



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Análisis de caso, previo a la obtención del Título de Ingeniería Financiera

Tema:

“Las estrategias de comercialización y su impacto en los indicadores de rendimiento financiero. Análisis de caso de una empresa productora de licor.”

Autor: Galarza Tirado, Daniel Alejandro

Tutora: Eco. Fernández Mora, Nora Estela

Ambato – Ecuador

2018

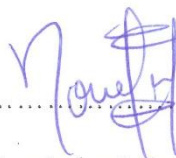
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Eco. Fernández Mora, Nora Estela, con cédula de identidad No. 0917971715, en mi calidad de Tutora del análisis de caso sobre el tema: **“LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO FINANCIERO. ANÁLISIS DE CASO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LICOR.”**, desarrollado por Daniel Alejandro Galarza Tirado, de la Carrera de Ingeniería Financiera, 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 lo profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2018

EL TUTOR



Eco. Fernández Mora, Nora Estela

C.I. 091797171-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Galarza Tirado, Daniel Alejandro con cédula de identidad No. 1804703369, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO FINANCIERO. ANÁLISIS DE CASO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LICOR.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Análisis de Caso.

Ambato, Octubre del 2018

AUTOR



Galarza Tirado, Daniel Alejandro

C.I. 180470336-9

CESIÓN DE DERECHOS

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, 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 2018

AUTOR



Galarza Tirado, Daniel Alejandro

C.I. 180470336-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

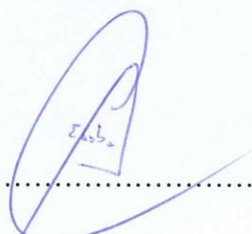
El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO FINANCIERO. ANÁLISIS DE CASO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LICOR.”** Elaborado por Daniel Alejandro Galarza Tirado, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, 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 2018



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Edisson Coba

MIEMBRO CALIFICADOR



Eco. David Ortiz

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Los años de estudio, y todo el esfuerzo que se realiza para cumplir las metas y sueños propuestos, no lo hubiera logrado sin el apoyo de mis padres, familia y amigos. Quiero dedicar todo mi trabajo primero a Dios, quien con su misericordia nos brinda las fuerzas suficientes para acabar lo que empezamos sin desmayar, y a mi madre que con su cariño y comprensión supo guiarme y ayudarme siempre en terminar mis estudios.

Galarza Tirado, Daniel Alejandro

AGRADECIMIENTO

Al culminar mi carrera universitaria quiero agradecer infinitamente a mis profesores quien con su sabiduría, comprensión y paciencia supieron guiarme y transmitir sus conocimientos, a todos mis compañeros que de una u otra forma me brindaron su ayuda, a toda mi familia gracias por su apoyo y a todas las personas que de algún modo intervinieron para que hoy me encuentre finalizando uno de mis grandes sueños, muchos años pasaron desde que inicie este sueño y no pudiera culminarlo sin un Dios le pague a todos.

Galarza Tirado, Daniel Alejandro

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

TEMA: “LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO FINANCIERO. ANÁLISIS DE CASO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LICOR.”

AUTOR: Galarza Tirado, Daniel Alejandro

TUTORA: Eco. Fernández Mora, Nora Estela

FECHA: Octubre del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se va a realizar un estudio acerca del comportamiento de las estrategias de comercialización implementadas en la empresa productora de licores “Cartago Destilería” y como éstas tuvieron un impacto al rendimiento financiero de la empresa, en un segundo lugar se realiza una recolección de datos a través de una encuesta realizada a los Gerentes de la empresa “Cartago Destilería”, permitiendo obtener respuestas que reflejen los conocimientos e intereses de la población ante la toma de decisiones realizadas y su afectación en el ámbito financiero de la empresa, para así finalmente realizar un análisis descriptivo de los principales indicadores financieros para poder corroborar el impacto que tuvo las estrategias tomadas ante la rentabilidad de la empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN, INDICADORES FINANCIEROS, DETERMINANTES FINANCIEROS, TOMA DE DECISIONES.

AMBATO TECHNICAL UNIVERSITY
ACCOUNTING AND AUDIT FACULTY
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “THE MERCHANDISING STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS. CASE ANALYSIS OF A LIQUOR PRODUCTION COMPANY”

AUTHOR: Galarza Tirado, Daniel Alejandro

TUTOR: Eco. Fernández Mora, Nora Estela

DATE: October, 2018

ABSTRACT

In the present investigation, a study will be carried out about the behavior of marketing strategies implemented in the liquor producing company "Cartago Distillery" and how these had an impact on the company's financial performance, in a second place a collection is made of data through a survey made to the managers of the company "Cartago Destilería", allowing to obtain answers that reflect the knowledge and interests of the population before making decisions and their impact on the financial environment of the company, finally, perform a descriptive analysis of the main financial indicators to be able to corroborate the impact that the strategies had on the company's profitability.

KEYWORDS: MARKETING STRATEGIES, FINANCIAL INDICATORS, DETERMINANT, POLICY MAKING

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
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.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Introducción.....	1
1.3. Planteamiento del problema.....	3
1.4. Justificación del problema.....	3
1.5. Pregunta general.....	4
1.6. Objetivos.....	5
1.6.1. Objetivo general.....	5
1.6.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II.....	6
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	6
2.1. Casos de estudio.....	6

2.1.	Definiciones.....	15
2.1.1.	Principios de la gestión comercial y la venta	15
2.1.2.	Control del proceso de ventas	16
2.1.3.	Planificación de ventas.....	16
2.1.4.	Contratación de talentos	17
2.1.5.	Capacitación del equipo	17
2.2.	Análisis FODA	17
2.3.	Estrategias comerciales	18
2.3.1.	Clasificación general de las estrategias comerciales.....	18
2.4.	Estrategia 4P.....	19
2.4.1.	Producto	20
2.4.2.	Precio:	20
2.4.3.	Plaza:	21
2.4.4.	Promoción:	21
2.5.	Estrategias de mercado de crecimiento intensivo.....	21
2.5.1.	Estrategia de penetración	22
2.5.2.	Estrategia de desarrollo de mercado	22
2.5.3.	Estrategia de desarrollo de producto.....	22
2.6.	Estrategias de mercado de crecimiento interactivo	22
2.6.1.	Integración hacia atrás.....	23
2.6.2.	Integración hacia adelante.....	23
2.6.3.	Integración horizontal.....	23
2.7.	Estrategias de especialización	23
2.8.	Estrategias de reto de mercado	24
2.9.	Estrategias de nicho de mercado	24
2.9.1.	Canales de distribución.....	25
2.9.1.1.	Canales directos.....	25
2.9.1.2.	Canales Indirectos	25
2.9.1.3.	Productor o fabricante a los consumidores.....	25
2.10.	Indicadores de rendimiento financiero	25
2.10.1.	Indicador de endeudamiento (estructura del capital).....	26
2.10.2.	Indicador de rentabilidad	26

2.10.3. Rentabilidad neta del activo.....	27
2.10.3.1. Margen bruto	28
2.10.3.2. Margen operacional.....	28
2.10.3.3. Rentabilidad neta de ventas	28
2.10.4. Indicador de liquidez	29
2.10.4.1. Razón corriente.-	29
2.10.4.2. Capital neto de trabajo.-	29
2.10.4.3. Prueba ácida.-	29
2.10.4.4. Endeudamiento financiero.-	30
2.10.5. Indicador de actividad.....	30
2.10.5.1. Rotación de cartera	30
CAPÍTULO III	31
3. Metodología.....	31
CAPÍTULO IV	32
4. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL CASO	32
4.1. Análisis y categorización de la información	32
4.1.1. Proceso para la recolección de la información.....	32
4.2. Narración de las estrategias tomadas por Cartago Destilería	39
4.3. Impacto generado de las estrategias tomadas en los estados financieros.....	44
4.4. Análisis Balance General	48
4.5. Análisis Financiero.....	54
CAPITULO V	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1. Conclusiones	69
5.2. Recomendaciones.....	71
5.3. Anexos	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1 Características del producto	20
Gráfico 2 Línea de tiempo de la empresa Cartago Destilería	39
Gráfico 3 Composición del activo.....	49
Gráfico 4 Composición del Pasivo.....	51
Gráfico 5 Composición del Patrimonio.....	51
Gráfico 6 Análisis del Estado de Resultado.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Lista de Verificación / Checklist.....	36
Tabla 2 Resumen Estrategias comerciales Cartago Destilería.....	43
Tabla 3 Resumen Total Activos.....	49
Tabla 4 Resumen Total Pasivo y Patrimonio.....	52
Tabla 5 Resumen Indicadores Financieros 2015, 2016, 2017.....	66
Tabla 6 Impacto generado de las estrategias comerciales.....	67

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1. Tema

Las estrategias de comercialización y su impacto en los indicadores de rendimiento financiero. Análisis de caso de una empresa productora de licor.

1.2. Introducción

Para el efecto del análisis se toma como referencia a la empresa productora y comercialización de licores CARTAGO DESTILERÍA.

Cartago Destilería es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de bebidas alcohólicas, ubicada en la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua, cuenta con 10 empleados, distribuidos en 4 gerencias y 6 ejecutivos de producción.

Uno de los pilares de la empresa es experimentar según las tendencias, la elaboración sistémica de bebidas alcohólicas con la presión de mantenerse frente a un mercado competitivo.

La empresa da sus inicios en el Valle de Patate como una destilería, dedicándose a la fabricación y comercialización de vinos, sin embargo, en el año 2010, José Marcelo Coello Gómez, propietario y fundador de la compañía decide implementar nueva tecnología para la elaboración del ron, debido a que en una de sus investigaciones determina que la población de Ecuador y en específico en la provincia de Tungurahua tiene preferencias al

consumo de Ron con características dulces originarios de lugares cálidos y tropicales como el Valle de Patate.

Realizado el estudio, en el año 2012, José Coello, propietario de la empresa realizó una búsqueda de alianza con la empresa Cartago, la cual le permita adquirir una mayor capacidad instalada y conocimiento para poder crecer de una manera sostenible y sustentable.

Con estos antecedentes, en el año 2013, se funda CARTAGO DESTILERÍA, la misma que se especializa en la producción de rones e inicia la fabricación de su primer producto denominado Cartago Five, promocionándolo en la zona centro del país.

En el año 2014 la empresa “Cartago Destilería” sufrió una desaceleración en sus ventas, afectando de tal manera al rendimiento de la empresa en aspectos de ingresos y capacidad de pago, por lo que se cree importante implementar nuevas estrategias que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos. Una vez implementadas las estrategias permitieron sobresalir en la producción y comercialización de los productos que ofrece la empresa, por lo cual son un objeto de estudio y de análisis para definir e identificar cuáles fueron más efectivas entre el periodo 2015 y 2017.

En el año 2015, luego de experimentar con varias marcas en el mercado local, se logra alcanzar el más alto nivel, lanzando Ron Cartago Añejo con sus productos Black y Silver, que de inmediato tuvieron gran acogida.

Actualmente, entre los principales productos se encuentran los siguientes:

- Cartago
- Cartago Five
- Ron Cartago Black
- Ron Cartago Silver
- Ron Cartago Seven Premium

1.3. Planteamiento del problema

En el año 2014, la empresa “Cartago Destilería” sufrió una desaceleración en sus ventas, afectando de tal manera al rendimiento de la empresa en aspectos de ingresos y capacidad de pago.

Si se considera que para alcanzar un crecimiento económico es fundamental tener un alto grado de diversificación de productos y que estén aptos para competir con la variedad que existe en el mercado ecuatoriano, la empresa ha enfrentado un problema de dependencia por varios años en productos tradicionales (Ron), de tal manera que se encuentra en una gran controversia de inserción hacia nuevos mercados e introducir productos para así lograr un mejor alcance de consumo local e internacional. Adicionalmente la empresa fue afectada por factores externos como es las políticas fiscales y comerciales que ha tomado el Gobierno ecuatoriano como es el alza de aranceles de insumos para la fabricación de alcohol, afectando directamente al precio del producto versus el mercado internacional.

De tal manera que la problemática a ser resuelta por la presente investigación es conocer las estrategias de comercialización y su impacto en los indicadores de rendimiento financiero.

Una vez identificadas las estrategias tomadas, se podrá aplicar a indicadores financieros para poder medir su impacto en el rendimiento financiero.

1.4. Justificación del problema

Desde sus inicios el Ecuador se ha caracterizado por ser un país consumidor de bebidas alcohólicas, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el 71% de la población consume bebidas alcohólicas, siendo los mayores consumidores aquellas

personas quien está en un rango de 18 a 24 años con el 12%, seguido con el 11.5% las personas que se encuentran entre los 25 a 44 años de edad.

Adicionalmente, en la actualidad según el INEC se ha determinado que el 90% de los licores que consume el Ecuador es de procedencia extranjera y solo el 10% del consumo de los ecuatorianos está dirigido a la producción nacional. (Estudio de Mercado de vino para Ecuador, 2011).

Lo que se logra evidenciar, es que la producción de licores en el país a través de una correcto direccionamiento y control puede generar ingresos económicos, los mismos que deben ser consolidados dentro del ámbito financiero mediante indicadores y con un control total de las ventas, para la posterior gestión de comercialización en el mercado.

De esta manera, se lleva esta investigación a analizar las estrategias implementadas por la empresa Cartago Destilería y el impacto que tuvo en el rendimiento financiero de la empresa.

1.5.Pregunta general

¿Cuáles son las estrategias aplicadas más relevantes que determinan un comportamiento en los indicadores de rendimientos financieros de la empresa?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

- Describir las estrategias de comercialización implementadas por la empresa Cartago Destilería y su impacto en los indicadores de rendimiento financiero en los años 2015, 2016 y 2017.

1.6.2. Objetivos específicos

- Conocer las estrategias aplicadas para el crecimiento de la empresa Cartago destilería.
- Determinar el impacto que tuvo la aplicación de las estrategias de comercialización en su rentabilidad.
- Describir el resultado de los indicadores financieros.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

La presente investigación va a analizar las diferentes teorías acerca de las estrategias comerciales que se han aplicado a lo largo de la historia por empresas reconocidas alrededor del mundo, adicionalmente se va a contextualizar dichas estrategias que aportan a las empresas a ganar una participación del mercado, generar rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad, y el uso de los indicadores de rendimiento financiero que aportan a detectar de manera anticipada la situación de la empresa para una toma de decisiones eficaces.

2.1. Casos de estudio

Sánchez, Vázquez, y Mejía (2017) aseguran que uno de los retos de sobrevivir y tratar de realizar actividades que otorguen la creación de un valor agregado para el cliente y a su vez crear una ventaja competitiva es la mercadotecnia, es así como ellos evalúan el mercado de las pequeñas y medianas empresas de México y las características de las estrategias comerciales más efectivas implementadas.

Los autores parten de una evaluación de las estrategias de mercadotecnia implementadas por las empresas, donde establecen que una de las más efectivas son las campañas publicitarias debido a que aceleran el proceso de construir bienes únicos y muros para afianzar al cliente a través de la percepción visual de los consumidores, adicionalmente, las empresas siempre generan estudios del mercado para escuchar a los clientes y entender sus necesidades, permitiendo de esta manera, crear nuevos productos acorde a las necesidades del consumidor.

El conocimiento de los empleados también es vital y es por eso, que las empresas analizadas se encuentran en un constante cambio de enseñanza a sus empleados, debido a

que es una disciplina que ayuda al proceso de comercialización de sus productos o servicios, logrando un acercamiento a los consumidores y competencia.

Como resultado, los autores estimaron que una mejor planeación estratégica tuvo una correlación positiva a una mayor competitividad y una adquisición de conocimiento de mercadotecnia tuvo un impacto significativo en competir con el mercado internacional.

Sánchez (2009) en su tesis “Marketing Estratégico para mejorar la participación en el mercado de seguros en la ciudad de Ambato”, afirma que las estrategias de comercialización al ir de la mano con el marketing estratégico, permiten a la empresa aprovechar las oportunidades del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se presente.

En sus conclusiones indica que:

- La principal estrategia utilizada es la de crecimiento, a través de alianzas con otras empresas.
- El 50% de participación del mercado, han utilizado estrategias de marketing para el desarrollo de sus gestiones comerciales.

Las estrategias de mercadotecnia son instrumentos que ayudan a la toma de decisiones acertadas, permitiendo de esta manera la oportunidad de tener un mejor producto y posicionamiento.

En el artículo expuesto por Cuesta (2006) exalta como ha ido evolucionando las estrategias de comercialización de los productos de masa o de gran consumo que operan en España.

En la última década, el sector de la distribución comercial española tiene una estructura oligopolística, ya que es conformado por un número significativo de empresas que trabajan en la elaboración de productos de gran consumo y que han logrado penetrar en una red de hipermercados como son los supermercados, tiendas con descuentos, mercados mayoristas, y a su vez han afectado directamente a los pequeños productores de productos

con las mismas características, llevando a que todo el mercado se encuentre en un constante cambio en la toma de decisiones y de estrategias comerciales para permanecer en el medio y a su vez no perder la rentabilidad. Cuesta (2006) menciona que dichas decisiones también influyen a los consumidores debido al incremento de los niveles de competencia desarrollados, existe en un corto plazo una gran variedad de productos con diferentes precios y de calidad, eliminando en el largo plazo a marcas que no pueden estar en el mercado, reduciendo significativamente la oferta y a su vez aumentando el precio de los productos que permanecen, lo que es perjudicial para el consumidor. Por esta razón pone a consideración las estrategias comerciales de crecimiento y expansión que llevan a cabo las empresas de distribución para poder permanecer en el mercado y a su vez las pequeñas empresas continúen con sus funciones y no puedan ser eliminadas del mercado.

Las estrategias comerciales efectivas para mantenerse en el mercado son:

- Estrategia de penetración en el mercado: explotación del mismo formato comercial en el mismo mercado.
- Estrategia de internacionalización: apertura a otros mercados geográficos con el mismo formato comercial
- Estrategia de integración vertical: extensión de las actividades de la compañía hacia actividades mayoristas y de producción.
- Estrategia de diversificación: entrada en otros formatos comerciales y en sectores de apoyo a la actividad comercial.

Las estrategias mencionadas tuvieron éxito en los últimos años en su aplicación, debido a que las empresas las desarrollan de manera combinada, permitiendo permanecer en el mercado.

Mientras que en el estudio realizado por Castillo, Chávez y Martínez (2009) sobre las estrategias de comercialización para un grupo industrial concluye que las mejores estrategias a ser implementadas dentro la empresa para mejorar sus índices:

- Reestructuración de la misión y la visión para poseer una idea más clara sobre los productos, los clientes y lugares donde se quiere llegar.
- Elaboración de manuales, procedimientos y capacitaciones para todos los nuevos empleados.
- Actualización de la página web para tener informado al cliente

Como conclusión, estas estrategias ayudan a una mejor administración, permite a los clientes tener un mayor conocimiento de la empresa.

Enfocándose en estos cambios, lo que se logra es, ser más competitivo en un esquema que no se ha visto antes solo con cambios exteriores, sino que se logra a través del diseño de estrategias interrelacionadas en el interior y exterior.

Espinoza, Menchaca, Guerrero, y López (2017) proponen una serie de estrategias, alianzas y portafolios de negocios para mejorar la competitividad de la cadena productiva del melón en México para evitar que sea afectada por las importaciones, altos costos de producción, la falta de financiamiento y su competencia.

La Región analizada por Espinoza et al. (2017) es Lagunera en la País de México que es caracterizada por la producción de calidad de melones, anualmente, se producen 134.000 toneladas de este producto, sin embargo, en los últimos años, la región está siendo afectada por la competencia extranjera y sus costos menores. Para que el cultivo del melón se encuentre en constante crecimiento es importante sostener e incrementar la participación en los mercados, por lo cual los autores analizaron que se debe realizar una elevación paralela del nivel de vida de la población, las políticas arancelarias que existen en la región, el nicho de mercado, cuáles son los principales competidores, y adicionalmente analizaron los factores naturales que inciden en la producción y que infieren en el precio del melón, de esta manera establecieron estrategias que ayuden a la población y sus empresas a ser competitivos. Dichas estrategias son:

- Una mejora en la gestión de recursos para asegurar la producción a través de un financiamiento.

- Transferencia de conocimiento, es decir adquisición de tecnología de países desarrollados, permitiendo abaratar costos y en un tiempo más óptimo.
- Intensificar las capacitaciones técnicas
- Tener un canal directo de venta con tiendas de autoservicio con contratos
- Alianzas con instituciones académicas y de investigación.
- Establecimiento de contratos con dependencias estatales y federales del Sector agropecuario.

Baraja (2011) expone que el Ecuador y sus empresas han enfrentado grandes cambios ocasionados por la globalización, afectando a las pequeñas empresas que no pueden competir con productos extranjeros por la falta de técnicas, herramientas tecnológicas y precios bajos versus los de su producción. Ante estas premisas, el autor utiliza estrategias muy atractivas e innovadoras relacionadas al empaque, enfocándose a nuevos clientes, a cadenas de supermercados, permitiendo generar un producto con calidad (diferenciador de calidad) y mejora en precios.

De esta manera, las estrategias implementadas logran definir y alcanzar los objetivos de la organización y que perduren a un largo plazo.

Dentro de las estrategias más importantes para incrementar la rentabilidad del negocio fueron:

- Automatización del personal de ventas y relación con los clientes, mediante gestión comercial a través de páginas web.
- Entrenamiento del equipo de ventas como un proceso continuo de la empresa.
- Motivación y compensación del equipo de ventas.
- Selección y contratación del equipo de ventas.

Alcántara (2009) dentro de sus conclusiones de la investigación indica que:

- La estrategia es un esquema para definir y lograr cumplir los objetivos que posee una empresa en el corto y largo plazo, de preferencia que perdure a través en el tiempo.
- El desarrollo de la tesis muestra una necesidad de contar con medidas de comercialización aptas basadas en el diseño y planteamiento de las necesidades de mercadeo de Nopal Verdura, donde se enfocan al diagnóstico de los problemas que se presentan en este sector comercial; en la investigación, se orienta la comercialización da la importancia que se tiene para el desarrollo de la economía del país, permitiendo una mejor conceptualización, mejorando los problemas que enfrentan los productores.

El éxito de toda empresa a pesar de tener estrategias establecidas es saber el tiempo oportuno para ser aplicadas, es decir en qué momento se debe ser agresivo o cauteloso. Logrando ventajas en los resultados financieros.

Palomeque (2013) afirma que dentro de la investigación las conclusiones más relevantes fueron:

- Las empresas ecuatorianas tienen una deficiencia en el conocimiento de tácticas y herramientas para llegar al cliente final como las publicidades.
- La capacitación a los trabajadores es un gran factor para incrementar el nivel de ventas de las empresas, porque existen casos que ni los vendedores saben los productos que las empresas cuentan por lo cual llevan a una mala calidad comercial y disminución de ingresos.
- Implantar una imagen de venta con características personalizadas de cada vivero para ser publicada a los visitantes ayuda a tener una mejor imagen de la empresa.
- Participar en la parte turística con la imagen adoptada para captar la atención de los visitantes es una estrategia que permitió crecimiento.

Freire (2003) pudo evidenciar en su investigación de la correlación existente entre las estrategias comerciales y la rentabilidad de la empresa características esenciales que siempre debe existir como:

- La aplicación de elementos de marketing estratégico y operacional, debidamente programados y controlados en su ejecución, garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales y facilitan su consecución.
- Alcanzar el liderazgo en el mercado microempresarial ecuatoriano responde a la elaboración y cumplimiento de una estrategia comercial que impulse bajo la determinación de una estrategia genérica, estrategias específicas de promoción, ventas y publicidad que ajustadas con estrategias de selección y capacitación de personal el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Del fruto del análisis de las fuerzas de Porter y del análisis de la Cadena de Valor se determina que la estrategia competitiva adecuada para CREDIFE es el LIDERAZGO EN COSTOS, esta estrategia guiará el desempeño comercial de CREDIFE.
- El crecimiento de cartera y clientes registrado en CREDIFE, acompañado por los niveles de morosidad son muestra de la eficiencia administrativa aplicada por la Institución. La participación de mercado de CREDIFE es del 5,72%, ubicándola como la segunda entidad de microfinanzas del país, sin embargo los objetivos institucionales en general y en específico la determinación de una estrategia comercial, objeto de este trabajo, serán pilares fundamentales para alcanzar el liderazgo en el mercado, plan previsto para el 2005.
- La participación de mercado planificada para el 2005 es del 25%, en función de la cual responde la estrategia de planificación de personal y apertura de agencias, con lo que se alcanzará el liderazgo a nivel nacional lo que implica ampliar la cobertura de CREDIFE a nivel de todo el Ecuador

Orosco (2015) propone en su tesis estrategias que permiten a la empresa a posicionarse en el mercado debido a que se enfrenta a problemas de precios versus sus competidores que

se encuentran fuera del territorio, además, con estas estrategias ayuda a reposicionar el producto y mejorar sus índices financieros.

Las estrategias más importantes implementadas son:

- Diferenciación del producto; Logró a través de una encuesta identificar el interés del consumidor final, permitiendo enfocarse en un diferenciador en el producto “una mezcla de ácidos con fragancias” permitiendo llegar a un mercado con mayor demanda y que su competencia no poseía.
- Marca: Mejora en el logo, cambiando los colores, permitiendo llamar la atención a los consumidores.
- Envase: El envase del producto permitió que la crema perdure y tenga una mejor consistencia en el largo plazo por medio de la caducidad.
- Mezcla de promoción para el producto mediante publicidad, venta personal, promoción de ventas de mercadotecnia y los on_pack., es otra forma que permitió atraer a los consumidores.
- Publicidad: a través de lava vajillas, vallas publicitarias, entre otros.

La investigación realizada por Ángel (2009) propone la problemática presentada en la comercialización de los dulces cristalizados, elaborados y comercializados por la comunidad de Santa Cruz en México y la manera de enfrentarla a través de diferentes estrategias de comercialización que permitirían incentivar a la empresa en su producción y mejorar su rentabilidad.

Las estrategias más importantes fueron:

- Establecer una identidad corporativa y procesos que guíen su desempeño cotidiano, lo que contribuirá a mejorar de manera general su actividad productiva.
- A través de un estudio de mercado se pudo observar que los dulces cuenta con un diferenciador de calidad y que son dulces artesanales permitiendo ser un indicador diferencial versus la competencia. Estas características fueron tomadas en cuenta

para las publicidades, resaltándolas y llegando al consumidor final de una manera excepcional.

- Publicidad por medio de diferentes canales de difusión, permitiendo ahorrar recursos.

La investigación presentada por Chimborazo (2012) describe como la compañía a lo largo de los años 2010, 2011 y 2012 presentaron un problema respecto a la rentabilidad y problemas en posicionarse en el mercado versus competencia y la correlación existente entre la rentabilidad de la empresa y las estrategias comerciales aplicadas debido a que el uso de estas estaban siendo equivocadas. Adicionalmente, la agresiva competencia del mercado no le permitía efectuar de la mejor manera.

Aseguradora del sur no tuvo un buen estudio de mercado, generando la dependencia de sus ingresos a un solo producto (vehículos), logrando de esta manera ser altamente riesgoso, puesto que si este ramo era afectado, la compañía como tal iba a sufrir en gran medida.

Al realizar un análisis de siniestralidad de todos los ramos que ofertaba la compañía, dio como resultado que el ramo vehículos, tenía un índices de siniestro alto, a pesar de que era el ramo más vendido, la alta siniestralidad y sus efectos para cubrir los gastos generaban una pérdida mayor a la ganancia por contratar el servicio, dando un cambio radical a la estrategia comercial, a través de cambio de tasas a los otros ramos como construcción, equipo y hogares eran más atractivos al mercado por su tasa y el uso de campañas mediante cadenas de difusión, conferencias, entrevistas, llegaban a todo el público, permitiendo generar más cartera en estos ramos.

Se incursionaron otras líneas de negocios de las que dispone la compañía, abriendo nuevos ramos, creando así, nuevos clientes y nuevos ingresos lo cuál a la compañía tenía beneficios en el sentido de que no era dependiente de un solo producto y su volatilidad de siniestralidad disminuyó. A todo el personal se cambió su presupuesto, disminuyendo la meta al ramo vehículos y aumentando en la meta en los otros ramos, generando más presión y actividad de comercializar dichos ramos. El cambio del presupuesto vino

acompañado de un porcentaje de bonificación por prima ganada, logrando un mayor interés de los empleados a vender más.

Se mejoró el sistema para ser más competitivos con el mercado, generando una entrega de un seguro en menor tiempo que su competencia, los consumidores prefieren procesos eficientes.

Capacitaciones a todos los empleados para que tengan más experticia en ventas y así llegar al cliente de mejor manera.

Aseguradora del Sur C.A: sucursal Ambato, necesita vender 972.541,19 USD para cubrir todos los costos de operación.

Como resultado el incremento de las ventas fue del 10% mensualmente. Incremento de Ventas interanuales de 100%.

2.1. Definiciones

2.1.1. Principios de la gestión comercial y la venta

Miranda (2018). Define a la actividad comercial y a la venta como al proceso que permite conocer e identificar cada etapa de la empresa logrando actuar en cada una de ellas. Para esto, se debe poseer conocimientos de las necesidades que desea satisfacer de sus clientes y no necesariamente habilidades sociales y de comunicación.

La gestión comercial se la relaciona con la mercadotecnia, es decir, aquella rama que permite promover un servicio o un producto con un impacto significativo. Brinda todas las herramientas que son elementales para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la organización en mercados crecientes y competitivos. Un elemento fundamental para la gestión del proceso comercial es la comunicación.

La comunicación entre el vendedor y los clientes es un proceso de relación interpersonal que permite incrementar la venta del producto/servicio siempre que exista un mensaje, idea clara y concreta de lo que se quiere transmitir al receptor. Dichas ideas concretas vienen de la mano con argumentos de las ventajas del producto que se está promocionado a través de un canal, ya sea de manera escrita u oral.

Para lograr llegar al receptor a través de un mensaje preciso y claro, se debe tener un equipo capacitado para todas las situaciones que se pueden presentar, debe contar un perfil de liderazgo, permitiendo así, la optimización de la gestión de ventas.

A continuación, se va a describir cuatro pasos que permiten mejorar la gestión de ventas:

2.1.2. Control del proceso de ventas

Miranda (2018). Cada gestor de venta debe asumir la responsabilidad de asegurar que cada etapa del proceso de ventas se despliegue en un tiempo hábil, por lo que es ideal establecer una planificación de ventas correcta y seguirla.

2.1.3. Planificación de ventas

Es un elemento fundamental que cada empresa debe poseer, debido a que una buena planificación de ventas permite alcanzar mejores resultados a través del establecimiento de metas y objetivos.

Para obtener objetivos y metas claras, en primer lugar se debe definir criterios como el público objetivo tanto los clientes internos como externos, el ciclo y la relación de compras y ventas, el mercado y el producto competitivo y las maneras de cómo enfrentar a este mercado. Se debe hablar de manera clara al personal acerca de todos estos factores.

2.1.4. Contratación de talentos

El proceso de ventas tiene una gran correlación con el nivel de conocimiento que posee el personal, debido a que si la empresa no cuenta con un personal calificado y comprometido, la empresa será perjudicada.

Por esta razón, la empresa debe contar con mejores empleados.

2.1.5. Capacitación del equipo

A pesar de contar con un personal calificado, éste debe ser constantemente capacitado, con el fin de mejorar las habilidades del personal.

2.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite una mejor planificación a través de un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) .

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla a consideración. (Riquelme, 2016).

El objetivo de la matriz FODA es el siguiente:

- **Fortalezas:** Atributos que la empresa posee para alcanzar los objetivos
- **Oportunidades:** factores, condiciones externas que vista por todos y su competencia tenga la empresa para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** factores desfavorables para cumplir los objetivos de la empresa.

- **Amenazas:** lo perjudicial y amenaza la supervivencia de la empresa por factores externos.

2.3. Estrategias comerciales

Las estrategias, representan un conjunto de actividades que fueron planificadas para alcanzar los objetivos previstos en la empresa, que pone a consideración los diferentes parámetros de venta en el mercado competitivo aquellos productos que oferta.

Contreras (2014) Afirma:

El término estrategia se define como un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas previamente fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es el alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado. Juntando los dos términos y haciendo inferencia a los conceptos ya mencionados, una estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado (...) (pág. 81).

2.3.1. Clasificación general de las estrategias comerciales

2.3.1.1. Estrategia de comercialización.- el principal objetivo de la publicidad es dar a conocer las ventajas del producto para aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores.

- 2.3.1.2. Estrategia de precio.-** El precio es un factor importante de asignación de valor al producto, y si la empresa está iniciando, es una buena estrategia lanzar un producto innovador que tenga un precio bajo para que su acogida sea inmediata.
- 2.3.1.3. Precio bajo.** Se utiliza cuando se trata del lanzamiento de un nuevo producto, cuando el producto va a desaparecer o cuando existe una competencia muy agresiva que crece rápido.
- 2.3.1.4. Precio promedio.** Es el precio que tienen los productos iguales o similares al de la empresa. Se utiliza cuando hay mucha competencia y muchos usuarios.
- 2.3.1.5. Precio alto.** En este caso el producto debe aportar un valor o unos beneficios que otros productos parecidos no aportan.
- 2.3.1.6. Estrategia del producto.-** El producto es el bien o servicio que la empresa ofrecerá en el mercado y del cual se espera obtener una rentabilidad, para que este sea aceptado es necesario que la empresa tome en consideración algunos aspectos que aumentarán la competitividad del mismo.
- 2.3.1.7. Estrategia de distribución.-** La empresa toma en consideración aspectos como la concentración mayoritaria de consumidores, costo, facilidad o dificultad para llegar al producto, conveniencia para entablar una relación con el consumidor y lugar donde obtendrá un mayor valor en imagen
- 2.3.1.8. Publicidad en radio o televisión.** Parecen medios obsoletos, pero se siguen utilizando por su capacidad para llegar a un gran número de personas.
- 2.3.1.9. Redes sociales.** Dan acceso a un gran número de potenciales clientes y tienen el poder de viralizar una marca.
- 2.3.1.10. Email marketing.** No se trata de enviar correos electrónicos de forma masiva, sino de enviarlos a personas que están realmente interesadas en tus productos o servicios.

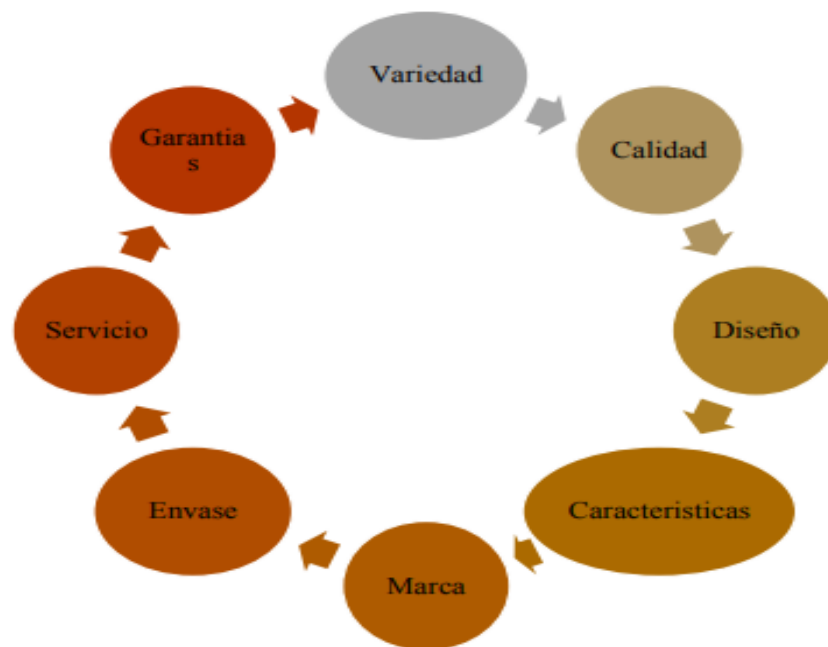
2.4. Estrategia 4P

Producto, precio, punto de venta (plaza) y promoción. Estas son las cuatro variables elementales que la empresa debe enfocarse ante una toma de decisiones antes de sacarle

al mercado a través de la mercadotecnia. La estrategia 4P tiene la capacidad de explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una manera integral y completa.

2.4.1. Producto: Representa la oferta que responde a una necesidad en el mercado es decir, un producto puede ser un objeto físico o un servicio introducido en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad tras la compra uso o consumo.

Gráfico 1 Características del producto



Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

2.4.2. Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos.

De esta manera lo que se quiere acotar es que el precio es el medio de una investigación de mercado previa, la cual definirá el valor que se le asignara al entrar al mercado y representa:

- Precio de lista

- Descuentos
- Complementos
- Precio de Pago
- Condiciones de Crédito

2.4.3. Plaza: o estrategias de distribución es otra del grupo de las 4 P, de la mezcla de mercadeo y se refiere a la logística que se utiliza para una distribución del producto y describe los canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se oferta por parte de la empresa. Estos pueden ser: Puntos de atención o de venta, almacenamientos o bodegas, distribuidores, mayorista, minoristas, intermediarios, donde la empresa garantiza que el cliente final tenga acceso al producto.

2.4.4. Promoción: Conocida como mix de promoción y mezcla total de comunicación o mezcla promocional, es la parte fundamental de las estrategias de comercialización porque permite una diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca.

2.5. Estrategias de mercado de crecimiento intensivo

El objetivo de esta estrategia es incrementar de manera considerable las ventas del producto o servicio de la empresa. Se utiliza cuando la empresa no se encuentra totalmente establecida en el mercado, existe oportunidades de posicionamiento de la marca y producto en el entorno y existe la posibilidad de poseer una ventaja comparativa y competitiva.

2.5.1. Estrategia de penetración

Las estrategias de penetración son acciones de forma agresiva que implementa la empresa para tener la atención del mercado y de esta forma mantener una fidelidad de los clientes actuales y poder generar nuevos posibles clientes que dejan a la competencia por preferir la marca de la empresa que implementa esta estrategia.

2.5.2. Estrategia de desarrollo de mercado

Esta estrategia consiste en ganar nuevos clientes en sitios donde no existe presencia de marca del producto.

2.5.3. Estrategia de desarrollo de producto

Consiste en atraer nuevos clientes generando mejoras en el producto o servicio que brinda la empresa.

2.6. Estrategias de mercado de crecimiento interactivo

Es otra de las formas que la empresa puede optimizar su rendimiento, aprovechando los recursos y ventajas que tiene la empresa en su mercado, permitiendo controlar a proveedores, competencia o distribuidores para beneficio de la organización.

Entre ellas, se pueden llevar a cabo las siguientes estrategias de mercado:

2.6.1. Integración hacia atrás

Esta estrategia dirige el mercado para beneficio de la empresa que ejerce sobre las empresas que suministran insumos para el desarrollo del producto final o servicio de la empresa, por ejemplo los proveedores.

2.6.2. Integración hacia adelante

Aquí la empresa toma el control sobre la logística para la distribución de los productos o servicios.

2.6.3. Integración horizontal.

Cuando la empresa aumenta el control sobre la competencia en el mercado.

2.7. Estrategias de especialización

El objetivo de esta estrategia es la expulsión a las empresas que ejecutan las estrategias para todo el mercado de un segmento de mercado, concibiendo una nueva manera para atender ese segmento. El especialista, crea así un mercado, a partir de un segmento.

A menudo, el precio, así como la calidad del servicio ofrecido, esconden subsidios, que favorecen o desfavorecen a algunos clientes.

A menudo, se debe identificar las empresas con productos de consumo masivo y que no producen productos de mucha calidad para reemplazarlos y crear un modelo de mercado con servicios y precios mejores.

2.8. Estrategias de reto de mercado

Desarrolla estrategias que ayudan a tomar decisiones con respecto a los precios del producto, acuerdos con proveedores, o con respecto al desarrollo del marketing que aplicaría la empresa para tener mayor atención del consumidor, para ello tenemos las siguientes variables:

Ataque en los costados.- Consiste en estudiar a la competencia, normalmente se estudia los puntos débiles para poder crear nuevas estrategias, por lo general estas estrategias lo utiliza la competencia más débil.

Derivación.- Esta estrategia consiste en ocupar las áreas del mercado donde la competencia no se encuentra comercializando.

2.9. Estrategias de nicho de mercado

Esta estrategia ocupa normalmente las empresas donde ya tienen especificado su nicho de mercado, donde las grandes empresas dejan pasar por alto, normalmente son aprovechadas por las pequeñas industrias que recién empiezan a comercializar sus productos.

Según Arechavelata (2016) “Una estrategia de comercialización es la manera que tiene una compañía de poner la atención en sus productos y servicios para ser uso de ellos recurre a los canales de distribución para la posterior venta”.

Para poder aplicar las estrategias comerciales es necesario el uso de canales de distribución en los cuales contribuyen a que un producto o servicio se traslade desde los fabricantes hasta los consumidores o usuarios finales para que se relacionen con la fuerza de ventas, áreas de back office como trade marketing, servicio al cliente, los operadores logísticos, los distribuidores, los mayoristas, las cadenas, los puntos de venta minoristas y

las agencias de auditoría de mercados. Apoyado en la revista financiera de Arechavelata (2016) considera que “Una estrategia de comercialización es la manera que tiene una compañía de poner la atención en sus productos y servicios para ser uso de ellos recurre a los canales de distribución para la posterior venta”. (pág. 19)

Además menciona los siguientes:

2.9.1. Canales de distribución:

2.9.1.1. Canales directos: Prensa, radio, televisión que son los más comunes y efectivos a la hora de promocionar los productos o servicios.

2.9.1.2. Canales Indirectos.- Son todos aquellos intermediarios de proveedor y el usuario o consumidor final.

2.9.1.3. Productor o fabricante a los consumidores.- Las actividades de venta directa que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar.

2.10. Indicadores de rendimiento financiero

Los indicadores financieros son aquellas herramientas que permiten un análisis exhaustivo sobre los recursos que posee la empresa y conjuntamente con el proceso de las ventas llegar a generar la liquidez esperada y la rentabilidad de la misma.

Oulha, Ayala, y López (2017) afirma: “Los indicadores de rendimiento financiero son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y utilidades de la entidad” (p, 90).

Bajo este mismo criterio de Oulha, et al. (2017) señala que los indicadores más utilizados son:

2.10.1. Indicador de endeudamiento (estructura del capital)

Miden la capacidad que tiene la entidad de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, y respaldar las mismas con su capital propio; es decir, evalúan la capacidad que tiene la entidad para responder a sus obligaciones, acudiendo al patrimonio.

Dentro de los factores que se miden en este indicador se encuentra:

- Los pasivos que se consideran no totalmente exigibles
- Prorrogabilidad del pago de pasivos (fecha de vencimiento)
- La capacidad de generar préstamos de los socios, es decir, la capacidad de incrementar el plazo del préstamo y la manera de transformar el préstamo en inversión.

2.10.2. Indicador de rentabilidad

Miden la capacidad que tiene la entidad de mantenerse en el tiempo; es decir, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad que tiene al administrar los costos y gastos y convertirlos en utilidad. (pág. 93)

Los indicadores de rentabilidad también se les denomina de rendimiento o lucratividad, los mismos que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Los indicadores señalan los puntos fuertes o débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias que se suscitan al momento de analizar los recursos económicos de la empresa. Para Prieto (2014) establecer un indicador de rendimiento financiero de la siguiente manera:

Son las relaciones entre cualquier cuenta del balance con otra del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias, pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico, por este motivo se ha utilizado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según la clase de empresa que se esté estudiando. (pág. 60 - 66)

2.10.3. Rentabilidad neta del activo

Es la razón que determina la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

La ecuación presentada permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo.

2.10.3.1. Margen bruto

Permite conocer la rentabilidad de las ventas sobre el costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2.10.3.2. Margen operacional

El margen operacional tiene gran importancia dentro del análisis de rentabilidad, debido que indica si el negocio es lucrativo o no, sin importar como la empresa ha sido financiada.

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

2.10.3.3. Rentabilidad neta de ventas

Muestran la utilidad de empresa por cada unidad de venta. Se debe tener cuidado en confundir con el indicador de margen operacional, para esto se debe clasificar de una manera correcta si el ingreso proviene netamente de la operación de la empresa o si proviene de algún derivado.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2.10.4. Indicador de liquidez

Estos Indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes, en menos de un año.

2.10.4.1. Razón corriente.- Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa a corto plazo para afrontar sus compromisos también de corto plazo

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

2.10.4.2. Capital neto de trabajo.- La definición más sencilla para el capital neto de trabajo es aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.

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

2.10.4.3. Prueba ácida.- Se conoce también con el nombre de prueba ácida o liquidez seca, es un test más riguroso el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias (inventarios).

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

2.10.4.4. Endeudamiento financiero.- Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto plazo con respecto a las ventas del período.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.10.5. Indicador de actividad

Son elementales en el campo de las finanzas el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal manera que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios.

2.10.5.1. Rotación de cartera.- Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo generalmente un año.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas de crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Metodología

El tipo de investigación que se realizó es mixta, es decir cuantitativa y cualitativa. Cualitativa porque se realiza un análisis del comportamiento tomado por la empresa a través de un instrumento que está relacionado con fuentes y formas de datos a través de la observación denominada observación simple, no estructurada, no regulada o no controlada, en la que hace referencia a las entrevistas con preguntas abiertas, etnográficas. Y cuantitativa porque se va a realizar un análisis de documentos cotidianos o especiales, registros o diarios de la empresa analizada.

Los datos para aplicarlos en el análisis de los indicadores financieros son obtenidos principalmente de los resultados por la encuesta realizada a los diferentes gerentes de la empresa y a través de los libros contables y financieros de los años del estudio. Además, se utilizará otros documentos públicos y páginas de internet que contengan información relevante para la investigación planteada entre estas podemos contar con la información de distintas investigaciones o artículos científicos, realizadas a otras empresas del mercado.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL CASO

4.1. Análisis y categorización de la información

¿Para qué se debe realizar un análisis de datos cualitativos? En el libro de “Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico” Gómez (2016) interpreta que un cuestionario es fundamental para el diagnóstico de lo que se quiere indagar, es decir, debe iniciar con la emisión de juicios relacionados la misión y visión de la empresa, de este sentido parte la aplicación de la herramienta como es el cuestionario estructurado con preguntas abiertas, con el preámbulo de indagar las reflexiones profundas que abarquen la evaluación de aspectos como los objetivos, por ende estrategias competitivas, oportunidades para el negocio, factores para el éxito empresarial, prestigio competitivo, recuperación de la inversión.

4.1.1. Proceso para la recolección de la información

Los pasos que se debe realizar para un análisis de información lo según Álvarez (2015) en el libro Introducción al Análisis Financiero menciona son:

Identificación de las variables que van a ser utilizadas en el análisis.- Se debe seleccionar minuciosamente las variables para medir mejor el aspecto entre ellas tenemos estrategias comerciales e indicadores de rendimiento financiero que se pretenden analizar para la empresa.

Búsqueda y obtención de la información.- se selecciona las variables, es necesario recoger la información para calcular el valor de dichas variables de la manera más eficiente y ordenada posible. Dependiendo de las magnitudes del análisis es necesario acudir a una u a otra fuente de información que contenga espacios relacionados con; datos contables, información de carácter cualitativo. En el caso de la empresa analizada, toda la información fue obtenida por los libros contables.

Capturar, transcribir y ordenar la información.- La captura de información que se obtiene en el caso de entrevistas o grupos focales, se hace a través de registros electrónicos, pueden ser grabaciones o videos. Toda información que se obtenga de forma digital debe ser transcrita en un formato que sea perfectamente legible, de esta manera se recolectó toda la información mediante archivos digitales, provistos por las diferentes gerencias.

Codificar la información.- Se realiza mediante el proceso en el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso, la cual servirá para identificar o marcar temas específicos en el texto.

Evaluación de la información con el objeto de contrarrestar su fiabilidad y validez.- La información obtenida debe ser contrastada y verificada porque de otra forma los resultados en la que se deriven carecerán de valor alguno. Para ello es preciso consultar fuentes de información distintas a las utilizadas para la obtención y revisar algunos informes emitidos por especialistas independientes en este caso los auditores.

Preparación de la información para el análisis.- Verifica y acepta la validez de la información obtenida, para someter la información a un proceso de transformación que conllevará a la aplicación de las estrategias como de los indicadores financieros.

Integrar la información- Relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior entre sí y con fundamentos teóricos de la investigación.

Aplicación de la técnica adecuada.- A partir de la anterior fase, se procede a la aplicación de la técnica que el analista considere el momento más apropiado para la consecución del objetivo propuesto. En este sentido se utilizará una entrevista como técnica para reunir la información esperada.

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.- La información obtenida tras la aplicación de la técnica considerada debe ser analizada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para la toma de decisiones de los usuarios interesados.

Para establecer el respectivo análisis y categorización de la información, se ha aplicado, herramientas y técnicas que ayudan a recopilar información, una de ellas es la entrevista que bajo previa cita se pudo realizar a los Gerentes de la empresa de las áreas: General, Administrativo y Comercial sobre las estrategias comerciales que influenciaron en el desarrollo de los indicadores de rendimiento financiero de la empresa CARTAGO DESTILERÍA.

A manera que se dio dando el proceso de la recolección de la información a través de la entrevista, se efectuó un análisis comparativo mediante la utilización del criterio narrativo entorno al uso de la expresión lingüística mediante frases o argumentos de carácter cualitativo en el que acopla técnicas de licitación, y textos libres como periódicos, entrevistas estructuradas y no estructuradas, que permitirá conocer de mejor manera los

sucesos que se han realizado mediante un análisis e interpretación sobre la ejecución de las estrategias comerciales para mejorar el rendimiento financiero de la empresa a través de los tres últimos periodos.

Después de haber obtenido la información necesaria para cumplir con el análisis de las estrategias que utilizó la empresa para mejorar el rendimiento financiero se aplicó varios índices financieros que ayuda a verificar como esas estrategias influenciaron para generar una utilidad y que permitió el crecimiento de la empresa.

La relación que existe entre las cuentas del Balance General y el Estado de Resultados de la empresa, se han agrupado de diferente manera para la posterior interpretación de los resultados obtenidos.

Una vez obtenidos los resultados a través de las herramientas complementarias en el análisis horizontal para comparar los tres últimos periodos e identificar los aumentos y disminuciones que componen el estado financiero se realizara un análisis vertical para determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría que se desenvuelve en cada periodo.

Además, para la recolección de la información también se ha utilizado como técnica de observación una lista de verificación o checklist, lo cual proporcionó una información real que permite resumir los hechos que pasan en el aspecto del control interno de la empresa, enfocado a alcanzar los objetivos estratégicos y al control de producción y ventas, así como verificar la rentabilidad que tiene la empresa de acuerdo con la aplicación de indicadores financieros, a continuación el checklist que se utilizará para una recolección de datos más eficiente:

Tabla 1 Lista de Verificación / Checklist

Preguntas	SI	NO	Observación
Control Interno			
¿Tienen identificado los objetivos estratégicos a seguir?			
¿Existen capacitaciones continuas al personal?			
¿Se lleva un control sistematizado del ingreso y egreso de la mercadería?			
¿Se ha realizado una proyección de ventas para este periodo?			
¿Se determinan políticas de venta que incentiven al cliente?			
¿Se ha aplicado estrategias de promoción y publicidad?			
¿La constatación de los productos se realiza con un plan previo?			
Rentabilidad			
¿Existe un nivel de riesgo en la rentabilidad de la empresa?			
¿El volumen de ventas es el adecuado para la empresa?			
¿El proceso de comercialización se ve afectado a las ventas de la empresa?			

¿El margen de utilidad que da como resultado la empresa es el adecuado?			
¿Para la inversión en la empresa ha generado una buena rentabilidad?			
¿La empresa adeuda a las instituciones financieras?			
¿Se aplican indicadores financieros para establecer resultados sobre la situación económica de la empresa?			

Elaborado por: Galarza, Daniel

Gracias a las entrevistas realizadas y la información que se obtuvo se generó una mejor comprensión de cómo la empresa aplicó sus estrategias comerciales y como estas pudieron influenciar en su rendimiento económico. Con toda la información recopilada se pudo generar una interrogante que ayude a entender de mejor manera la información.

Dentro de la empresa se tomaban decisiones casi todos los días como lo menciona el Gerente General, todos los días se presentan oportunidades en el mercado que influyen para planear una estrategia diferente según la necesidad, para conocer cuales fueron esas estrategias nos planteamos una interrogante, ¿Cuáles fueron las estrategias comerciales que aplicó la empresa? La cual nos sirvió como punto referencial para iniciar la investigación.

Al responder nuestra interrogante el gerente comercial pudo mencionar varias de esas estrategias las cuales describimos a continuación:

- ✓ Estrategias de distribución
- ✓ Promociones
- ✓ Manejo en el monto de ventas de la mercadería

- ✓ Ventas al contado
- ✓ Crédito a menor tiempo
- ✓ Bodegas de la empresa en otras partes de la ciudad
- ✓ Tercerizar las entregas del producto
- ✓ Fletes de camiones a cargo del cliente
- ✓ Manejo exclusivo de la marca para distribuidores
- ✓ Cambio de cartera
- ✓ Ventas a contado
- ✓ Control de proveedores
- ✓ Crédito mayor día a proveedores
- ✓ Negociaciones con proveedores cuando la adquisición de materias primas son al contado
- ✓ Automatización de procesos de producción
- ✓ Implementación de nuevas leyes tributarias
- ✓ Apoyo de marca con souvenir para distribuidores, licoreras, clientes en general
- ✓ Auspicios
- ✓ Alianzas estratégicas con otras empresas
- ✓ Expansión del producto a otras ciudades
- ✓ Ampliación de productos
- ✓ Publicidad
- ✓ Patrocinios

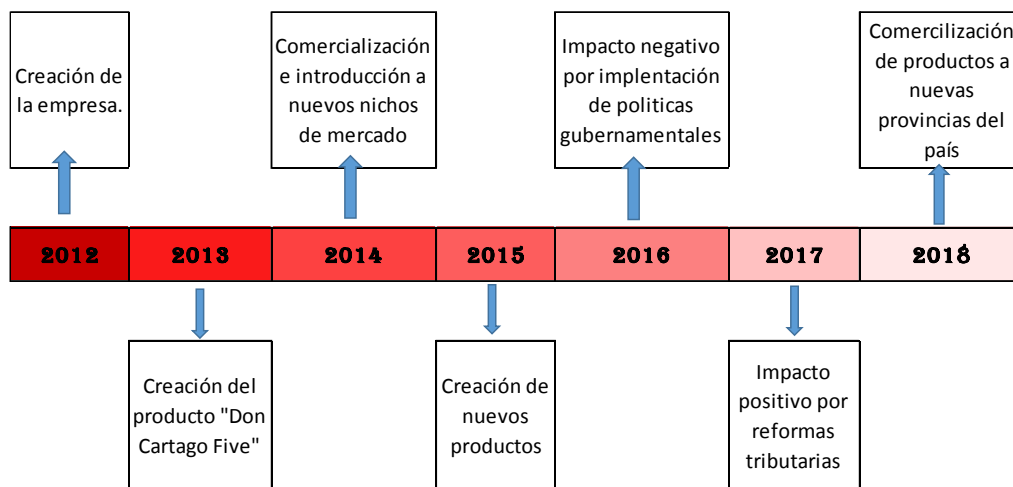
Como resultado, se obtuvo que dichas estrategias fueron las más importantes para ayudar a una mejor comercialización del producto dentro de la organización, cabe recalcar que para mejorar la comercialización de productos, se puede aplicar varias técnicas que vayan de la mano con las de comercialización por ejemplo aplicar estrategias de marketing, de ventas o estrategias de mercado que ayuda a tomar de mejor manera decisiones que aporten para el desarrollo de la empresa. Las estrategias mencionadas anteriormente, la empresa viene aplicándolas desde el año 2015, año en el que la empresa pudo estabilizarse económicamente y empezar a despuntar con los productos que oferta en el mercado.

Todas las decisiones tomadas administrativamente dieron como resultado una información financiera, la cual gracias a la empresa se pudo obtener los balances generales y estados de resultados del año 2015 al 2017, las cuales fueron de gran utilidad ya que de este modo se puede evidenciar como se hubo un impacto ya sea positivo o negativo a la empresa.

4.2. Narración de las estrategias tomadas por Cartago Destilería

Para efectuar el análisis de caso de la empresa CARTAGO DESTILERÍA, se debe tener en cuenta la trayectoria que ha tenido en la producción y comercialización de licores así como la aceptación por parte de los consumidores en el mercado local, partiremos desde una línea de tiempo y como las estrategias influenciaron en el rendimiento financiero.

Gráfico 2 Línea de tiempo de la empresa Cartago Destilería



Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

“Cartago Destilería” es una empresa que desde sus inicios siempre buscó una buena estabilidad económica y la diferente toma de decisiones por parte de la administración ha

llevado a cabo, varias estrategias de comercialización que ha generado una repercusión en la economía de la empresa. Al implementar un nuevo producto al mercado como es el caso de “Don Cartago Five” un licor seco sabor artificial ron, están ocupando ya una estrategia de comercialización, donde su principal objetivo es dar a conocer mediante la publicidad todas las ventajas del producto, Don Cartago Five al ser su primer producto empezó con una comercialización B2C (Business To Consumer) que en español significa “de la empresa al consumidor” estrategia donde la empresa ofrece sus productos hacia el consumidor final, con una combinación con una estrategia de marketing que consistía principalmente en la difusión del producto en redes sociales, ayudó a incrementar las ventas y posicionarlos en la mente de los consumidores. Lanzar el producto a un precio competitivo de igual forma es otra estrategia de comercialización, Contreras (2014) afirma: que “una estrategia de precio es un factor importante de asignación de valor al producto”. (p, 81), de esta forma aplicar esta estrategia cuando una empresa empieza a comercializar un nuevo producto al mercado es muy importante ya que de inmediato empieza a tener acogida por parte del consumidor. Esta estrategia combinada con promociones y degustaciones del producto en eventos privados, fue de esta manera donde el producto empezó a tener una mayor rotación en el mercado.

Al año 2015 después de crecer el mercado gracias al éxito de la introducción a nuevos nichos de mercado, la empresa empieza a crear nuevos productos para su comercialización, se da cuenta que existe vacíos en el mercado, y empieza a comercializar otras bebidas alcohólicas, con un mayor grado alcohólico y diferentes presentaciones, así los nuevos productos determinan un crecimiento financiero, creando fuentes adicionales de ganancia, reafirmar las posiciones del negocio relacionados de la empresa y mantener a la competencia a la defensiva. Se empezó a comercializar en bares y discotecas de la ciudad, esto influyó a tomar un nuevo giro en la comercialización de bebidas alcohólicas, ya que rompió el paradigma de que en lugares de diversión nocturna solo vendan productos importados, al llegar a una negociación con dueños de discotecas, implicó varios aspectos que los gerentes de bares acepten vender los productos de Cartago Destilería, un bajo precio y a un precio de venta aceptable dentro de estos lugares de diversión nocturno, originó que el producto tenga un espacio en ese nicho de mercado, al ser un producto de

calidad y con una gran ganancia que generaba la venta de estos productos, ayudó a generar una demanda por parte de los consumidores que asistían a estos lugares, y empezaron a consumir los productos de Cartago Destilería.

A mediados del año 2015 se crea una política la que consistía en: que ninguna licorera, bar o discoteca de la ciudad estén desabastecidos con los productos que ofrece la empresa, la cual se empezó con una campaña publicitaria, dentro de los mismos, lo que generó que se creen alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, lo que genera una estrategia de comercialización B2B (Business To Business) en español empresa a empresa, lo que genera que las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo se hagan cargo de toda la cartera de clientes de la empresa, esta estrategia implementada se llama estrategia de mercado de crecimiento interactivo de integración hacia adelante, Arechavelata (2016), afirma: que estas estrategias se da cuanto la empresa incrementa el control en torno al sistema de distribución. La que tiene el control sobre los distribuidores y de esta forma tener un mayor alcance en los consumidores. De este modo Cartago Destilería, empieza a tener una mejora en sus ventas ya que al dejar de distribuir los productos, la cartera de mora se hace más pequeña, y por otro lado la comercialización crece, ya que los distribuidores tienen mayor alcance de ventas incluso abriendo el mercado en otras ciudades, como es el caso, del Puyo, Tena, Macas, Latacunga, Salcedo, Riobamba, Quevedo, Portoviejo, ciudades donde se encuentran los productos de Cartago Destilería en percha.

En el año 2016 las nuevas reformas gubernamentales como el incremento del IVA del 12% al 14% hicieron que las ventas cayeran en un 27% a relación del año 2015 con un total de ventas del USD 118.591,28. Esto implicó que la empresa tome medidas al respecto, aplicando estrategias la de apalancamiento financiero, obteniendo un crédito para el año 2015 fue de un valor de USD 27.505,66 en entidades financieras como en Crediambato, esto resultó beneficioso ya que la empresa pudo obtener liquidez y así cubrir las necesidades que se le presentaba.

A partir del año 2017 por parte de S.R.I implementa nuevas reformas tributarias para todas las empresas productoras de bebidas alcohólicas, como: la implementación del SIMAR

(Sistema de identificación, marcación, autenticación, rastreo y trazabilidad fiscal), esta reforma, fue de gran ayuda para terminar lo que es el contrabando de licores, licores de dudosa procedencia, evasión de impuestos y otros temas que ayudaron para que la comercialización del licor se estabilice y no perjudique tanto al productor como al consumidor, con el objetivo de brindar y acoplar una solución integral que permitió incluso obtener resultados de información en cuanto a la producción y comercialización de los productos. Cumpliendo de tal manera que esta implementación ayudó a la producción incrementando en un 400%, debido que gracias a esta medida muchas empresas fabricantes de licor desaparecieron, creando nuevos espacios en el mercado donde la empresa las aprovecho para cubrirlos.

Para un mejor análisis se adjunta un cuadro explicativo donde señala las estrategias comerciales, que la empresa aplicó que sustenta de manera científica las estrategias de comercialización

Tabla 2 Resumen Estrategias comerciales Cartago Destilería

ESTRATEGIAS COMERCIALES												
Producto	Estrategias de Crecimiento Intensivo		Estrategias de Crecimiento interactivo			Liderazgo de mercado		Estrategias de reto de Mercado		Estrategia de nicho de mercado	Distribución	
	E. Penetración	E. de desarrollo de mercado	Hacia atrás	Hacia adelante	Horizontal	E. Cooperativa	E. Competitiva	Ataque a los costados	Derivación		canales directos	Canales indirectos
Mejora de diseño	Campañas de publicidad	Atraer nuevos consumidores	Control sobre Proveedores	Control sobre Distribuidores	No tiene control sobre la comptencia	Nuevos mercados	Atracción de nuevos clientes	Analizar la competencia	Cubre areas que dejan la competencia	Extención hacia nuevas ciudades del pais	Redes sociales	Gracias a usuarios y clientes
Estética	Ajuste de Precios	Análisis de la competencia	Mayor tiempo de crédito materia prima	Menor tiempo de crédito en ventas		Nuevos Productos				Bodegas en otras sitios de la ciudad	Apoyo con souvenirs, regalos, etc.	Tercerizar
Calidad		Leyes tributarias		Ventas de contado							Aliaznas Estrategicas	Auspicios
Promociones				Tercerisar distribuciones								
Automatizacion				Fletes a cargo del cliente								

Elaborado por: Daniel Galarza, 2018

4.3. Impacto generado de las estrategias tomadas en los estados financieros

A continuación se puede apreciar los resultados financieros de la empresa y como los mismos permiten generar los indicadores financieros para poder contrarrestar con las diferentes estrategias tomadas.

CARTAGO DESTILERÍA			
BALANCE GENERAL			
DE LOS AÑOS 2015-2016-2017			
2015	2016		2017
ACTIVO			
CORRIENTE	-	5.495,00	3.000,00
Caja	-	5.495,00	3.000,00
Bancos	-	-	-
EXIGIBLE	5.062,50	5.303,51	18.807,59
Cuentas por Cobrar	5.625,00	5.625,00	20.000,00
Menos Provisiones Cuentas Incobrables	(562,50)	(562,50)	(2.000,00)
Crédito Tributario (IVA)	-	-	-
Crédito tributario a favor I.R.	-	241,01	807,59
REALIZABLE	40.216,07	7.542,68	15.000,00
Inventarios	40.216,07	7542,68	15.000,00
ACTIVO FIJO	5.219,00	9.504,00	14.395,90
Mueble y Enseres	833,00	2883	3864
Maquinaria y Equipo	4.500,00	6500	10000
Equipo de Cómputo y Sofw	312,00	907	2907
Menos Depreciación	(426,00)	(786,00)	-2375,1

TOTAL ACTIVO	50.497,57	27.845,19	51.203,49
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	5.334,00	8.345,00	15.000,00
CTAS Y DCTOS POR PAGAR			
Proveedores	5.334,00	8345	15000
INSTITUCIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO			
PASIVO A LARGO PLAZO	25.505,66	27.505,66	75.000,00
Crediambato	25.505,66	27505,66	75000
TOTAL PASIVOS			
PATRIMONIO	19.657,91	(8.005,47)	(38.796,51)
Capital	24.731,76	21.059,76	-141632,27
Utilidad del Ejercicio	(5.073,85)	(29.065,23)	102.835,76
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	50.497,57	27.845,19	51.203,49

CARTAGO DESTILERÍA

ESTADO DE RESULTADOS			
DE LOS AÑOS	2015	2016	2017
2015-2016-2017			
INGRESOS			
OPERACIONALES			
VENTAS	161.961,18	118.591,28	576.201,76
Ventas Facturas	161.961,18	118591,28	576201,76
Menos Costos y Gastos	106.486,77	82.401,55	343.746,58

COSTOS			
Inv. Inicial	10.789,00	40.216,07	7542,68
Mas Compras	135.913,84	49.728,16	351203,9
Menos Inventario Final	40.216,07 -	(7.542,68)	-15000
GASTOS DE PERSONAL	14.467,49	13.972,29	7.655,18
Sueldos y Salarios	11.625,83	11.185,08	5499,36
Aportes a la Seguridad Social	1.070,86	1.070,86	668,17
Fondos de Reserva	358,26	358,26	358,26
Decimos Tercero – Cuarto	1.412,54	1.358,09	1129,39
GASTOS FINANCIEROS	1.554,51	1.554,51	11.122,24
Gastos Bancarios	1.554,51	1.554,51	11122,24
ADMINISTRATIVOS	21.557,26	20.611,16	64.863,00
Gasto Luz	3.154,00	2.690,56	2978,15
Agua	4.015,25	1.398,00	3789
Gasto Teléfono	3.585,00	987,15	1078
Gasto Internet	756,75	912,45	2115,85
Honorarios Profesionales	2.000,00	2.400,00	800
Suministros de oficina	1.678,00	1.459,00	2300
Uniformes de Trabajo		1.978,00	
Correos y comunicación	621,00	1.084,00	29955
Arriendo Galpón	3.000,00	6.720,00	9960

Mantenimiento Placas filtrantes		5512	
Gasto transporte	1.402,26	982,00	6375
Mantenimiento sistema de seguridad cámaras		1.345,00	
GASTOS DE VENTA	22.969,00	29.117,00	45.979,00
Mantenimiento y reparación de edificios	6.673,00	9.150,00	22345
Mantenimiento Vehículos	2.305,00	3.458,00	3903
Combustible	4.932,00	1.389,00	3309
Gasto Alimentación Viajes	4.248,00	2.136,00	2720
Pago de trabajadores ocasionales	4.148,00		1803
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	2.006,00	2.915,00	2754
Gastos de Gestión	2.805,00	5.921,00	9145
Varios			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(5.073,85)	(29.065,23)	102.835,76

Con una información ordenada se fue categorizando cada una de las cuentas de tal manera que se fue armando los indicadores financieros, herramientas indispensables para el desarrollo del análisis, los mismos que se indican el estado económico de la empresa.

Para la siguiente investigación se utilizó los indicadores más relevantes en una empresa, dichos indicadores son:

Indicadores de liquidez.- Permite medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

Indicador de rentabilidad.- Mide la efectividad del control de los costos en cuanto a la administración de la empresa, para transformar las ventas en utilidades.

Indicador de endeudamiento.- El cual mide el grado y la forma de participación de los acreedores en el contexto de financiamiento para la empresa y la producción.

Indicador de valor.- Mide el valor el cual se crea con el capital que se invierte por parte de la empresa, midiendo el rendimiento o sus costos de oportunidad.

Indicador de apalancamiento financiero.- Ayudará a medir la participación, o capital de terceros que influenciaron en la inversión del capital de la empresa.

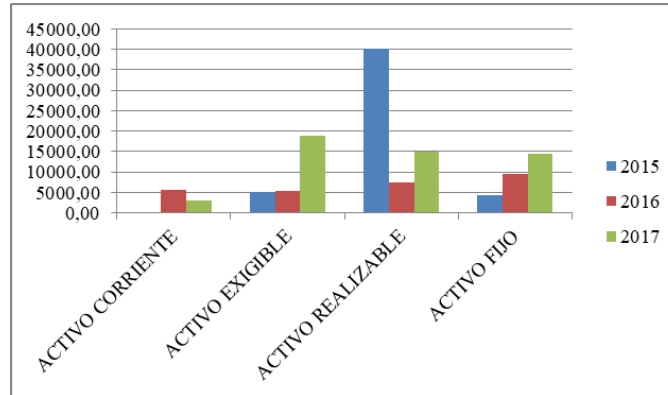
A partir de estos indicadores financieros se procedió a calcularlos y para un mejor entendimiento se encuentran en la tabla # 3 del resumen de valores de indicadores financieros de la empresa Cartago destilería.

4.4. Análisis Balance General

Una vez obtenidos los datos del estado financiero, es importante realizar un cálculo de los indicadores financieros para tener una mejor apreciación de la empresa. Previo a la realización de los indicadores financieros, se realizó un análisis de forma horizontal del balance general de la empresa, tomando en cuenta los años 2015, 2016, 2017, examinando las tendencias que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo.

Total Activos

Gráfico 3 Composición del activo



Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

Valores representados en USD

Tabla 3 Resumen Total Activos

Cuentas/Años	2015	2016	2017
Activo Corriente	0	5495	3000
Activo Exigible	5062,50	5303,51	18807,59
Activo Realizable	40216,07	7542,68	15000
Activo Fijo	5219	9504	14395,90
Total Activo	50497,57	27845,19	51203,49

Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

Interpretación

Para la interpretación del Balance General, se hace mención a los Activos, donde el Activo Corrientes durante los años 2015 al 2017 tuvo un crecimiento sustancial del 66% (5495,60 USD) , Lo que permitió a la empresa cubrir sus costos y poder llegar a un equilibrio

financiero, una de las estrategias tomadas en este año fue la estrategia de penetración, es decir, la Gerencia entendió al consumidor y de esta manera logró producir una nueva línea de Ron, la misma que tuvo un efecto positivo en los proveedores por la alta demanda que poseía y adicionalmente, tuvo un efecto colateral con los proveedores que poseían cartera vencida, debido a que dichos proveedores por la demanda del nuevo producto tuvieron que cancelar la cartera que se encontraba vencida, de esta forma abastecerse del nuevo producto. Debido a la estrategia de penetración, Cartago Destilería pudo incrementar sus ventas y hacer efectivo varias cuentas por cobrar, adicionalmente, llegó a un nuevo mercado y ser más competitivo.

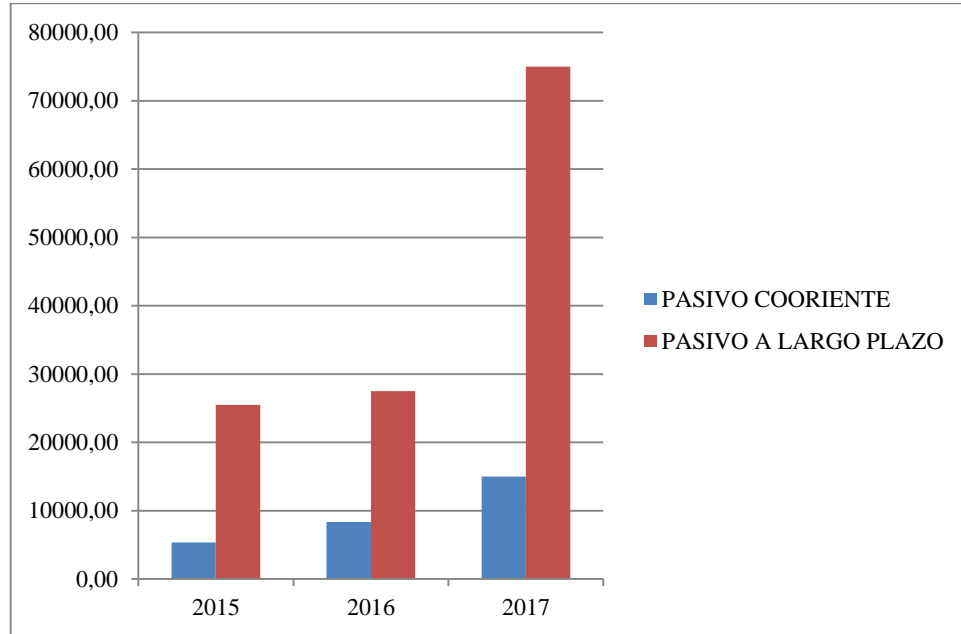
Como hubo mayor entrada de dinero, la empresa tenía capital para poder invertir, logrando así la apertura de nuevas estrategias comerciales como; inserción en el mercado a través de publicidad electrónica, campañas de lanzamiento mediante eventos sociales.

Con respecto a los Activos Exigibles se mantuvo el valor de 5 625,00 USD durante el 2015 y 2016 por el valor de créditos tributarios, mientras que para el posterior año se direccionó a 20 000 USD, meta que fue planteado por la empresa, al cambiar dichas estrategias de comercialización como: vender los productos solo a distribuidores, ayudo a tener más solvencia económica ya que con una cartera más chica, las cuentas por cobrar cada vez disminuía, resultando de mayor benéfico para la empresa.

Como consecuencia de la adquisición de activos fijos, se presentó un aumento considerable en el patrimonio de la empresa, con un incremento del 51% del total del activo fijo, correspondiente a que le empresa adquirió, muebles y enceres, maquinaria y materia de oficina ya que para el año 2017 abrieron sus propias oficinas en la ciudad para una mejor atención a sus clientes.

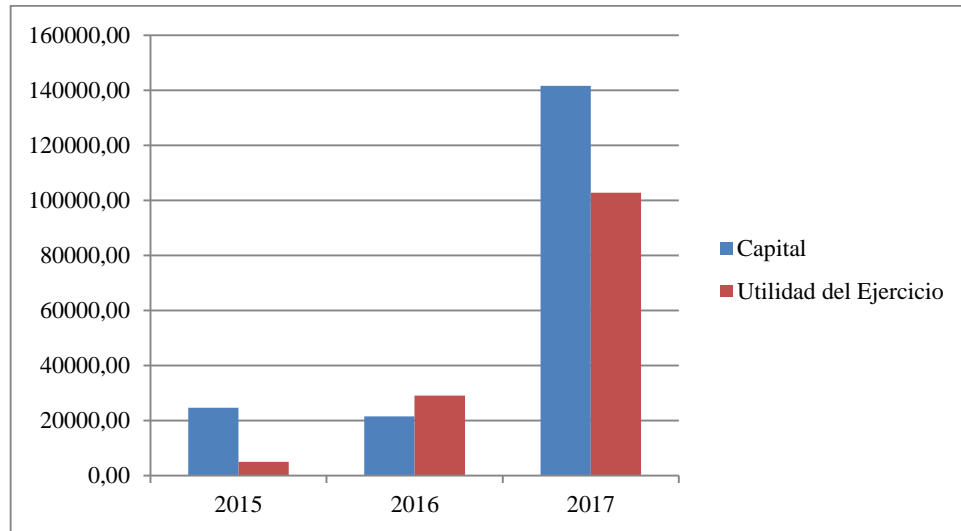
Total Pasivo y Patrimonio

Gráfico 4 Composición del Pasivo



Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

Gráfico 5 Composición del Patrimonio



Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

Tabla 4 Resumen Total Pasivo y Patrimonio

Cuentas/Años	2015	216	2017
Ctas yDctos x Pagar	5334,00	8345	15000
Pasivos a Largo Plazo	25505,66	27505,66	75000
Total Pasivo	30839,66	35850,66	90000
Patrimonio	19657,91	-8005,47	-38796,51
Total Pasivo y Patrimonio	50497,57	27845,19	51203,49

Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

Interpretación

En cuanto el Pasivo a largo plazo para el año 2015 fue USD 25.505,66, para el año 2016 las cuentas por pagar aumentaron en un 8% con un valor de USD 27.505,66 ya que las obligaciones y gastos operacionales fueron muy altas debido a las estrategias mencionadas anteriormente como la inversión en nueva maquinaria, publicidad, etc., para el 2017 hubo un incremento de USD 75000, debido a la realización de un crédito bancario para poder cubrir todos los gastos de la empresa, este crédito fue necesario ya que ayudo a apalancarse ,una de las razones por la que se realizó el préstamo es por la identificación de falta de ventas de ese periodo, sin embargo, como las estrategias tomadas estaban mejorando la calidad de la venta e iban a mejorar en los futuros años, se realizó el préstamo para cubrir las deudas a corto plazo mientras las estrategias daban un impacto positivo.

Dentro del Patrimonio en el año 2015 con un valor de USD 19657.91 y un capital de USD 24731.76 no se pudo obtener una utilidad esperada, al tener que pagar obligaciones tributarias de posteriores años, la utilidad del ejercicio fue negativa tanto para el año 2015 y 2016, gracias al apalancamiento financiero que obtuvo en el año 2017 y a pesar que las ventas no aumento en gran cantidad para cubrir las deudas a largo plazo la empresa

alcanzó una utilidad de USD 102835.76, utilidad que ayudara a generar inversión y cubrir las necesidades para el año 2018.

Análisis Estados de Resultados

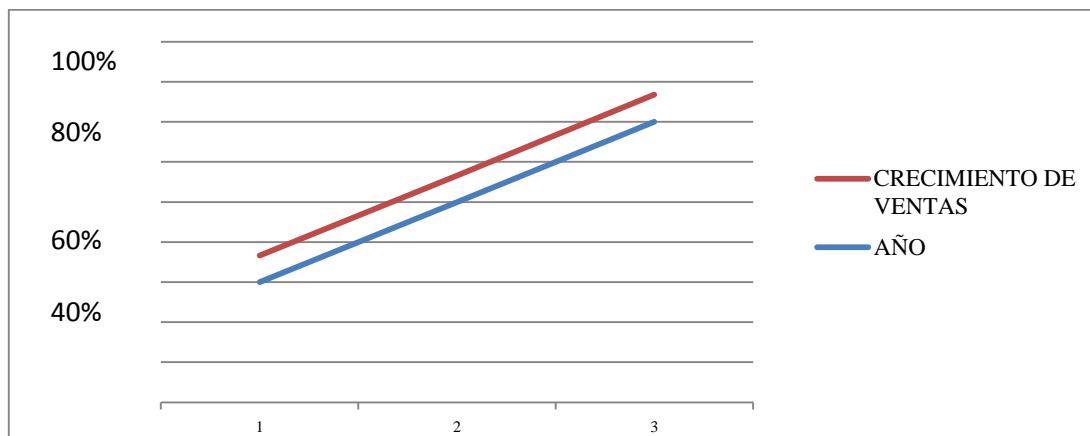
A partir del año 2015 y 2016 se mantuvo un incremento de ventas de USD 118591,28 que significó un 33% mientras que en el 2017 las ventas facturadas tienen un decrecimiento de USD 576.201,76 representado por un 34%, dicha situación repercute en el valor obtenido en las utilidades de los años anteriores.

Dentro de los Egresos, el cambio fundamental se da en los Gasto de Venta como refleja en el año 2015 fue de USD 22.969,00 para el 2016 se mantuvo en USD 22.969,00 a consideración del año 2017 los gastos aumentaron en USD 45.979,00.

En cuanto a la utilidad del ejercicio esta refleja una disminución tanto en el año 2015 con USD (-) 5.073,85 para el 2016 USD (-) 29.065,23 mientras que para el 2017 tuvo un aumento de USD 102.835,76 manteniendo así la rentabilidad esperada.

Los Estados de resultados de la empresa CARTAGO DESTILERÍA, han presentado variaciones significativas durante los últimos tres años como se puede observar en la siguiente grafica en donde los ingresos operacionales han representado más del 90 % de los ingresos totales, considerando que las ventas oscilan entre USD 118.591,28 a USD 576.201,76 como se muestra a continuación:

Gráfico 6 Análisis del Estado de Resultado



Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

4.5. Análisis Financiero

Indicador de liquidez

Para la posterior interpretación se ha tomado como referencia el año 2015 de la empresa CARTAGO DESTILERÍA para realizar un análisis comparativo de los dos posteriores años:

Indicador de Razón Corriente año 2015

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{0,00}{5.334,00} = \$0,00$$

El indicador estableció que por cada dólar que la empresa debió a corto plazo cuenta con el resultado de \$0,00 por lo consiguiente la empresa no pudo respaldar la obligación porque el valor de sus activos corrientes, fueron bajos a los previstos por ende no se pudo

cancelar a tiempo, lo cual indica que si una empresa mantiene un estricto control de sus movimientos de efectivo, le bastará tener \$1 en activos corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes.

Prueba ácida año 2015

$$Prueba\ ácida = \frac{Activos\ Corrientes - Inventarios}{Pasivo\ Corriente} = \frac{0.00 - 40.216,07}{5.334,00} = \$7,54$$

Revela que la capacidad de la empresa para cancelar las obligaciones corrientes mediante sus cuentas por cobrar o saldos de efectivo, un total de USD 7, 54 para pagar la prevista deuda de esta manera los inventarios se excluyen de este indicador por considerarse activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas.

Capital Neto de Trabajo 2015

$$\begin{aligned} Capital\ Neto\ de\ Trabajo &= Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente \\ &= 0,00 - 5.334,00 = -5.334,00 \end{aligned}$$

Indicó el valor de \$ -5.334,00 que la empresa pagó a sus pasivos a corto plazo en donde la Gerencia tomó decisiones para inversiones temporales, en vista a la insuficiencia de activos corrientes por otra parte si la razón corriente es superior a 1.0 no se presentará un déficit de capital de trabajo.

Indicador de rentabilidad

Rentabilidad año 2015

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Capital}} = \frac{(5.073,85) \times 100}{24.731,76} = 20,52\%$$

El porcentaje de la utilidad neta con relación al capital es de 20,52 % por lo consiguiente mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios.

Indicador de endeudamiento

Endeudamiento 2015

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{50.497,57}{25.505,66} = 1,98$$

Este indicador determina que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, \$ 1,98 han sido financiados por los acreedores (Bancos, proveedores, empleados).

Impacto de carga Financiera 2015

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}} = \frac{1.554,51}{161.961,18} = \$ 0,01$$

Indica el valor que representan los gastos financieros con respecto a las ventas del mismo periodo. Entre más bajo sea este indicador es mejor para la empresa.

Indicadores de Valor

Productividad de Activo Fijo 2015

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{161.961,18}{5.219,00} = \$ 31.03$$

Refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa y se expresa como la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión en dichos activos.

Capital de Trabajo (KTO) 2015

$$\begin{aligned} & \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} \\ & = 5.625,00 + 40.216,07 = 45.841,07 \end{aligned}$$

Estableció la cantidad de dinero que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones y poder financiar sus inversiones en cuentas por cobrar e inventarios.

Capital de Trabajo Neto Operativo (kTNO) 2015

$$\begin{aligned} & \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Proveedores} \\ & = 5.625,00 + 40.216,07 - 5.334,00 = 40.507,07 \end{aligned}$$

Representó el valor de los recursos requeridos para operar y que debe ser financiado con una combinación de capital propio y deuda financiera de acuerdo con el riesgo que el propietario desee asumir.

Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo (PKT) 2015

$$\frac{\text{KNTO}}{\text{Ventas}} = \frac{40.507,07}{16.961,18} = \$ 2,34$$

Reflejó la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa.

Apalancamiento Financiero

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}} = \frac{25.505,66}{24.731,76} = \$ 1,03$$

Significa que la deuda del Capital fue de un valor de \$ 1,03 para la empresa en donde se destacó que hubo más inversión.

Indicador de liquidez 2016

Se pudo observar un crecimiento económico y financiero para este periodo en donde se detalla lo siguiente:

Indicador de Razón Corriente año 2016

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{5.495,00}{8.345,00} = \$ 0,66$$

El resultado que debió la empresa a corto plazo fue de \$ 0,66 en este sentido la empresa ya pudo recuperarse de acuerdo al valor de los activos corrientes, manteniendo así \$1 en activos corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes.

Prueba ácida año 2016

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{5,495,00 - 7.542,68}{8.345,00} = \$5,49$$

Reveló que la capacidad de la empresa durante el año 2016 canceló las obligaciones corrientes de \$ 5,49 en lo que respecta al valor adeudado.

Capital Neto de Trabajo 2016

$$\begin{aligned} \text{Capital Neto de Trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 5,495,00 - 8.345,00 = -2.850,0 \end{aligned}$$

El valor de \$ - 2.850,00 que la empresa pagó a sus pasivos a corto plazo en donde tuvo una disminución considerable en relación al anterior año.

Indicador de rentabilidad 2016

Rentabilidad año 2016

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Capital}} = \frac{(29.065,23) \times 100}{21.059,76} = 138,01\%$$

El porcentaje de la utilidad neta con relación al capital es de 138,0 % aumentando así la a portabilidad a los socios en relación al anterior año.

Indicador de Endeudamiento 2016

Endeudamiento 2016

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{27.845,19}{27.505,66} = \$ 1.01$$

Determinó que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, \$ 1,01 han sido financiados por los acreedores (Bancos, proveedores, empleados).

Impacto de carga Financiera 2016

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}} = \frac{1.554,51}{118.591,28} = \$ 0,01$$

Guardó relación con el valor del año 2015 en los gastos financieros con respecto a las ventas del mismo periodo. El cual sigue siendo beneficioso para la empresa ya que tiene un bajo valor el USD 0.01 en sus gastos financieros, las deudas que se generan se van pagando por si solas mediante las ventas presentadas

Indicadores de Valores

Productividad de Activo Fijo 2016

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{118.591,28}{9.504,00} = \$ 12.47$$

La capacidad instalada en la empresa durante el 2016 fue menor a la del 2015, con respecto a los activos de la empresa. Refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad

instalada de la empresa y se expresa como la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión en dichos activos.

Capital de Trabajo (KTO) 2016

$$\begin{aligned} & \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} \\ & = 5.625,00 + 7.542,68 = 13.167,68 \end{aligned}$$

La cantidad del capital de trabajo fue menor a la del año 2015, cantidad considerable que ayuda para la adquisición de insumos y materia prima, cabe recalcar que este valor no interviene para cubrir los recursos para mano de obra, esos recursos son destinados a base de presamos a corto plazo.

Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) 2016

$$\begin{aligned} & \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Proveedores} \\ & = 5.625,00 + 7.542,68 - 8.345,00 = 4.822,68 \end{aligned}$$

El valor disminuyó considerablemente para la proyección del año 2016, debido a que los recursos que se utilizan para cubrir el KTNO, provienen de préstamos, el KTNO, es menor al año 2015

Apalancamiento Financiero

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}} = \frac{27.505,66}{21.059,76} = \$ 1,30$$

Significa que la deuda del Capital para una mayor inversión fue de un valor de \$ 1,30 para la empresa, en donde fue mayor al 2015 se destacó que hubo más inversión por ende la empresa se fue obligada hacer préstamos bancarios.

Indicador de liquidez 2017

Razón corriente 2017

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3.000,00}{15.000,00} = \$ 0.20$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeudó a corto plazo, dispuso de \$0,20 para pagar dicha deuda. En relación al 2016 tuvo una disminución en este indicador, debido a que como la empresa adquirió maquinaria y adquirió materia prima la liquidez disminuyó a relación del año 2016

Prueba Ácida 2017

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3.000,00 - 15.000,00}{15.000,00} = \$3,00$$

A diferencia de los anteriores años que la empresa tenía menor cantidad para pagar las deudas a corto plazo, para el año 2017 contó con el dinero suficiente para cubrir dichas deudas, un incremento en ventas al 2017 pudo evidenciar que por cada dólar que la empresa adeudó, USD 3,00 se obtuvo para pagar la prevista deuda.

Capital Neto de Trabajo 2017

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

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = 3.000,00 - 15.000,00 = 12.000,00$$

Significa que la empresa aumentó considerablemente en \$12.000,00, para cubrir la deuda de la empresa en relación a los años anteriores.

Indicador de rentabilidad 2017

$$\frac{\text{Utilidad Neta x 100}}{\text{Capital}} = \frac{102.835,76 \times 100}{141.632,27} = 72,60\%$$

El porcentaje de la utilidad neta con relación al capital es de 72,60% por lo consiguiente mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios fue mayor al año 2015 y 2016.

Indicador de endeudamiento 2017

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{14.395,90}{15.000,00} = \$ 0,96$$

Determinó que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, \$ 0,96 han sido financiados por los acreedores (Bancos, proveedores, empleados).

Impacto de carga Financiera 2017

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}} = \frac{11.122,24}{576.201,76} = \$ 0,01$$

Guardó relación con el valor del año 2016 en los gastos financieros con respecto a las ventas del mismo periodo. El cual sigue siendo beneficioso para la empresa ya que tiene un bajo valor el USD 0.01 en sus gastos financieros, las deudas que se generan se van pagando por si solas mediante las ventas presentadas

Indicadores de Valor

Productividad de Activo Fijo 2017

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{576.201,76}{14.394,90} = \$ 40,02$$

La capacidad instalada en la empresa durante el 2017 fue menor a los años anteriores con respecto a los activos de la empresa.

Capital de Trabajo (KTO) 2017

$$\begin{aligned} & \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} \\ & = 20.000,00 + 15.000,00 = \$35.000,00 \end{aligned}$$

Permitió establecer un crecimiento en relación al año 2015 y 2016, para poder cubrir las obligaciones y financiamiento, es decir obtuvo una mayor solvencia en este año.

Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO) 2017

$$\begin{aligned} & \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventarios} - \text{Proveedores} \\ & = 20.000,00 + 15.000,00 - 15.000,00 = \$20.000,00 \end{aligned}$$

Se mantuvo el valor de \$20.000,00 para cubrir el capital de trabajo en cuanto al financiamiento propio de la empresa.

Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo (PKT) 2017

$$\frac{\text{KNTNO}}{\text{Ventas}} = \frac{20.000,00}{118.591,28} = \$ 0,16$$

La eficiencia de la empresa fue menor de \$0,16 en el año 2015, a la vez en el 2016 disminuyó en la totalidad a \$0,04. Refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa y se expresa como la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión en dichos activos.

Apalancamiento financiero 2017

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}} = \frac{75.000}{141.632,27} = 0,53$$

Significa que la deuda del Capital fue de un porcentaje de 0,53 para la empresa en donde se destacó que hubo más inversión.

Una vez aplicado los Indicadores para obtener el resultado previsto, para el aporte significativo para el análisis de caso, se adjunta una tabla resumen del valor que han generado los principales Indicadores que ocupó la empresa Cartago Destilería.

Tabla 5 Resumen Indicadores Financieros 2015, 2016, 2017

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Razón Corriente	\$0,00	\$0,66	\$0,20
Prueba Ácida	\$7,54	\$5,49	\$3,00
Capital Neto de Trabajo	\$-5.334,00	\$-2.850,00	\$12.000,00
Rentabilidad	20,52%	138,01%	72,60%
Endeudamiento	\$1,98	\$1,01	\$0,96
Impacto de Carga Financiera	\$0,01	\$0,01	\$0,01
Productividad de Activos Fijos	\$31,03	\$12,47	\$40,02
Capital de Trabajo (KTO)	\$45.841,07	\$13.167,18	\$35.000,00
Cap. De Trabajo Neto Operativo (KTNO)	\$40.507,07	\$4.822,68	\$20.000,00
Prod. de Capital Neto de Trabajo Operativo	\$2,34	\$0,04	\$0,16
Aplacamiento Financiero	\$1,03	\$1,30	\$0,53

Elaborado por: Galarza, Daniel (2018)

De esta forma toda la información ordenada y recopilada generó pautas para una mejor análisis del caso que permitió evidenciar el desarrollo de la empresa hasta el año 2017, debido a la implantación de estrategias por parte de la empresa.

En la siguiente tabla podemos señalar los impactos más significativos reflejados en los indicadores financieros ocasionados por las estrategias implementadas.

Tabla 6 Impacto generado de las estrategias comerciales

Estrategia	Impacto
Estrategia de Crecimiento Intensivo	Incremento de Activos fijos en el año 2017 al 66%. Incremento del inventario al 66% en el año 2017 Mejora en la productividad de los activos fijos de \$31.03 en el 2015 a \$40,02.
Estrategia de Crecimiento interactivo	Incremento de ventas debido a que solo se vende a un solo proveedor. Incremento del 256% Indicador de Valor en 2015 de \$ 31.03
Liderazgo de mercado	Decrecimiento en cuentas por cobrar. Crecimiento en el endeudamiento a largo plazo por inversión a maquinaria, permitiendo un mayor incremento en producción y distribución Estabilidad de activos exigibles (5625 USD). Incremento de productividad de activos fijos de 28%
Estrategias de reto de Mercado	Capital Neto de trabajo de \$ -5.334,00 en el 2015 que la empresa pagó a sus pasivos a corto plazo en donde la Gerencia tomó decisiones para inversiones temporales, en vista a la insuficiencia de activos corrientes por otra parte si la razón corriente es superior a 1.0 no se presentará un déficit de capital de trabajo. En el 2016 pago la empresa todos sus pasivos para poder tener ganancias a Largo plazo logrando un resultado negativo de -2,850. El incremento de las ventas a través de entrar en nuevos nichos de mercado no han sido descubiertos permitió un crecimiento en la rentabilidad del año 2016 y 2017 con unos índices de 138.01% y 72,60% respectivamente.
Estrategia de nicho de mercado	Rentabilidad del 2015 de 20,52% incrementando notablemente en el 2017 con 72,60%, permitiendo ver como las estrategias tuvieron un efecto positivo. Capital de Trabajo Neto Operativo de 40 507,07 2015 Indicador de Razón Corriente: la empresa a corto plazo fue de \$

	<p>0,66 en este sentido la empresa ya pudo recuperarse de acuerdo al valor de los activos corrientes, manteniendo así \$1 en activos corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes.</p>
Distribución	<p>Mejora de Inventario. Nivel de ventas incrementó en un 256% Indicador de endeudamiento del 2015 de 1,98 versus el 0,96, lo que refleja que la empresa empieza a ser sana y cubrir sus deudas con capital propio y no dependiendo de las instituciones financieras. Productividad del Capital del Trabajo Neto Operativo 2015 de \$ 2,34 Incremento de Capital de Trabajo, logrando en el 2017 \$35.000,00</p>

Elaborado por: Daniel Galarza, 2018

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A través de los resultados obtenidos mediante el desarrollo del análisis de caso en relación de las estrategias comerciales que se aplicaron mediante la planificación estratégica conjuntamente a la toma de decisiones de los mandos altos de la empresa CARTAGO DESTILERÍA se evidenció el incremento de ventas, durante los años 2015, 2016 donde en el año 2017 con un valor relativo del 385.87 % a relación de años anteriores, se logró obtener un mayor incremento gracias a la ejecución de estrategias publicitarias, marketing, patrocinio que fueron vinculadas en alianzas con otras empresas de renombre así como supermercados, tiendas, eventos públicos y privados para poder introducir los productos en el mercado local, como en la puesta en marcha de nuevos productos compilados hacia un nicho de mercado inexplorado.

Además para poder re direccionar las finanzas de la empresa se llevó a cabo la toma de decisiones financieras, partiendo también como estrategia para mejorar el rendimiento y rentabilidad de la empresa, a través de un crédito que permitió trabajar bajo un aplazamiento financiero que ayudo progresivamente, a aumentar la cadena de producción, calidad total y le permitió dar un giro al capital de la empresa durante los tres últimos años, es así que permitió el aumento de las ventas hasta un 35%, para generar mayor liquidez, y recuperar la cartera vencida por la misma inversión.

A pesar del aumento progresivo de las ventas, se evidencia que estas debieron al sobre la estructura de los costos de la producción de las bebidas alcohólicas, en donde las utilidades se vieron afectadas a partir del año 2015 y 2016, debido a que en este periodo la rentabilidad sobre la inversión fue mayor a la del capital de la empresa en este aspecto la rentabilidad sobre el patrimonio fue superior a la del costo de patrimonio. En cuanto al 2017 la empresa alcanzó una mayor solvencia obteniendo así el margen de utilidad alto

evidenciado en el indicador de liquidez así como, el de rentabilidad que generó para este año el 72,60% en cuanto a la utilidad neta del ejercicio, considerando una solvencia y progreso financiero para la empresa.

Otro aspecto a considerar es a el Indicador de Capital de Trabajo (KTO), en donde se pudo observar que la empresa generó más valor en el año 2015 que los posteriores años, debido a que en este periodo la rentabilidad sobre la inversión fue mayor que a la del costo promedio del capital y la rentabilidad sobre el patrimonio fue superior al costo del mismo. Por esta razón en los dos últimos periodos la empresa no alcanza las rentabilidades esperadas para lo cual no se logró obtener el valor estimado tanto para la toma de decisiones de la empresa como para los inversionistas.

Después de clasificar las estrategias implementadas por parte de la empresa, podemos identificar cada una de ellas más detalladamente, nos puede servir incluso de modelo para implementar en la creación de otras empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas y moldeables incluso para la comercialización de varios productos que sirvan de consumo masivo y deseen comercializar dentro del mercado local, estas estrategias fueron de gran éxito para la empresa, ya que después del análisis se obtuvo mucha información primordial que expresa que fue un caso de éxito, al ver que la empresa Cartago Destilería, no crecía sus ventas, crear nuevas estrategias ayudó que la empresa años tras año se vuelva solvente, existe una proyección de ventas al año 2018 de un total de USD 1'000.000, cumplir con esa meta es cumplir con los objetivos planteados por parte de la empresa, llevar a cabo cada una de las estrategias y cumpliendo con cada política de la empresa, ayudará a cumplir con la meta y objetivos planteadas.

Finalmente se concluye mencionado que la Empresa EC BEBERAGE”S ha tenido un comportamiento financiero estable a partir del año 2015 y 2017 debido a un mayor rendimiento y liquidez de los activos especialmente el flujo de caja e inversión, para destacar así el proceso de producción relacionado con las ventas de los productos hacia un estimado que se inserta en el aumento del capital de trabajo, generando así beneficios económico y solvencia para la empresa , sino también para mejorar el punto de la cadena productiva y el re direccionamiento financiero.

5.2. Recomendaciones

Es importante que una empresa comercial lleve un control en cuanto a las actividades planificadas para así saber el nivel de estimación de las ventas generadas, es decir aplicar indicadores tanto de liquidez como de rendimiento para ,medir la capacidad de los recursos financieros que posee la empresa, para evitar un endeudamiento que influya en el Capital de la empresa.

Es necesario diseñar una planificación estratégica, por parte de los directivos de la empresa para ejecutar estrategias comerciales en términos de publicidad y patrocinio, para proyectar un incremento hacia los productos que se elaboran denotando así un incremento considerable de ventas lo cual se verá evidenciado en los Estados de Resultados de la empresa.

Vincular la venta de los productos hacia un nuevo nicho de mercado, inexplorado para poder ganar frente a la competencia de otros productos similares, cuya necesidad es que sean reconocidos por la marca y de esta manera incrementar la línea de producción para posesionar el producto en el mercado local.

Toda empresa debe cubrir las obligaciones financieras mediante el uso del indicador del Capital de Trabajo ya que dicha herramienta permite equilibrar el desempeño y equilibrio relacionado con los Activos y Pasivos para evitar un sobreendeudamiento y así medir la capacidad para pagar las obligaciones financieras y de inversión a corto y a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Albe, G. (2013). *Definición de Estrategia Empresarial y conceptos relacionados*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Angel, G. (2009). *Propuesta de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acalpixca en la delegación Xochimilco* (Tesis de maestría). Escuela Superior de Comercio y Administración, México.D.F.
- Álvarez, A. (2015). *Introducción al análisis financiero*. Trillas, México.
- Alvera, C. (2017). *El branding como modelom para mejorar el posicionamiento de gestión de marca para el sector de producción d Snacks de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Arechavelata, F. (2016). *Estrategias de Comercialización*. Recuperado de <file:///C:/Users/alex/Downloads/292-923-1-PB.pdf>
- Canales, F. (2014). *Metodología de Investigación*. México.
- Bajara, L. (2011) *Estrategias comerciales y su incidencia en el crecimiento sostenido del volumen de ventas de la "Distribuidora de Huevos ANAHI" del Cantón Salcedo* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Bravo, C. (2011) *7 lecciones de marketing y publicidad de Redbull* Recuperado en: <http://www.marketingguerrilla.es/aprendiendo-7-lecciones-de-marketing-de-red-bull/>
- Castillo, G. Chávez, E. García, G & Martínez, P. (2009). *Estrategias de Comercialización para el estudio de caso "grupo industrial Ferreti"*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, Tepepan, México.

- CINAE, “Historia de la industria ecuatoriana”, Recuperado en:
<http://www.cinae.org.ec/index.php/la-industria/66-historia-de-la-industria-ecuatoriana>
- Chimborazo, J. (2012) *El modelo comercial y su influencia en la rentabilidad de la aseguradora del Sur C.A. Sucursal Ambato* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Contreras, E. (2014). [PDF] *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación*. Recuperado en:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Cuesta, V. (2006) *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Recuperado en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- Escuela Europea de Management. (2016). *Tipos de estrategias de mercado Desarrollo Profesional*. Recuperado en: <http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/tipos-de-estrategias-de-mercado>
- Espinoza, J. Menchaca, A. Guerrero, L. & López (2017) *Estrategias, alianzas y portafolio de negocios para desarrollar la competitividad del cultivo del melón en la Comarca*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón, México.
- Freire, J. (2003) *Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la venta de servicios financieros para microempresa* (Tesis de pregrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Francesc, A. (2015). *El entorno y los elementos principales de la actividad comercial*. Obtenido de <https://francescmas.com/2011/12/12/elentorno-y-los-elementos-principales-de-la-actividad-comercial/>
- Gómez, P. (2016). *Gerencia Financiera y Dianostico estratégico*. Lima: Limussa.

- Gutiérrez G (1988) *Ética y economía en Adam Smith* Recuperado en: <http://books.google.com.ec/books?id=R6R4pdMb0BIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Imolko Editorial, *Estrategias de Marketing*, Recuperado en: <https://imolko.com/2017/07/24/8-estrategias-de-marketing-digital-usadas-por-netflix/>
- Jácome H., Oleas J., Través C., & Garcés M., “Boletín mensual de análisis sectorial de MIPPYMES”. FLACSO, Recuperado en: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/ydymiy33b05xl5okztvgyy sqc8hjzz.pdf>
- Jiménez F & Lahura E (1999) *La nueva teoría del Comercio Internacional*.
- Moncayo, C. (2015). *Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones*. Recuperado en: <https://www.incp.org.co/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/>
- Ortíz, M. (2015). *Indicadores de rendimiento financiero* . México: Trillas.
- Orosco, Q. (2015). *Estrategias de Marketing y posicionamiento de un Determinado Producto (Lavavajilla Tips) de la Compañía CALBAQ*. Recuperado en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11216/1/TESIS%20ESTRATEGIAS%20DE%20MARKETIN%20Y%20POSICIONAMIENTO%20PARA%20LAVAVAJILLAS%20TIPS.pdf>
- Oulha, L., Ayala, C., & López, L. (2017). *Avanzar a la inclusión financiera* (Primera ed.). México: Iberoamericana S.A.
- Palomeque, C. (2013). *Diseño de un plan de estrategias para Incrementar la comercialización en los propietarios de los viveros del Cantón Milagro, Provincia del Guayas*. Recuperado en: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/713/3/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20ESTRATEGIAS%20PARA%20INCREMENTAR%20LA%20>

COMERCIALIZACION%20EN%20LOS%20PROPIETARIOS%20DE%20LOS%20VIVEROS%20DEL%20CANTON%20MILAGRO%20PROVINCIA%20DEL%20GUAYAS.pdf

PROECUADOR (2012), “*Análisis sectorial de textiles y confecciones*” Recuperado en:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

Sánchez, M., Vázquez, G., & Mejía, J. (2009). *Marketing Estratégico para mejorar la participación en el mercado de mass seguros en la ciudad de Ambato*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Sánchez, J. (2017). *La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México*. Recuperado en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512017000300093&lang=pt#back_fn1

Sandhusen, R. (2002). *Tipos de Mercadotecnia*. Mexico: Compañía Editorial Continental.

Salas, R. (2009). *Estrategias de Negocios*, Recuperado en;
<https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2009/04/las-claves-competitivas-de-dell.html>

Suárez, A. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Bogotá: Ediciones Pirámide.

Vázquez A (2001) *Desarrollo Endógeno y globalización* Recuperado en:
http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0119/desarrollo_endogeno_y_globalizacion.pdf

Vipnet (2017). *La impecable estrategia de Mercedes Benz en social media*, Recuperado en: <https://www.vipnet360.com/estrategia-mercedes-benz-social-media/>

Zorrilla, Santiago (2004). *Cómo aprender economía* Recuperado en:
<http://books.google.com.ec/books?id=JSA25Z0IzGQC&pg=PA58&dq=mercanti>

lismo&hl=es&sa=X&ei=DVgqU8i2IbCL0QGntYCAAw&ved=0CDoQ6AEwA
w#v=onepage&q=mercantilismo&f=false

Anexos

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE ING. EN FINANZAS

OBJETIVO: Entrevistar al Gerente de la empresa Cartago Destilería, con la finalidad de analizar las estrategias comerciales que direccionaron al rendimiento financiero en base de la venta de los productos y bebidas alcohólicas.

Instrumento: Entrevista

Técnica: Observación

- 1.- ¿Cuáles fueron las principales estrategias que ocupó la empresa para posesionar los productos en el mercado local?
- 2.- ¿Considera importante que la empresa cuente con estrategias comerciales para mejorar el rendimiento financiero?
- 3.- ¿Qué estrategias comerciales cree conveniente incrementar en el futuro?
- 4.- ¿Considera usted que la aplicación de las estrategias comerciales en la empresa Cartago Destilería contribuyó a mantener una liquidez en torno a las ventas?
- 5.- ¿Cuál ha sido el incremento de ventas en relación al rendimiento financiero de la empresa a raíz del año 2015 al 2017?
- 6.- ¿Cuáles fueron las decisiones financieras que se pusieron a consideración, para mantener un índice de rentabilidad y solvencia evidenciadas en los balances de la empresa?
- 7.- ¿Qué indicadores financieros se utilizan para medir la rentabilidad y solvencia?

8.- ¿De acuerdo a sus proyecciones financieras que resultados se estiman al finalizar el año en curso?

9.- ¿La interrelación del departamento comercial y financiero resultó beneficiado?

Análisis horizontal del Balance General Cartago Destilería

BALANCE GENERAL							
DE LOS AÑOS 2015-2016-2017				Valor Absoluto \$		Valor Relativo %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
ACTIVO							
CORRIENTE	-	5.495,00	3.000,00	5.495,00	-2.495,00	0,00	-45,40
Caja	-	5.495,00	3.000,00	5.495,00	-2.495,00	0,00	-45,40
Bancos							
EXIGIBLE	5.062,50	5.303,51	18.807,59	5.303,51	13.504,08	104,76	254,63
Cuentas por Cobrar	5.625,00	5.625,00	20.000,00	5.625,00	14.375,00	100,00	255,56
Menos Provisiones	-562,5	-562,5	-2.000,00	-562,50	-1.437,50	100,00	255,56
Cuentas Incobrables							
Crédito Tributario (IVA)	-						
Crédito tributario a favor I.R.	-	241,01	807,59	241,01	566,58	0,00	235,09
REALIZABLE	40.216,07	7.542,68	15.000,00	7.542,68	7.457,32	18,76	98,87
Inventarios	40.216,07	7542,68	15.000,00	7.542,68	7.457,32	18,76	98,87
ACTIVO FIJO	5.219,00	9.504,00	14.395,90	9.504,00	4.891,90	182,10	51,47
Mueble y Enseres	833	2883	3864	2.883,00	981,00	346,10	34,03
Maquinaria y Equipo	4.500,00	6500	10000	6.500,00	3.500,00	144,44	53,85
Equipo de Cómputo y Sofw	312	907	2907	907,00	2.000,00	290,71	220,51
Menos Depreciación	-426	-786	-2375,1	-786,00	-1.589,10	184,51	202,18
TOTAL ACTIVO	50.497,57	27.845,19	51.203,49	27.845,19	23.358,30	55,14	83,89
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE	5.334,00	8.345,00	15.000,00	8.345,00	6.655,00	156,45	79,75
CTAS Y DCTOS POR PAGAR							
Proveedores	5.334,00	8345	15000	8.345,00	6.655,00	156,45	79,75
INSTITUCIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO							
PASIVO A LARGO PLAZO	25.505,66	27.505,66	75.000,00	27.505,66	47.494,34	107,84	172,67
Crediambato	25.505,66	27505,66	75000	27.505,66	47.494,34	107,84	172,67
TOTAL PASIVOS							
PATRIMONIO	19.657,91	-8.005,47	-38.796,51	-8.005,47	-30.791,04	-40,72	384,63
Capital	24.731,76	21.059,76	-141632,3	21.059,76	-162.692,03	85,15	-772,53
Utilidad del Ejercicio	-5.073,85	-29.065,23	102.835,76	-29.065,23	131.900,99	572,84	-453,81
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	50.497,57	27.845,19	51.203,49	27.845,19	23.358,30	55,14	83,89

Análisis Horizontal Estado de Resultados Cartago Destilería

ESTADO DE RESULTADOS				Variacion Absoluta \$		Variacion Relativa %	
DE LOS AÑOS 2015-2016-2017	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
INGRESOS							
OPERACIONALES							
VENTAS	161.961,18	118.591,28	576.201,76	-43.369,90	457.610,48	-26,78	385,87
Ventas Facturas	161.961,18	118591,28	576201,76	-43.369,90	457.610,48	-26,78	385,87
Menos Costos y Gastos	106.486,77	82.401,55	343.746,58	-24.085,22	261.345,03	-22,62	317,16
COSTOS							
Inv. Inicial	10.789,00	40.216,07	7542,68	29.427,07	-32.673,39	272,75	-81,24
Mas Compras	135.913,84	49.728,16	351203,9	-86.185,68	301.475,74	-63,41	606,25
Menos Inventario Final	-40.216,07	-7.542,68	-15000	32.673,39	-7.457,32	-81,24	98,87
GASTOS DE PERSONAL	14.467,49	13.972,29	7.655,18	-495,20	-6.317,11	-3,42	-45,21
Sueldos y Salarios	11.625,83	11.185,08	5499,36	-440,75	-5.685,72	-3,79	-50,83
Aportes a la Seguridad Social	1.070,86	1.070,86	668,17	0,00	-402,69	0,00	-37,60
Fondos de Reserva	358,26	358,26	358,26	0,00	0,00	0,00	0,00
Decimos Tercero – Cuarto	1.412,54	1.358,09	1129,39	-54,45	-228,70	-3,85	-16,84
GASTOS FINANCIEROS	1.554,51	1.554,51	11.122,24	0,00	9.567,73	0,00	615,48
Gastos Bancarios	1.554,51	1.554,51	11122,24	0,00	9.567,73	0,00	615,48
ADMINISTRATIVOS	21.557,26	20.611,16	64.863,00	-946,10	44.251,84	-4,39	214,70
Gasto Luz	3.154,00	2.690,56	2978,15	-463,44	287,59	-14,69	10,69
Agua	4.015,25	1.398,00	3789	-2.617,25	2.391,00	-65,18	171,03
Gasto Teléfono	3.585,00	987,15	1078	-2.597,85	90,85	-72,46	9,20
Gasto Internet	756,75	912,45	2115,85	155,70	1.203,40	20,57	131,89
Honorarios Profesionales	2.000,00	2.400,00	800	400,00	-1.600,00	20,00	-66,67
Suministros de oficina	1.678,00	1.459,00	2300	-219,00	841,00	-13,05	57,64
Uniformes de Trabajo				0,00	0,00	0,00	#¡DIV/0!
Correos y comunicación	621	1.084,00	29955	463,00	28.871,00	74,56	2663,38
Arriendo Galpón	3.000,00	6.720,00	9960	3.720,00	3.240,00	124,00	48,21
Mantenimiento Placas filtrantes			5512	5.512,00	-5.512,00	0,00	-100,00
Gasto transporte	1.402,26	982	6375	-420,26	5.393,00	-29,97	549,19
Mantenimiento sistema de seguridad cámaras			1.345,00	1.345,00	-1.345,00	0,00	-100,00
GASTOS DE VENTA	22.969,00	29.117,00	45.979,00	6.148,00	16.862,00	26,77	57,91
Mantenimiento y reparación de edificios	6.673,00	9.150,00	22345	2.477,00	13.195,00	37,12	144,21
Mantenimiento Vehículos	2.305,00	3.458,00	3903	1.153,00	445,00	50,02	12,87
Combustible	4.932,00	1.389,00	3309	-3.543,00	1.920,00	-71,84	138,23
Gasto Alimentación Viajes	4.248,00	2.136,00	2720	-2.112,00	584,00	-49,72	27,34
Pago de trabajadores ocasionales		4.148,00	1803	0,00	1.803,00	0,00	0,00
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	2.006,00	2.915,00	2754	909,00	-161,00	45,31	-5,52
Gastos de Gestión	2.805,00	5.921,00	9145	3.116,00	3.224,00	111,09	54,45
Varios							
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-5.073,85	-29.065,23	102.835,76	-23.991,38	131.900,99	472,84	-453,81