CAPÍTULO IV** nos conlleva al análisis e interpretación de resultados, en donde se empleó un cuestionario a los empleados de la Empresa Grupo Montalvo, para preguntarles sobre su perspectiva y como ven a la organización; también se aplicará el estadístico de prueba denominado Chi Cuadrado para aceptar o rechazar la hipótesis adecuada, se manifiesta acerca de las conclusiones y recomendaciones presentadas que se establecerán en función de la información que se ha obtenido al llevar a cabo esta investigación y las sugerencias para próximos estudios.

Y finalmente, el **CAPÍTULO V**, se presenta la propuesta que enmarca la posible ruta de solución al problema que se detectó en la empresa Grupo Montalvo, será una estructura completa que permita recolectar información pertinente, confiable y verás que permita tomar decisiones y dar soluciones al problema planteado y a posibles acontecimientos que pueden suceder con el transcurso del tiempo.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1 Descripción del Problema

Contextualización

- **Macro**

Durante estos últimos años ha existido un incremento importante tanto a nivel nacional como internacional en la creación de nuevas empresas enfocadas al sector del calzado. Muchos seguramente han pensado que hacer calzado resulta fácil, pero son varios los factores y problemáticas a los que estos tipos de negocios se enfrentan. Uno de ellos es el análisis exhaustivo del mercado, lo cual significa no solo ganar dinero sino también crecimiento, desarrollo, creación de empleo, proyectos a futuro.

Cabe mencionar que las principales problemáticas a las que se enfrentan estos tipos de negocio son en cuanto a lo económico, financiero y legal, puesto que son varias las normas y regímenes a los que están sometidos, y es por esta razón que las decisiones y estrategias empresariales que utilizan los empresarios deben estar basadas en dichos aspectos y no solo en la experiencia.

En la actualidad esta industria tiene que sortear nuevas condiciones de mercado las cuales, aunque pueden ser adversas, también representan buenas oportunidades de ampliar su ámbito de acción. Es por esto que una rápida revisión de los macro números nos puede ayudar a entender las condiciones actuales de la industria, y sobre todo cuáles son sus posibilidades de crecimiento.

A nivel mundial, los líderes indiscutibles en la industria del calzado son los países asiáticos con el 87% de la producción global. El principal productor de zapatos es

China con el 60.5%, seguido de la India con 10.4%, Brasil -el único país no asiático entre los cinco mayores productores- y Vietnam con un 3.8% cada uno.

Asía también es el principal consumidor de calzado en el mundo con un 47% del total. Sin embargo, sólo consume el 25% de su producción, el 75% restante lo exporta a prácticamente todas las latitudes del planeta. Por su parte, con Europa ocurre el caso contrario, sólo genera el 3% y consume el 21% de la producción mundial de calzado.

Grafico N.- 01 Datos Estadísticos Producción de Calzado



Fuente: Investigación de Campo- Revista CALTU 2015

Cuando analizamos el mercado nacional, nos encontramos que los principales compradores del calzado son: EUA con el 82%; Japón, 3%; Canadá, 2%; Francia, 2%; y Brasil con el 1% del total de las exportaciones.

Las exportaciones de calzado, como muchas otras áreas productivas, son altamente dependientes del mercado de EUA; esta relación, aunque provechosa, puede ser volátil. Una pequeña contracción del mercado estadounidense provoca que el resto de mercados disminuyan con una magnitud mucho mayor.

Este sector presenta oportunidades de crecimiento en: la mejora al servicio al cliente, la búsqueda de procesos productivos más tecnificados, su profesionalización y en la articulación de su cadena productiva. Esto, sumado a la creación de productos innovadores o de alto diseño, permitirá que la industria nacional del calzado mantenga una posición sólida y pueda expandir sus exportaciones a nivel mundial.

En cuanto a estrategias empresariales es importante destacar que el término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles y departamentos de la empresa. Las decisiones que se tome por parte de gerencia deben estar basadas en la interconexión de información tanto financiera como administrativa, para poder asegurar la rentabilidad de la empresa.

- **Meso**

El Ecuador con un alto endeudamiento internacional, con políticas económicas y sociales poco favorables, está dándole la importancia que se merece a la industria del calzado y cueros desde años atrás.

Hoy muchas empresas trabajan en completa organización y en los caminos de la ley por el cual nos regimos los ecuatorianos, ya que la disciplina tributaria y social entre otras nos ayuda a ser formales y actuar con la debida responsabilidad que exigen la leyes. Y es por esta razón que se han implementado varias medidas de restricción y control, una de ellas por parte de la aduana puesto que algunas de las empresas dedicadas al sector del calzado realizan importaciones, y no son efectuadas legalmente.

Varias empresas se han visto afectadas por estas medidas de control, así como

también por factores importantes internos como procesos contables, estrategias empresariales, costos, competencia, precios, tecnología, innovación y falta de capital por lo que en ocasiones han sido motivo para el cierre de sus actividades, puesto que estos factores están ligados al crecimiento y desarrollo de las empresas, y son tomados a la ligera lo que repercute a largo plazo para los empresarios.

La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias.

Lillia Villavicencio, presidenta de Caltu, recuerda que en el 2008, en el país existían alrededor de 600 empresas productoras de calzado que estuvieron a punto de quebrar. Pero gracias a las medidas gubernamentales se dinamizó este sector. Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos.

Una de las principales razones para este repunte es la aplicación del arancel mixto, que entró en vigencia el 1 de junio del 2010. Con estas aranceles, que impone un gravamen de USD 6 más 10% ad valorem a cada par importado, se trata de proteger al calzado nacional; principalmente ante a los productos con costos más reducidos que ingresaban de China, Colombia o Perú.

Son grandes las expectativas y oportunidades que brinda el mercado a este sector, no solo nacional sino también internacional, por lo que la mayoría de productores se han propuesto establecer estrategias empresariales que les permitan elevar su posicionamiento de mercado. Saben que su éxito no dependerá solamente con contar con un empresario que tenga excelentes aptitudes para dirigir la empresa, la clave es desarrollar estrategias que se ocupen de preparar o condiciones de mercado idóneas que les permitan diferenciarse de los demás.

Se debe tener presente que una parte elemental del sector de calzado son las personas encargadas de actuar como intermediarios entre los vendedores de negocios y los compradores de los mismos, a fin de posibilitar el acercamiento de las partes y conciliar, una fácil y buena negociación. Por esta razón los intermediarios son una excelente opción a la hora de realizar negocios, especialmente en la industria del calzado.

En nuestro país se produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta.

- **Micro**

En Tungurahua, la industria del calzado se vuelve cada vez más importante, puesto que ocupa el número uno a nivel nacional como provincia, con el 50% de productores de calzado. Hay gremios que aportan con conocimientos para el desarrollo de asociados y productores en general, existen ferias como FICCE, Piel Moda, Show Room, CALTU, que han y seguirán aportando al sector del cuero y calzado.

Grupo Montalvo, es una de las empresas que pertenece al sector de calzado, se dedica a la producción y comercialización de suelas en PVC, expanso y TR. Inicia su actividad económica en mayo de 2013, siendo su propietario y accionista mayoritario el Sr. Desiderio Montalvo, sus otros dos accionistas el Sr. Ricardo Montalvo quien en la actualidad ocupa el cargo de Gerente General y la Sra. Ketty Montalvo, la empresa se encuentra localizada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, parroquia Picaihua.

Hasta la fecha la empresa produce 27 variedades de suelas, entre ellas deportivas, casuales y de seguridad, cumpliendo siempre con todos los estándares de calidad que demandan sus clientes. Cuenta con personal capacitado en cada una de las áreas de la empresa, el cual comprende un total de 33 trabajadores.

El objetivo de la empresa es diferenciarse en el mercado, para lo cual se ha enfocado en implementar estándares de productividad, calidad y servicio al cliente. Las matricerías cuentan con diseños exclusivos que van de acuerdo a la moda y tendencia actual, además Grupo Montalvo está innovando sus maquinarias con tecnología de punta para garantizar sus productos y la satisfacción de sus clientes.

La empresa actualmente no cuenta con una información contable razonable debido a que el método de análisis financiero no es eficaz, ocasionando que no se tenga un conocimiento claro en cuanto a la situación económica actual de la empresa, así mismo la empresa no cuenta con un sistema contable que le facilite una información real y al instante de la información financiera lo cual provoca que las decisiones tomadas sean erróneas, ya que no están sustentadas en datos reales, de igual manera tiene deficientes estrategias empresariales, debido a que las mismas no han sido sometidas a una evaluación por la administración, y de igual manera se mantiene un manejo tradicional de la empresa por decisión del gerente general lo que limita la competitividad de la organización.

No obstante, en el último año, la empresa ha disminuido la demanda de suelas, y el no contar con información financiera veraz se ha convertido en un limitante para el cumplimiento de objetivos, ya que no se conoce la utilidad real, costos de producción, gastos etc. Por esta razón es recomendable establecer estrategias que permitan mejorar la situación de económica, así como el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una de las ventajas competitivas de “Grupo Montalvo” es la calidad con la que cuenta el producto, sus precios accesibles y la cartera de productos, permitiéndole competir en el mercado con empresas grandes obteniendo así, una mayor cantidad de clientes, sin embargo necesita la adecuada aplicación de estrategias empresariales que garanticen la solvencia y liquidez de la empresa.

Árbol de Problemas

EFFECTOS

Toma de decisiones
erróneas por el Gerente

Desconocimiento de la situación
económica real de la empresa

Deficientes Estrategias
Empresariales

PROBLEMA

**INFORMACION CONTABLE NO RAZONABLE EN LA
EMPRESA "GRUPO MONTALVO"**

CAUSAS

Inexistencia de un Sistema
Contable

Ineficiente gestión
administrativa

Inadecuado Análisis
Financiero

Grafico N.- 02 Árbol de problemas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carolina Martínez

Después de haber realizado el respectivo análisis a los problemas existentes en la empresa “Grupo Montalvo”, se ha detectado como problema principal información contable no razonable en la empresa, siendo la causa fundamental el inadecuado Análisis Financiero, lo cual ocasiona deficientes Estrategias Empresariales.

El inadecuado análisis financiero y la incorrecta interpretación de la información contable en la empresa “Grupo Montalvo”, impide el cumplimiento de sus objetivos, ocasionando de esta manera estrategias empresariales inadecuadas, las mismas que generan un lento crecimiento y alejan el alcance de metas corporativas.

La ineficiente gestión administrativa es otra determinante que provoca la información contable no razonable así como el desconocimiento de la situación económica real de Grupo Montalvo.

De tal manera, es que las decisiones tomadas dentro de la empresa por parte de gerencia son erróneas, puesto que están sujetas a información financiera poco o nada relevante, debido a la inexistencia de un sistema contable que les permita un mejor control, impidiendo así a los administrativos evaluar la capacidad de generación de beneficios del giro de su negocio.

De seguir con los problemas anteriormente detallados y no tomar medidas correctivas a tiempo, la empresa corre el riesgo de disminuir su índice de rentabilidad, ya que no se habrá evaluado aspectos importantes como su solvencia, liquidez y capacidad de generar recursos, lo que puede significar el cierre de sus actividades, debido a que existe una gran demanda de competencia lo cual no le permitirá continuar en el mercado.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo incide el análisis financiero en la información contable no razonable lo cual conlleva a deficientes estrategias empresariales de la empresa “Grupo Montalvo” en la ciudad de Ambato?

1.2. Justificación

Para alcanzar el éxito en una empresa es de vital importancia tener en cuenta las técnicas gerenciales utilizadas, una de ellas el análisis financiero, que ayuda a los administradores a determinar si las decisiones tomadas previamente fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones.

El incremento de la competitividad en el mercado obliga a las empresas de todo el mundo a enfrentarse a múltiples desafíos, para lo cual deben contar con instrumentos eficientes de análisis financiero que permita tomar decisiones acertadas, adoptando medidas preventivas y correctivas para ganar mayor participación en el mercado y con ello incrementar sus utilidades.

Son varias las empresas dedicadas al calzado o derivadas del mismo, que se han visto obligadas al cierre de sus actividades, por la toma de decisiones inadecuadas, así mismo una de las razones es que al ser pequeñas empresas, no pueden competir con aquellas que tienen varios años en actividad, por su alto nivel de posicionamiento en el mercado.

Es por este motivo que el presente trabajo de investigación aportará de manera significativa a todos los involucrados de la empresa “Grupo Montalvo”, puesto que pondrá a su alcance herramientas para un análisis financiero eficiente y estrategias para el crecimiento y desarrollo económico de la organización.

La factibilidad de resolución del problema es posible gracias a la colaboración que brinda el Gerente de la empresa, al facilitar toda la información contable y administrativa solicitada. Se cuenta con recursos humanos, tecnológicos,

materiales, económicos y la posibilidad de aplicación de los instrumentos de investigación que ayudarán a concluir el trabajo de investigación en el tiempo establecido.

Finalmente, la presente investigación se justifica en la aplicabilidad de los instrumentos de Análisis financiero entre los más importantes los indicadores financieros, siendo un tema actual y de gran ayuda para el direccionamiento de la empresa y el establecimiento de estrategias, siendo éstas un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar ventajas competitivas, con relación a los competidores y generar mayor rentabilidad.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Estudiar cómo el análisis financiero influye en las estrategias empresariales de la empresa industrial Grupo Montalvo, para la implementación de nuevos mecanismos de control.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los instrumentos de análisis financiero, los mismos que evaluarán la situación económica actual de la empresa, para la identificación de fortalezas y debilidades.
- Analizar los lineamientos que se han establecido en cuanto a las estrategias empresariales, que permitirán el crecimiento y desarrollo de la empresa, para la toma de medidas correctivas.
- Proponer una alternativa de solución para el mejoramiento del análisis financiero y las estrategias empresariales en la empresa industrial Grupo Montalvo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Según la Escuela de Negocios (2012) con el tema “Análisis Financiero” se menciona que el mundo actual posee un entorno cambiante, alta competencia, innovaciones tecnológicas y un cambio continuo de las necesidades y deseos de los consumidores, por lo que las empresas necesitan de dirección y planificación estratégica, ya que esta se constituye como la base primordial de un futuro exitoso, rentabilidad y crecimiento sostenible y razonable.

De acuerdo a este estudio efectuado se menciona que ello resulta posible gracias a un análisis competitivo que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, un análisis de las fuerzas competitivas conformadas por las 5 fuerzas de Porter necesarias para determinar la rivalidad existente en el sector, un análisis DAFO para identificar la situación real de la empresa así como las dificultades que se puede enfrentar en el mercado, un análisis de la cartera, producto-mercado necesario para determinar la cuota de mercado a través de los productos perro, vaca, estrella e incógnita, así como también a través de la definición de la estrategia financiera que principalmente permita establecer el crecimiento rentable, la demanda de inversión y la combinación de rentabilidad, liquidez y riesgo.

El papel que maneja un financiero, se enfoca en tres puntos claves: la información financiera debe servir de soporte para las áreas operativas a fin de cuantificar los objetivos; traducir a términos económico- financieros los objetivos propuestos por las demás áreas; fijar objetivos estratégicos del área financiera, de manera más concreta, permitiendo de esta manera aclarar que un correcto análisis financiero depende de la correcta aplicación de los factores ya mencionados anteriormente.

Se toma como referencia esta investigación porque muestra cada uno de los factores que intervienen en un correcto análisis financiero, es decir Grupo Montalvo deberá adaptar algunos de los lineamientos ya indicados teniendo entre los que principalmente se acoplan a la investigación las estrategias financieras, análisis situacional, análisis competitivo y otros factores que guíen al cumplimiento de los objetivos empresariales.

De acuerdo a la investigación realizada por Rincón, Columba, Gonzales & Otto (2014) con el tema el análisis financiero en los consejos comunales del municipio San Francisco, a esta se la considera como uno de los elementos más importantes en la estructura financiera de una empresa, su desarrollo principalmente se da en un tiempo mayor a 12 meses ya que se considera como herramienta financiera que permite preparar posiciones futuras para que una organización alcance los objetivos propuestos.

En la investigación se tiene como objetivo determinar si los consejos comunales tienen como prioridad llevar a cabo las fases de análisis financiero teniendo de esta manera los siguientes indicadores: Diagnóstico de oportunidades, establecimiento de objetivos financieros, identificación de alternativas, comparación de opciones y elaboración de planes de apoyo, dentro de los objetivos específicos que se plantean es estudiar los planes de corto y largo plazo con el fin de determinar los distintos modelos de planes financieros que varían de acuerdo a las necesidades que cada empresa posee para de esta forma implementarlo y por ende obtener resultados positivos así como también una correcta toma de decisiones.

Una vez finalizado el estudio identifica que la mayoría de los consejos comunales en estudio no elaboran planes de apoyo ni tampoco efectúan un diagnóstico situacional, lo que si se establecen son los objetivos financieros así como también las diferentes alternativas para lograrlos, en si en la investigación se aprecia que el análisis financiero debe ser tomado como referencia para comparar diferentes opciones que se puedan presentar durante el desarrollo de las

actividades de la organización además para determinar el grado de crecimiento y sostenibilidad empresarial.

En este caso se toma como referencia esta investigación ya que abarca un tema similar al que se está tratando, su principal énfasis surge en la necesidad que toda organización tiene al establecer un modelo de análisis financiero que permita obtener una correcta toma de decisiones que sean la base para lograr el éxito empresarial.

Por otro lado según la investigación efectuada & Tinjaca (2012) con el tema: “Análisis Financiero” se considera que este es un tema que a muchos de los administradores de las organizaciones les preocupa y al mismo tiempo es uno de los temas corporativos más débiles.

El análisis financiero es saber con certeza en donde nos encontraremos a futuro por las decisiones que se tomen hoy, es decir proyectarse de forma financiera invade la mente, sin embargo es necesario tomar en cuenta que esta planeación nace de todas las actividades que efectúa el nivel administrativo y operativo.

La función principal que posee este tipo de análisis es identificar las metas de la empresa, desarrollar informes acerca de la situación actual de la empresa en relación a periodos anteriores a fin de idear estrategias que permitan lograr metas en beneficio de misma, es decir se la considera como uno de los pilares fundamentales de la organización ya que constituye una de las herramientas financieras necesarias para la toma de decisiones que se basan en tres factores que son: Inversiones, estructura de capital y dividendos de los accionistas.

Otro de los temas importantes que mencionan los autores y solicitan su consideración es la prospectiva, esta se encuentra definida como el enfoque de escenarios económicos futuros positivos o negativos para los que una organización debe prepararse, para ello se consideran necesario tomar en cuenta

factores externos financieros como: inflación, tipo de cambio y todos aquellos que influyen en el desarrollo de proyecciones financieras.

Para llevarla a cabo es necesario analizar el entorno interno y externo de la empresa a fin de determinar la competencia, barreras de entrada, clientes, proveedores, así como también la planeación de efectivo, el mismo que se caracteriza por preparar el efectivo de la empresa y la planeación de utilidades, que es preparar estados financieros, dentro de las fases a seguir para efectuar un correcto análisis financiero se tiene: diseño de sistemas de información: almacenamiento de información; análisis interno y externo FODA; diseño de un plan global, metas a corto y largo plazo; filosofía de empresa misión, visión, objetivos; evaluación financiera: presupuestos; asignación de recursos: plan de acción; fijar indicadores financieros; evaluación del cumplimiento y retroalimentación.

Esta investigación es tomada como referencia ya que la empresa Grupo Montalvo necesita mejorar el análisis financiero que posee actualmente ya que se constituye como la columna vertebral de una organización, sin ella las metas u objetivos que se planteen nunca serán alcanzados, porque carece de direccionamiento estratégico corporativo, mismo que es indispensable ya que provee los lineamientos y estrategias para que la empresa sobreviva en el mercado.

El autor Bedón (2012) en su tesis “Propuesta de un Plan financiero de la empresa Importadora Vega S.A ubicada como matriz en la ciudad de Quito” que reposa en el Repositorio Digital de la Universidad Central de Ecuador se plantea como objetivo principal diseñar un plan táctico financiero para la empresa Vega S.A, ubicada como matriz en la ciudad de Quito, con la finalidad de mejorar sus resultados financieros y manejo operativo.

Esta propuesta surge debido a que en la investigación se determina que en la empresa mencionada existen varios problemas entre los que están un limitado

estudio de actividades administrativas así como también el escaso mejoramiento en la organización es decir la ausencia de un análisis financiero para el control y gestión de los recursos empresariales de la empresa es totalmente visible, en lo que se refiere a la hipótesis que se plantea el investigador se menciona que el diseño e implementación de un plan táctico financiero permitirá mejorar la planificación y gestión, promoviendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos hacia el desarrollo organizacional.

En cuanto a las conclusiones emitidas en la investigación se determina que gracias al análisis situacional efectuado en la empresa el inadecuado análisis financiero no permite obtener una participación y posicionamiento en el mercado, es decir sus fortalezas se deducen a liquidez, precios del mercado, precios competitivos, experiencia en el mercado y otros, por último en el detalle de las recomendaciones establecidas se considera que gracias a la implementación de esta propuesta el personal de la empresa es parte del desarrollo y crecimiento económico y empresarial de la misma, además también se recomienda utilizar periódicamente un análisis situacional con el fin de establecer correctas estrategias que permitan disminuir debilidades, amenazas y a su vez también aprovechar las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el ambiente interno y externo de la empresa.

En este caso la investigadora toma como referencia esta tesis ya que la misma abarca un tema similar al que se trata en la empresa Grupo Montalvo, siendo en ambos casos el problema principal el inadecuado análisis financiero que por ende no permite un mayor control y gestión de los recursos financieros que estas manejan, así como también no se permite el cumplimiento de sus objetivos estratégicos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

2.2. Fundamentación Científico-Técnica

Categorías Fundamentales

2.2.1 Supra ordenación Variable Independiente y Variable Dependiente

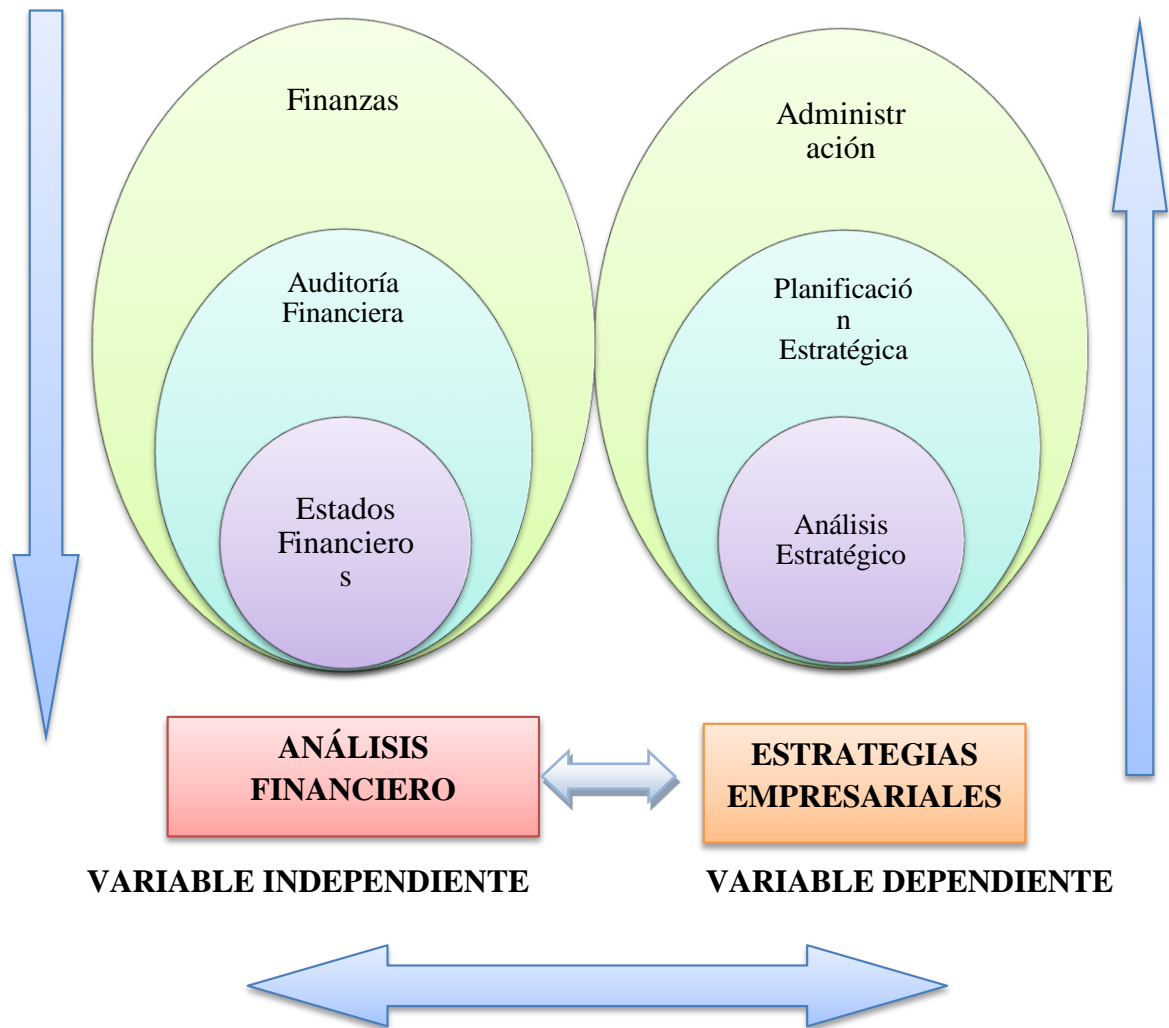


Grafico N.- 03 Supra Ordenación VI-VD

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carolina Martínez

2.2.2 Subordinación Variable Independiente

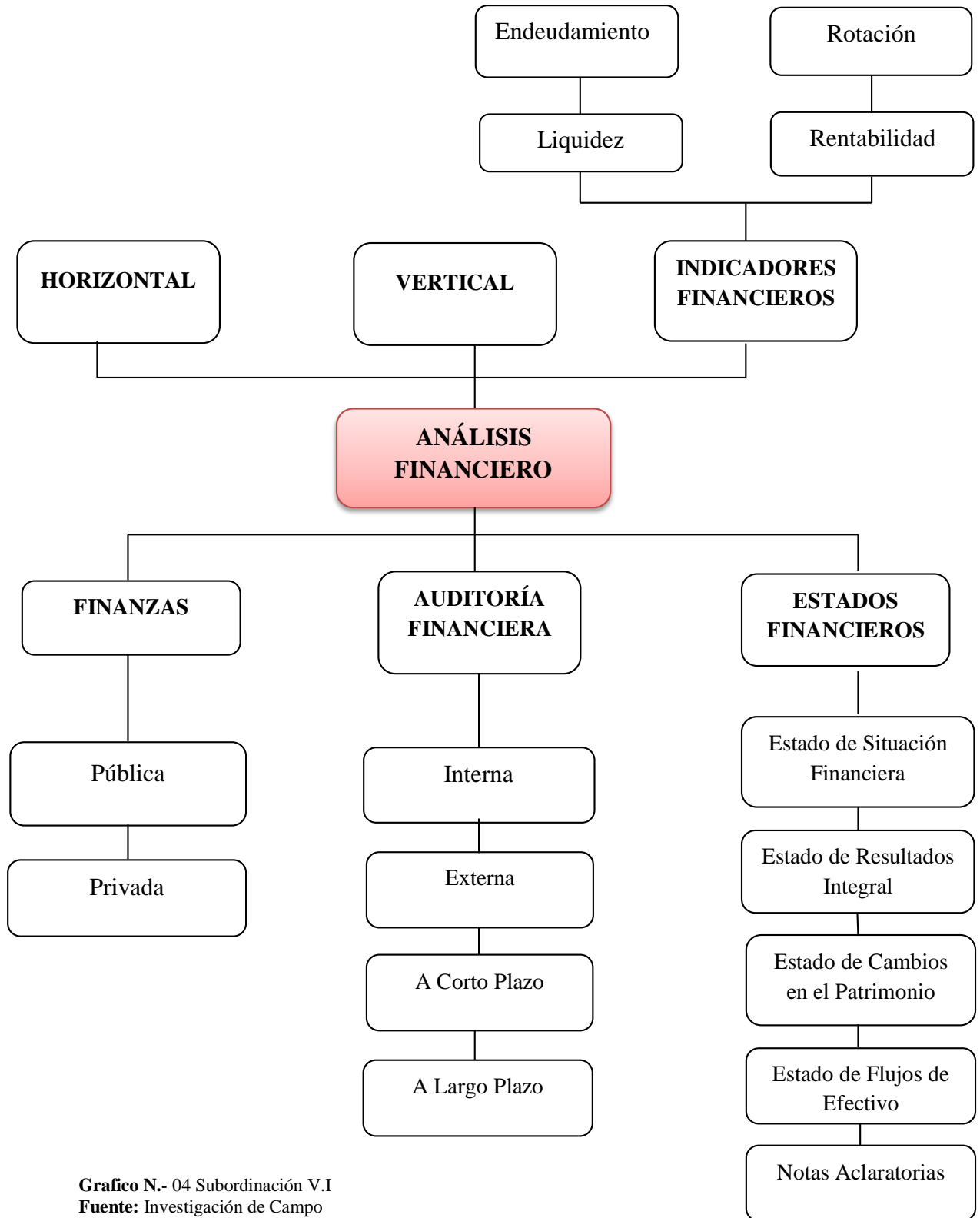


Gráfico N.- 04 Subordinación V.I
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carolina Martínez

2.2.2 Subordinación Variable Dependiente

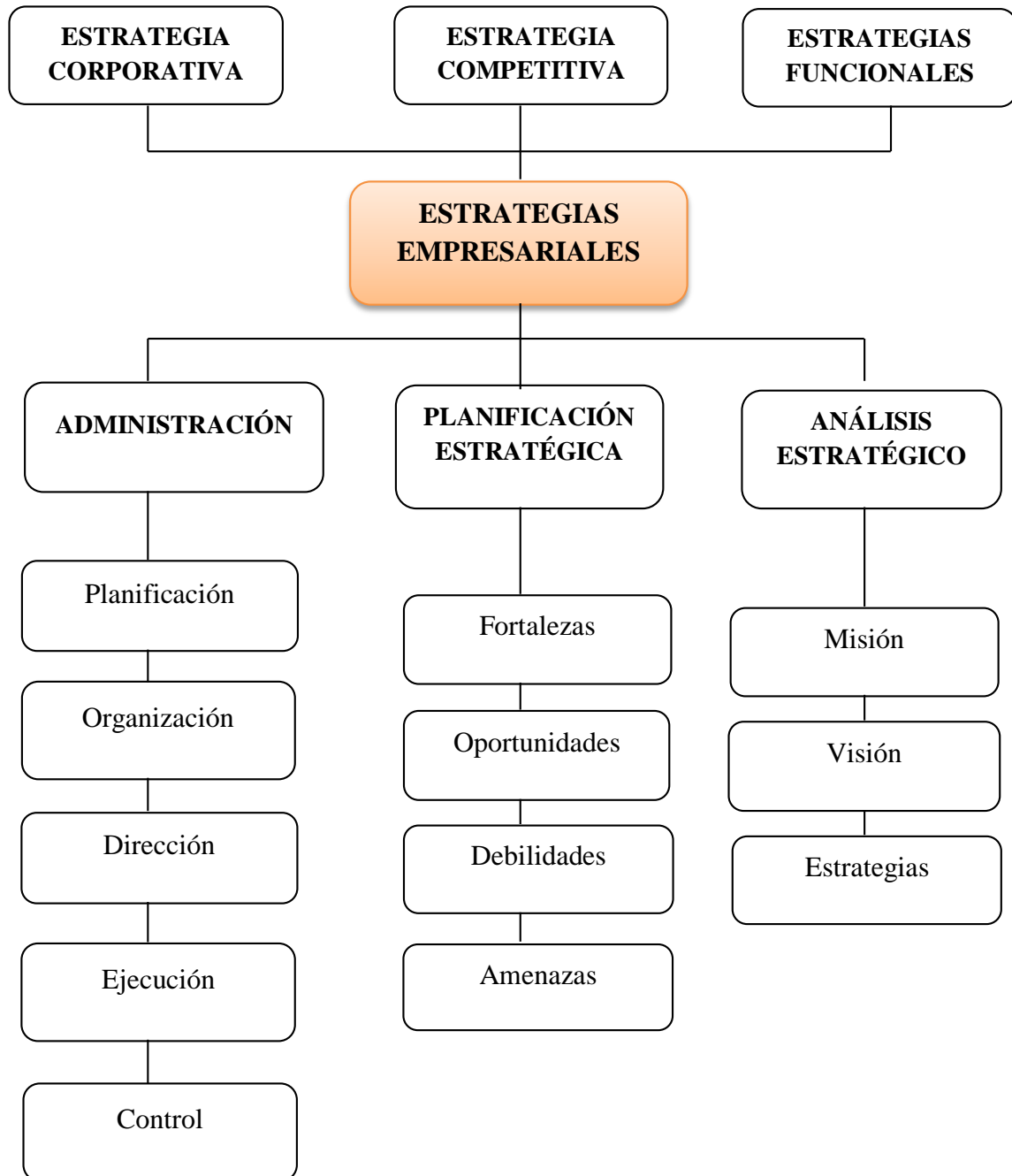


Grafico N.- 05 Subordinación V.D

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carolina Martínez

Contextualización de la Variable Independiente: Análisis Financiero

- **Finanzas**

Según el autor Ortega, Alfonso (2009:102) nos indica que finanzas es una disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

“La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos”. (Ochoa, Guadalupe 2008:68)

Es una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero¹ en cuyo marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, así mismo el estudio de las finanzas está muy vinculado con otras disciplinas. Como rama de la Economía, toma de esta los principios relativos a la asignación de recursos, pero se enfoca especialmente en los recursos financieros y se basa en la utilización de la información financiera que es producto de la contabilidad y en indicadores financieros.

- **Pública**

El autor Romero, Yibetza (2011:112) nos indica: Las Finanzas Públicas constituyen la actividad económica del sector público, con su particular y característica estructural con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción. Comprende los bienes, rentas y deudas que forman el activo y el pasivo de

la Nación y todos los demás bienes cuya administración corresponde al Poder Nacional a través de las distintas instituciones creadas por el estado para tal fin.

Las finanzas públicas constituyen una rama de la economía que ayuda a examinar las consecuencias de los diferentes tipos de inversiones, de los impuestos y de los gastos de los empleados de las empresas estatales o de los gobiernos. También analiza la eficacia de los procedimientos en el desarrollo técnico de la empresa.

- **Privada**

“Están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias”. (Romero, Yibetza 2001)

Básicamente, este tipo de finanzas se trata de la optimización de las finanzas a nivel personal (la familia, los ahorros personales, entre otros). Están sometidas a un presupuesto.

- **Auditoría Financiera**

El autor Sergio, Esparza (2008:184) nos dice: La auditoría financiera tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un contador público distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que la información posee. El informe o dictamen que presenta el contador público independiente otorga fe pública a la confiabilidad de los estados financieros y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó.

“La auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente”. (Gitman & Zutter, 2012:117)

Para el autor Juan, Santillana (2012:135): Auditoría Financiera significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

La Auditoría Financiera es el examen constancia o evidencia soporte dejada técnicamente en los papeles de trabajo que se realiza a los estados financieros básicos por parte de un auditor distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen mediante un dictamen u opinión, a fin de aumentar la utilidad que la información posee.

- **Auditoría Interna**

Para el autor Cañibano, (2008:186): La auditoría interna se puede concebir como una parte del control interno. La realizan personas dependientes de la organización con un grado de independencia suficiente para poder realizar el trabajo objetivamente; una vez acabado su cometido han de informar a la Dirección de todos los resultados obtenidos. La característica principal de la auditoría interna es, por tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información.

“La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección”. (Gallardo, 2012:98)

La Auditoría Interna es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades, además es una actividad continua y completa, desarrollada en una organización por personal perteneciente a la misma, y consistente en verificar la existencia de controles internos, así como vigilar su cumplimiento y proponer mejoras para la consecución de los objetivos de dicha organización.

- **Auditoría Externa**

Para el autor Cañibano, (2008:186) la auditoría externa también conocida como financiera o independiente, consiste en el examen de los estados financieros de una sociedad o entidad realizado por profesionales competentes e independientes, aplicando normas y los PCGA, sobre la razonabilidad de si dichos estados financieros muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de sus operaciones con el objeto de emitir una opinión en el informe.

Para el autor Rivera, (2012:104), La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros.

Es el examen realizado para expresar un criterio profesional sobre el funcionamiento y eficiencia que tiene una organización en el desarrollo de una determinada gestión, este trabajo lo elabora personal independiente, ya sea que trabaje en forma lucrativa o no, las entidades dedicadas a estas evaluaciones son independientes sin importar su tamaño o forma legal.

- **Auditoría a Corto Plazo**

“La auditoría financiera a corto plazo rara vez se proyecta más allá de los doce meses siguientes y consiste, sobre todo, en asegurar que la empresa disponga de tesorería suficiente para pagar sus cuentas y para que el endeudamiento y los préstamos a corto plazo se tomen en condiciones favorables”. (Brealey, Myers & Marcus 2007:94)

Según con Gitman & Zutter (2012:142) quienes contribuyen con que: La auditoría financiera a corto plazo o conocida de igual forma como operativa es aquella que determina las acciones financieras que se realizaran en un corto plazo y el efecto anticipado de las mismas. Además dichos oscilan de 1 o 2 años y los factores principales dentro de este tipo de auditoría se centran en el pronóstico de ventas, presupuestos operativos, presupuestos de caja y los estados financieros proforma. La auditoría financiera a corto plazo inicia con la elaboración del pronóstico de ventas que a partir del mismo se realizan los planes de producción, mano de obra entre otros planes operativos.

La auditoría a corto plazo es la encargada de la previsión de los flujos de caja futuros de las empresas los cuales ayudan a determinar si existe un déficit o exceso de efectivo.

- **Auditoría a Largo Plazo**

Según Gitman & Zutter (2012:117), La auditoría a largo plazo establece las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes

estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos o ambas situaciones.

De igual manera para Ortega (2008:86) indican que: la auditoría financiera a largo plazo persigue algunos objetivos así tenemos: el primero, que se enfoca en presentar información acerca de lo que será la empresa en un futuro en términos financieros, el segundo objetivo hace referencia a mantener un curso sostenido de acción es decir poseer lineamientos y actividades pre establecidas para la obtención de objetivos. La toma de decisiones correctas y el análisis del factor humano imprescindible para la organización, de igual forma ayuda a la dirección a tener una imagen clara sobre del financiamiento en un futuro, el desarrollo de todas la áreas y la evaluación de la misma.

Con los criterios mencionados anteriormente se determina que la auditoría financiera a largo plazo ayuda analizar acciones futuras financieras, la cual ocupa periodos entre dos a diez años, esto se lo efectúa principalmente mediante una planificación de efectivo o de ingresos - gastos y una planificación de utilidades que sirvan de base para la correcta toma decisiones y la maximización de la rentabilidad tanto de la empresa como de las accionistas creando así un preámbulo para su desarrollo, sostenibilidad y crecimiento.

- **Estados Financieros**

Según el autor Mallo, (2008.13): Los estados financieros permiten medir la evolución del patrimonio o riqueza y los resultados o rentas periódicas de la empresa, mediante el registro sistemático de las transacciones realizadas en su actividad económico-financiera, lo que conduce a la elaboración de la cuentas anuales, preparadas con arreglo a principios contables y normas de valoración uniformes, lo cual posibilita que sean interpretadas y

comparadas por los agentes económicos interesados en conocer el funcionamiento de la empresa.

Para el autor Javier, Romero (2006:89): Es la técnica mediante la cual se registran, clasifican y resumen las operaciones realizadas y los eventos económicos, naturales y de otro tipo, identificables y cuantificables que afectan a la entidad, estableciendo los medios de control que permitan comunicar información cuantitativa expresada en unidades monetarias, analizada e interpretada, para que los diversos interesados puedan tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Los estados financieros recopilan, registran, clasifican, suman e informan las operaciones que pueden cuantificarse en dinero y que realiza una entidad económica. Lo que hacen los contadores, en definitiva, es reflejar la historia económica de una empresa. Los estados contables permiten tomar decisiones a los directivos e informar datos requeridos por accionistas u organismos estatales, concluimos que es un sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización.

- **Estado de Situación Financiera**

Según el autor Hernández, (2012:201): Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondeo.

“En el balance general o estado de situación financiera se estiman los valores de ciertas cuentas del balance general histórico, en tanto que otros se acumulan, es recomendable que se utilice el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance para su adecuada proyección” (Ochoa, 2009:228).

Es necesario concluir que un balance general es de vital importancia para una empresa porque en él se hallan todas las cuentas que posee una empresa teniendo entre estas el activo (bienes de la empresa), pasivo (obligaciones de la empresa) y patrimonio (capital), permitiéndole saber a la misma cómo se encuentra actualmente y cómo será su futuro para que en base a ello se tomen decisiones correctas que guíen a mejorar estrategias y objetivos para lograr el éxito organizacional esperado.

- **Estado de Resultados Integral**

Según Santos, (2016:272): El Estado de Resultado Integral es una representación separada de las transacciones de ingresos y gastos. Las empresas tendrán éxito o fracasarán dependiendo de su capacidad de obtener ingresos por encima de los gastos. Mientras que los ingresos se registran cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros (ligados a un incremento en los activos o a una disminución en los pasivos), los gastos se anotan cuando ha surgido una disminución en los beneficios económicos futuros, es decir, una disminución en los activos o un incremento en los pasivos.

“Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de interés en forma de porcentaje de ventas proyectadas” (Ortega, 2008:228).

Por lo anteriormente mencionado se concluye que el estado de resultados es un estado financiero indispensable para la empresa, la principal información que presenta son las cuentas tanto de ventas, costos y gastos de manera global con el único fin de determinar estrategias que permitan incrementar las ventas, disminuir

gastos o tomar cualquier tipo de decisión para mejorar los resultados económicos de una organización dentro de un periodo de operaciones determinado.

- **Estado de Cambios en el Patrimonio**

Según Fátima, Hervas (2013:136): El Estado de cambios en el patrimonio neto contendrá todos los movimientos habidos en el patrimonio neto, incluidos los procedentes de transacciones realizadas con los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales. También se informará de los ajustes al patrimonio neto debidos a cambios en criterios contables y correcciones de errores.

El estado de cambios en el patrimonio es un informe en el cual se detallados cambios ocurridos en las partidas patrimoniales el origen de dichas modificaciones y la posición actual del Capital contable, mejor conocido como Patrimonio.

- **Estado de Flujos de Efectivo**

Según Giovanni, Gómez (2011:164): El estado de flujos en el efectivo presenta información concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo.

“El flujo de efectivo es un estado que muestra los conceptos por los que vacía la caja en un periodo determinado. Así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de una empresa, el flujo de efectivo sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización (Guzmán, & Romero, 2010:157)

En conclusión el flujo de efectivo permite a la empresa conocer el saldo que tiene la cuenta de efectivo en el próximo periodo del estado proforma, ello se lo efectúa después de determinar todos los movimientos de caja que se hayan realizado en un periodo de estudio además permite estudiar la liquidez con la que goza un empresa y de esta manera conocer sus necesidades de financiamiento.

- **Notas Aclaratorias**

Según la NIC 1 (1997:19) dice:

En las notas se:

- (a) Presentará información acerca de las bases para la preparación de los estados financieros, y sobre las políticas contables específicas utilizadas.
- (b) revelará la información, requerida por las NIIF, que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros; y
- (c) proporcionará información que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para entender cualquiera de ellos.

Una entidad normalmente presentará las notas en el siguiente orden, para ayudar a los usuarios a comprender los estados financieros y compararlos con los presentados por otras entidades:

- (a) una declaración de cumplimiento con las NIIF
- (b) un resumen de las políticas contables significativas aplicadas
- (c) información de apoyo para las partidas presentadas en los estados de situación financiera y del estado de resultado global, y de la cuenta de resultados separada (si se presenta), y en los estados de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo, en el orden en que se presenta cada estado y cada partida; y
- (d) otras revelaciones de información, que incluyan:

En ciertas circunstancias, podría ser necesario o deseable variar el orden de partidas concretas dentro de las notas. Por ejemplo, una entidad puede combinar información sobre cambios en el valor razonable reconocidos en el resultado con información sobre vencimientos de instrumentos financieros, aunque las primeras revelaciones de información se refieran al estado del resultado global o a la cuenta de resultados separada (si se

presenta), y la última esté relacionada con el estado de situación financiera. No obstante, una entidad debe conservar, en la medida de lo posible, una estructura sistemática en el orden de las notas.

Una entidad puede presentar las notas que proporcionan información acerca de las bases para la preparación de los estados financieros y las políticas contables específicas como una sección separada de los estados financieros.

Las notas a los estados financieros representan la difusión de cierta información que no está directamente reflejada en dichos estados, y que es de utilidad para que los usuarios tomen decisiones con una base clara y objetiva. Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros" es una frase que se ve en la parte inferior de los estados financieros. Esto significa que la lectura de las notas en conjunto con los estados financieros ofrece una imagen más completa de la situación financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones. Las notas sirven para explicar, aclarar y ampliar las cifras presentadas en los estados financieros, y también proporcionan algunas informaciones adicionales.

- **Análisis Financiero**

Según Kother, D - Fahy, J. (2007:10):

El análisis económico financiero es el estudio analítico de los balances generales, Estado de Pérdidas y Ganancias y de otra índole, de una empresa comercial, entre ellos mismos o en comparación con los de otras empresas, considerado útil para ayudar a la gerencia o como base para medir los riesgos de crédito e inversión, se prepara frecuentemente empleando razones (o relaciones) aceptadas, financieras y de las operaciones, que muestran ostensiblemente la situación y las tendencias.

Para el autor Mario Flores, (2004:16), el análisis financiero es un conjunto de principios, procedimientos y técnicas que permiten que transacciones comerciales, económicas y financieras que realiza una empresa y que se encuentran plasmadas en la contabilidad, como información financiera, sirva de base a la gerencia para tomar decisiones oportunas y eficientes en

un momento determinado. El análisis financiero no sólo se puede aplicar a una empresa; sino que su aplicación de principios, procedimientos y técnicas también es aplicable a otros tipos de empresas. El análisis financiero proporciona información, para que la gerencia tome la decisión más conveniente para la empresa. En ese sentido la finalidad del análisis financiero es servir como herramienta básica para el gerente o funcionario responsable, en la toma de decisiones empresariales.

El análisis financiero, denominado también análisis económico-financiero, es una ciencia de múltiples objetivos, principios y métodos, cuyo objetivo es la evaluación del desempeño que abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que se alcanzaron sus resultados.

- **Horizontal**

Para el autor Israel González, (2014:18): Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

Según Javier Romero, (2013:52) dice, que en el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

El análisis horizontal es la herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un periodo, a otro anterior. En otras palabras al análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos. El hecho de permitir la comparación de estados financieros de diferentes ejercicios le da la característica de análisis dinámico.

Para elaborar el análisis horizontal se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Primero se halla la variación absoluta de cada cuenta, por ejemplo la caja, buscando la diferencia entre el estado financiero de un año dado y el estado financiero del año anterior.
- ✓ Luego se halla la variación relativa buscando la relación entre la variación absoluta hallada en el primer paso y el valor del periodo anterior del mismo estado financiero analizado.

Grafico N.- 06 Ejemplo de Análisis Horizontal

Cuenta	Año 1	Año 2	Variación absoluta	Variación relativa
Caja	10.000	12.000	2.000	20%
Bancos	20.000	15.000	-5.000	-25%
Inversiones	15.000	25.000	10.000	66,67%
Clientes	5.000	14.000	9.000	180%
Inventarios	30.000	15.000	-15.000	-50%
Activos fijos	40.000	60.000	20.000	50%
Total activos	120.000	141.000	21.000	17,5%
Proveedores	20.000	35.000	15.000	75%
Impuestos	15.000	5.000	-10.000	-66,67%
Provisiones	10.000	10.000	0	0%
Total pasivo	45.000	50.000	5.000	11,11%
Aportes	50.000	50.000	0	0%
Reservas	10.000	15.000	5.000	50%
Utilidad	15.000	26.000	11.000	73,33%
T. patrimonio	75.000	91.000	16.000	21,33%

Fuente: Investigación de Campo

- **Vertical**

“El análisis vertical es la herramienta financiera que permite verificar si la empresa está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso

de la deuda de forma debida teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas”. (H, Ortiz 2006:12)

Según el autor A, Fierro (2010:26) nos dice que el análisis vertical consiste en transformar en porcentajes los importes de las distintas partidas que figuran en un Balance o en una Cuenta de Resultados, tomando como base de comparación una magnitud significativa de ambos estados financieros, con el objetivo de mostrar el peso relativo de cada partida y facilitar las comparaciones. Como bases de comparación, suelen tomarse el total activo para las cifras del Balance y la cifra de ventas netas o el resultado neto para las cifras de la Cuenta de Resultados.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de 5.000 y su cartera sea de 800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez.

Grafico N.- 07 Ejemplo de Análisis Horizontal

Cuenta	Valor	Análisis vertical
Caja	10.000	$(10.000/200.000)*100 = 5\%$
Bancos	20.000	$(20.000/200.000)*100 = 10\%$
Inversiones	40.000	$(40.000/200.000)*100 = 20\%$
Clientes	20.000	$(20.000/200.000)*100 = 10\%$
Inventarios	40.000	$(40.000/200.000)*100 = 20\%$
Activos fijos	60.000	$(60.000/200.000)*100 = 30\%$
Diferidos	10.000	$(10.000/200.000)*100 = 5\%$
Total activo	200.000	100%
Obligaciones financieras	18.000	$(18.000/60.000)*100 = 30\%$
Proveedores	30.000	$(30.000/60.000)*100 = 50\%$
Cuentas por pagar	12.000	$(12.000/60.000)*100 = 20\%$
Total pasivo	60.000	100%
Aportes sociales	100.000	$(100.000/140.000)*100 = 71,42\%$
Utilidad del ejercicio	40.000	$(40.000/140.000)*100 = 28,58\%$
Total patrimonio	140.000	100%

Fuente: Investigación de Campo

- **Indicadores Financieros**

Para Fontalvo, De la Hoz & Vergara los indicadores financieros son:

“El producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando son relacionados unos con otros y sacar conclusiones sobre la situación financiera real de la empresa”.

“El autor Córdoba determina a los indicadores financieros de la siguiente manera: “Evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de resultados y del Balance General, ya que no es solo una aplicación de una fórmula sino también es la interpretación del valor del indicador” (Córdoba, 2012:99).

Según el autor Nava, (2009:48), los indicadores financieros son utilizados como una herramienta que permiten conocer la situación financiera que posee una empresa, a su vez también conocer los resultados de cada una de sus áreas teniendo entre estos inventarios, clientes, ventas, rentabilidad y otros, gracias a este tipo de análisis en se determina si los resultados obtenidos fueron los esperados por los accionistas en cada una de las áreas mencionadas anteriormente otorgándoles de esta manera la facultad de realizar las modificaciones o mejoras pertinentes que cada una de estas necesita para obtener una mayor eficacia y eficiencia en cada una de sus actividades.

Se concluye que los indicadores financieros o razones financieras, pueden ser analizados e interpretados desde distintos puntos de vista, es decir de acuerdo a las necesidades que se presenten ya sean estas para cubrir los requerimientos y expectativas de accionistas, inversionistas, y otros interesados en evaluar las operaciones de una empresa en un periodo de tiempo determinado, es decir todos aquellos que requieran conocer la situación financiera pasada, presente o futura, se determina además que para el cálculo de este tipo de indicadores se requiere de

información financiera y contable correcta que se encuentra representada por los principales estados financieros para de esta manera obtener una informe completo y detallado de una empresa refiriéndose principalmente a su rentabilidad, solvencia, nivel de endeudamiento y liquidez.

- **Rentabilidad**

De acuerdo al pensamiento del autor Llorente & Luna, (2012:64). en mención la rentabilidad permite medir el grado de éxito o fracaso de una organización, refiriéndose principalmente a los resultados monetarios que se obtengan por la ejecución de una determinada operación y la respectiva inversión que se haya aplicado para realizarla, se la considera también como uno de los principales objetivos que espera conseguir una organización después de haber efectuado sus actividades, permitiendo de esta manera definir el resultado de las decisiones tomadas por la administración de una empresa.

“El rendimiento valorado en unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos, es decir, es la utilidad de un determinado periodo, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación, de los activos o de su capital.” (Baena, 2012:181)

“Es aquella que produce el negocio o empresa (renta, beneficio o utilidades) es decir es la capacidad productiva para generar utilidades y también la utilidad que tienen los dueños o accionistas por cada peso invertido en dicha entidad” (Oropeza, 2012:117)

Para concluir el análisis efectuado acerca de la rentabilidad es necesario indicar que principalmente se la define como una de las formas existentes más importantes para medir el rendimiento que ha tenido una empresa durante cierto tiempo de sus operaciones, es decir permite evaluar si los recursos invertidos están obteniendo los beneficios esperados ya sea por los dueños,

accionistas, recurso humano de la organización, uno de los factores que permiten efectuar el cálculo y evaluación de la rentabilidad es la herramienta de análisis financieros permitiendo de una u otra forma realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de un periodo de operaciones.

$$\mathbf{Margen\ Bruto} = \frac{\mathit{Utilidad\ Bruta}}{\mathit{Ventas}}$$

$$\mathbf{Margen\ Operacinal} = \frac{\mathit{Utilidad\ Operacional}}{\mathit{Ventas\ Netas}}$$

$$\mathbf{Margen\ Neto} = \frac{\mathit{Utilidad\ Neta}}{\mathit{Ventas\ Netas}}$$

$$\mathbf{ROE\ (Rendim.\ del\ Patrim.)} = \frac{\mathit{Utilidad\ Neta}}{\mathit{Patrimonio}}$$

$$\mathbf{ROA\ (Rendim.\ del\ Activ.)} = \frac{\mathit{Utilidad\ Neta}}{\mathit{Activo\ Total}}$$

Rentabilidad Económica

“El rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos recibe el nombre de rentabilidad económica: mide la relación entre el beneficio de explotación (es decir. Antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio”. (Bonson, Cortijo, & Flores, 2009:251)

Fórmula para el cálculo:

$$\mathbf{Re} = \frac{\mathit{BAIT\ (Beneficio\ antes\ de\ impuestos)}}{\mathit{Total\ Activo}}$$

“La rentabilidad económica juzga la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos” (De La Hoz, Ferrer, & De La Hoz, 2008:102).

La rentabilidad económica se basa principalmente en evaluar la capacidad que posee el activo y las inversiones de una empresa para generar algún beneficio, sin tomar en cuenta el financiamiento utilizado es decir sea la aportación de recursos propios o ajenos, su cálculo se lo efectúa con el fin de determinar el grado de desempeño de la gestión que se aplica por parte de los directivos de una organización.

Rentabilidad Financiera

“La rentabilidad financiera, expresa el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios” (García, Duréndez, & Martínez, 2013:130).

“La rentabilidad financiera mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total del patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa” (Bonson, Cortijo, & Flores, 2009:257)

Fórmula para el cálculo:

$$Rf = \frac{\text{Resultados despues de impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

En este caso la rentabilidad financiera se caracteriza por mostrar una rentabilidad cercana para los accionistas o propietarios de una organización es decir se busca su maximización de acuerdo a los intereses que cada uno posee, se la conoce también como ROE, ya que gracias a su aplicación se determina el rendimiento de las inversiones efectuadas por parte de los accionistas

permitiéndoles a estos principalmente tomar en cuenta si las mismas están dando los resultados previstos con anterioridad y si es necesario seguir con dicha inversión o retirarla en un momento determinado.

- **Liquidez**

Según la autora Liliana, Gonzales 82012:12) nos dice que la liquidez es la capacidad con la que cuenta la empresa para pagar las obligaciones que esta contrae a corto plazo. La liquidez dentro de la empresa es interesante ya que se les daría importancia a cualquier problema que pudiera tener la empresa con fin de solucionarlo y nos ayuda a que disminuya el número de cierres de empresas que la pérdida de beneficios.

Según Bernstein (2008:551) la liquidez es la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería, y la escasez de ésta la considera uno de los principales síntomas de dificultades financieras. En principio la liquidez se puede definir de forma simple como la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa, o bien, como la capacidad de convertir los activos e inversiones en dinero o instrumentos líquidos, lo que se conoce como tesorería.

“La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo”. (J, Serrano, 2012:128)

Fórmulas para el cálculo:

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

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Circulante

Para concluir la liquidez mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos. Las razones de liquidez son de naturaleza estática al final del año. Por lo tanto, también es importante para la administración examinar los futuros flujos de caja, si se esperan altos desembolsos de efectivo en el futuro en relación con los ingresos, la posición de liquidez de compañía se deteriorará.

- **Endeudamiento**

“Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa”. (J, Serrano, 2012:142)

Según el autor M, Garcia (2013:152) nos dice que los indicadores de endeudamiento tienen por finalidad establecer el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de una entidad. Así mismo, se puede establecer el riesgo que incurren dichos acreedores al otorgar un crédito, el riesgo de los dueños con relación a su inversión en la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Este indicador financiero ayuda al analista financiero a ejercer un control sobre el endeudamiento que maneja la empresa, por ello es conveniente recordar que tanto el Pasivo y como el Patrimonio son rubros de financiamiento, donde se

establece que existe un financiamiento externo (Pasivo) y un financiamiento interno (Patrimonio).

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

$$\textit{Endeudamiento del Activo} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\textit{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

- **Rotación**

“Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera”. (Mallo, 2008:56)

Esta clase de razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.

Entre algunos de los indicadores de rotación tenemos:

$$\textit{Rotacion de Cartera} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\textit{Rotacion de Inventarios} = \frac{\textit{Costo}}{\textit{Inventarios}}$$

$$\textit{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo Fijos}}$$

$$\textit{Rotacion de Proveedores} = \frac{\textit{Compras}}{\textit{Proveedores}}$$

Contextualización de la Variable Dependiente: Estrategias Empresariales

- **Administración**

Según Rabassa y García (2000:12): La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. “Actividad que consiste en establecer y llevar a cabo las normas económicas a fin de alcanzar el éxito de una empresa.

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (Munch, Lourdes 1995:6)

Para el autor Fayol (2010: 8) propone por primera vez que: “La administración comprende un proceso que abarca cinco funciones principales que son: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar, hoy

en día estas funciones se han resumido en cuatro: planeación, organización, dirección, y control”.

Por lo mencionado anteriormente es importante que toda organización cumpla con el proceso administrativo ya que de esta manera se conoce el grado de desempeño y desarrollo de la organización, así como también le permite estar preparada y direccionada a controlar los cambios que se presentan en el mercado en el que cada una de estas desarrolla sus actividades, es decir las etapas que conforman este proceso son consideradas como una herramienta para conseguir el éxito organizacional, es por ello que a continuación se detallan brevemente los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de administración teniendo así:

- **Planificación**

Según George, Terry, (1956:76): Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día.

“Abarca la definición de metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.- Sirve para no perder de vista el trabajo que se hará para que los miembros de la organización mantengan su atención en las cosas importantes”. (Robbin & Decenszo, 2009:7)

Al efectuar un análisis acerca de lo que mencionan Robbin y Denceszo se concluye que gracias a la planeación las organizaciones pueden determinar hacia donde se dirigen, a su vez también les permite crear escenarios futuros para de esta manera estar preparados a los diferentes cambios que se generen en el

mercado, ello se lo realiza a través de la definición de metas y estrategias claras para alcanzar los resultados deseados por la misma.

- **Organización**

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”. (Guzmán, Valdivia, Isaac 2003:289)

“Consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas, sus principales etapas son: análisis de objetivos, división del trabajo, definición de responsabilidades de la realización del trabajo, definición de niveles de autoridad y estructura organizacional” (Amarú, 2009:225).

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

- **Dirección**

Para el autor Robet, Buchele, (2004:56): Comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”. (Burt K. Scanlan, 1998:153)

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. (Lerner y Baker, 2009:289)

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

- **Ejecución**

Para el autor Amaru, (2009:225): Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades Importantes De La Ejecución

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

- **Control**

“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”. (Fayol, Henry 1929:28)

“La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas, mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de tal forma que se llegue a su destino en el tiempo designado”. (Griffin, 2011:9)

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

- **Planificación Estratégica**

Según Koontz y Weihrich, (1994:243): La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que

requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

“La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (Carreto, Julio 2009:189)

La planeación estratégica tiene como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos y mercados.

- **Fortalezas**

Para la autora Laura, Fisher (1986:57): Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

“Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc”. (Fayol, Henry 1987:98)

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

- **Oportunidades**

Según Mankiw, Gregory (1987:43) Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado.

Para el autor Roberto, Espinoza (2006:158): representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello. Las oportunidades son escenarios emergentes mediante los cuales tu negocio puede crecer y tener éxito con un producto nuevo o existente. Una oportunidad puede ser un mercado mal atendido, una tecnología de reciente aparición o cualquier cosa que pueda agregarse a tu negocio.

- **Debilidades**

Según el autor Kotler, Philip (1974:65), Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de.

Para el autor Mankiw, Gregory (1987:48): Conocer las debilidades de tu negocio es esencial para el análisis FODA. Cualquier cosa con la que tu negocio tenga dificultades o de la cual carezca se considera una debilidad. Por ejemplo, la capacidad limitada de producción es una debilidad. Sabes que no puedes lanzar un producto nuevo al mercado masivo porque no puedes cubrir una gran demanda si se llevara a efecto. Si conoces las debilidades de tu negocio, puedes evitar centrar una estrategia de mercadotecnia y publicidad alrededor de esas debilidades.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

- **Amenazas**

Según Kotler, Philip (1974:65): Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las

universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

Según Roberto, Espinoza (2006:162): Las amenazas o retos que enfrenta tu negocio al implementar un programa de mercadotecnia son quizás los factores más importantes de un análisis FODA. Podrías tener un plan de mercadotecnia sólido dirigido a un grupo claro y específico de fortalezas, debilidades y oportunidades, pero si no consideras los retos en tu industria, tu plan podría ser inútil. Conocer los retos que enfrentas ayuda a tu negocio a tomar decisiones informadas y estratégicas acerca de los productos.

Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

Grafico N.- 08 Análisis FODA



Fuente: Investigación de Campo

- **Análisis Estratégico**

Según Kotler, Philip (1979:43): El análisis estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*).

“Análisis estratégico sería el proceso mediante el que la empresa determinará el análisis DAFO, es decir, determinará tanto el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno al que pertenece la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que presenta dicha empresa”. (Kertezs, Víctor 2009)

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

- **Misión**

Para el autor Thompson, Iván (2006:265): La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión es la razón de ser de cualquier organización, puesto que indica cuál es su motivo de existencia y su objetivo dentro del mercado, es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización.

- **Visión**

Según Fred, (2008:10): La visión de una organización social es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Permite además el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a alcanzar la misión o el objetivo central; cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora.

“En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, Jack, 2005:124).

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, así como de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. Debe transmitir una idea triunfal, algo positivo que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

- **Estrategias**

Según Halten, K. (1987:129): Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los

mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

El término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo, consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

- **Objetivos**

Según Fred, (2008:13): Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

Por otra parte para los autores Bernal & Sierra, (2008:254): Es de gran importancia mencionar que en el proceso de planificación estratégica financiera se formulan los objetivos a nivel de toda la organización es decir de manera global para de esta manera distribuir actividades a cada una de las unidades pertenecientes al negocio denominándolos a estos como objetivos funcionales los mismos que tratan de contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales

“Los objetivos que persigue una empresa son proporcionar una imagen de lo que será la empresa, mantener un curso sostenido de acción, permitir la toma de

decisiones, evaluar el factor humano clave, facilitar los financiamiento futuros, lograr el desarrollo técnico en todo los campos y evaluar el futuro de la empresa”. (Ortega, 2008)

La definición de los objetivos en una organización permiten obtener un direccionamiento claro de lo que se espera conseguir en un periodo de tiempo determinado, constituyen la base principal para el correcto desarrollo de las actividades que se ejecutan en una empresa ya que a partir se coordina a cada una de las áreas pertenecientes a la misma para lograr su cumplimiento y por ende el éxito que persigue toda organización en el ámbito en el que se desenvuelve.

- **Objetivos operativos**

Según García, (2014:10), Se desarrollan en cada una de las áreas de la empresa, encontrándose vinculados por los objetivos generales, a los cuales deben colaborar mediante la concreción de los mismos a un nivel inferior. Cada área de la empresa habrá de enumerar sus objetivos operativos teniendo presentes los generales, a los que han de contribuir cada uno de ellos dentro de su ámbito concreto.

“Los objetivos operativos también llamados objetivos tácticos, se establecen a partir de los objetivos estratégicos. Al igual que con los objetivos estratégicos, los objetivos operativos también deben cumplir con las mismas características solo que en este caso su enfoque es más estrecho”. (Canter, 2010)

En este caso de acuerdo a lo que mencionan los autores, los objetivos operativos son muy necesarios que se desarrollen en cada área, pero al mismo tiempo son el complemento de los objetivos generales o estratégicos porque se constituyen como metas, proyectos y actividades que cumplen las mismas características que los objetivos a largo plazo.

- **Objetivos estratégicos**

“Los objetivos estratégicos se emplean para poner en práctica la misión de una organización, es decir sirven para orientar la forma en que la organización cumple o avanza hacia sus metas es específico y tiene marco de tiempo” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011:28).

“La descripción del propósito a ser alcanzado, es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico, se compone por el propósito, los indicadores y las metas” (Ceplan, 2013).

Es necesario concluir lo que mencionan los autores acerca de los objetivos estratégicos en donde principalmente se caracterizan por ser metas que se planean en el plan estratégico integrado por propósitos, indicadores a través de los cuales se va a medir el rendimiento de los objetivos, y además son logros que pretenden desarrollar en un tiempo establecido a fin de cumplir la misión de manera efectiva.

- **Estrategia Empresarial**

Según Michael, Porter (1991:148): La estrategia empresarial se define como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos, el concepto de ventaja competitiva de la empresa se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

Para el autor Garcia, (2007:169): Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina,

los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora).

La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. La base fundamental para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida, y para ello se debe seguir una estrategia empresarial, el origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa, cualquiera de ellas conduce a una de las ventajas competitivas.

- **Estrategia Corporativa**

Para Carlos, Santana (2013:152): La estrategia corporativa es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a la plantilla, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. En pocas palabras, la estrategia corporativa marca la pauta y define el futuro de cualquier organización. De su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías.

Según el autor Andrew, Keneth (2010:03), es el plan de conjunto para una compañía diversificada”. Esta distinción llevó al desarrollo de un número de marcos de análisis y técnicas útiles que fueron aplicables a cada nivel de la estrategia. Sin embargo, la bifurcación entre los problemas a nivel de negocio y corporativo minimizaban las muchas e importantes áreas de solapamiento entre ambas e impidió su integración.

Grafico N° 09: Estrategia Corporativa



Fuente: Investigación de Campo

“La estrategia corporativa es la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado” (Andrew, Kenneth, 2010:04)

Estrategia corporativa es la que define el alcance, es decir a que se quiere dedicar la compañía en lo que respecta a las industrias en las que compete. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.

- **Estrategia Competitiva**

Según Porter (1985:250) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica

posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”.

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”. (Porter, 1985: 36).

- ✓ Estrategia de Liderazgo en Costos
- ✓ Estrategia de Diferenciación
- ✓ Estrategia de Enfoque

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

- **Estrategias Funcionales**

Según García Echeverría, (1999:237): Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones entre ellas finanzas y mercadotecnia, de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad comercial. Por ejemplo, si la estrategia a nivel de negocios exige el desarrollo de un nuevo servicio, el departamento de finanzas debería elaborar planes y un estudio sobre la manera en que se debe llevar a cabo esa inversión en cuestiones de recursos monetarios.

“Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la

productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras”. (Kothler, 1997:164)

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos: la comunicación de objetivos de corto plazo, la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y la creación de un ambiente que favorezca su logro. Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

- **Fundamentación legal**

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país; así el trabajo de investigación propuesto se desarrollará según los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control.

**SEGÚN LA NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD N° 1
(NIC 1) DICE:**

Presentación de estados financieros

Finalidad de los estados financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión

realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- (a) activos;
- (b) pasivos;
- (c) patrimonio neto;
- (a) gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- (b) otros cambios en el patrimonio neto; y
- (c) flujos de efectivo.

Componentes de los estados financieros.

Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

- (a) balance;*
- (b) cuenta de resultados;*
- (c) un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre:*
 - (i) todos los cambios habidos en el patrimonio neto; o bien*
 - (ii) los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios del mismo, cuando actúen como tales;*
- (d) estado de flujos de efectivo; y*
- (e) notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.*

Muchas entidades presentan, aparte de los estados financieros, un análisis financiero elaborado por la dirección que describe y explica las características principales del rendimiento y la situación financiera de la entidad, así como las incertidumbres más importantes a las que se enfrenta. Este informe puede incluir un examen de:

Los estados financieros reflejarán fielmente, la situación, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad. La imagen fiel exige la representación fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos fijados en el Marco Conceptual. Se presumirá que la aplicación de las NIIF, acompañada de

informaciones adicionales cuando sea preciso, dará lugar a estados financieros que proporcionen una presentación razonable.

Toda entidad cuyos estados financieros cumplan las NIIF efectuará, en las notas, una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento. En los estados financieros no se declarará que se cumplen las NIIF a menos que aquéllos cumplan con todos los requisitos de éstas.

Uniformidad en la presentación

La presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros se conservará de un ejercicio a otro, a menos que:

(a) tras un cambio en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus estados financieros, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación u otra clasificación, tomando en consideración los criterios para la selección y aplicación de políticas contables de la NIC 8; o

(b) una Norma o Interpretación requiera un cambio en la presentación.

Estructura y contenido

Los estados financieros estarán claramente identificados, y se habrán de separar de cualquier otra información publicada en el mismo documento.

Las NIIF se aplicarán exclusivamente a los estados financieros, y no afectarán al resto de la información presentada en el informe anual o en otro documento. Por tanto, es importante que los usuarios sean capaces de distinguir la información que se prepara utilizando las NIIF de cualquier otro tipo de información que, aunque pudiera ser útil para sus fines, no está sujeta a los requerimientos de aquéllas.

Cada uno de los componentes de los estados financieros quedará claramente identificado. Además, la siguiente información se mostrará en lugar destacado, y se repetirá cuantas veces sea necesario para una correcta comprensión de la información presentada:

(a) el nombre u otro tipo de identificación de la entidad que presenta la información, así como cualquier cambio en esa información desde la fecha del balance precedente;

(b) si los estados financieros pertenecen a la entidad individual o a un grupo de entidades;

(c) la fecha del balance o el periodo cubierto por los estados financieros, según resulte apropiado al componente en cuestión de los estados financieros;

(d) la moneda de presentación, tal como se define en la NIC 21 Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera; y

(e) el nivel de agregación y el redondeo utilizado al presentar las cifras de los estados financieros.

Periodo contable sobre el que se informa

Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad que será, como mínimo, anual. Cuando cambie la fecha del balance de la entidad y elabore estados financieros para un periodo contable superior o inferior a un año, la entidad deberá informar del periodo concreto cubierto por los estados financieros y, además, de:

(a) la razón para utilizar un periodo inferior o superior; y

(b) el hecho de que no sean totalmente comparables las cifras que se ofrecen en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto, en el estado de flujos de efectivo y en las notas correspondientes.

Información a revelar en el balance

En el balance se incluirán, como mínimo, rúbricas específicas que contengan los importes correspondientes a las siguientes partidas, en tanto no sean presentadas de acuerdo con el párrafo 68 A:

(a) inmovilizado material;

(b) inversiones inmobiliarias;

(c) activos intangibles;

(d) activos financieros (excluidos los mencionados en los apartados (e), (h) e (i) posteriores);

- (e) inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación;*
- (f) activos biológicos;*
- (g) existencias;*
- (h) deudores comerciales y otras cuentas a cobrar;*
- (i) efectivo y otros medios líquidos equivalentes;*
- (j) acreedores comerciales y otras cuentas a pagar;*
- (k) provisiones;*
- (l) pasivos financieros (excluyendo los importes mencionados en los apartados (j) y (k) anteriores);*
- (m) pasivos y activos por impuestos corrientes, según quedan definidos en la NIC 12 Impuesto sobre las ganancias.*

Información a revelar en la cuenta de resultados

En la cuenta de resultados se incluirán, como mínimo, rúbricas específicas con los importes que correspondan a las siguientes partidas para el ejercicio:

- (a) ingresos ordinarios;*
- (b) gastos financieros;*
- (c) participación en el resultado del ejercicio de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según el método de la participación;*
- (d) impuesto sobre las ganancias;*
- (e) un único importe que comprenda el total de (i) el resultado después de impuestos procedente de las actividades interrumpidas y (ii) el resultado después de impuestos que se haya reconocido por la medida a valor razonable menos los costes de venta o por causa de la enajenación o disposición por otra vía de los activos o grupos enajenables de elementos que constituyan la actividad interrumpida; y*
- (f) resultado del ejercicio.*

Las siguientes partidas se revelarán en la cuenta de resultados, como distribuciones del resultado del ejercicio:

- (a) resultado del ejercicio atribuido a los intereses minoritarios; y*
- (b) resultado del ejercicio atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante.*

En la cuenta de resultados, se presentarán rúbricas adicionales que contengan otras partidas, así como agrupaciones y subtotales de las mismas, cuando tal presentación sea relevante para la comprensión del rendimiento financiero de la entidad.

Estado de cambios en el patrimonio neto

La entidad presentará un estado de cambios en el patrimonio neto que mostrará:

- a) el resultado del ejercicio;*
- (b) cada una de las partidas de ingresos y gastos del ejercicio que, según lo requerido por otras Normas o Interpretaciones, se haya reconocido directamente en el patrimonio neto, así como el total de esas partidas;*
- (c) el total de los ingresos y gastos del ejercicio (calculado como la suma de los apartados (a) y (b) anteriores), mostrando separadamente el importe total atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante y a los intereses minoritarios; y*
- (d) para cada uno de los componentes del patrimonio neto, los efectos de los cambios en las políticas contables y en la corrección de errores, de acuerdo con la NIC 8.*

Un estado de cambios en el patrimonio neto que incluya sólo esas partidas recibirá la denominación de estado de ingresos y gastos reconocidos.

La entidad presentará también, en el estado de cambios en el patrimonio neto o en las notas:

- (a) los importes de las transacciones que los tenedores de instrumentos de patrimonio neto hayan realizado en su condición de tales, mostrando por separado las distribuciones acordadas para los mismos;*

(b) el saldo de las reservas por ganancias acumuladas (ya se trate de importes positivos o negativos) al principio del ejercicio y en la fecha del balance, así como los movimientos del mismo durante el ejercicio; y

(c) una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final del ejercicio, para cada clase de patrimonio aportado y para cada clase de reservas, informando por separado de cada movimiento habido en los mismos.

Estado de flujos de efectivo

La información sobre los flujos de efectivo suministra a los usuarios las bases para la evaluación de la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y otros medios líquidos equivalentes, así como las necesidades de la entidad para la utilización de esos flujos de efectivo. La NIC 7 Estado de flujos de efectivo, establece ciertos requerimientos para la presentación del estado de flujos de efectivo, así como otras informaciones relacionadas con él.

Notas

Estructura

(a) presentará información acerca de las bases para la elaboración de los estados financieros, así como de las políticas contables específicas empleadas de acuerdo con los párrafos 108 a 115;

(b) revelará la información que, siendo requerida por las NIIF, no se presente en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto o en el estado de flujos de efectivo; y

(c) suministrará la información adicional que no habiéndose incluido en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto o en el estado de flujos de efectivo, sea relevante para la comprensión de alguno de ellos.

Las notas se presentarán, en la medida en que sea practicable, de una forma sistemática. Cada partida del balance, de la cuenta de resultados, del estado de cambios en el patrimonio neto y del estado de flujos de efectivo contendrá una referencia cruzada a la información correspondiente dentro de las notas.

Revelación de las políticas contables

La entidad revelará, en el resumen que contenga las políticas contables significativas:

(a) la base o bases para la elaboración de los estados financieros;

y

(b) las demás políticas contables empleadas que resulten relevantes para la comprensión de los estados financieros.

2.3 Hipótesis

Un adecuado análisis financiero incide en las estrategias empresariales de la empresa industrial “Grupo Montalvo”.

Señalamiento de las variables

Variable Independiente: Análisis Financiero

Variable Dependiente: Estrategias Empresariales

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad, enfoque y nivel de investigación

3.1.1 Modalidad de investigación

El presente proyecto por su naturaleza tiene las siguientes modalidades de investigación.

- **De Campo**

“La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (Herrera, 2002:34)

“En la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio”. (Muñoz, 1995:93)

La investigadora acudió al lugar de los hechos, a la fábrica “Grupo Montalvo” para constatar las causas y efectos que generan el presente problema y así obtener una mejor información primaria y tener un contacto directo con los involucrados de la problemática de estudio.

- **Bibliográfica – Documental**

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teoría, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión

determinada, basándose en fuentes primarias como libros, revistas, periódico y otras publicaciones fuentes secundarias” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010:92).

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, sin que se altere su naturaleza o sentido. Las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documento escritos, como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos filmicos, como películas, diapositivas, fílmicas; documentos grabado, como discos, cintas y cassetes, incluso documentos electrónicos como páginas web. En este tipo de investigación se conoce, compara, amplía, profundiza y deduce los diferentes enfoques, criterios de diversos autores sobre el tema investigado. (Cazares Christen, Villaseñor y Zamudio 2008:18).

La investigación tiene esta modalidad ya que se ha valido de información secundaria tomada de fuentes de información como libros, revistas, periódicos, internet y otros los cuales han permitido el normal desarrollo de la misma, así como también mediante ella se pudo determinar términos desconocidos del análisis financiero y estrategias empresariales para de esta manera despejar dudas del lector y del investigador.

3.1.2 Modalidad básica de la investigación

En este caso el enfoque que sigue la investigación es cuali-cuantitativo:

- **Cualitativo**

“El autor Sampieri, Fernández & Baptista: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin descripción numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri, Fernández & Baptista 2010:7)

“Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como la descripción y la observación el fenómeno. El proceso es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación. Su propósito es reconstruir la realidad,

frecuentemente se le llama “holístico”. Se basa en un esquema inductivo. (Vega, 2014:525)

Con este tipo de enfoque, se analizan las características más relevantes de la variable independiente análisis financiero y de la variable dependiente estrategias empresariales.

- **Cuantitativo**

“Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables de forma deductiva, este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2010:60)

“Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar la hipótesis, e fundamenta es un esquema deductivo y lógico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. (Vega, 2014:526)

Este enfoque se utiliza para medir el grado de relación que tiene la variable independiente en este caso el análisis financiero con la variable dependiente estrategias empresariales, así como también para comprobar la hipótesis.

3.1.3 Nivel de conocimiento de la investigación

Los tipos de investigación que permitirán realizar un análisis profundo al problema y facilitarán el establecimiento de soluciones más variables para cumplir con los objetivos propuestos son:

- **Investigación Exploratoria**

“El nivel exploratorio permite desarrollar nuevos métodos, generar hipótesis, reconocer variables de interés investigativo, así como sondear un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular”. (Bernal, César 2005:111).

Para el desarrollo del presente trabajo se inició con este nivel porque se observó de manera científica el problema a investigar, lo cual facilitó el

planteamiento del mismo, la formulación de hipótesis y la selección de la metodología adecuada para realizar el proyecto de la mejor manera.

- **Investigación Descriptiva**

“Este tipo de investigación consiste en comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasificar elementos y estructuras, modelos de comportamiento según ciertos criterios y distribuir datos de variables consideradas aisladamente”. (Hernández, E 2003:109).

Mediante este punto se analiza las características del problema, con el fin de determinar y familiarizarse con el mismo y buscar sus posibles soluciones.

- **Correlacional o Asociativa:**

“La investigación Correlacional mide el grado de relación entre variables de la población estudiada” (Bernal, 2010:120).

“Este tipo de investigación permite evaluar las variaciones del comportamiento de una variable en relación con otra, es decir medir el grado de relación entre variables determinando tendencias o comportamientos mayoritarios” (González, 2011:208).

Es importante mencionar que una vez que se identificaron las variables se evaluó el grado de relación de la variable independiente análisis financiero y la variable dependiente estrategias empresariales, concluyendo que la una influye en la otra y que no son relacionadas por casualidad., además permitirá medir el grado de relación numéricamente para comprobar la hipótesis.

3.2. Población y Muestra

- **Población**

“La población es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. (Chávez, 2007:162).

“Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros”. (López P, 2004)

La población o universo de esta investigación está identificada por las unidades de observación, en este caso, son los clientes internos con los cuales cuenta la empresa industrial “Grupo Montalvo, los mismos que suman un total de 89 clientes internos.

POBLACIÓN	N°
Propietario	1
Gerente General	1
Accionistas	3
Administradora	1
Contador	1
Asistente Contable	2
Área de Producción	25
Área de Empaque	19
Área de Despacho	12
Área de Matricería	7
Área de Estampado	7
Área de Pintada	8
Recursos Humanos	2
TOTAL	89

Tabla N°1: Población
Fuente: Grupo Montalvo
Elaborado por: Carolina Martínez

- **Muestra**

“Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”. (Balestrini, 2006:141)

“Seleccionar una parte de los elementos de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio a través de la utilización de un método estadístico” (González, 2011:67).

El tipo de muestreo que se empleará es el de población finita, ya que se conoce con exactitud cuántos clientes internos tienen la empresa industrial “Grupo Montalvo”.

- **Determinación de la Muestra**

Datos

n = Tamaño de la muestra;

e = Error de muestreo 0.05 (5%);

Z = Nivel de confiabilidad 95% /100 = 0.95 Z= 1.96;

P = Probabilidad de ocurrencia 0.5;

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$;

N = Población 89

- **Datos para la Muestra**

DATOS	VALOR
E	0,05
Z	1,96
P	0,50
Q	0,5
N	89

Tabla N° 2: Muestra
Elaborado por: Carolina Martínez

- **Fórmula de cálculo de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(89)(0,50)(0,50)}{(89 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(89)(0,50)(0,50)}{(88)(0.0025) + (3.8416)(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{85,48}{0.22 + 0,9604}$$

$$n = \frac{85,48}{1,1804}$$

$$n = 72$$

- **Conclusión**

Al ejecutar la fórmula de la muestra, se ha podido determinar a 72 clientes internos los mismos que estarán expuestos a las encuestas e investigaciones realizadas por el investigador, con el fin de saber las necesidades, deseos y expectativas del mercado meta, para aplicar las estrategias adecuadas y así incrementar la rentabilidad de la empresa.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente: Análisis Financiero

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Análisis Financiero</p> <p>Es una técnica que, mediante el empleo de instrumentos y métodos financieros de estudio, permite entender y comprender el comportamiento financiero de una empresa y conocer su rentabilidad y capacidad de financiamiento e inversión de la misma.</p>	Análisis Financiero	Análisis Horizontal	¿Se analizan los estados financieros periódicamente a través de un análisis horizontal?	<p>Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario N°1</p>
		Análisis Vertical	¿Se realiza una comparación entre periodos de estados financieros a través del análisis vertical?	
	Indicadores Financieros	Liquidez Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente	¿El gerente de la empresa tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?	<p>Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario N°1</p>
		Endeudamiento: Pasivo / Activo	¿Cuenta la empresa con financiamiento por parte de alguna institución financiera?	
		Rotación de Cartera: Ventas / Cuentas por Cobrar	¿Tiene la empresa un plazo establecido de crédito para sus clientes?	
		Rentabilidad: Utilidad Bruta / Ventas	¿Ha obtenido la empresa utilidad en todos los años?	

Tabla N° 3: Operacionalización Variable Independiente
Elaborado por: Carolina Martínez

Fuente: Investigación Directa

3.3.2 Variable Dependiente: Estrategia Empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Estrategia Empresarial</p> <p>La estrategia empresarial está relacionada con la competitividad y productividad y es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, así como anticipar las necesidades de los consumidores.</p>	Productividad	Eficacia Eficiencia	¿Se considera la optimización de recursos durante el proceso de producción?	Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario N°1
	Ventaja Competitiva	Precios	¿Cuenta la empresa con precios que le permita competir en el mercado? ¿Aplica la empresa descuentos en los precios por compras al por mayor?	Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario N°1
	Innovación	Cartera de Productos	¿Cuenta la empresa con una amplia diversificación de productos? ¿Los productos terminados cumplen con estándares de calidad que satisfagan al cliente?	Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario N°1
	Tecnología	Procesos	¿Cuenta la empresa con maquinaria de punta para un eficiente proceso productivo? ¿Existe supervisión por parte de un profesional durante el proceso de producción?	Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario N°2

Tabla N° 4: Operacionalización Variable Dependiente

Elaborado por: Carolina Martínez

Fuente: Investigación Directa

3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

La presente investigación se encuentra desarrollada en base a las siguientes fuentes de información primaria y secundaria:

Fuentes primarias: Dentro de las fuentes primarias se halla el trabajo intelectual desarrollado por la investigadora con el respectivo soporte de libros, investigaciones científicas, que de manera primordial contribuyen a la ejecución íntegra del tema en investigación.

Fuentes secundarias: En el caso de la presente investigación se toma como fuente de información secundaria a las encuestas realizadas a los clientes internos de la empresa Grupo Montalvo, lo cual es una base para desarrollar la tabulación de los resultados, gráficos y fichas de observación.

Para desarrollar la presente investigación es necesario realizar una investigación de campo ya que de esta forma se logra conocer la problemática que posee la empresa Grupo Montalvo, otro de los tipos de investigación utilizados es la bibliográfica ya que en base a esta se efectúa el marco teórico logrando así sustentar el tema en base y referencia a teorías totalmente comprobadas en el mundo empresarial por autores especialistas en el tema de estudio, de igual forma la investigación de campo aplicada a los clientes internos de la empresa, permiten determinar la situación económica y financiera actual de la empresa así como la generación de estrategias óptimas que se utilizan para erradicar los reportes contables estimados existentes en el periodo elegido para el respectivo análisis.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Principales Resultados

Mediante la investigación de campo se recolecto información primaria, la misma que fue aplicada a determinado número de clientes internos de la empresa.

El análisis de datos permitió resumir las observaciones llevadas a cabo, de forma que proporcionaron respuesta a las interrogantes de la investigación.

Como resultado de las encuestas, se obtuvo respuestas aceptables, debido a la sencillez de los términos utilizados en los cuestionarios que facilitan recuperar datos útiles para la determinación de un adecuado análisis financiero que permita establecer estrategias empresariales eficaces para la organización.

4.1.1 Interpretación De Datos

La interpretación se realizó confrontando los resultados del análisis de los datos con la hipótesis formulada y relacionando dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación.

El cuestionario ha permitido realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto al análisis financiero y estrategias empresariales. Los resultados obtenidos se detallan a continuación con su respectivo análisis e interpretación.

1. ¿Se analiza los estados financieros periódicamente a través del análisis horizontal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°1 Análisis de Estados Financieros

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

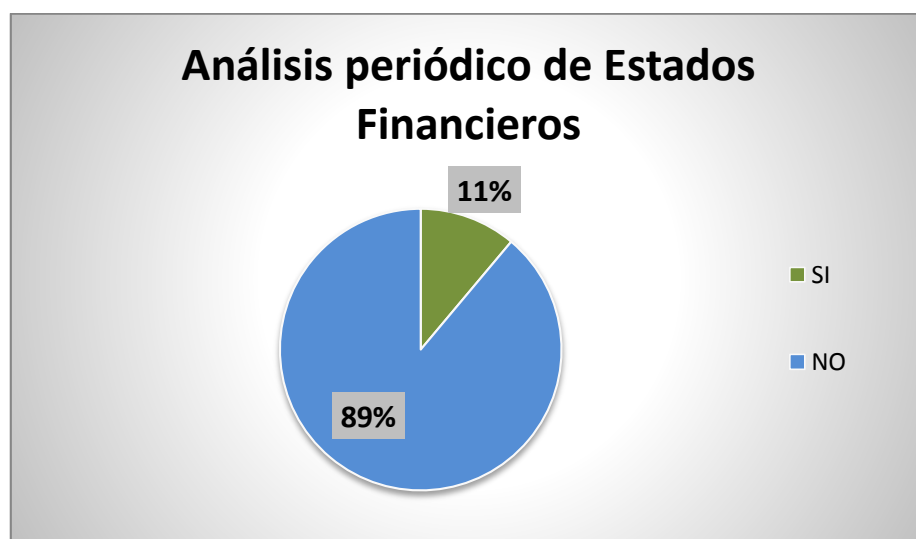


Gráfico N°10 Análisis de Estados Financieros

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 11% de las personas encuestadas concuerdan que se realizan un análisis periódico de los estados financieros, mientras que el 89% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 89%, coinciden que no se realiza un análisis periódico de los estados financieros a través del análisis horizontal.

2. ¿Se realiza una comparación entre periodos de estados financieros a través del análisis vertical?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°2 Comparación entre Estados Financieros

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

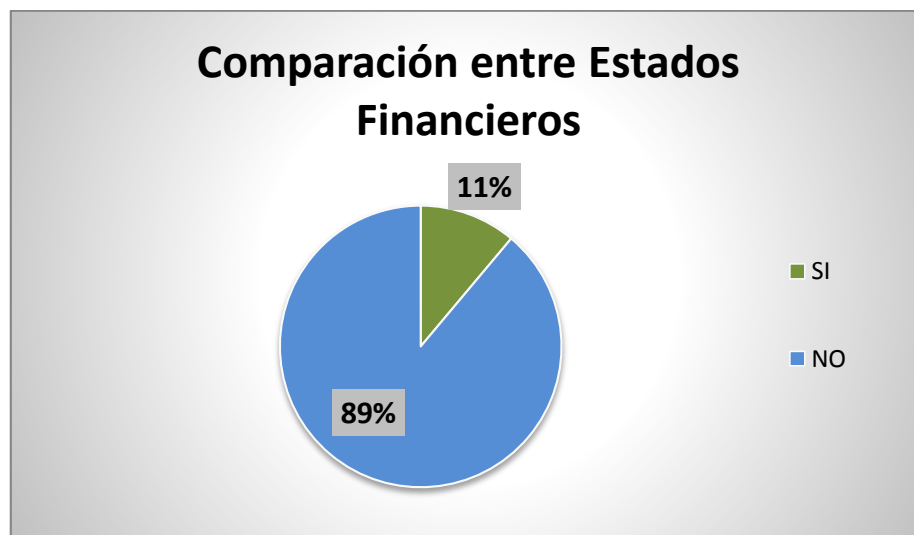


Gráfico N°11 Comparación entre Estados Financieros

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 11% de las personas encuestadas concuerdan que se realiza una comparación entre periodos de los estados financieros para la adecuada toma de decisiones, mientras que el 89% de los clientes no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 89%, coinciden que no se realiza una comparación entre periodos de los estados financieros, para una adecuada toma de decisiones.

3. ¿El gerente de la empresa tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°3 Conocimiento de liquidez y capital

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

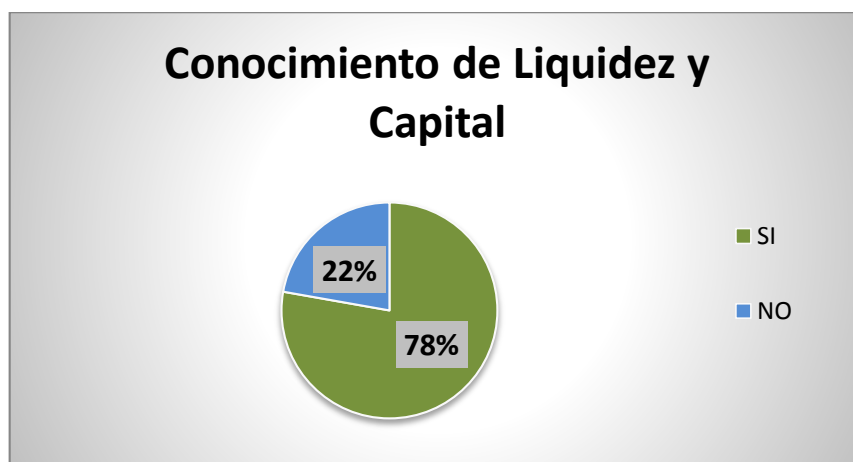


Gráfico N°12 Conocimiento de Liquidez y Capital

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 78% de las personas encuestadas concuerdan que el gerente tiene conocimiento sobre la liquidez y capital que posee la empresa, mientras que el 22% de los clientes no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 78%, coinciden que el gerente tiene conocimiento sobre la liquidez y capital que posee la empresa.

4. ¿Cuenta la empresa con financiamiento por parte de alguna institución financiera?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°4 Financiamiento por parte de una Institución Financiera

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

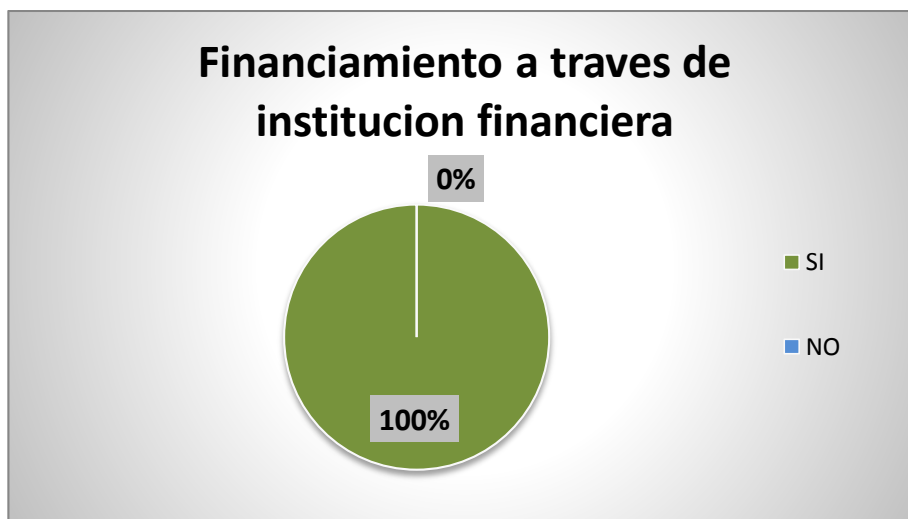


Gráfico N°13 Financiamiento por parte de una Institución Financiera

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas, coinciden que la empresa Grupo Montalvo cuenta con financiamiento por parte de una institución financiera.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 100%, coinciden que la empresa Grupo Montalvo cuenta con financiamiento por parte de una institución financiera.

5. ¿Tiene la empresa un plazo establecido de crédito para los clientes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°5 Plazo de crédito para clientes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

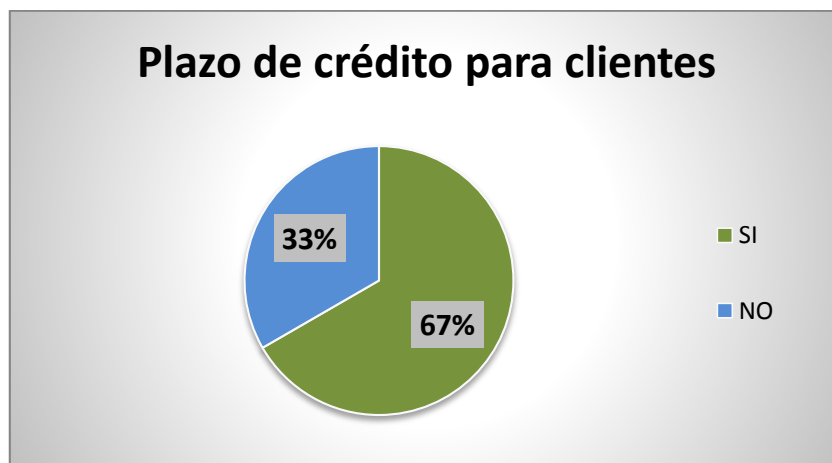


Gráfico N°14 Plazo de crédito para clientes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 67% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa tiene establecido un plazo de crédito para los clientes, mientras que el 33% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 67%, coinciden que la empresa tiene establecido un plazo de crédito para sus clientes.

6. ¿Ha obtenido la empresa utilidad en todos los años?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°6 Utilidad todos los años

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez



Gráfico N°15 Utilidad todos los años

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa Grupo Montalvo ha obtenido utilidad durante todos los años desde su inicio de actividades.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 100%, coinciden que la empresa Grupo Montalvo ha obtenido utilidad durante todos los años desde el inicio de sus actividades.

7. ¿Se considera la optimización de recursos durante el proceso de producción?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°7 Optimización de Recursos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

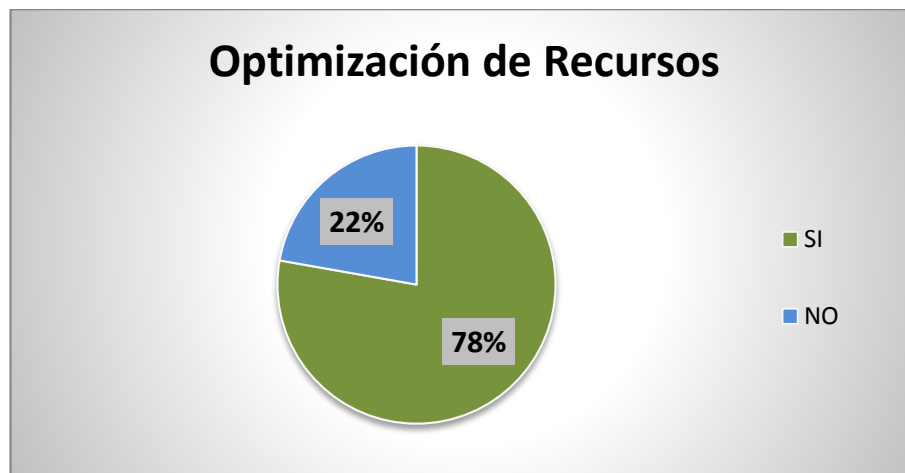


Gráfico N°16 Optimización de Recursos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 78% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa considera la optimización de recursos durante el proceso de producción, mientras que el 22% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 78%, coinciden que la empresa considera la optimización de recursos durante el proceso de producción.

8. ¿Cuenta la empresa con precios que le permita competir en el mercado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	44%
NO	5	56%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°8 Precios Competitivos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carolina Martínez



Gráfico N°17 Precios Competitivos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 56% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa cuenta con precios que le permita competir en el mercado, mientras que el 44% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 56%, coinciden que la empresa cuenta con precios que le permite competir en el mercado.

9. ¿Aplica la empresa descuentos en los precios por compras al por mayor?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°9 Descuentos en Comprar al por mayor

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez



Gráfico N°18 Descuentos en compras al por mayor

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 11% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa realiza descuentos en precios por compras al por mayor, mientras que el 89% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 89%, coinciden que la empresa no realiza descuentos en precios por compras al por mayor.

10. ¿Cuenta la empresa con una amplia diversificación de productos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°10 Diversificación de Productos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

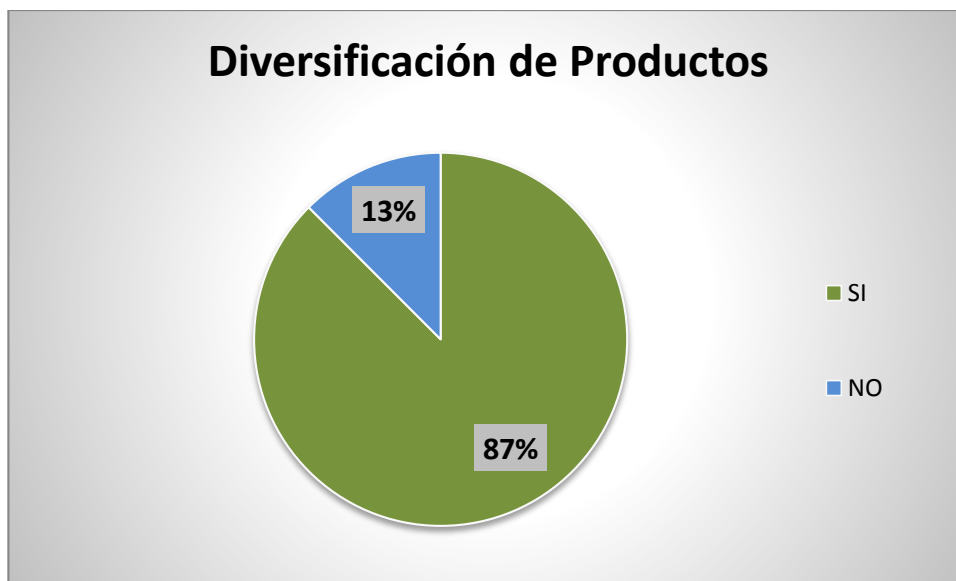


Gráfico N°19 Diversificación de Productos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa Grupo Montalvo cuenta con una amplia diversificación de productos.

Interpretación:

De los clientes encuestados, en su mayoría, lo cual representan el 100%, coinciden que la empresa Grupo Montalvo cuenta con una amplia diversificación de productos.

11. ¿Los productos terminados cumplen con estándares de calidad que satisfagan al cliente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°11 Productos de Calidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

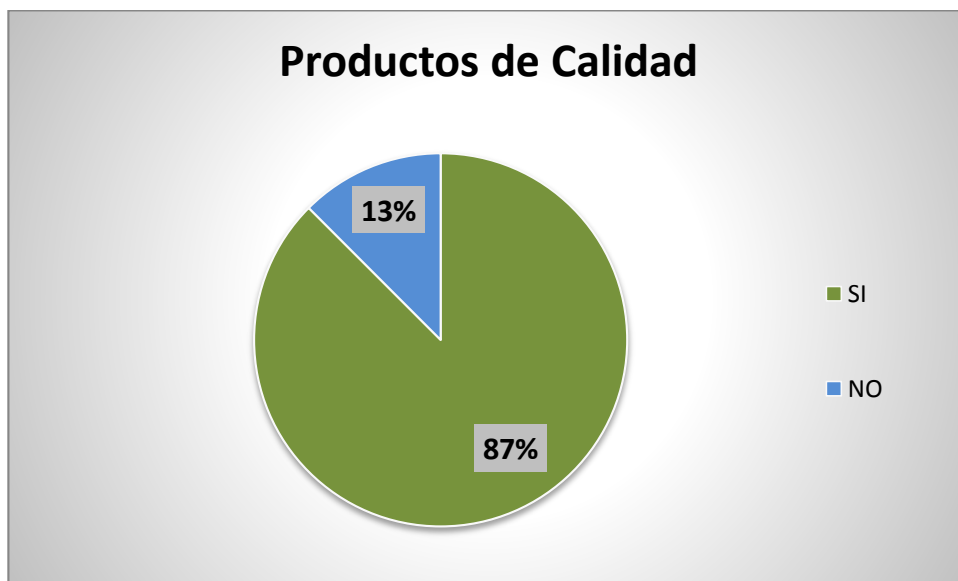


Gráfico N°20 Productos de Calidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 89% de las personas encuestadas concuerdan que los productos terminados cumplen los estándares de calidad para satisfacer al cliente, mientras que el 11% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 89%, coinciden que los productos terminados cumplen con estándares de calidad que satisfagan al cliente.

12. ¿Cuenta la empresa con maquinaria de punta para un eficiente proceso productivo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°12 Maquinaria de Punta

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

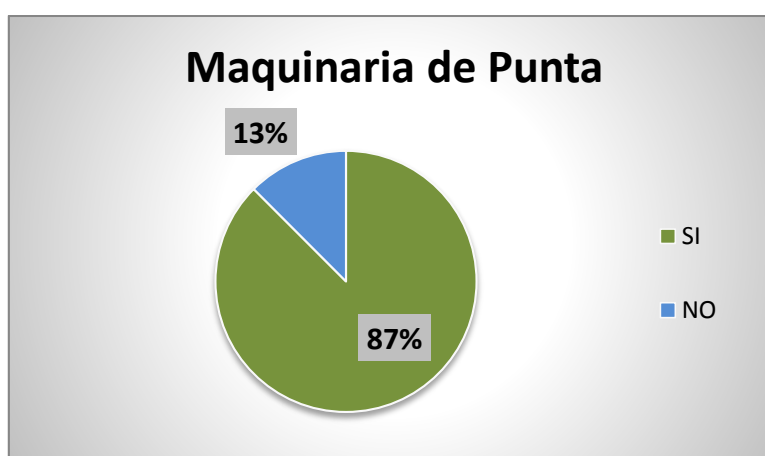


Gráfico N°21 Maquinaria de Punta

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 56% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa cuenta con maquinaria de punta para un eficiente proceso productivo, mientras que solo el 44% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 56%, coinciden que la empresa cuenta con maquinaria de punta para un eficiente proceso productivo.

13. ¿Existe supervisión por parte de un profesional durante el proceso de producción?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	70	88%
NO	10	13%
TOTAL	80	100%

Cuadro N°13 Supervisión en el proceso de producción

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

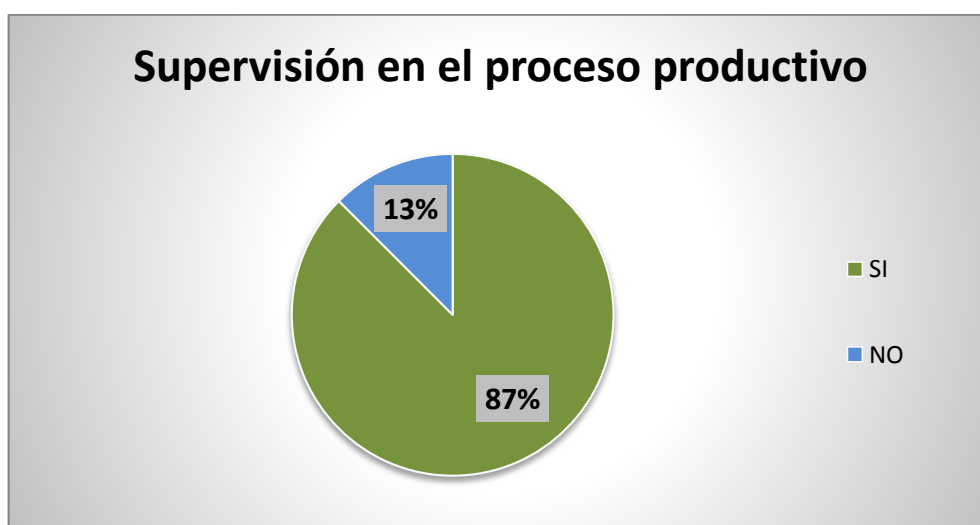


Gráfico N°22 Supervisión en el proceso de producción

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Carolina Martínez

Análisis:

El 88% de las personas encuestadas concuerdan que existe un profesional que supervise el trabajo durante el proceso de producción, mientras que solo el 13% de los encuestados no están de acuerdo.

Interpretación:

De las personas encuestadas, en su mayoría, lo cual representan el 88%, coinciden que la empresa cuenta con un profesional encargado de la supervisión durante el proceso de producción.

4.2. Verificación De La Hipótesis

4.2.1 Formulación de la hipótesis

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H_1) y una hipótesis negativa o nula (H_2).

(H_1) Un adecuado análisis financiero incide en las estrategias empresariales en la empresa industrial “Grupo Montalvo”.

(H_2) Un adecuado análisis financiero no incide en las estrategias empresariales en la empresa industrial “Grupo Montalvo”.

4.2.2 Nivel de significación y regla de decisión

- **Grado de Libertad**

Dónde:

gl = Grados de libertad

c = Columnas de la tabla

h = Filas de la tabla

Desarrollo:

$$gl = (c - 1) (h - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizadas, y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

Variable Independiente

1. ¿Se analiza los estados financieros periódicamente a través del análisis horizontal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°14 Análisis de Estados Financieros

Fuente: Lista de Verificación

Elaborado por: Carolina Martínez

Variable Dependiente

9. ¿Aplica la empresa descuentos en los precios por compras al por mayor?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	67%
NO	3	33%
TOTAL	9	100%

Cuadro N°15 Descuento en compras al por mayor

Fuente: Lista de Verificación

Elaborado por: Carolina Martínez

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
1. ¿Se analiza los estados financieros periódicamente a través del análisis horizontal?	1	8	9
9. ¿Aplica la empresa descuentos en los precios por compras al mayor?	6	3	9
TOTAL	7	11	18

Cuadro N°16 Frecuencias Observadas

Fuente: Lista de Verificación

Elaborado por: Carolina Martínez

- **Grado de Significatividad**

$$X^2 = 95\% = 0.05$$

El grado de significatividad es de 95% de confiabilidad por lo tanto = 0.05.

Con los datos adquiridos en la tabla de frecuencias observadas se procede a calcular la frecuencia esperada para cada casillero multiplicando el total horizontal por el total vertical de cada columna y luego se procede a dividir para el total general.

FRECUENCIAS ESPERADAS

	VI		VD		TOTAL
	PREGUNTA		PREGUNTA		
	O	E	O	E	
SI	1	3.5	6	3.5	7
NO	8	5.5	3	5.5	11
TOTAL	9		9		18

Cuadro N°17 Frecuencias Esperadas

Fuente: Lista de Verificación

Elaborado por: Carolina Martínez

- **Cálculo del Chi cuadrado por fórmula:**

Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

En donde:

χ^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Datos Observados (Encuestas)

E = Datos Esperados (Observación)

COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS

O	E	O-E	(O-E) ^ 2	(O-E) ^ 2/E
1	51.5	3.5	-2.5	1.7857
8	29.5	5.5	2.5	1.1364
6	51.5	3.5	2.5	1.7857
3	29.5	5.5	-2.5	1.1364
				5.8442

Cuadro N°18 Combinación de Frecuencias

Fuente: Lista de Verificación

Elaborado por: Carolina Martínez

- **Verificación de la Hipótesis**

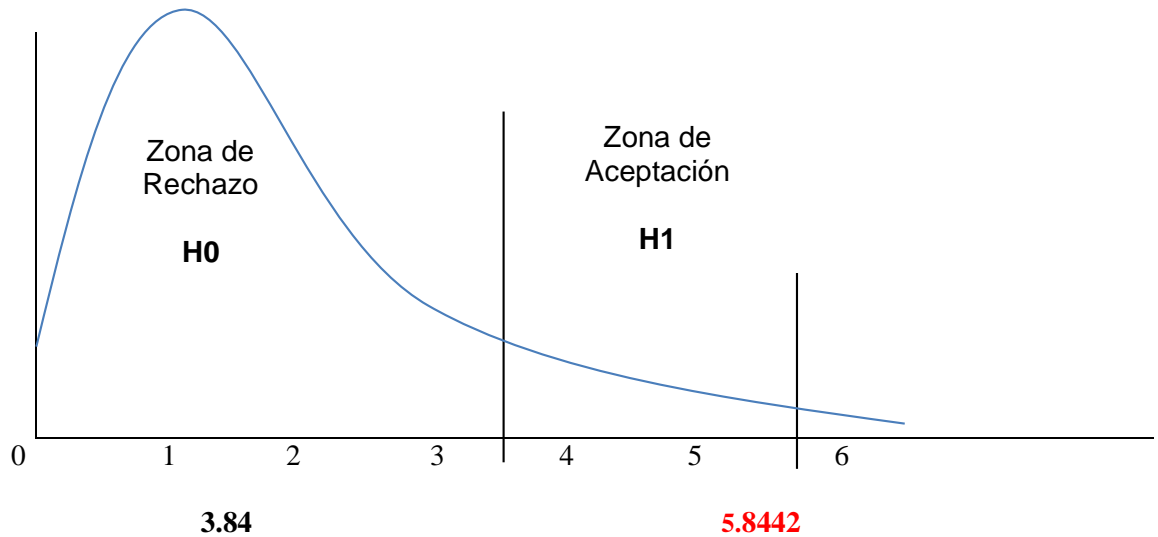


Gráfico N°23 Representación Gráfica Verificación de la Hipótesis
Elaborado por: Carolina Martínez

Conclusión:

De acuerdo con los resultados adquiridos, tomados de los datos de la encuesta se establece que el valor del χ^2 calculado, es mayor al valor tabular de 3,84 lo que implica que con un nivel de confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Por lo tanto un adecuado Análisis Financiero, incide en las Estrategias Empresariales en la empresa industrial “Grupo Montalvo”.

4.3. Limitaciones del estudio de caso

Durante el proceso de investigación cabe mencionar que como en todo trabajo existieron limitaciones respecto a la objetividad de las encuestas que se realizaron, puesto que los encuestados tuvieron varios criterios y puntos de vista al momento de contestar las preguntas, sin embargo se pudo concluir el proyecto con éxito.

4.4. Conclusiones

- ❖ Gracias a las técnicas de recolección de datos como la observación y la aplicación de encuestas se concluye que en la empresa el análisis financiero si incide en el diseño de estrategias empresariales, los resultados muestran que no se aplican herramientas de planificación y no existe un procedimiento previo, para analizar alternativas antes de tomar una decisión por parte de la gerencia, lo que implica que las decisiones y estrategias empresariales no están basadas en datos económicos reales.
- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos en este proyecto de investigación en la empresa el análisis financiero no se efectúa de forma adecuada, esto se debe a que no se aplican herramientas de análisis financiero, ni instrumentos de proyección; lo que repercute a la hora de ejecutar estrategias empresariales; ya que las decisiones no son programadas, no están basadas en un análisis de datos sino por lo contrario nacen de la experiencia, de la intuición, sin métodos de estudio. La principal causa del inadecuado análisis financiero es el desconocimiento y la falta de capacitación del departamento de contabilidad.
- ❖ Cabe mencionar que la empresa industrial Grupo Montalvo mantiene un nivel de posicionamiento en el mercado estable, puesto que las estrategias utilizadas contribuyen a una alta satisfacción por parte de sus clientes en un 78%, así como también cuenta con una amplia diversificación de productos, y los procesos utilizados han ayudado a optimizar recursos tanto económicos como materiales, humanos y tecnológicos, sin embargo se puede mejorar dichos aspectos si se establece estrategias empresariales adecuadas que le permita alcanzar su mercado meta.
- ❖ Grupo Montalvo es una empresa mediana, la principal acción que le permita elevar su crecimiento económico viene del gerente, quien debe delegar funciones y designar responsables, puesto que concluido el estudio y análisis a la situación actual de la empresa se ha identificado que no

cuenta con un modelo o alternativa de análisis financiero, como por ejemplo un método basado en índices financieros.

4.5. Recomendaciones

- ❖ Es de vital importancia que en la empresa realice una reestructuración de su forma de gerenciar, puesto que los directivos son quienes deben proporcionar los lineamientos, y de esta manera llevar a cabo procesos eficaces y herramientas de planificación, que permitan ser referencia al momento de establecer estrategias y evitar posibles riesgos a largo plazo.
- ❖ Con respecto al tema específico del análisis financiero, la organización en conjunto debe capacitarse sobre este tema, conocer cuál de sus instrumentos es el que más se acopla a la empresa, y si es necesario contratar una persona idónea con los conocimientos específicos para llevar a cabo este proceso, el mismo que debería realizar de manera periódica la aplicación de instrumentos financieros.
- ❖ Se recomienda que las estrategias empresariales no sean tomadas a la ligera, ya que es verdad que han sido acertadas pero es necesario que estén ligadas con la información financiera, además tomar en consideración que una decisión debe basarse en datos en resultados y no solamente en una simple observación.
- ❖ Proponer la aplicación de un modelo de análisis financiero para el manejo adecuado de la Información Financiera, con el cual la información financiera de la empresa se mantendrá actualizada y al alcance del departamento administrativo, ya que a través de este manual se asignara responsabilidades y se mantendrá en orden la información mencionada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Tema

Modelo de análisis financiero encaminado al mejoramiento de estrategias empresariales de la empresa industrial Grupo Montalvo.

Datos Informativos

Institución ejecutora: Empresa Industrial “Grupo Montalvo”

Ubicación: Calle Galileo Ferraris, Vía a Tiugua atrás de Hordiplas

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Beneficiarios: Departamento Administrativo, Departamento Contable

Tiempo estimado para la ejecución: seis meses

Equipo Técnico Responsable: quienes serán el soporte técnico de esta investigación son las siguientes personas:

- Carolina Martínez – Investigadora
- Sr. Ricardo Montalvo – Gerente General

Presupuesto:

RUBRO	CANTIDAD
Recursos Humanos	\$1200
Recursos Materiales	\$350
Recursos Tecnológicos	\$100
Total	\$1650

Elaborado por: Carolina Martínez

Antecedentes de la Propuesta

De las conclusiones a las que se ha llegado luego del análisis de los resultados obtenidos se puede indicar que:

En la empresa “Grupo Montalvo” no manejan un control de la cuentas Contables, ya que no se efectúan estados financieros razonables, no existe una contadora de planta, por ende no existe un análisis de la información financiera, dando como resultado el no saber cómo se manejan y controlan las diferentes cuentas que conlleva la realización de los estados financieros.

Dentro de la empresa “Grupo Montalvo” no existen políticas de compras, ventas, crédito y cobranza, tampoco dispone de una estructura orgánica y funcional adecuadamente definida.

De igual forma no se ejecutan análisis financieros enfocados a los índices de rentabilidad por desconocimiento en la forma de calcular mismos.

Luego de la aplicación de la encuesta, en contacto directo con los empleados y dueño de la empresa, se ha constatado el escaso conocimiento que estos poseen en cuanto a la utilidad y beneficios de la información y análisis Financiero.

Justificación

Entre los principales beneficiarios de este proyecto se encuentran el propietario, directivos, accionistas, empleados, proveedores, y clientes ya que al obtener un adecuado análisis financiero así como estrategias empresariales eficientes, los mismos gozarán de mejores resultados económicos así como también retribuciones a las inversiones realizadas en la empresa en un periodo determinado.

La importancia de diseñar un modelo de análisis financiero radica principalmente en que la empresa Grupo Montalvo de la ciudad de Ambato se prepare ante los diferentes cambios económicos y comerciales que se dan en el mercado del calzado, así como también para definir y evaluar estrategias empresariales y

comerciales óptimas que le permitan tener un control financiero adecuado de sus recursos y que por ende se dé el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La aplicación de un modelo de análisis financiero constituye un instrumento importante de evaluación dentro de la organización ya básicamente serán la guía o fuente de información que nos ayudarán a manejar la empresa de forma correcta y que además nos permitirá obtener mejoras significativas a corto plazo, tanto en el manejo de la información financiera, como en análisis de Índices Financieros, así como una mejora en el equipo de trabajo. El dueño de la empresa tendrá un método efectivo por lo cual estará en la capacidad de tomar decisiones acertadas, efectivas y en el tiempo adecuado, lo cual es un avance significativo para la empresa puesto que a través de esto se busca que todas las áreas de la empresa mejoren continuamente en cuanto a la optimización de recursos y por consiguiente se vea reflejado en un incremento de la rentabilidad sin importar cuál sea el giro de negocio o la naturaleza del mismo.

Objetivos

Objetivo General

Contribuir con un modelo de análisis financiero adecuado, enfocado al mejoramiento de estrategias empresariales de la empresa industrial Grupo Montalvo para la correcta toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual administrativa y financiera de la empresa Grupo Montalvo para encontrar falencias que existen en la organización.
- Diseñar un modelo de Análisis Financiero que mejore la organización tanto administrativa como financiera y facilite las estrategias empresariales en la empresa Grupo Montalvo.
- Socializar el modelo de análisis financiero a través de un informe, para su correcta ejecución.

Análisis de factibilidad

Una vez que se ha estudiado minuciosamente la problemática que existe en la empresa a través de las herramientas establecidas, se puede decir que la propuesta planteada es factible bajo los siguientes aspectos:

Factibilidad Socio-Cultural

Actualmente al encontrarnos en un mercado globalizado, las empresas deben ser competitivas, en el caso del ente investigado se detectó un deficiente análisis financiero provocado directa o indirectamente por todas las personas que conforman la empresa, sin embargo la investigación no solo pretende implementar un modelo de gestión administrativo-financiero, sino construir una cultura organizacional de tal modo que el trabajo sea mancomunad.

Factibilidad Tecnológica

Se cuenta con todas las herramientas tecnológicas necesarias para la implementación del Modelo de Análisis Financiero, así mismo, se cuenta con todo el personal que labora en la empresa, los mismos que serán capacitados en el tema para asegurar la correcta implementación de la propuesta planteada, igualmente se consideró dicha capacitación dentro del presupuesto.

Factibilidad Organizacional

La propuesta es factible ya que se cuenta con la colaboración y autorización del dueño de la empresa “Grupo Montalvo” así como los empleados, quienes están dispuestos a facilitar la información para llevar a cabo la propuesta y hacer los cambios necesarios dentro del manejo contable de la empresa.

Factibilidad Económica – Financiera

El proyecto es factible económicamente, puesto que la empresa y el investigador cuentan con los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para llevar a cabo la propuesta de este trabajo investigativo, cabe recalcar que es necesario

invertir los recursos de una manera adecuada para que de este modo se consiga poner en práctica la propuesta planteada.

Factibilidad Legal

No existe ningún impedimento legal para la realización de la presente propuesta, puesto que se cuenta con la autorización y aprobación del gerente propietario y socios de la empresa.

Finalmente al ser de uso privado, la empresa está en la libertad de aplicar o no la propuesta planteada.

Fundamentación técnica-científica

Para fundamentar el trabajo de investigación es conveniente empezar citando los conceptos básicos y culminar con las definiciones técnicas que intervienen en el modelo planteado.

Según Henry, Fayol un modelo es:

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Un modelo es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Metodología

Modelo Operativo de la Propuesta

FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
FASE I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	<ul style="list-style-type: none">▪ Ficha de Observación▪ Conclusiones y Recomendaciones	Investigadora: Carolina Martínez	5 días
FASE II DISEÑO DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none">▪ Planificación Estratégica▪ Estructura Organizacional▪ Análisis Financiero▪ Indicadores Financieros	Investigadora: Carolina Martínez	75 días
FASE III PRESENTACIÓN DE INFORME	<ul style="list-style-type: none">▪ Informe a Gerencia▪ Demostración del Modelo	Investigadora: Carolina Martínez	10 días

Elaborado por: Carolina Martínez (2016).

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

FASE I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

➤ Ficha de Observación

Para ésta primera fase del desarrollo de la propuesta, es primordial utilizar la ficha de observación como instrumento dentro de la investigación ya que de esta manera se pretende no pasar por alto hechos o situaciones que inciden de forma relevante en la problemática expuesta, muy por el contrario impera la necesidad de registrar datos adicionales o complementarios.

Cuestionario de Control Interno

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La empresa posee una Misión Institucional?		X		
2	¿La empresa dispone de una Visión Institucional?		X		
3	¿La empresa se rige por valores corporativos?		X		
4	¿La empresa se desarrolla bajo objetivos institucionales?		X		
5	¿La empresa tiene definidos los niveles jerárquicos?		X		
6	¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?		X		
7	¿La empresa tiene estrategias que permitan una sólida organización empresarial?		X		
8	¿Cuenta la empresa con un análisis situacional FODA?		X		
9	¿Los documentos de respaldo tienen firmas de responsabilidad?		X		
10	¿Tiene la empresa un adecuado software contable?		X		

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11	¿La estructura de los Estados Financieros está acorde a la normativa vigente?		X		
12	¿La empresa cumple oportunamente con las obligaciones establecidas por los organismos reguladores?	X			
13	¿Se emiten mensualmente estados financieros para la toma de decisiones?		X		
14	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar los estados financieros emitidos?		X		
15	¿Se utilizan herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones?		X		
16	¿La empresa aplica algún tipo de indicador financiero?		X		El contador no aplica ningún tipo de análisis financiero a los estados financieros
17	¿En los últimos años la empresa conto con flujo de fondos para cubrir sus obligaciones con normalidad?		X		
18	¿Cuenta la empresa con políticas de crédito y cobranza?		X		
19	¿Tiene la empresa políticas de compras y pagos?		X		
20	¿En los últimos años la empresa ha generado resultados económicos favorables?	X			
21	¿La empresa cuenta con procedimientos administrativos y financieros que le permita tomar decisiones?		X		
22	¿La empresa cuenta con estrategias que le permitan mejorar su nivel competitivo en el mercado?		X		
23	¿Las decisiones son evaluadas al término de un periodo?		X		

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
24	¿La empresa cuenta con mecanismos que le permita mitigar el nivel de impacto del entorno competitivo?		X		
25	¿Existe algún componente predominante al momento de tomar decisiones?		X		Las decisiones tomadas por el gerente son de manera empírica
26	¿Las decisiones empresariales se clasifican según su importancia, tiempo de ejecución o nivel de impacto?		X		
27	¿Cuenta la empresa con indicadores que le permitan medir la eficacia, eficiencia y efectividad?		X		
28	¿La empresa cuenta con niveles jerárquicos para la toma de decisiones?		X		
29	¿Las decisiones que toma la empresa son planificadas?		X		

Elaborado por: Carolina Martínez (2016)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La empresa no cuenta con una filosofía empresarial, por esta razón las actividades diarias que realiza el personal que la conforman no son guiadas por principios éticos, valores o una disciplina constante.
- Sin contar con una sólida estructura organizacional, se dificulta la integración de todas las áreas que conforman la empresa, viéndose afectado consecuentemente las actividades, niveles de autoridad, responsabilidad y dependencia de sus empleados.
- La empresa al ser obligada a llevar contabilidad emite Estados Financieros y cumple con las obligaciones establecidas por los organismos reguladores; sin embargo, no se realiza ningún tipo de análisis posterior a

dichos informes por lo que por sí solos no tienen un valor significativo al momento de tomar decisiones.

- Al no aplicar herramientas de análisis financiero y de gestión, la empresa desconoce su realidad económica y financiera, por lo que impide evaluar los resultados obtenidos así como el desempeño de la gestión administrativa.

Recomendaciones

- Es de gran necesidad el diseño de un modelo de Análisis Financiero que permita mejorar el nivel organizacional y cultural de la empresa, simultáneamente se pretende apoyar a la alta dirección suministrando información concisa e inmediata a través de la aplicación del Análisis Financiero, e indicadores financieros.
- La efectividad con que se aplique dicho modelo permitirá desarrollar de forma permanente disciplinas tales como: planificaciones, fijación de políticas y metas, etc.
- Cabe indicar que este modelo no solo se enfoca en el ámbito financiero, al mismo tiempo evalúa el desempeño cualitativo de la empresa lo que permitirá tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

FASE II

DISEÑO DEL MODELO DE ANALISIS FINANCIERO

➤ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Filosofía Empresarial

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la industrialización y comercialización de plantas de calzado y productos afines, basada en principios y valores éticos y morales, con altos niveles de calidad en materia prima, excelencia en el servicio prestado y la utilización de tecnología de punta, y siempre comprometidos con la sociedad y el medio ambiente.

- **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de la industrialización y comercialización de plantas de calzado y productos afines, ofreciendo productos de calidad, mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en la industria del calzado.

- **Valores Corporativos**

Los valores corporativos se consideran como la guía que orienta la vida interna de la organización y que ayudan a proyectar una imagen favorable hacia el exterior. En este sentido, se consideró necesario la formulación de valores que regirán el comportamiento de todos los integrantes de la empresa, por lo que se procedió a enumerar y describir una serie de valores que sustenten las relaciones tanto internas, como externas.

A continuación se detallan los principales valores corporativos que identifican a la empresa Grupo Montalvo a saber.

✓ **¿En que creemos como empresa?**

Perseverancia: en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales

Respeto: hacia las costumbres y tradiciones con los que la empresa se constituyó.

Innovación: crear constantes cambios en cuanto a las estrategias y formas de lograr los objetivos de la empresa.

Responsabilidad: la empresa se compromete a brindar estabilidad y buenas condiciones laborales.

Ética: tener una conducta con estricto apego a principios y valores como: honestidad, confianza, integridad y transparencia.

Imparcialidad: actuar de manera justa e imparcial en las relaciones laborales sin privilegios o discriminación alguna al personal que labora en la empresa.

Lealtad: guardar confidencialidad sobre procesos e información que maneja la entidad.

✓ **Valores más importantes con respecto a los clientes.**

Calidad: en la entrega de productos y prestación de servicios.

Compromiso: compromiso con nuestros clientes y proveedores en la elaboración y entrega de productos y servicios de calidad, a fin de ser reconocidos a nivel nacional.

Satisfacción de los clientes: buscar permanentemente satisfacer los requerimientos y exigencias de nuestros clientes.

✓ **¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los trabajadores?**

Trabajo en equipo: todos quienes conformamos la empresa, trabajar con entusiasmo y empeño en el desarrollo de las actividades y consecución de objetivos.

Puntualidad: exigir a nuestros empleados el respeto por el valor del tiempo, procurando ser puntuales, sobre todo con nuestros clientes.

Seguridad: proteger a nuestro personal mediante el suministro de equipos de seguridad y la adecuación de las instalaciones.

Optimización de Recursos: utilizar de manera adecuada y óptima los recursos disponibles, precautelando los intereses de la empresa y la reducción de costos.

✓ **Valores más importantes con respecto a la sociedad y el medio ambiente.**

Responsabilidad Social: desarrollar la actividad empresarial con responsabilidad social, procurando precautelar los intereses de la colectividad.

Responsabilidad Ambiental: desarrollar la actividad empresarial mediante prácticas responsables con un enfoque de sostenibilidad ambiental, procurando evitar la afectación al medio ambiente y a la vida de generaciones futuras.

- **Análisis FODA**

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizamos a nuestros clientes productos de calidad. • Confianza mutua con nuestros clientes y colaboradores. <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la elaboración y comercialización de suelas de calzado. • Vehículo propio para entrega de mercadería. • Excelente ubicación de fábrica. <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Propia. • Competitividad en precios. • Inversión en promoción y publicidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un modelo de análisis financiero. • No existe políticas de crédito y cobranza. • La compañía no cuenta con estrategias de compras ni de ventas. • Deficiente gestión del departamento contable. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal. • Problemas en stock de materia prima <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un Sistema de Control Interno. • Desconocimiento de análisis de Indicadores Financieros.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en continuo crecimiento. • Buena calificación en el sistema financiero para la obtención de créditos. • Facilidad de ampliación de local por amplitud de terreno. • Mercado insatisfecho. <ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de los clientes para con la empresa. • Posibilidad de expandirse en el mercado nacional. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia posicionada en el mercado. • Inestabilidad política. • Implementación de impuestos en el país. • Aplicación de nuevas leyes por parte del gobierno. • Temor a invertir por parte de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Incremento en el precio de materia prima. • Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.


Elaborado por: Carolina Martínez (2016)


- **Estrategias Defensivas (F-A)**
 - Fidelización de Clientes
 - Otorgamiento de crédito hasta 45 días plazo para clientes.
 - Descuento en precios, por ventas al por mayor o a distribuidores.
 - Atención personalizada con el cliente para atender alguna sugerencia o inquietud en cuanto al producto ofrecido.
 - Realizar un seguimiento post venta.

- **Estrategias Ofensiva (F-O)**
 - Innovación y desarrollo de nuevos productos, para alcanzar un nuevo producto líder.
 - Creación de nuevas sucursales.
 - Captación de nuevos clientes potenciales.
 - Segmentación de mercado, es decir identificar su mercado meta y enfocarse en él.

- **Estrategias de Reorientación (D-O)**
 - Implementación de manejo y control de inventarios por el método justo a tiempo (Just Time).
 - Establecer un procedimiento de búsqueda y selección de proveedores para facilitar el proceso de compras en la empresa.

- **Determinación de Políticas**

		Implementar estrategias de manejo del efectivo en la empresa “Grupo Montalvo”
Proceso		Implementación de Estrategias de Compras.
Procedimiento		Compras al contado y crédito
<p>OBJETIVO: Obtener los mejores precios y descuentos tanto de contado como a crédito además de contar con un inventario amplio y un excelente mix de productos, de tal manera que se pueda suplir las necesidades de nuestros clientes. POLÍTICA: Manejar un inventario con stock mínimos, lo cual nos permita realizar reposiciones de manera continua, oportuna y organizada. RESPONSABLES: Gerente, Contador y Jefe de bodega.</p>		
ESTRATEGIAS		
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Establecer contactos con proveedores mayoristas.	Gerente
2	Realizar un análisis comparativo de marcas, calidad y precios ofertados.	Gerente
3	Elegir al mejor proveedor tomando en cuenta los factores precio, calidad, marca, tiempo de entrega y plazos de crédito.	Gerente
4	Solicitar a bodega realizar una orden de compra.	Gerente
5	Elaborar una orden de compra y entregar a contabilidad.	Jefe de Bodega
6	Enviar orden vía mail al proveedor para emisión de factura.	Contador
7	Receptar la factura vía mail para aprobar la cancelación.	Contador
8	Solicitar a Gerencia se autorice el desembolso de los fondos correspondientes para la adquisición.	Contador
Elaborado por:		Carolina Martínez
Vigencia:		Indefinida

		Implementar estrategias de manejo del efectivo en la empresa “Grupo Montalvo”
Proceso		Implementación de Estrategias de Ventas
Procedimiento		Ventas a crédito y contado
<p>OBJETIVO: Incrementar el volumen de ventas y mejorar la calidad de servicio con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa.</p> <p>POLÍTICA: Obtener la fidelidad del cliente a través de un excelente trato y precios justos, proporcionando calidad, variedad y garantía en todas nuestras líneas.</p> <p>RESPONSABLES: Gerente, Vendedor, Jefe de Bodega,</p>		
ESTRATEGIAS		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Ofertar productos de calidad y marcas reconocidas dentro del mercado local.	Gerencia
2	Ofrecer un extenso mix de productos para que el cliente pueda escoger de entre la amplia variedad de mercadería, marcando la diferencia con la competencia.	Gerencia
3	Mantener un margen de utilidad de acuerdo al mercado el cual se mantenga entre el 10%.	Gerencia
4	Gestionar el otorgamiento de crédito directo a los clientes catalogados como AA y AAA con el fin de incrementar las ventas del local.	Vendedor
5	Gestionar promociones por montos y volúmenes de compras.	Vendedor
6	Conceder descuentos por pagos de contado.	Vendedor
7	Mantener un stock 80/20, es decir un 80% de los productos de alta rotación y un 20% de productos de mediana y baja rotación disponibles en mercadería.	Jefe de Bodega
Elaborado por:		Carolina Martínez
Vigencia:		Indefinida

- **Objetivos**

Objetivo General

Producir y comercializar plantas de calzado y productos afines, basados en principios y valores con altos niveles de calidad en materia prima, excelencia en el servicio prestado al cliente y la utilización de tecnología de punta, comprometidos con la sociedad y el medio ambiente.

Objetivos Específicos

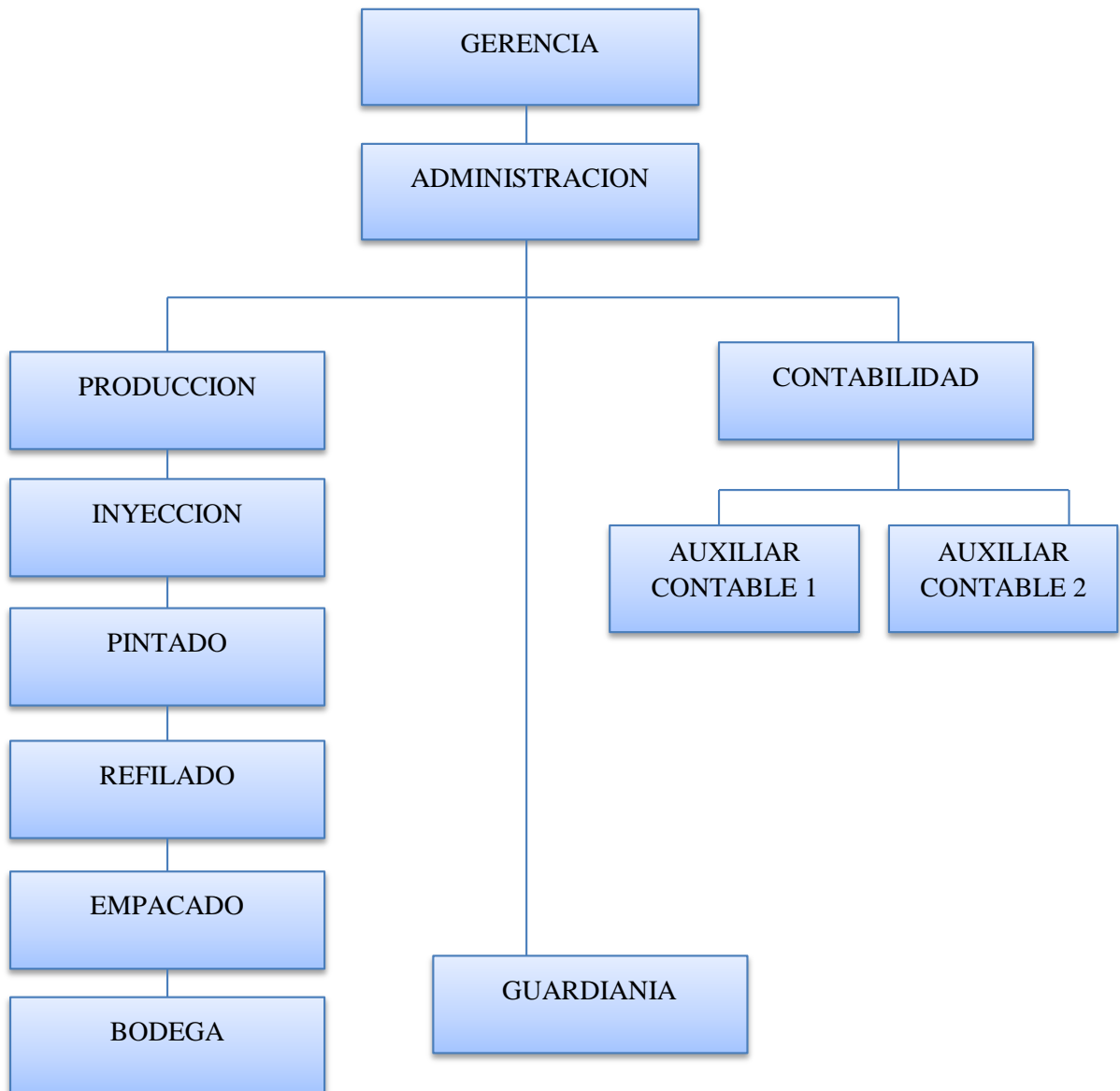
- ✓ Comercializar plantas de calzado y productos afines de alta calidad y a precios competitivos en el mercado.
- ✓ Obtener materia prima de buena calidad que cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente.
- ✓ Generar plazas de trabajo a través de la implementación de las actividades industriales de la empresa.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la captación de los principales distribuidores de calzado, garantizando la compra de toda su producción a lo largo del año.
- ✓ Elaborar productos de calidad con tecnología adecuada para contribuir al bienestar ambiental y social.

- **Organigrama Estructural y Funcional**

Es importante mencionar la importancia de los organigramas dentro de una empresa, cumplen con el papel de informar de forma general los integrantes de la organización así como la vinculación entre ellos.

El organigrama estructural representa gráficamente y de forma simplificada la estructura formal de la empresa. A continuación se establece dicho organigrama de acuerdo con la realidad de la empresa, el mismo que estará sujeto a cambios para su mejora.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Carolina Martínez

Fuente: Empresa Grupo Montalvo

- **Manual de Funciones**

- ❖ **Gerente General**

- ✓ Ejercer supervisión y control sobre las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Determinar los precios de venta de los productos elaborados.

- ✓ Determinar la cantidad de plantas de calzado que serán producidas diariamente.
- ✓ Determinar la variedad de modelos que se van a producir.
- ✓ Seleccionar a los proveedores con los que se va a trabajar.
- ✓ Negociar los precios de adquisición de la materia prima utilizada.
- ✓ Elaborar planes de inversión para adquirir nueva maquinaria.
- ✓ Realizar estudios para otorgar créditos a clientes.
- ✓ En caso de vacantes seleccionar al personal conjuntamente con administración.
- ✓ Proponer nuevas estrategias para la consecución de objetivos.
- ✓ Supervisar y aprobar las operaciones de las áreas administrativas, financiera y de producción.
- ✓ Aplicar sanciones disciplinarias de acuerdo con lo estipulado en la ley y el reglamento interno.
- ✓ Desarrollar programas de capacitación para la empresa.

❖ **Administrador**

- ✓ Supervisar diariamente que el jefe de producción cuente con el listado de productos a elaborar durante el día.
- ✓ Supervisar diariamente que el área de producción cuente con la materia prima necesaria para la elaboración de plantas de calzado.
- ✓ Entregar un informe de manera mensual al Gerente acerca del funcionamiento general de la empresa.
- ✓ Autorizar los pagos a proveedores.
- ✓ Revisar en forma mensual o cuando sea necesario la información contable.
- ✓ Proponer al Gerente nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.
- ✓ En caso de vacantes seleccionar conjuntamente con gerencia al nuevo personal.
- ✓ Revisión de trámites oficiales y control de costos.
- ✓ Supervisar que la comunicación dentro de las diferentes áreas de la empresa sea fluida.

- ✓ Administración de fondos de Caja Chica.

❖ **Contador**

- ✓ Mantener organizada la contabilidad de la empresa de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, la legislación y demás normativas vigentes.
- ✓ Elaborar oportunamente los reportes financieros de manera mensual para ser entregados a gerencia.
- ✓ Elaborar declaraciones tributarias y gestionar su pago oportuno.
- ✓ Elaborar las correspondientes liquidaciones de contrato de trabajo, prestaciones sociales, ingresos al IESS, pago de vacaciones según previas instrucciones de gerencia.
- ✓ Supervisar y controlar el adecuado archivo de las facturas de proveedores y demás cuentas por pagar de la empresa.
- ✓ Revisar la nómina mensual de trabajadores.
- ✓ Administrar el programa contable utilizado de tal manera que cada una de las transacciones realizadas por la empresa se encuentren registradas para una oportuna información.
- ✓ Colaborar con el Gerente en la toma de decisiones.
- ✓ Mantener actualizado el plan de cuentas.
- ✓ Mantener actualizado el inventario.
- ✓ Revisión de conciliaciones bancarias.

❖ **Auxiliar Contable**

- ✓ Elaboración de conciliaciones bancarias de manera mensual.
- ✓ Manejo de cartera de la empresa.
- ✓ Manejo de facturación y archivo.
- ✓ Revisar las cuentas de clientes y proveedores.
- ✓ Manejo de anexos transaccionales.
- ✓ Gestionar pagos de gastos generados por la actividad propia de la empresa.

- ✓ Realizar roles de pago que serán supervisados por el contador general.
- ✓ Revisar los saldos de bancos imprimidos.
- ✓ Solicitar y revisar los estados de cuentas de la empresa enviado por proveedores.
- ✓ Contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo en colaboración con todos los miembros de la empresa.
- ✓ Verificar la calidad de trabajo del personal que está a su cargo.
- ✓ Atender las llamadas telefónicas concernientes a los pedidos de los clientes, proveedores o cualquier actividad relacionada con la empresa.

❖ **Jefe de Producción**

- ✓ Supervisar que el personal de producción trabaje adecuadamente.
- ✓ Supervisar los pedidos de los clientes antes de su envío.
- ✓ Programar los horarios de trabajo del personal diurnos y nocturnos.
- ✓ Publicar diariamente los pedidos requeridos con las especificaciones correspondientes.
- ✓ Supervisar que el personal manipule de manera adecuada la maquinaria.
- ✓ Supervisar los envíos de mercadería para el proceso de pintada.
- ✓ Supervisar el ingreso de mercadería que ha sido enviada para ser pintada.
- ✓ Supervisar cada uno de los procesos realizados en producción desde el molinaje, inyección, refileado, empaçado.
- ✓ Informar a sus subordinados el puesto que desempeñan, sus responsabilidades, obligaciones, reglas de la fábrica., para que las actividades se realicen adecuadamente.
- ✓ Mantener permanentemente la comunicación con el administrador para desarrollar nuevas estrategias de trabajo.
- ✓ Informar al personal sobre la señalética existente en el área de producción.
- ✓ Coordinar las actividades de producción.
- ✓ Responsabilizarse del cuidado y el adecuado manejo de máquinas y herramientas.

❖ **Molinero**

- ✓ Maneja y controla los molinos poniendo en funcionamiento la maquinaria del proceso de molinaje.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento del molino.
- ✓ Reportar al jefe de producción cualquier daño que pudiera ocurrir en el molino.
- ✓ Verificar que la materia prima e insumos entregados se encuentren acordes a la formulación prevista para la molida.
- ✓ Evitar desperdicios y uso indebido de la materia prima.
- ✓ Responsable del buen manejo y conservación de la maquinaria.

❖ **Inyector**

- ✓ Manejar y controlar la maquina inyectora.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de la maquina inyectora.
- ✓ Reportar al Jefe de producción cualquier daño que pudiera haber ocurrido en la maquina inyectora y los equipos periféricos conectados a la misma.
- ✓ Cargar el material preparado en la tolva de la maquina inyectora.
- ✓ Colocar los respectivos moldes de acuerdo a la programación de suelas a elaborar.
- ✓ Separación manual de las suelas de los moldes.
- ✓ Enviar plantas elaborados para el proceso de refilado
- ✓ Cuantificar la producción y registrarla.
- ✓ Mantener limpia el área de trabajo.

❖ **Refilador**

- ✓ Registrar el número de plantas que le han sido suministrados.
- ✓ Mantener clasificadas las plantas por modelo, talla y color.
- ✓ Proceder a retirar la rebaba de las plantas.

- ✓ Colocar en los estantes y perchas correspondientes las plantas de calzado que han sido refileadas.

❖ **Empacador**

- ✓ Contar y separar las plantas que cumplan con las especificaciones requeridas.
- ✓ Separar las plantas por modelo, talla y color.
- ✓ Revisar las órdenes de pedido para proceder a empacar las plantas de calzado.
- ✓ Limpiar las plantas de calzado en caso de ser necesario, con la respectiva cantidad de tñer.
- ✓ Empacar las plantas solicitadas.
- ✓ Empacar las plantas y trasladarlas a bodega.
- ✓ Preparar los pedidos de mercadería y ubicarlos en los puntos de entrega.
- ✓ Mantener limpia el área de empaado.

❖ **Bodeguero**

- ✓ Recibir y registrar los productos terminados que ingresan a bodega.
- ✓ Autorizar y registrar el despacho de los productos que salen de bodega.
- ✓ Manejar los respectivos documentos de entrada y salida de productos.
- ✓ Revisar el adecuado almacenaje de producto en bodega.
- ✓ Entregar diariamente al auxiliar de producción los reportes de actualizaciones de bodega.
- ✓ Clasificar y ordenar el producto para tener un inventario óptimo.
- ✓ Mantener el registro de ingreso y salidas de productos actualizados.
- ✓ Adoptar mecanismos eficientes para la conservación del inventario
- ✓ Y evitar deterioro y pérdidas.
- ✓ Mantener limpia el área de bodega.

❖ **Chofer**

- ✓ Conducir los vehículos pesados de la empresa.
- ✓ Entregar la mercadería a tiempo a los diferentes clientes.
- ✓ Entregar las plantas de calzado que han sido pintadas para ser devueltas a bodega.
- ✓ Mantenimiento de vehículos.
- ✓ Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.
- ✓ Cargar gasolina al vehículo antes de comenzar las labores cotidianas.
- ✓ Elaborar una ruta diaria a tomar para realizar sus funciones de manera eficiente.
- ✓ Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces en la semana
- ✓ Realizar diligencias adicionales que no son cotidianas.

❖ **Guardia de Seguridad**

- ✓ Supervisar la entrada y salida de personas y vehículos de la empresa para seguridad de la entidad.
- ✓ Controlar la entrada de vehículos livianos y pesados.
- ✓ Llevar un registro de las personas y vehículos que ingresan y salen de la empresa.
- ✓ Encargarse de la limpieza de las puertas.
- ✓ Recoger la basura del área de entrada y patio de la empresa.

➤ **Análisis Financiero**

En términos generales, el análisis financiero parte de los diferentes estados financieros y permitirá a la empresa determinar el crecimiento, estancamiento o decremento financiero-económico y en base a estos resultados la alta gerencia podrá tomar decisiones acertadas. De igual manera a través de la aplicación de

dicho análisis se podrá identificar las potenciales oportunidades o niveles de riesgos en las inversiones.

- **Análisis Horizontal**

Para realizar éste tipo de análisis es necesario utilizar estados financieros de dos períodos diferentes y compararlos a fin de establecer el incremento o decremento de las cuentas; es decir, muestra los resultados de la gestión realizada ya que las decisiones tomadas se ven reflejadas en dichos cambios.

A continuación se establece con precisión la aplicación de este análisis horizontal:

Análisis Horizontal

Nombre del Indicador	Descripción	Objetivo	Fórmula	Frecuencia
ANALISIS HORIZONTAL	Determina la variación que un rubro ha sufrido de un año a otro	Interpreta los porcentajes de variación absoluta o relativa de un año a otro	VARIACION ABSOLUTA = Año Actual – Año Anterior VARIACION RELATIVA = Variación Absoluta / Año Anterior *100	Anual

Elaborado por: Carolina Martínez

- **Análisis Vertical**

El análisis vertical consiste en determinar el porcentaje de participación de cada cuenta dentro de los diferentes estados financieros, de esta manera se puede identificar claramente como está estructurado dichos estados y peso proporcional de cada cuenta.

Una vez determinados los porcentajes de participación se analizan para la situación de la empresa que puede ser positiva o negativa, a su vez permite identificar si la distribución de sus activos es equitativo de acuerdo a las necesidades financieras u operativas de la empresa.

A continuación se establece con precisión la aplicación de este análisis Vertical.

Análisis Vertical

Nombre del Indicador	Descripción	Objetivo	Fórmula	Frecuencia
ANALISIS VERTICAL	Determina los porcentajes de participación de cada cuenta dentro del grupo al que pertenece.	Interpreta los porcentajes de variación absoluta o relativa de un año a otro	$\text{PARTICIPACIÓN} = \frac{\text{Rubro o Cuenta}}{\text{Total Activo o Pasivo y Patrimonio}}$	Anual

Elaborado por: Carolina Martínez

❖ Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión refleja las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado por la administración de una empresa, a su vez sirve de base para tomar acciones presentes y futuras. Dichos indicadores son fundamentales para la toma de decisiones ya que permiten detectar los puntos débiles y fuertes de una entidad, así como identificar el nivel de riesgo que posee.

No existe una limitación en cuanto a estos indicadores, pues se adaptan a las necesidades de cada empresa. Principalmente buscan estudiar las ventajas competitivas, utilización de recursos, calidad en el servicio, desempeño de la gestión, etc.

Cumplimiento de la Misión

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Cumplimiento de la misión	Mide el grado de cumplimiento de la misión institucional	Medir el grado de conocimiento de la misión institucional	Cumplimiento de la Misión = (empleados que conocen / Total de empleados * 100)	Anual	>60% =60% <60%	Alto, este porcentaje representa al personal que conoce la misión de manera óptima Normal, este porcentaje representa al personal que conoce la misión Bajo, este porcentaje representa al personal que conoce la misión de manera regular.

Cumplimiento de la Visión

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Cumplimiento de la visión	Mide el grado de cumplimiento de la visión institucional	Medir el grado de conocimiento de la visión institucional	Cumplimiento de la Visión = (empleados que conocen / Total de empleados * 100)	Anual	>60% =60% <60%	Alto, este porcentaje representa al personal que conoce la visión de manera óptima. Normal, este porcentaje representa al personal que conoce la visión. Bajo, este porcentaje representa al personal que conoce la visión de manera regular.

Cumplimiento de Objetivos

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Cumplimiento de Objetivos	Mide el grado de cumplimiento de la objetivos institucionales	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales	<p>Cumplimiento de Objetivos</p> <p>=</p> <p>(objetivos alcanzados / objetivos planteados * 100)</p>	Anual	<p>>50%</p> <p>=50%</p> <p><50%</p>	<p>Alto, este porcentaje representa al personal que cumple los objetivos de manera óptima.</p> <p>Normal, este porcentaje representa al personal que cumple los objetivos.</p> <p>Bajo, este porcentaje representa al personal que cumple los objetivos de manera regular.</p>

Cumplimiento de las Estrategias

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Cumplimiento de Estrategias	Mide el grado de cumplimiento de estrategias institucionales	Medir el grado de cumplimiento de estrategias institucionales	<p>Cumplimiento de Estrategias</p> <p>=</p> <p>(estrategias implementadas / Total de estrategias * 100)</p>	Anual	<p>>50%</p> <p>=50%</p> <p><50%</p>	<p>Alto, este porcentaje representa al personal que cumple las estrategias de manera óptima.</p> <p>Normal, este porcentaje representa al personal que cumple las estrategias.</p> <p>Bajo, este porcentaje representa al personal que cumple las estrategias de manera regular.</p>

Estabilidad Laboral

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Estabilidad Laboral	Mide la rotación interna del personal en un periodo determinado	Medir el grado de rotación del personal que conforma la empresa	<p>Estabilidad Laboral</p> <p>=</p> <p>(empleados despedidos / Total de empleados * 100)</p>	Anual	<p>>=11%</p> <p><11%</p>	<p>Alto, este porcentaje representa que más de una persona rotara en el año.</p> <p>Normal, este porcentaje representa que máximo una persona rotara al año.</p>

- **Indicadores Financieros**

A través de los indicadores financieros los directivos de la empresa serán capaces de clasificar la información financiera de forma fácil y simplificada para ayudar a tomar decisiones, identificar riesgos u oportunidades de inversión.

- **Indicadores de Liquidez**

A través de este indicador, los directivos de la empresa serán capaces de identificar su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo a través de la generación de dinero en efectivo.

- **Capital de Trabajo**

En términos generales se puede decir que a través de este indicador los directivos de la empresa podrán identificar la capacidad de la compañía para llevar a cabo sus actividades u operaciones con normalidad a corto plazo. A través de este indicador se puede establecer el equilibrio patrimonial de la empresa.

Capital de Trabajo

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Capital Neto de Trabajo	Llamado también fondo de maniobra representan los fondos disponibles una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo, es decir son los valores que dispone la empresa de sus operaciones corrientes.	Medir los fondos disponibles para poder operar	<p>Capital Neto de Trabajo</p> <p>=</p> <p>(Activo Corriente – Pasivo Corriente)</p>	Anual	<p>Activo Corriente > Pasivo Corriente</p> <p>Activo Corriente = Pasivo Corriente</p> <p>Activo Corriente < Pasivo Corriente</p>	<p>Positivo, la empresa dispone de fondos para poder operar a corto plazo.</p> <p>Neutro, la empresa cubre sus obligaciones a corto plazo, pero no dispone de un capital par a poder maniobrar.</p> <p>Negativo, la empresa cubre parte de sus obligaciones a corto plazo pero no dispone de capital para poder maniobrar, por lo que recurre a financiamiento externo.</p>

- **Liquidez Corriente**

A través de este indicador los directivos de la empresa serán capaces establecer si la empresa está en la capacidad de cubrir sus obligaciones financieras con vencimiento a corto plazo.

Liquidez Corriente

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Liquidez Corriente	Muestra la capacidad que tiene una empresa para afrontar sus compromisos financieros a corto plazo. Su análisis periódico permite prevenir situaciones de liquidez y posteriores problemas de solvencia.	Medir la capacidad para cubrir las obligaciones financieras a corto plazo	<p>Liquidez Corriente</p> $= \frac{\text{(Activo Corriente)}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Anual	> 2 $= 1 < 2$ < 1	<p>Alta, por cada dólar que la empresa debe, dispone de más de 2 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo.</p> <p>Normal, por cada dólar que la empresa debe, dispone de hasta 2 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo.</p> <p>Baja, por cada dólar que la empresa debe, dispone de menos de un dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo.</p>

- **Indicadores de Actividad**

Los indicadores de actividad ayudarán a los directivos de la empresa a medir la eficiencia en cuanto a la utilización de sus recursos y la recuperación de los mismos.

- **Rotación Cuentas por Cobrar**

Este indicador ayudará a los directivos de la empresa a establecer las condiciones de pago que la empresa concede a sus clientes en las ventas a crédito.

Rotación de Cuentas por Cobrar

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rotación de Cuentas por Cobrar	Medir la rapidez con la que se convierte en efectivo las cuentas y documentos por cobrar de los clientes	Medir el número de veces que se cobra las cuentas y documentos de los clientes en un año	<p>Rotación de Cuentas por Cobrar</p> <p>=</p> <p>Ventas a Crédito / Promedio de Cuentas y documentos por Cobrar Clientes)</p>	Anual	<p>> 12 veces</p> <p>= 12 veces</p> <p>< 12 veces</p>	<p>Alto, la recuperación es rápida considerando que es en menos de 30 días.</p> <p>Normal, la recuperación está dentro de los parámetros establecidos por la empresa.</p> <p>Bajo, la recuperación es lenta es decir los clientes cancelas después de los 30 días otorgados.</p>

Plazo promedio de Cobros

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Plazo promedio de Cobros	Mide el número de días que en promedio los clientes tardan en cancelar sus cuentas a la empresa.	Medir el número de días que la empresa otorga créditos a sus clientes.	<p>Plazo Promedio de Cobros</p> <p>=</p> <p>360 / Rotación de Cuentas por Cobrar)</p>	Anual	<p>< 30 días</p> <p>= 30 días</p> <p>>30 días</p>	<p>Alto, los clientes cancelan sus cuentas por cobrar en menos de 30 días.</p> <p>Normal, los clientes cancelan sus cuentas en el plazo establecido por la empresa es decir 30 días.</p> <p>Bajo, los clientes tardan en cancelar sus cuentas superando los 30 días de plazo establecido por la empresa.</p>

- **Rotación Cuentas por Pagar**

Este indicador ayudará a los directivos a evaluar las condiciones en que la empresa compra a sus proveedores, y a través de esto se puede comparar con la rotación de cuentas por cobrar y establecer una comparación entre políticas.

Rotación Cuentas por Pagar

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rotación de Cuentas por Pagar	Mide el número de veces que las cuentas y documentos por pagar, proveedores se convierten en efectivo en el transcurso de un año.	Medir el número de veces que se pagan a los proveedores en un año.	<p>Rotación de Cuentas por Pagar</p> <p>=</p> <p>Compras a Crédito / Promedio de Cuentas y documentos por Pagar Proveedores)</p>	Anual	<p>> 6 veces</p> <p>= 6 veces</p> <p>< 6 veces</p>	<p>Alto, el pago de las obligaciones a los proveedores en menor a 60 días.</p> <p>Normal, el pago de las obligaciones a los proveedores está dentro de los parámetros normales de pago.</p> <p>Bajo, el pago de obligaciones a proveedores es mayor a 60 días por lo que sería lo más recomendable para la empresa.</p>

Plazo Promedio de Pagos

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Plazo promedio de Pagos	Mide el número de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.	Medir el número de días en que las obligaciones son pagadas a los proveedores	<p>Plazo Promedio de Cuentas por Pagar</p> <p>=</p> <p>$360 / \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$</p>	Anual	<p>< 60 días</p> <p>= 60 días</p> <p>>60 días</p>	<p>Baja, los proveedores otorgan menos días de crédito a la empresa.</p> <p>Normal, los proveedores otorgan los días necesarios en que la empresa puede cubrir dichas obligaciones.</p> <p>Alta, los proveedores otorgan más días de crédito a la empresa, tratándose este parámetro en el ideal si se diera el caso.</p>

- **Rotación de Inventarios**

A través de este indicador los directivos de la empresa determinarán el tiempo en que las mercancías tardan en convertirse en dinero en efectivo o en cuentas por cobrar dentro de un determinado período de tiempo

Rotación de Inventarios

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rotación de Inventarios	Mide la rapidez con lo que los inventarios promedios se transforman en cuentas por cobrar o efectivo.	Medir el número de veces en que los inventarios salen de la empresa.	<p>Rotación de Inventarios</p> <p>=</p> <p>(Costo de Ventas</p> <p>/</p> <p>Promedio de Inventarios)</p>	Anual	<p>> 4 veces</p> <p>= 4 veces</p> <p>< 4 veces</p>	<p>Alto, la salida de los inventarios es más rápida, considerando eventos fortuitos que pueden ocurrir en el transcurso del año.</p> <p>Normal, salida de los inventarios es la más adecuada para este tipo de empresa.</p> <p>Bajo, la salida de los inventarios es muy lenta, por casos fortuitos que pueden ocurrir en el transcurso del año.</p>

Plazo promedio de Inventarios

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Plazo promedio de Inventarios	Mide el número de días que el inventario permitió en bodega antes de ser vendido	Medir el número de días en que el inventario sale de la bodega	<p>Plazo Promedio de Inventarios</p> <p>=</p> <p>360 / Rotación de Inventarios)</p>	Anual	<p>< 90 días</p> <p>= 90 días</p> <p>>90 días</p>	<p>Alta, los inventarios salen más rápido, considerando eventos fortuitos en el transcurso del año</p> <p>Normal, los inventarios salen acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p>Baja, los inventarios se van a tardar más días en salir de la bodega.</p>

- **Rotación de Activos Totales**

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rotación de Activos Totales	Mide la eficiencia de la utilización de los activos de la empresa en relación a las ventas.	Medir la eficiencia de la utilización de los activos de la empresa en relación a las ventas.	Rotación de Activos Totales = (Ventas / Activo Total Promedio)	Anual	> 3 veces = 3 veces < 3 veces	Alto, número mayor de veces que rota el activo en relación a las ventas Normal, número de veces que rota el activo en relación a las ventas. Bajo, número menor de veces que rota el activo en relación a las ventas.

- **Indicadores de Endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento proveerán a los directivos de la empresa el nivel de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, así como establecer el nivel de riesgo tanto para la empresa o acreedores.

- **Apalancamiento Financiero**

Este indicador permitirá a los directivos establecer si debe o no endeudarse para realizar sus operaciones, es decir sin la utilización de fondos propios.

Apalancamiento Financiero

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Apalancamiento Financiero	Mide la forma como los activos de la empresa están siendo financiados tanto por sus pasivos como patrimonios.	Medir la forma como están financiados los activos de la empresa	Apalancamiento Financiero $= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Anual	> 1 $= 1$ < 1	<p>Alto, sus activos están financiados más con el pasivo.</p> <p>Normal, sus activos están financiados de manera equitativa tanto con el pasivo como el patrimonio.</p> <p>Bajo, sus activos están financiados más con el patrimonio.</p>

- **Nivel de Endeudamiento**

Este indicador ayudara a los directivos de la empresa a identificar el nivel de participación de los acreedores sobre el valor total de la empresa.

Nivel de Endeudamiento

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Nivel de Endeudamiento	Mide el porcentaje de los pasivos para financiar sus activos.	Medir el financiamiento que tiene el activo con sus pasivos	$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$	Anual	> 40% = 40% < 40%	Alto, esta sobre el parámetro establecido para la empresa. Normal, lo ideal es que los activos estén financiados en un 40% por sus activos Bajo, está bajo el parámetro establecido para la empresa

- **Indicadores de Rentabilidad**

A través de los indicadores de rentabilidad los directivos de la empresa serán capaces de establecer la capacidad para generar ingresos obteniendo utilidad a través del control de costos y gastos.

Inversión

- **Rendimiento de Activos Totales**

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rendimiento de Activos Totales	Mide el rendimiento de los activos totales, es decir la eficacia que tiene la gerencia para obtener utilidades.	Medir la forma como rinden los activos totales para la generación de utilidades.	Rendimiento del Activo Total $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio Activo Total}} * 100$	Anual	> 10% = 10% < 10%	Alto, este porcentaje permite demostrar que el activo rindió como inversión de la manera más óptima con referencia a la tabla pasiva establecida por el SFN. Normal, este porcentaje permite demostrar que el activo rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el SFN. Bajo, este porcentaje permite demostrar que el activo rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el SFN.

- **Rendimiento de Capital**

Mide el desempeño de los accionistas en relaciona la utilidad obtenida en un periodo determinado.

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rendimiento de Capital	Mide la tasa de rendimiento de las inversiones que hacen los accionistas en la empresa.	Medir el rendimiento que esperan por las aportaciones de los accionistas.	<p>Rendimiento del Capital</p> $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio Capital}} * 100$	Anual	<p>> 40%</p> <p>= 40%</p> <p>< 40%</p>	<p>Alto, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión de la manera más óptima con referencia a la tabla pasiva establecida por el SFN.</p> <p>Normal, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el SFN</p> <p>Bajo, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el SFN.</p>

Rendimiento del Patrimonio

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Rendimiento del Patrimonio	Mide la tasa de rendimiento del patrimonio en la empresa.	Medir el rendimiento del patrimonio de la empresa.	<p>Rendimiento del Patrimonio</p> $= \frac{\text{(Utilidad Neta)} / \text{Patrimonio Promedio}}{*100}$	Anual	<p>> 25%</p> <p>= 25%</p> <p>< 25%</p>	<p>Alto, este porcentaje permite demostrar que el patrimonio rindió como inversión de la manera más óptima con referencia a la tabla pasiva establecida por el SFN.</p> <p>Normal, este porcentaje permite demostrar que el patrimonio rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el SFN</p> <p>Bajo, este porcentaje permite demostrar que el patrimonio rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el SFN.</p>

Margen de Utilidad Bruta

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Margen de Utilidad Bruta	Mide la utilidad bruta generada por las ventas antes de deducir los costos operativos.	Medir la utilidad bruta de la empresa	$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$	Anual	<p>> 40%</p> <p>= 40%</p> <p>< 40%</p>	<p>Alto, este porcentaje servirá para cubrir todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores en condiciones óptimas, superando la utilidad neta esperada.</p> <p>Normal, este porcentaje servirá para deducir todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores.</p> <p>Bajo, este porcentaje cubrirá todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores, sin embargo su utilidad neta será muy reducida.</p>

Margen de Utilidad Neta

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FORMULA	FRECUENCIA	PARAMETROS	INTERPRETACIÓN
Margen de Utilidad Neta	Mide la eficiencia de la empresa una vez cubierto gastos operativos.	Medir la utilidad neta de la empresa	$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	Anual	<p>> 20%</p> <p>= 20%</p> <p>< 20%</p>	<p>Alto, es el porcentaje que esperarían obtener los propietarios en condiciones óptimas.</p> <p>Normal, es el porcentaje ideal que los propietarios desean obtener una vez cubierto sus gastos.</p> <p>Bajo, este porcentaje no es el esperado de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.</p>

Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ CORRIENTE 2015		
DATOS	Activo Corriente	523.204,78
	Pasivo Corriente	55.088,56
FÓRMULA	Activo Corriente / Pasivo Corriente	9.50
<p>Interpretación: La empresa cuenta con \$9.50 por cada dólar que adeuda, lo cual representa un excedente en liquidez, y se sugiere realizar algún tipo de inversión como por ejemplo en maquinaria.</p>		
PRUEBA ACIDA 2015		
DATOS	Activo Corriente	523.204,78
	Inventario	257.175,92
	Pasivo Corriente	55.088,56
FÓRMULA	Activo Corriente - Inventario / Pasivo Corriente	4.83
<p>Interpretación: Por cada dólar que debe la empresa, dispone de \$4 para pagar, lo cual garantiza pagos a corto plazo.</p>		
CAPITAL DE TRABAJO 2015		
DATOS	Activo Corriente	523.204,78
	Pasivo Corriente	55.088,56
FÓRMULA	Activo Corriente - Pasivo Corriente	468.116,22
<p>Interpretación: Una vez que la empresa cancele todas sus obligaciones dispone de \$468.116,22 para atender obligación que surjan posteriormente.</p>		

Elaborado por: Carolina Martínez (2016)

Indicadores de Endeudamiento

APALANCAMIENTO FINANCIERO 2015		
DATOS	Total Pasivo	55.088,56
	Total Patrimonio	1.347.518,73
FÓRMULA	Pasivo / Patrimonio	0.04
<p>Interpretación: El 0.04% del Pasivo de la empresa está vinculado con entidades financieras, lo cual es aceptable.</p>		
ENDEUDAMIENTO CON TERCEROS 2015		
DATOS	Total Pasivo	55.088,56
	Total Activo	1.402.607,29
FÓRMULA	$(\text{Pasivo} / \text{Activo}) * 100$	3.93
<p>Interpretación: La participación de acreedores en el año 2015 es de 3.93% sobre el total de activos, lo cual no es un nivel riesgoso.</p>		

Elaborado por: Carolina Martínez (2016)

Indicadores de Rotación

ROTACION DE CARTERA 2015		
DATOS	Ventas	1.596.611,95
	Cuentas por Cobrar	178.487,47
FÓRMULA	Ventas / Cuentas por Cobrar	8.95
<p>Interpretación: (360/8.95) La empresa tarda 40 días en recuperar su cartera, lo cual es un tiempo considerable.</p>		
ROTACION DE ACTIVOS 2015		
DATOS	Ventas	1.596.611,95
	Activos Fijos	984.402,51
FÓRMULA	Ventas / Activos Fijos	2.00
<p>Interpretación: (360/2) La empresa tarda 180 días en convertir sus activos en efectivo, lo cual es un tiempo considerable.</p>		

Elaborado por: Carolina Martínez (2016)

Indicadores de Rentabilidad

MARGEN NETO 2015		
DATOS	Utilidad Neta	227.252,28
	Ventas Netas	1.596.611,95
FÓRMULA	Utilidad Neta / Ventas Netas	0.14
Interpretación: El total de ventas en el año 2015, ha generado el 14% de las utilidades.		
ROE (Rendimiento del Patrimonio) 2015		
DATOS	Utilidad Neta	227.252,28
	Patrimonio	1.574.771,01
FÓRMULA	Utilidad Neta / Patrimonio	0.14
Interpretación: El total del patrimonio en el año 2015, ha generado el 14% de las utilidades.		
ROA (Rendimiento del Activo) 2015		
DATOS	Utilidad Neta	227.252,28
	Activo Total	1.402.607,29
FÓRMULA	Utilidad Neta / Activo Total	0.16
Interpretación: El total de activos en el año 2015, ha generado el 16% de las utilidades.		

Elaborado por: Carolina Martínez (2016)

PRESENTACION DE INFORME A GERENCIA

Informe General

Señor

Ricardo Montalvo

GERENTE GENERAL

De mi consideración:

Una vez efectuado el estudio de investigación en la empresa Grupo Montalvo de la ciudad de Ambato, aplicado al segundo semestre del año 2013 bajo los enfoques administrativos y financieros, se desprende el siguiente informe:

Conclusiones

1. La empresa no genera ni procesa de forma cronológica y oportuna la información contable que sirve de base para la elaboración de los Estados Financieros, consecuentemente no se emite ningún tipo de informe que facilite la Toma de Decisiones a nivel gerencial.
2. La empresa no aplica ningún tipo de herramienta que sirva para realizar un Análisis Financiero, así como el cálculo de indicadores financieros y de gestión o análisis vertical y horizontal a los Estados Financieros, por lo que desconoce su situación financiera, económica y gestión administrativa pasada y presente.

3. La empresa no cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones efectivas y eficientes, éstas se ven afectadas principalmente por dos aspectos: su control o nivel de organización y el entorno competitivo, además la empresa toma decisiones de forma empírica; es decir, sin ningún tipo de planificación por consiguiente no son monitoreadas ni evaluadas.

Es así que impera la necesidad de implementar de un Modelo de Análisis Financiero que permita mejorar el nivel de organización y su sistema de información utilizando métodos y técnicas que impulsen el nivel competitivo de la empresa, estableciendo así procesos efectivos y eficientes para la toma de decisiones.

Aspectos a tratar:

- Planificación Estratégica
 - Misión, Visión, Valores Corporativos
 - Análisis FODA, determinación de Políticas.
 - Estructura Organizacional y Funcional
- Análisis Financiero
 - Análisis Horizontal
 - Análisis Vertical
- Indicadores de Gestión
- Indicadores Financieros
 - Indicadores de Liquidez
 - Indicadores de Rentabilidad
 - Indicadores de Endeudamiento
 - Indicadores de Rotación

Una vez implementado el modelo propuesto, la administración será capaz de establecer el análisis de los Estados Financieros comparativos y predecir situaciones futuras, promoviendo la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo.

Cabe mencionar que una vez implementado el modelo, éste podrá ser modificado según los requerimientos de la gerencia.

Sin otro particular, me suscribo de usted agradeciéndole de antemano la oportunidad de poder contribuir con el desarrollo de la empresa.

Atentamente,

.....

Carolina Martínez

Investigadora

BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla, E. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Editorial Norma.
- Fuentes Medina, A. A. (2014). Prospectiva de Gestión y Estrategia Empresarial.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). ECUADOR EN CIFRAS.
- Valdés Robles, G., & Alcerreca, C. J. (2000). Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Aguilar Díaz, I. (2009). FINANZAS CORPORATIVAS EN LA PRÁCTICA.
- Amaya Amaya, J. (2010). TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Ecoe Ediciones.
- Baena Toro, D. (2010). Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones.
- Barajas Nova. (2008). Finanzas para no financistas.
- Business Intelligence. (2009). Tipos de Decisiones Empresariales.
- Calixto Mendoza Roca. (2004). Presupuestos para empresas de Manufactura.
- Castillo, H. D. (2010). Análisis de Estados Financieros: finanzas para no financieros. México D.F: Trillas, S.A. de C.V.
- César Anching Guzmán. (2014.). Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia.
- Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott. (2000). Introducción a la Contabilidad Financiera.
- Constitución Política del Ecuador (1999). Vigilancia y control de compañías constituidas en el Ecuador.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2010). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. MEXICO: POLKEYMEX.
- Diario El Heraldó (2013), pág. A5
- Diario El Telégrafo. (2012).

- Díaz Narváez, V. (2006). Metodología de la investigación científica y bioestadística. Ril Editores
- Domínguez Orozco, J. (2004). Reexpresión de Estados Financieros.
- Dumralf, G. L. (2010). FINANZAS CORPORATIVAS UN ENFOQUE LATINOAMERICANO (2da. Edición ed.). Argentina: Alfaomega, Grupo Editor Argentino.
- E, C. C., & Mirian, I. L. (2010). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. MEXICO: POLKEYMEX.
- Estupiñán Gaitán, O. (2006). ANÁLISIS FINANCIERO Y DE GESTIÓN.
- Franklin, E. B. (2007). Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio.
- Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isem, M. T., & Pulpón Segura, A. M. (2006). Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación.
- FUNDACIÓN IFRS, (2012). Resumen Ejecutivo NIC 1
- Garza Mercado, A. (2007). Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. El Colegio de México, A. C.
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Brujas, Editorial
- Guerra Espinel, G., & Aguilar Valdés, A. (1994). Manual Práctico para la administración de Agronegocios. Editores, Noriega
- Gustavo Tanaka Nakasone. (2005). ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES
- Héctor Recalde, (2011). Metodología de la Investigación
- Henry, M., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico.
- Herrera E., L., Medina F., A., Naranjo L., G., & Proaño B., J. (2002). Tutoría de la Investigación. Quito: AFEFCE.
- Hitt, M. A., & Pérez de Lara Choy, M. I. (2006). Administración.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). Principios de Administración. ITM, Fondo Editorial

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial. MÉXICO: McGRAWHILL/INTERAMERICANA.
- Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos. (2003). Principios de Administración Financiera.
- López Solís, (2014). “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO”
- Mario Tamayo y Tamayo. (2004). El proceso de la Investigación científica. Editorial Lumisa, S.A. de C.V.
- NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA, (2014). Revelación de la información financiera.
- Núñez Paulo. (2008). La Gestión Financiera.
- Oriol Amat (2003). Supuestos de Análisis de Estados Financieros Ejercicios y Casos Resueltos.
- Pellegrino, F. A. (2001). Introducción a la Contabilidad General.
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. (2011). Toma de Decisiones Empresariales.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2006). Métodos Cuantitativos para los negocios. Pearson Prentice Hall
- Sábado, J. T. (2009). Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería. Servei de Publicacions
- Sánchez Estrella, O. (2011). Análisis Contable y Financiero. Editorial Paraninfo
- Sánchez López, (2011). “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA VIHALMOTOS”

ANEXOS

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Proyecto: Análisis Financiero y Estrategias Empresariales, un estudio a la empresa industrial Grupo Montalvo en el primer semestre del año 2015.

Dirigido a: El personal Administrativo de la empresa Grupo Montalvo

Objetivo: Evaluar el control administrativo y financiero para mejorar las estrategias empresariales.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta, responda marcando con una X según su criterio, la información que proporcione deberá ser veraz y objetiva ya que de ella dependerá la propuesta de solución a los problemas identificados.

Cuestionario de preguntas:

1. **¿Se analiza los estados financieros periódicamente a través del análisis horizontal?**

SI NO DESCONOCE

2. **¿Se realiza una comparación entre periodos de estados financieros a través del análisis vertical?**

SI NO DESCONOCE

3. **¿El gerente de la empresa tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?**

SI NO DESCONOCE

4. ¿Cuenta la empresa con financiamiento por parte de alguna institución financiera?
- SI NO DESCONOCE
5. ¿Tiene la empresa un plazo establecido de crédito para los clientes?
- SI NO DESCONOCE
6. ¿Ha obtenido la empresa utilidad en todos los años?
- SI NO DESCONOCE
7. ¿Se considera la optimización de recursos durante el proceso de producción?
- SI NO DESCONOCE
8. ¿Cuenta la empresa con precios que le permita competir en el mercado?
- SI NO DESCONOCE
9. ¿Aplica la empresa descuentos en los precios por compras al por mayor?
- SI NO DESCONOCE
10. ¿Cuenta la empresa con una amplia diversificación de productos?
- SI NO DESCONOCE
11. ¿Los productos terminados cumplen con estándares de calidad que satisfagan al cliente?
- SI NO DESCONOCE

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Proyecto: Análisis Financiero y Estrategias Empresariales, un estudio a la empresa industrial Grupo Montalvo en el primer semestre del año 2015.

Dirigido a: El personal del área de Producción de la empresa Grupo Montalvo

Objetivo: Evaluar el control administrativo para mejorar las estrategias empresariales.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta, responda marcando con una X según su criterio, la información que proporcione deberá ser veraz y objetiva ya que de ella dependerá la propuesta de solución a los problemas identificados.

Cuestionario de preguntas:

12. ¿Cuenta la empresa con maquinaria de punta para un eficiente proceso productivo?

SI

NO

DESCONOCE

13. ¿Existe una supervisión por parte de un profesional durante el proceso de producción?

SI

NO

DESCONOCE

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1753242252001
APELLIDOS Y NOMBRES: MONTALVO AQUINO DESIDERIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 09/12/2013
NOMBRE COMERCIAL: GRUPO MONTALVO			FEC. CIERRE: 28/02/2014
			FEC. REINICIO: 21/04/2014

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE SUELAS PARA CALZADO
FABRICACION DE SUELAS PARA CALZADO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PIGHILATA Barrio: CAMPO ALEGRE Calle: GALILEO FERRARIS Número: S/N Intersección: SAN VICENTE Referencia: ATRAS DE LA FABRICA DE HORNAS HORDIPLAS, CASA DE DOS PISOS, COLOR AMARILLO Telefono Domicilio: 032428627 Celular: 0981814118 Email: ambienteagradable@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: CERRADO	LOCAL COMERCIAL:	FEC. INICIO ACT.: 21/08/2007
NOMBRE COMERCIAL: COMERCIAL MONTALVO 1			FEC. CIERRE: 21/04/2014
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA COMO PLANTILLAS, TALONERAS Y ARTICULOS ANALOGOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: FERNANDEZ Número: S/N Intersección: ROCAFUERTE Referencia: FRENTE A LA CLINICA SAN JACINTO, CASA DE TRES PISOS, COLOR CELESTE Telefono Domicilio: 032827578 Celular: 0983230528

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: CERRADO	LOCAL COMERCIAL:	FEC. INICIO ACT.: 18/04/2012
NOMBRE COMERCIAL: COMERCIAL MONTALVO 2			FEC. CIERRE: 28/02/2014
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA LA POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ZAPATERIA COMO PLANTILLAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: FERNANDEZ Número: 09-47 Intersección: ROCAFUERTE Referencia: FRENTE A LA CLINICA SAN JACINTO Telefono Domicilio: 032827578 Celular: 0983230528 Email: anenil18@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MYMT010408 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 02/09/2014 16:01:11

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1753242252001
APELLIDOS Y NOMBRES: MONTALVO AQUINO DESIDERIO
NOMBRE COMERCIAL: GRUPO MONTALVO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 25/03/1946 FEC. ACTUALIZACION: 02/09/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 21/08/2007 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCIÓN: 21/08/2007 FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 21/04/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE SUELAS PARA CALZADO

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Calle: FRUTILLAS Número: 1-11 Intersección:
LIMAS Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL PARQUE LOS QUINDES Teléfono: 032426627 Email:
ambienteagradable@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA CERRADOS: 2


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MYMT010408 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 02/09/2014 16:01:11

CROQUIS DE GRUPO MONTALVO

