**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

# DEFINICIÓN DE POLÍTICAS FINANCIERAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ CASO: "COMERCIAL BARRIONUEVO"

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA**

**RENATA MONSERRATH HERRERA PÉREZ**

**DIRECTOR: ECO. EDMUNDO OCAÑA, MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS**
**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO**

**QUITO, JULIO 2016**

**DIRECTOR:**

Eco. Edmundo Ocaña, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Edmundo Peñafiel, MBA.

Ing. Carlos Sierra, Mgtr.

**DEDICATORIA**

A mis grandes amores, las personas más importantes en mi vida, mis ángeles que me cuidan desde el cielo.  Mis padres Lucy y Renán y mi hermana Maita.

A mi ángel de la tierra, Nancy.

***Renata***

**AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar mi vida y llevarme en sus manos cada día, por bendecirme, por poner en mi camino personas que se preocupan y cuidan de mí y por permitirme culminar esta etapa universitaria con éxito.

A mis padres, que desde pequeña me inculcaron valores que me formaron como persona de bien y ahora en mi vida adulta guían mis decisiones. A ellos que me cuidan desde el cielo y que me dejaron la mejor herencia; el amor, el respeto, la honestidad y la responsabilidad. A mi hermana, mi pequeño ángel y mi compañera que me enseñó la pureza de un niño y la alegría de vivir.

A mi Mami, Lucy, que siempre me enseñó a luchar, a superar las adversidades y ante todo sonreírle a la vida a pesar de todo. A ella, por ser el motor de mi vida, la razón por la que sigo luchando y a quien le debo mi vida. Por ser mí ejemplo a seguir.

A mi tía Nancy, por estar siempre a mi lado, apoyándome y dándome fuerzas para seguir compartiendo esta vida que nos tocó juntas y que día a día superamos obstáculo tras obstáculo. Por ser mí apoyo y permitirme ser el suyo. Por el amor que me demuestra todos los días.

Un agradecimiento especial al Eco. Hernán Peña por su paciencia y apoyo en el desarrollo de este proyecto, quien por su jubilación no pudo ayudarme a concluir y al Eco. Edmundo Ocaña quien gentilmente me apoyó en la finalización del presente trabajo de titulación.

***Renata***

## ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN, 1**

**1 ANTECEDENTES, 3**

1.1 PROBLEMA, 3
**1.1.1 Planteamiento, 3**
**1.1.2 Formulación del Problema, 4**
**1.1.3 Sistematización del Problema, 4**
1.2 OBJETIVOS, 5
**1.2.1 General, 5**
**1.2.2 Específicos, 5**
1.3 JUSTIFICACIÓN, 6
**1.3.1 Teórica, 6**
**1.3.2 Práctica, 7**
1.4 MARCO TEÓRICO, 7
1.5 MARCO CONCEPTUAL, 9
1.6 MARCO METODOLÓGICO, 14
**1.6.1 Tipo de Estudio, 14**
1.7 MARCO TEMPORAL, 15
1.8 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 15
1.9 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA, 16
**1.9.1 Reseña Histórica del Negocio, 16**
**1.9.2 Razón Social, 16**
**1.9.3 Localización, 16**
**1.9.4 Objetivo Social de la Empresa, 17**
**1.9.5 Productos que ofrece al mercado, 18**
**1.9.6 Mercados que abastece, 18**
**1.9.7 Principales Clientes, 19**
**1.9.8 Aspectos Estratégicos, 19**
1.9.8.1 Visión, 19
1.9.8.2 Misión, 20
1.9.8.3 Objetivos, 20
**1.9.9 Estructura Institucional, 21**
**1.9.10 Volumen Anual de Ventas, 22**
**1.9.11 Activos, Pasivos y Patrimonio, 22**

**2 ANÁLISIS FODA, 23**

2.1 TEORÍA, 23
2.2 ESTRUCTURA DEL FODA, 24
2.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS, 34

**3 EVOLUCIÓN DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO, 37**

3.1 ACTIVOS, 37
3.2 PASIVOS, 38
3.3 PATRIMONIO NETO, 38
3.4 ÍNDICES DE LIQUIDEZ, 39
**3.4.1 Razón Corriente, 39**
**3.4.2 Prueba Ácida, 40**
3.5 EVOLUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO, 41
3.6 EVOLUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO, 42
3.7 EVOLUCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR, 43
**3.7.1 Cuentas por Cobrar / Capital de Trabajo Total, 43**
**3.7.2 Cuentas por Cobrar / Capital de Trabajo Neto, 43**
**3.7.3 Período Promedio de Cobro, 44**
**3.7.4 Rotación de Cuentas por Cobrar, 45**
3.8 EVOLUCIÓN DE INVENTARIOS, 46
**3.8.1 Inventario / Capital de Trabajo Total, 46**
**3.8.2 Inventario / Capital de Trabajo Neto, 46**
**3.8.3 Rotación de Inventarios, 47**
**3.8.4 Días de Inventario, 48**
3.9 EVOLUCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR, 49
3.10 EVOLUCIÓN DE CICLO DE EFECTIVO, 50
**3.10.1 Ciclo Operativo, 50**
**3.10.2 Ciclo de Efectivo, 52**
**3.10.3 Ciclo de Conversión de Efectivo, 53**

**4 EVOLUCIÓN DEL ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL, 55**

4.1 INGRESOS, 55
4.2 COSTOS Y GASTOS, 56
**4.2.1 Costos, 56**
**4.2.2 Gastos, 58**
**4.2.3 Tasa de Crecimiento, 59**
4.3 RESULTADOS, 60
**4.3.1 Utilidad sobre Ventas, 62**
**4.3.2 ROE, 63**
**4.3.3 Descomposición del ROE, 64**
**4.3.4 ROA, 67**

**5 TRAYECTORIA DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO, 69**

5.1 ACTIVIDADES DE OPERACIÓN, 70
5.2 ACTIVIDADES DE INVERSIÓN, 71
5.3 ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO, 72

**6 PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ, LOS INVENTARIOS Y LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES, 73**

6.1 POLÍTICAS RELACIONADAS CON LA LIQUIDEZ, 73
6.2 MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR, 75

6.3 MANEJO DE INVENTARIOS, 75
**6.3.1 Adquisición de mercadería, 76**
**6.3.2 Recepción de mercadería, 76**
**6.3.3 Almacenaje, 77**
**6.3.4 Despacho de mercadería, 78**
**6.3.5 Cobranza, 79**
6.4 OTROS – RECURSOS HUMANOS, 80
**6.4.1 Manual de puestos, 80**
**6.4.2 Objetivo del manual, 80**
**6.4.3 Elaboración del manual de puestos, 82**

**7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 90**

7.1 CONCLUSIONES, 90
7.2 RECOMENDACIONES, 92

**REFERENCIAS, 95**

**ANEXOS, 97**

Anexo 1: Encuesta FODA, 98
Anexo 2: Estados de Situación Financiera y Estado de Resultados, 100
Anexo 3: Formatos propuestos para el manejo de Bodega, 103

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Volumen de Ventas, 22
Tabla 2: Distribución ESF, 22
Tabla 3: Fortalezas, 25
Tabla 4: Debilidades, 27
Tabla 5: Oportunidades, 29
Tabla 6: Amenazas, 30
Tabla 7: Ponderación de los aspectos identificados en el FODA, 32
Tabla 8: Fortalezas, 33
Tabla 9: Debilidades, 34
Tabla 10: Activos, 37
Tabla 11: Pasivos, 38
Tabla 12: Patrimonio, 38
Tabla 13: Período de almacenamiento, 53
Tabla 14: Plazo medio de cobros, 53
Tabla 15: Plazo medio de pagos, 53
Tabla 16: Ciclo de Conversión de Efectivo, 53
Tabla 17: Ingresos, 55
Tabla 18: Costos, 56
Tabla 19: Gastos, 58
Tabla 20: Tasa de Crecimiento Ingresos y Costos y Gastos, 59
Tabla 21: Descomposición de la Rentabilidad / Método Dupont, 65
Tabla 22: Resumen Método Dupont, 66
Tabla 23: Variaciones Estados Financieros (Activos), 69
Tabla 24: Variaciones Estados Financieros (Pasivos y Patrimonio), 70
Tabla 25: Actividades de Operación, 71
Tabla 26: Actividades de Inversión, 71
Tabla 27: Actividades de Financiamiento, 72
Tabla 28: Gerente General – Propietario, 82
Tabla 29: Administrador, 84
Tabla 30: Contador, 85
Tabla 31: Secretaria, 86
Tabla 32: Vendedor, 87
Tabla 33: Chofer, 88
Tabla 34: Bodeguero, 89

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la Compañía, 17
Figura 2: Estructura de la empresa, 21
Figura 3: Fortalezas, 26
Figura 4: Debilidades, 28
Figura 5: Oportunidades, 29
Figura 6: Amenazas, 31
Figura 7: Razón Corriente, 39
Figura 8: Prueba Acida, 40
Figura 9: Capital de Trabajo, 41
Figura 10: Capital de Trabajo Neto, 42
Figura 11: Cuenta por Cobrar / Capital de Trabajo Total, 43
Figura 12: Cuenta por Cobrar / Capital de Trabajo Neto, 44
Figura 13: Período Promedio de Cobro, 45
Figura 14: Rotación de Cuentas por Cobrar, 45
Figura 15: Evolución de Inventarios, 46
Figura 16: Inventario / Capital de Trabajo Neto, 47
Figura 17: Rotación de Inventarios, 48
Figura 18: Días de Inventario, 48
Figura 19: Proveedores / Pasivos Corrientes, 49
Figura 20: Productos de Alta Rotación – Ciclo Operativo, 51
Figura 21: Productos de Baja Rotación – Ciclo Operativo, 51
Figura 22: Productos de Alta Rotación – Ciclo de Efectivo, 52
Figura 23: Productos de Baja Rotación – Ciclo de Efectivo, 52
Figura 24: Ciclo de Conversión de Efectivo, 53
Figura 25: Ingresos, 56
Figura 26: Costos, 57
Figura 27: Gastos, 60
Figura 28: Resultados antes de Impuestos, 61
Figura 29: Resultados después de Impuestos, 62
Figura 30: Utilidad sobre Ventas, 63
Figura 31: ROE, 64
Figura 32: ROA, 68

## RESUMEN EJECUTIVO

La operatividad de la liquidez es uno de los elementos más importantes dentro del manejo de finanzas de una empresa debido a que muestra su capacidad para enfrentar los problemas en el corto y largo plazo. El funcionamiento de una empresa depende de la liquidez que tenga, para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad productiva, entre otros.

En este sentido y con miras a mejorar el manejo de la empresa, se realizan análisis de las condiciones financieras de la empresa y se diseñan planes de mejoramiento y manejo eficiente de recursos.

Es por esto que el presente trabajo tiene por objeto, diseñar y proponer el uso de ciertas políticas enfocadas al mejoramiento del desenvolvimiento de "COMERCIAL BARRIONUEVO", así como, la administración eficiente de los recursos; a través, del análisis y revisión de índices financieros que permitan ubicarse y comprender la situación actual de la empresa. Estos indicadores financieros evaluados conjuntamente con otros indicadores como los de endeudamiento o rentabilidad, permiten tener un conocimiento bastante próximo a la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones actuales o para adquirir nuevos compromisos.

Todo esto se muestra en cada uno de los capítulos que siguen en el presente trabajo de titulación.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objeto realizar un análisis de la situación financiera de Comercial Barrionuevo y de esta manera proponer políticas que ayuden al mejoramiento del negocio y de la liquidez de la empresa.

La empresa Comercial Barrionuevo fue fundada en 1987 (hace 28 años), está dedicada a la comercialización y distribución de productos de ferretería. Durante 20 años trabajó como mayorista y minorista con su punto de venta ubicado en el sector de La Atahualpa al sur de Quito. Actualmente se encuentra en la Ciudadela La Armenia, puente 8 de la autopista General Rumiñahui. Comercializa productos pequeños y medianos de ferretería en la ciudad de Quito y los Valles.

Este negocio, de manejo familiar, presenta problemas a nivel de Estados Financieros en cuanto a la liquidez y manejo de las cuentas contables, así como, a nivel de organización administrativa y definición de puestos de trabajo.

Con el fin de comprender la verdadera situación de la empresa, se realizará lo siguiente de acuerdo a la planificación de trabajo:

- En el capítulo I, se presenta un vistazo general de la empresa, de su organización y del funcionamiento actual.

- En el capítulo II, se realizará un análisis FODA, a través de encuestas a los empleados y a los principales directivos de la empresa.

- En el capítulo III, se realizará una revisión del Estado de Situación Financiera y se revisarán los índices financieros.

- En el capítulo IV, se analizará el Estado de Resultados y el comportamiento de estas cuentas a través de los años analizados.

- En el capítulo V, se realizará el Estado de Flujo de Efectivo.

- En el capítulo VI, finalmente, se propondrá las políticas determinadas de acuerdo al análisis realizado en los capítulos precedentes y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

# 1 ANTECEDENTES

## 1.1 PROBLEMA

### 1.1.1 Planteamiento

La empresa Comercial Barrionuevo funciona desde 1987 (hace 28 años), dedicada a la comercialización y distribución de productos de ferretería. Durante 20 años trabajó como mayorista y minorista con su punto de venta ubicado en el sector de La Atahualpa al sur de Quito. Actualmente se encuentra en la Ciudadela La Armenia, puente 8 de la autopista General Rumiñahui.

Las principales marcas de productos que vende y distribuye son:

- Plastigama, en lo relativo a tubos y materiales de PVC.
- Rival, es la línea económica de tubos plásticos.
- Truper, materiales y herramientas de ferretería.
- Abro, productos para el cuidado automotriz, lubricantes, cintas adhesivas, baterías, entre otros.

- Sika, línea de aditivos para la construcción.

- Cóndor, pinturas de exterior e interior.

- Veto, materiales eléctricos.

Comercial Barrionuevo realiza la distribución de sus materiales de ferretería en la ciudad de Quito, en los Valles: de los Chillos, de Cumbayá y de Tumbaco.

Los principales problemas que enfrenta la empresa son: falta de capacidad de liquidez, incapacidad de atender pagos a proveedores a tiempo, el no cumplimiento de pago a los bancos, ausencia de una política de compras y un inadecuado manejo de inventarios. Los vendedores no son sometidos a un control estricto de ventas y cobranzas, lo que agrava la falta de disponibilidad de recursos y el adecuado manejo del capital de trabajo.

### 1.1.2 Formulación del Problema

¿La ausencia de una Política Financiera puede ser la causa del manejo ineficiente de los recursos de la empresa?

### 1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿La ausencia de un departamento de contabilidad puede incidir en la deficiencia del manejo de los recursos financieros de la institución?

- ¿La falta de Planificación Administrativa puede perjudicar la administración eficiente de los recursos de la empresa?

- ¿La inexperiencia gerencial en finanzas puede ser la causa de la mala administración de los recursos?

- ¿El sistema contable puede ser la causa de no tener información real en el momento oportuno para administrar de manera eficiente los recursos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 General

Definir Políticas Financieras para mejorar el manejo de la liquidez de la empresa.

### 1.2.2 Específicos

- Realizar el análisis FODA de la situación actual de la empresa.

- Analizar el comportamiento de los Activos y Pasivos Corrientes.

- Estudiar el comportamiento del Estado del Resultado Integral de los últimos años.

- Examinar el Estado de Flujo de Efectivo.

- Definir las políticas financieras que requiere el manejo de la liquidez de la empresa.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

### 1.3.1 Teórica

A los inversores les gusta conocer si una empresa puede enfrentar sus obligaciones. Si no lo logran es porque tienen un problema de liquidez. Para saber si va a pagar sus deudas, se tienen que analizar dos grandes conceptos: su voluntad y capacidad para abonarlas.

Es muy difícil medir la primera, porque depende del deseo (o no) del emisor de querer cumplirlas, esta responsabilidad recae en la administración de la empresa. Para medir la segunda, existe un indicador: el ratio de liquidez, que intenta medir la capacidad de una compañía para pagar sus obligaciones.

Este se construye comparando los activos más líquidos, que pueden ser más fácilmente convertibles en efectivo (generalmente en un plazo de 12 meses) contra sus deudas de corto plazo.

En realidad este ratio de liquidez varía de un sector a otro debido a la importancia de los activos fijos. NEFFA Gustavo – 2014:

- Una compañía manufacturera siempre tendrá un ratio menor al de una de servicios,

- Y una empresa de procesos automatizados (petroquímicas, siderúrgicas, aluminio, etc.) estará muy por debajo que otra con poca inversión en activos fijos.

### 1.3.2 Práctica

Con la realización de este trabajo tendré la oportunidad de obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA y de aplicar los conocimientos alcanzados a lo largo de mi carrera, o lo que es lo mismo pondré en práctica las materias impartidas por los diferentes profesores a lo largo de los semestres.

También existe la oportunidad de entregar una solución práctica a la empresa Comercial Barrionuevo que sufre de problemas de iliquidez.

## 1.4 MARCO TEÓRICO

- Ciencias Administrativas

De las ciencias administrativas se utilizarán los procesos de planificación, coordinación, ejecución y evaluación como instrumentos para manejar una eficiente gestión administrativa.

- Ciencias Contables

De las ciencias contables de utilizará disciplinas que se encarguen de estudiar, medir y analizar el activo, el pasivo y el patrimonio y la realidad económica y

financiera a través de los ingresos, costos y gastos. Esto ayuda a mejorar la dirección y el control, al disponer de información registrada y sistemática en los estados financieros.

- Presupuestos

> El presupuesto como consecución de objetivos y metas.- desde este punto de vista, el presupuesto es un método sistemático y formalizado que logra que las responsabilidades directivas de la planeación, ejecución, coordinación se cumplan. Por tanto, este proceso incluye, además, de objetivos, metas y utilidades, de informes periódicos y procedimientos de seguimiento para evaluar la consecución de resultados.
>
> El presupuesto como corriente de ingresos y egresos previsible.- según este punto de vista, el presupuesto resulta ser una "serie de estimaciones coordinadas, que realiza el personal de una empresa para pronosticar, por una parte los ingresos por venta de bienes reales o financieros y/o servicios prestados y, por otra, los egresos por costos y gastos e inversiones probables". De la comparación entre ingresos y egresos presupuestados, surgen los resultados que se pretenden alcanzar en un período determinado, de acuerdo a los objetivos de la firma (Peña Noboa, 2014, pág. 81).

- Finanzas

> Las finanzas corporativas es el área de las finanzas relacionada con las empresas. Las decisiones financieras que se toman en el mundo de la empresa entorno al capital pueden estar, por ejemplo, relacionadas con la inversión, la financiación y los dividendos. Su objetivo es obtener el máximo valor para los propietarios y los accionistas (Significados, s.f.).

- Planificación

La planificación se utilizará para que la empresa fije sus aspiraciones luego de haber investigado que mercado va a atender, que segmentos va a cubrir, que

líneas va a producir, que cambios tecnológicos debe experimentar, que inversiones debe efectuar, que recursos humanos requiere, que tipo de organización debe mantener. Resumiendo todo esto, es responder a que es lo que se debe hacer en el futuro. (Peña Noboa, 2014, pág. 81)

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

- **ANÁLISIS FODA:**

Herramienta administrativa que provee información necesaria para la implantación de acciones correctivas y la generación de proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

- **CAPITAL DE TRABAJO NETO:**

Es la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, se dispondrá de capital de trabajo neto siempre y cuando los activos superen a los pasivos; estos constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesaria para continuar las operaciones de un negocio (Pérez Aimara, 2005)

- **CAPITAL DE TRABAJO TOTAL:**

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la compañía, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella (Definición.de, 2009).

- **EFECTIVIDAD:**

Es la capacidad de lograr alcanzar un objetivo o el cumplimiento de una meta.

- **EFICIENCIA:**

Se puede definir eficiencia como una relación entre los recursos que fueron necesarios utilizarse en la realización de un proyecto y lo que se consiguió a través de estos. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo y con el menor tiempo posible. O a su vez cuando se consigue alcanzar más objetivos con los mismos recursos escasos existentes.

- **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO:**

Los usuarios de los estados financieros están interesados en saber cómo la entidad genera y utiliza el efectivo y los equivalentes al efectivo. Esta necesidad es independiente de la naturaleza de las actividades de la entidad, incluso cuando el efectivo pueda ser considerado como el producto de la empresa en cuestión, como puede ser el caso de las entidades financieras. Básicamente, las entidades necesitan efectivo por las mismas razones, por muy diferentes que sean las actividades que constituyen su principal fuente de ingresos ordinarios. En efecto, todas ellas necesitan efectivo para llevar a cabo sus operaciones, pagar sus obligaciones y suministrar rendimientos a sus inversores. De acuerdo con lo anterior, esta Norma exige a todas las entidades que presenten un estado de flujo de efectivo.

El estado de flujo de efectivo, cuando se usa de forma conjunta con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se puedan presentar *NIC 7*.

- **ÍNDICES FINANCIEROS:**

Un indicador financiero es un relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de conocer el

comportamiento de la empresa; se definen como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

- **OBJETIVOS:**

Es el planteo de una meta o propósito a alcanzar y que dependiente del ambiente donde se vaya a desarrollar se da el nivel de complejidad. El objetivo es fundamental en el proceso de planificación y que se plantea de manera abstracta pero que después del desarrollo se concreta en la realidad.

- **PLANIFICACIÓN FINANCIERA:**

La planificación financiera es un proceso mediante el cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

- **PLANIFICAR:**

Planificar significa que la administración analiza por anticipado los objetivos y las acciones, y sustentan sus actos no en conocimientos empíricos sino se basan en métodos o planes. Los planes constituyen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- **POLÍTICAS FINANCIERAS:**

Son orientaciones encaminadas a delinear acciones que deben seguir los administradores en la toma de decisiones financieras.

- **PROCEDIMIENTOS:**

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

- **PROCESO:**

Un proceso es un conjunto de actividades que se realizan o suceden alternativamente o simultáneamente bajo ciertas circunstancias.

## 1.6 MARCO METODOLÓGICO

### 1.6.1 Tipo de Estudio

El método de este trabajo es de carácter exploratorio con el propósito de llegar a conocer cuáles son las causas que motivan la iliquidez. Para el efecto se utilizarán técnicas como: Entrevistas, Cuestionarios, bibliografías y Observación directa.

Como complemento a esta clase de investigación se utilizarán los siguientes métodos:

**a) Método Inductivo**

> El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; la comparación (Definición.de, s.f.).

**b) Método Deductivo**

> El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera (Definición.de, s.f.).

## 1.7 MARCO TEMPORAL

El estudio objeto de este trabajo de titulación será realizado dentro del período comprendido entre los años 2012 y 2014.

## 1.8 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**a) Fuentes Primarias**

- Entrevista: Se aplicará al propietario, administrador y demás empleados de la empresa, quienes puedan proporcionar información real de la misma y así determinar fortalezas y debilidades de la compañía.

- Encuesta: Se realizará a los empleados para determinar su conocimiento del trabajo y recolectar información relevante para el trabajo.

- Observación: Se realizará en el lugar donde se desarrollarán las actividades de recolección, análisis y evaluación de datos.

**b) Fuentes Secundarias**

- Libros especializados en el tema de investigación.
- Artículos referentes al tema.
- Información obtenida de Internet.

## 1.9 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 1.9.1 Reseña Histórica del Negocio

La empresa Comercial Barrionuevo comenzó sus actividades en el año 1987 (hace 28 años); está dedicada a la comercialización y distribución de productos de ferretería. Fue fundada por Antonio Barrionuevo en el Sector de la Ciudadela Atahualpa, al sur de Quito. Durante 20 años trabajó como mayorista y años más tarde de su fundación también comenzó sus actividades como minorista con su punto de venta en la calle Michelena.

Actualmente se encuentra ubicada en la Ciudadela La Armenia, puente 8 de la autopista General Rumiñahui, manejado por su hija Margarita Barrionuevo, hoy por hoy, no tiene un punto de venta al por menor y únicamente realiza ventas por pedido a ferreterías pequeñas.

### 1.9.2 Razón Social

La empresa se denomina “Comercial Barrionuevo”, y corresponde a una Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad; se encuentra registrada como “Barrionuevo Antonio José” con RUC 1701890269-001.

### 1.9.3 Localización

La empresa se encuentra localizada en la Ciudadela La Armenia, puente 8 de la Autopista General Rumiñahui. Cantón Quito.

Dirección: Juan José Izurieta N847 y César Endara

Teléfono: 02-207-1523

Correo Electrónico: comercialbarrionuevo@hotmail.com




**Figura 1: Ubicación de la Compañía**

**Fuente:** Google Maps

### 1.9.4 Objetivo Social de la Empresa

El objetivo social de la empresa es la comercialización de productos de ferretería a locales comerciales pequeños.

El detalle de las principales marcas de los productos que ofrece la compañía consta a continuación.

### 1.9.5 Productos que ofrece al mercado

Las principales marcas de productos que vende y distribuye son:

- Plastigama, en lo relativo a tubos y materiales de PVC.
- Rival, es la línea económica de tubos plásticos.
- Truper, materiales y herramientas de ferretería.
- Abro, productos para el cuidado automotriz, lubricantes, cintas adhesivas, baterías, entre otros.
- Sika, línea de aditivos para la construcción.
- Cóndor pinturas de exterior e interior.
- Veto, materiales eléctricos.

### 1.9.6 Mercados que abastece

Comercial Barrionuevo distribuye sus materiales de ferretería en la ciudad de Quito y en los Valles: de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.

Sus principales consumidores son pequeñas y medianas ferreterías de los lugares antes mencionados.

### 1.9.7 Principales Clientes

De acuerdo a la importancia, los principales clientes que tiene la empresa son:

1) Altamirano Masapanta Jorge Alfredo
2) Calva Serrano Miguel Dionicio
3) Soria Solano Norma Jeanett
4) Gualotuña Logacho Monica Sofia
5) Frigo Mag Cia Ltda.
6) Cintia Latacunga
7) Rivera Terán Luis Antonio
8) Tipán Cuichan Martha Yolanda
9) Guerra Cáceres Leopoldo Eugenio
10) Mosquera Pérez Isabel Evelin

### 1.9.8 Aspectos Estratégicos

#### 1.9.8.1 Visión

Ser reconocidos como distribuidores de materiales de ferretería, herramientas menores, artículos para la construcción; cuya atención al cliente se complementa con asesoría por parte de nuestro personal de ventas, creando valor a través de la excelencia y buscando la expansión en el mercado Quiteño.

1.9.8.2 Misión

Proveer de materiales de ferretería, herramientas menores y artículos para la construcción a negocios pequeños de marcas reconocidas en el mercado a precios competitivos, llegando a los clientes con un servicio oportuno de alta calidad, ofreciendo la mejor atención a sus clientes a través de personal altamente capacitado, eficiente y responsable.

1.9.8.3 Objetivos

La empresa trabaja por el bienestar colectivo comprometida principalmente con el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- La satisfacción de nuestros clientes externos: Vendiendo productos de excelente calidad y prestigio, brindando un servicio amable; e identificando las necesidades del comprador para poder ofrecer servicios con alto valor agregado.

- Excelentes relaciones con nuestros proveedores: Sosteniendo relaciones duraderas y confiables fundamentadas en la lealtad, reciprocidad, compromiso, y dedicación, sentimientos que se transmiten a nuestros clientes y distribuidores.

- La satisfacción de nuestros clientes internos: estableciendo políticas de respeto y beneficios, que los incentiva al cumplimiento cabal de su trabajo, siendo socialmente responsables con ellos.

- Cumpliendo de manera puntual y correcta las obligaciones tributarias, consciente de las necesidades del país para el desarrollo del mismo.

### 1.9.9 Estructura Institucional

La compañía está conformada por 8 personas. La estructura orgánica de la compañía es la siguiente:

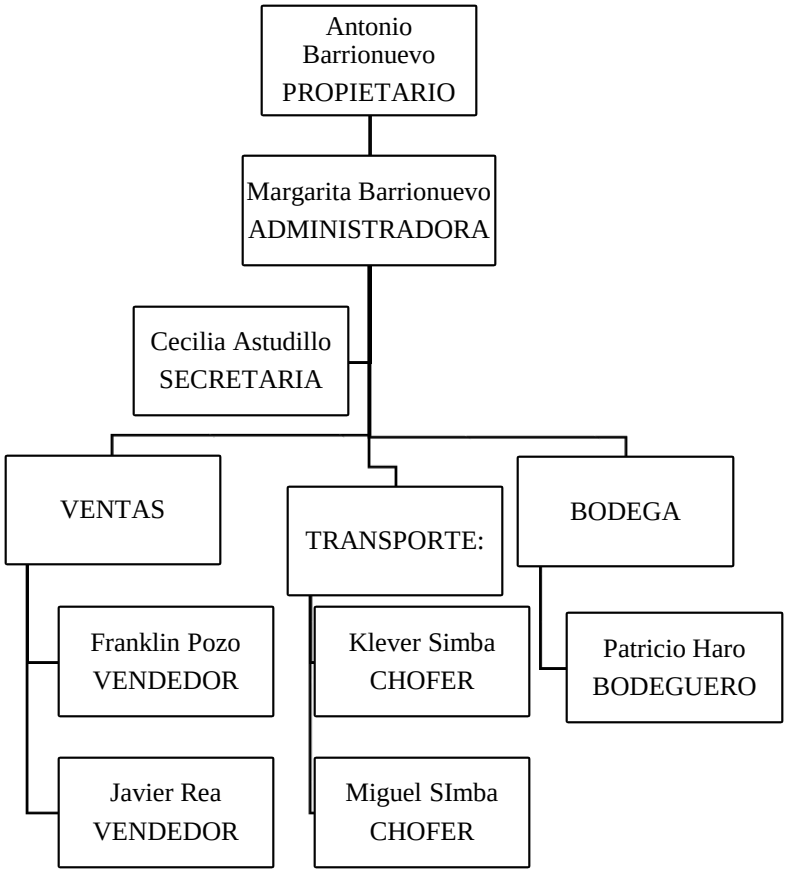



**Figura 2: Estructura de la empresa**

**Fuente:** Comercial Barrionuevo

En la actualidad, la empresa no dispone de un manual orgánico – funcional, que definan las funciones de cada puesto de trabajo, a ser cumplidas por cada

persona. Cada empleado tiene a su cargo, en teoría, ciertas funciones, sin embargo, en la práctica todos realizan tareas de las demás personas.

### 1.9.10 Volumen Anual de Ventas

El volumen anual de ventas al 31 de Diciembre de 2014 fue:

**Tabla 1: Volumen de Ventas**

| | |
|---|---|
| TOTAL VENTAS 12% | 947,191.52 |
| TOTAL VENTAS 0% | 15,396.66 |
| **VENTAS TOTALES** | **962,588.18** |

### 1.9.11 Activos, Pasivos y Patrimonio

De acuerdo al Estado de Situación Financiera de la compañía para el año terminado el 31 de diciembre de 2014, los activos, pasivos y patrimonio de la empresa equivalen a:

**Tabla 2: Distribución ESF**

| | |
|---|---|
| TOTAL ACTIVOS | 69,778.08 |
| TOTAL PASIVOS | 39,748.16 |
| TOTAL PATRIMONIO | 30,029.92 |

# 2 ANÁLISIS FODA

## 2.1 TEORÍA

El acrónimo FODA es una herramienta de carácter administrativo que permite identificar y analizar, en cualquier momento, el estado en que se encuentra una organización, una empresa, una institución o una persona con el fin de encontrar mejoras al estado de situación actual.

Los componentes del FODA son:

- **Fortalezas** o factores críticos positivos con los que cuenta la organización que provoca una posición privilegiada frente a la competencia, o disponibilidad de recursos, capacidades y habilidades que se poseen.

- **Oportunidades** o aspectos positivos que se encuentran en el entorno de la institución, o factores que pueden ser explotados, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades** o factores críticos negativos que adolece la organización que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. También debe entenderse como tal la carencia de recursos y habilidades.

- **Amenazas** o aspectos negativos externos que existen en el entorno y que obstaculizan el logro de los objetivos, que pueden llegar incluso a atentar contra la permanencia de la organización.

La matriz de análisis FODA es aquella que permite, en base a los temas identificados en la estructura del FODA, identificar las estrategias que deben seguirse para aprovechar las oportunidades existentes, minimizar las amenazas del entorno y extinguir las debilidades internas, en base al aprovechamiento de las fortalezas que dispone la organización.

Gracias a esta matriz es posible seguir dos caminos:

- El primero, enrumbar un plan estratégico para determinar la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los planes de trabajo a mediano y largo plazo.

- El segundo, formular los presupuestos de ventas, cobranzas, producción, materia prima, compras, pagos, administrativos, inversiones y estados financieros proforma.

## 2.2 ESTRUCTURA DEL FODA

Para identificar, en la empresa “Comercial Barrionuevo”, las oportunidades y amenazas que tiene, así como sus fortalezas (cualidades positivas) y debilidades (aspectos negativos), se realizó una encuesta a todos los empleados tanto al nivel jerárquico superior (dueños) como al personal administrativo, bodegueros y choferes.

En base a la encuesta que se adjunta en el “Anexo I” y a los resultados en el “Anexo II”, se pudo determinar las siguientes conclusiones:

**Pregunta 1:** Según su percepción, cuáles son las Fortalezas de la Compañía? (Al menos 4).

A continuación se presenta una tabla resumen con las variables detectadas correspondientes a Fortalezas a partir de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.

**Tabla 3: Fortalezas**

| Variable | Respuestas | % |
|---|---|---|
| Despacho rápidos | 6 | 20% |
| Buena atención al cliente | 5 | 17% |
| Transporte propio | 4 | 13% |
| Confianza en una empresa de más de 20 años | 4 | 13% |
| Buenos precios | 3 | 10% |
| Crédito | 2 | 7% |
| Comunicación | 2 | 7% |
| Cobertura minoritaria | 1 | 3% |
| Mercadería en buen estado | 1 | 3% |
| El dueño está las 24 horas | 1 | 3% |
| Bodegas propias | 1 | 3% |
| **Total** | **30** | **100%** |

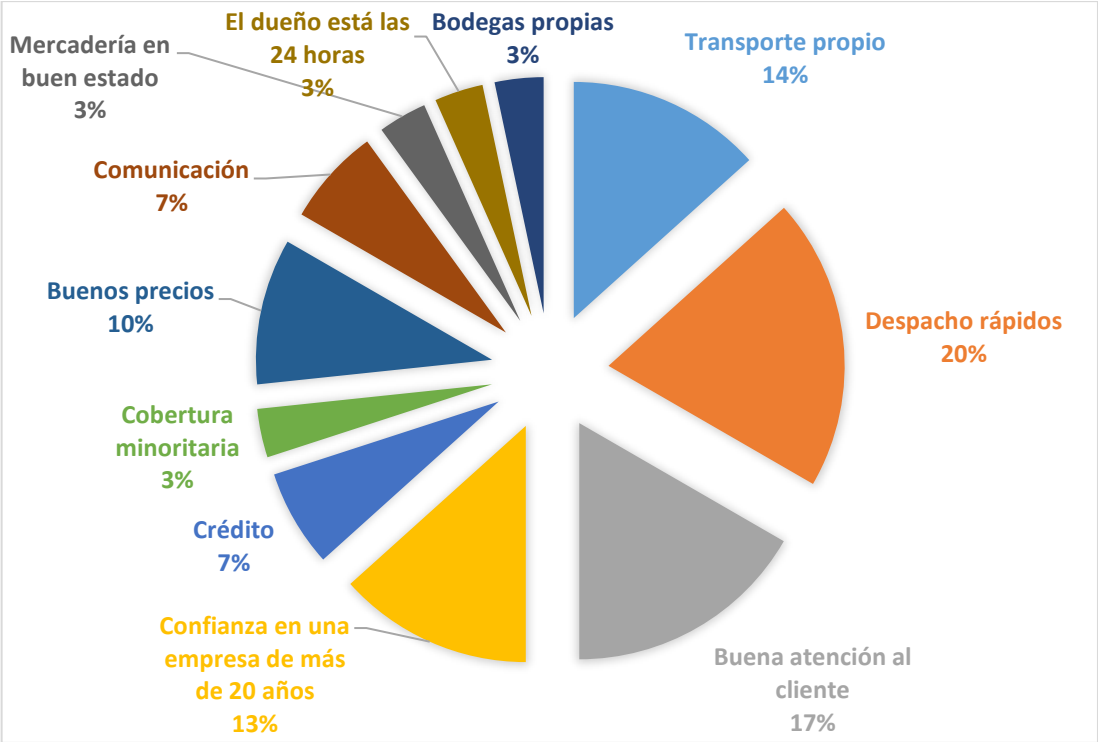



**Figura 3: Fortalezas**

Interpretación:

De acuerdo a la figura que antecede, se puede determinar que las principales fortalezas que posee la empresa son: agilidad en los despachos, buena atención al cliente, contar con transporte propio, los clientes tienen confianza en la empresa y que ofrecen productos con buenos precios.

**Pregunta 2:** Según su percepción, cuáles son las Debilidades de la Compañía? (Al menos 4)

A continuación se presenta una tabla resumen con las variables detectadas correspondientes a las Debilidades a partir de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.

**Tabla 4: Debilidades**

| Variable | Respuestas | % |
|---|---|---|
| Falta de productos / productos nuevos | 4 | 11% |
| No hay roles definidos | 4 | 11% |
| Liquidez - mal proceso de cobranza | 4 | 11% |
| Falta de vendedores | 4 | 11% |
| No hay publicidad | 4 | 11% |
| Falta de apoyo de los trabajadores | 3 | 8% |
| Mucho plazo de crédito | 2 | 5% |
| No hay visión hacia nuevos mercados o tendencias actuales | 1 | 3% |
| No hay inversión | 1 | 3% |
| Sistemas de procesos caducos | 1 | 3% |
| Empresa familiar | 1 | 3% |
| Bodega despachan mal | 1 | 3% |
| No hay distribuciones directas | 1 | 3% |
| Falta de incentivos | 1 | 3% |
| Falta de competitividad | 1 | 3% |
| Mercadería obsoleta | 1 | 3% |
| No hay asesoramiento tecnico | 1 | 3% |
| Sobre-stock | 1 | 3% |
| No hay control estricto y sanciones | 1 | 3% |
| Decisiones centralizadas en el alto mando | 1 | 3% |
| **Total** | **38** | **100%** |

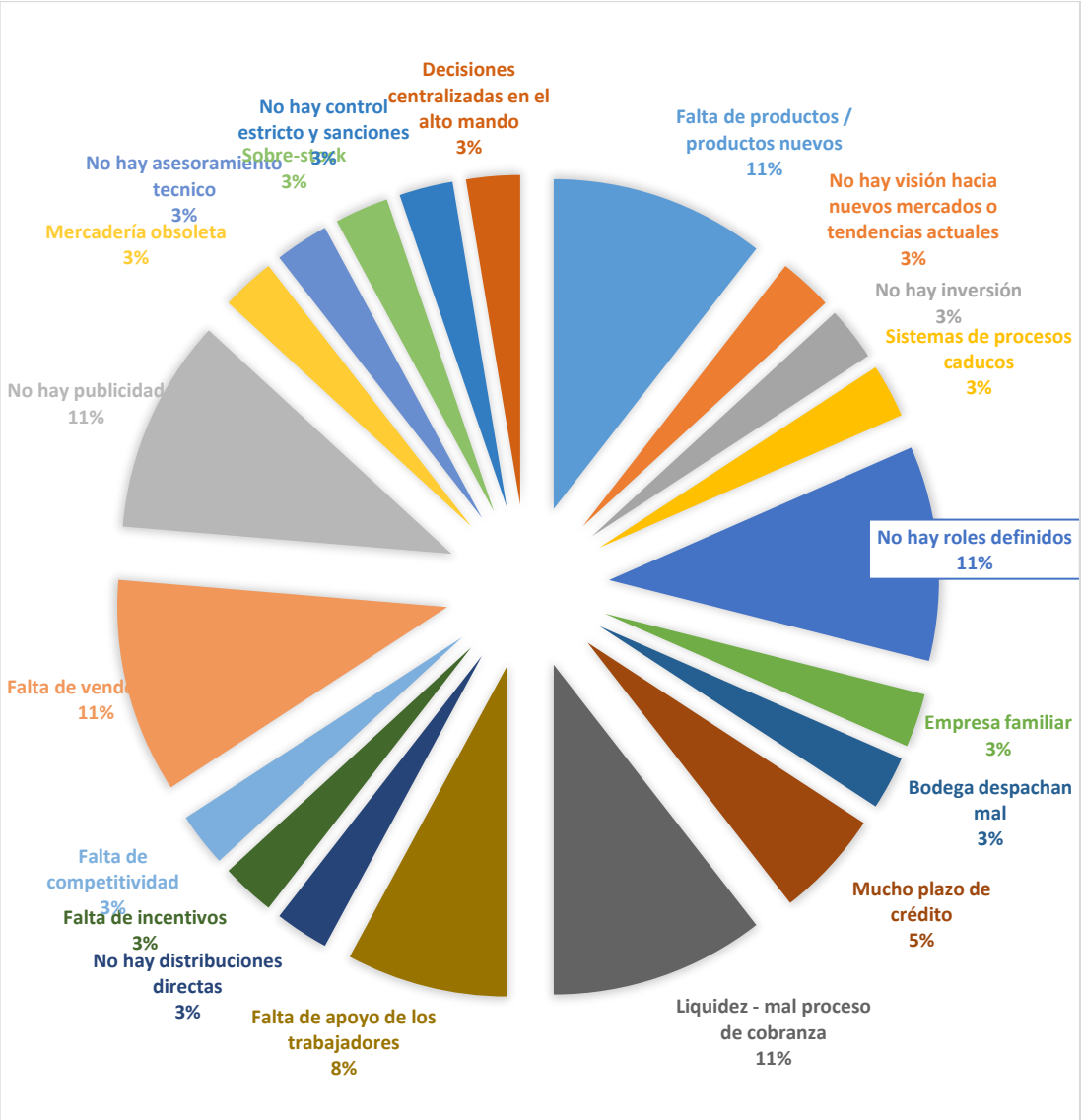



**Figura 4: Debilidades**

Interpretación:

De acuerdo a la figura presentada, se puede concluir que la principal debilidad que enfrenta la empresa es la falta de liquidez, es por esto que no alcanzan a cubrir sus obligaciones mensuales. Adicionalmente se evidencia que existe un mal proceso de cobranza, recuperación de cartera, el plazo de crédito es muy amplio y la mayoría de decisiones están centralizadas en los altos mandos.

**Pregunta 3:** Según su percepción, cuáles son las Oportunidades de la Compañía? (Al menos 4) Ver Definiciones.

A continuación se presenta una tabla resumen con las variables detectadas correspondientes a las Oportunidades a partir de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.

**Tabla 5: Oportunidades**

| Variable | Respuestas | % |
|---|---|---|
| Canales tecnológicos de información y publicitarios | 4 | 44% |
| Importación de productos | 2 | 22% |
| Abrirse más al mercado | 2 | 22% |
| Mejores formas de recuperación de cartera | 1 | 11% |
| **Total** | **9** | **100%** |

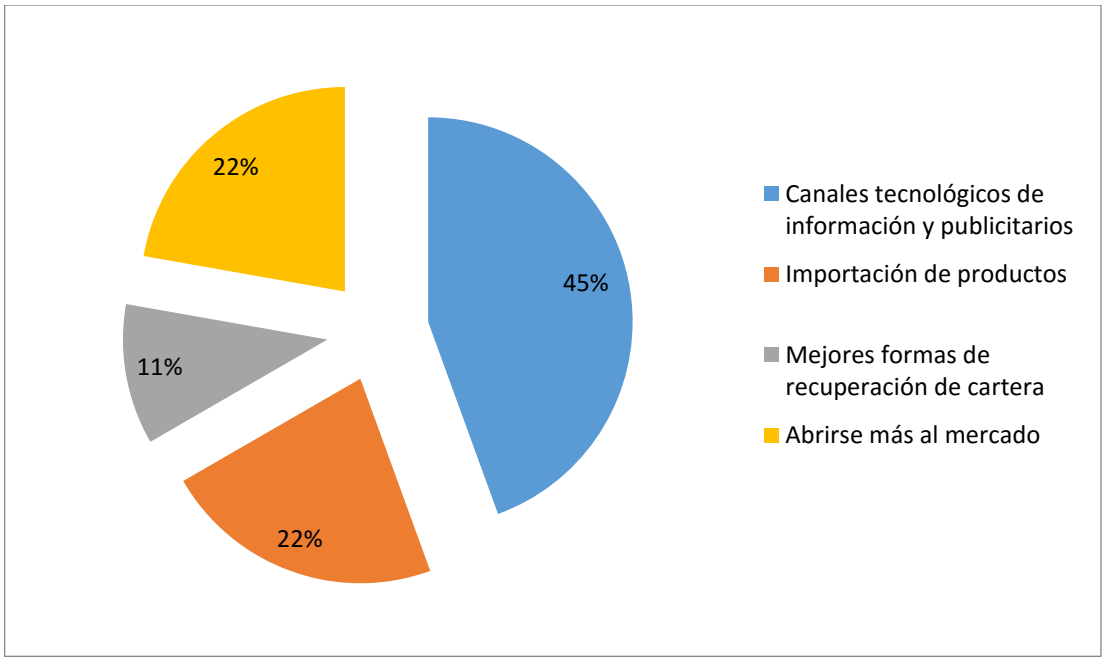



**Figura 5: Oportunidades**

Interpretación:

Las principales oportunidades que puede aprovechar la empresa para mitigar sus amenazas y disminuir debilidades, son los canales tecnológicos de información y publicitarios. Además se pueden analizar formas de mejorar la recuperación de cartera. Por otra parte, con el fin de aumentar las ventas y ampliar el mercado se puede analizar la posibilidad de realizar importaciones de productos. Todo esto se conjuga en la ampliación de mercado.

**Pregunta 4:** Según su percepción, cuáles son las Amenazas de la Compañía? (Al menos 4) Ver Definiciones.

A continuación se presenta una tabla resumen con las variables detectadas correspondientes a las Amenazas a partir de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.

**Tabla 6: Amenazas**

| Variable | Respuestas | % |
|---|---|---|
| Competencia | 5 | 50% |
| Mercado nacional (precios inestables | 2 | 20% |
| El estado | 1 | 10% |
| Falta de productos por salvaguardas a las importaciones | 1 | 10% |
| No hay créditos disponibles | 1 | 10% |
| **Total** | **10** | **100%** |

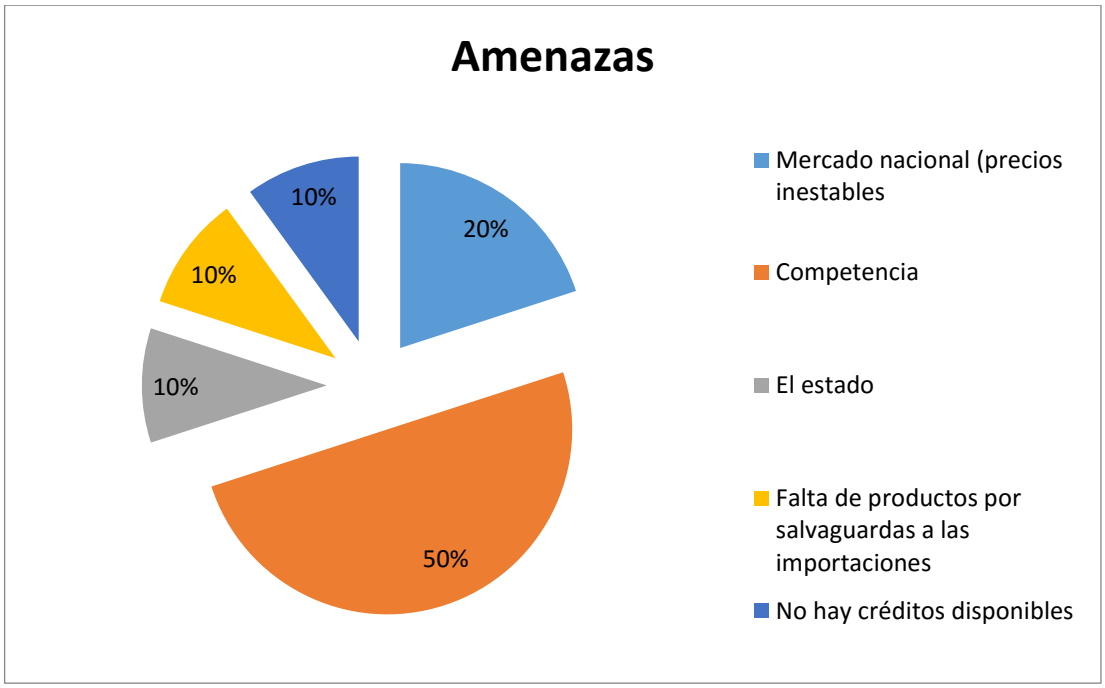



**Figura 6: Amenazas**

Interpretación:

Después del análisis realizado se pudo determinar que las principales amenazas que podrían afectar a la empresa son principalmente la competencia, ya que existen otros distribuidores que al tener un mayor poder adquisitivo, pueden obtener productos a mejores precios y por lo tanto ofrecerlos a precios más bajos. Adicionalmente el mercado nacional tiene precios inestables y variables.

Al ponderar la estructura FODA, tanto por la importancia que tiene cada tema, como por el área funcional a la que corresponde, encontramos la siguiente realidad:

## Tabla 7: Ponderación de los aspectos identificados en el FODA

| OPORTUNIDADES | Ponderación |
|---|---|
| Tecnologías de información | 8 |
| Importación de productos | 9 |
| Abrirse a nuevos mercados | 10 |

| AMENAZAS | Ponderación |
|---|---|
| Competencia | 10 |
| Precios Inestables | 9 |
| Decisiones del estado | 10 |
| Impacto de las salvaguardas | 9 |
| No hay créditos disponibles | 10 |

| FORTALEZAS | Ponderación | Agrupación |
|---|---|---|
| Buena atención al cliente | 10 | Mercado |
| Confianza en una empresa de más de 20 años | 10 | Mercado |
| Despachos rápidos | 9 | Mercado |
| Capacidad de bodegaje | 9 | Inventario |
| Transporte propio | 8 | Inventario |
| Buenos precios | 8 | Mercado |
| Venta a Crédito | 8 | Mercado |
| Mercadería en buen estado | 7 | Mercado |
| Atención 24 horas | 7 | Mercado |
| Comunicación | 7 | Mercado |

| DEBILIDADES | Ponderación | Agrupación |
|---|---|---|
| Falta de Liquidez | 10 | Liquidez |
| Mal proceso de cobranza | 10 | Liquidez |
| Mucho plazo de crédito | 10 | Liquidez |
| Decisiones centralizadas en el alto mando | 10 | Procesos |
| Falta de stock adecuado | 9 | Inventario |
| Falta de apoyo de los trabajadores | 9 | Personal |
| No hay visión de nuevos mercados | 9 | Mercado |
| Falta de inversiones | 9 | Inversiones |
| Procesos caducos | 9 | Procesos |
| Empresa familiar | 9 | Procesos |
| Falta de incentivos | 9 | Personal |
| Falta de competitividad | 9 | Mercado |
| Sobre-stock | 9 | Inventario |
| No hay control sobre el proceso administrativo | 9 | Procesos |
| Concentración en minoristas | 9 | Mercado |
| Falta de productos nuevos | 8 | Mercado |
| No hay roles definidos | 8 | Personal |
| Falta de vendedores | 8 | Personal |
| No hay publicidad | 8 | Mercado |
| Mala atención de la bodega | 8 | Personal |
| Existencia de mercadería obsoleta | 8 | Inventario |
| No hay asesoramiento técnico | 8 | Gestión Administrativa |

En las fortalezas se identificaron las especialidades de Inventario y Mercado, las mismas que fueron valoradas sobre una ponderación de 0 a 10, donde 10 es más relevante y 0 lo menos relevante, donde se encuentra que Inventario tiene una importancia de 8.50/10 y Mercado de 8.43/10; tal como se aprecia en el siguiente resumen:

**Tabla 8: Fortalezas**

| Categoría | Average of Ponderación |
|---|---|
| Inventario | 8.50 |
| Mercado | 8.43 |
| **Total** | **8.44** |

| Categoría | FORTALEZAS |
|---|---|
| **Inventario** | Capacidad de bodegaje |
| | Transporte propio |
| **Mercado** | Atención 24 horas |
| | Buena atención al cliente |
| | Buenos precios |
| | Comunicación |
| | Confianza en una empresa de más de 20 años |
| | Despachos rápidos |
| | Mercadería en buen estado |

En las debilidades se identificaron las especialidades de Liquidez, Procesos, Inversiones, Inventario, Mercado, Personal y Gestión Administrativa, las mismas que valoradas sobre una ponderación de 0 a 10, donde 10 es más relevante y 0 lo menos relevante, se encuentra que las más relevantes son Liquidez con 10/10, Procesos con una puntuación de 9.25/10 e Inversiones con una ponderación de 9/10. Estos resultados se pueden evidenciar en el resumen a continuación:

**Tabla 9: Debilidades**

| Categoría | Average of Ponderación |
|---|---|
| Liquidez | 10.00 |
| Procesos | 9.25 |
| Inversiones | 9.00 |
| Inventario | 8.67 |
| Mercado | 8.60 |
| Personal | 8.40 |
| Gestión Administrativ | 8.00 |
| **Total** | **8.86** |

| Categoría | DEBILIDADES |
|---|---|
| **Liquidez** | Falta de Liquidez |
| | Mal proceso de cobranza |
| | Mucho plazo de crédito |
| **Procesos** | Decisiones centralizadas en el alto mando |
| | Empresa familiar |
| | No hay control sobre el proceso administrativo |
| | Procesos caducos |
| **Inversiones** | Falta de inversiones |
| **Inventario** | Existencia de mercadería obsoleta |
| | Falta de stock adecuado |
| | Sobre-stock |
| **Mercado** | Concentración en minoristas |
| | Falta de competitividad |
| | Falta de productos nuevos |
| | No hay publicidad |
| | No hay visión de nuevos mercados |
| **Personal** | Falta de apoyo de los trabajadores |
| | Falta de incentivos |
| | Falta de vendedores |
| | Mala atención de la bodega |
| | No hay roles definidos |
| **Gestión Administra** | No hay asesoramiento tecnico |

## 2.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Para solventar las debilidades anteriormente descritas y aprovechar las fortalezas identificadas, a continuación se proponen algunas estrategias que debería seguir la empresa para aprovechar las oportunidades existentes, reducir las amenazas y destruir las debilidades encontradas.

***ESTRATEGIAS FORTALEZAS / OPORTUNIDADES***

- Promover ante el público la imagen institucional.

  - Se puede publicitar la empresa y los productos que ofrece a través de redes sociales, enfocado a mercados de interés para la misma.

- Crear diferenciación en la presentación de los productos en el proceso de ventas.

  - Se puede ofrecer asesoría de los productos a través de catálogos entregados por los distribuidores mayoristas.

- Renovar el sistema informático de la empresa.

  - De acuerdo a información proporcionada por la empresa, el sistema informático presenta problemas al momento de actualizar los ingresos de información, por lo que se debería analizar la factibilidad de cambiar el sistema contable de la empresa.

- Negociar directamente con proveedores nacionales relevantes y extranjeros el abastecimiento de productos.

  - Se debería evaluar la posibilidad de mantener acuerdos comerciales con proveedores grandes, con el fin de obtener precios más competitivos en el mercado.

***ESTRATEGIAS FORTALEZAS / AMENAZAS***

- Materializar alianzas con distribuidores mayoristas, que complementen las líneas de distribución.

- Promocionar la venta de productos mediante mecanismos de descuentos, de pronto pago, 2x1, fidelidad, etc.

- Diversificar la cartera de productos.

- Comprar en lotes aquellos productos que tienen mayor demanda.

***ESTRATEGIAS FORTALEZAS / DEBILIDADES***

- Definir roles o funciones de los propietarios.
- Definir roles o funciones de todos los empleados.
- Nominar a un responsable de la bodega.
- Nominar al asistente de contabilidad.
- Delegar funciones gerenciales a otros empleados de la empresa.
- Realizar promociones para rematar mercadería obsoleta.
- Estructurar los presupuestos anuales de ventas.
- Estructurar los presupuestos anuales de compras.
- Crear incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados.
- Contratar cursos o asesoramiento para mejorar las ventas y servicio al cliente.

# 3 EVOLUCIÓN DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO

## 3.1 ACTIVOS

**Tabla 10: Activos**

| | 2012 | Participación | 2013 | Participación | 2014 | Participación | VARIACIONES 2013-2014 Absoluta | Relativa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIVO** | | | | | | | | |
| ***ACTIVO CORRIENTE*** | | | | | | | | |
| CAJA / BANCOS | 1,410.80 | 2% | 1,015.48 | 2% | 2,410.19 | 3% | 1,394.71 | 137% |
| CUENTAS POR COBRAR | 9,810.65 | 15% | 10,169.96 | 20% | 12,869.85 | 18% | 2,699.89 | 27% |
| CRÉDITO TRIBUTARIO | 8,426.24 | 13% | 3,084.23 | 6% | 2,644.35 | 4% | (439.88) | -14% |
| INVENTARIO | 23,110.81 | 34% | 21,432.20 | 42% | 40,072.20 | 57% | 18,640.00 | 87% |
| **TOTAL ACTIVO CORRIENTE** | **42,758.50** | **64%** | **35,701.87** | **70%** | **57,996.59** | **83%** | **22,294.72** | **62%** |
| ***ACTIVO NO CORRIENTE*** | | | | | | | | |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | 24,510.17 | 36% | 15,450.82 | 30% | 11,781.49 | 17% | (3,669.33) | -24% |
| **TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** | **24,510.17** | **36%** | **15,450.82** | **30%** | **11,781.49** | **17%** | (3,669.33) | **-24%** |
| **TOTAL ACTIVO** | **67,268.67** | **100%** | **51,152.69** | **100%** | **69,778.08** | **100%** | **18,625.39** | **36%** |

En el período 2012 – 2014, los activos de la empresa "Comercial Barrionuevo" variaron de US$ 67,269 a 69,778, lo que significa que estos crecieron en el período a una tasa promedio anual equivalente al 6%. Por su parte el Activo Corriente pasó de US$ 42,759 a 57,997, equivalente a un crecimiento del 23% promedio anual. El Activo Corriente varió del 64% de participación en el total del Activo en el 2012, al 83% en el 2014; por lo cual el Activo No Corriente, bajó del 36% en 2012 al 17% en el 2014.

En el Activo Corriente los rubros más trascendentes fueron Inventarios, Cuentas por Cobrar a Clientes y Caja / Bancos.

## 3.2 PASIVOS

**Tabla 11: Pasivos**

| | 2012 | Participación | 2013 | Participación | 2014 | Participación | VARIACIONES 2013-2014 Absoluta | Relativa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PASIVO** | | | | | | | | |
| ***PASIVO CORRIENTE*** | | | | | | | | |
| CUENTAS POR PAGAR | 29,346.91 | 80% | 10,598.79 | 51% | 22,451.02 | 56% | 11,852.23 | 112% |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | 1,590.75 | 4% | 2,618.15 | 13% | 9,195.76 | 23% | 6,577.61 | 251% |
| PROVISIONES | 5,645.40 | 15% | 7,705.98 | 37% | 8,101.38 | 20% | 395.40 | 5% |
| **TOTAL PASIVO** | **36,583.06** | **100%** | **20,922.92** | **100%** | **39,748.16** | **100%** | **18,825.24** | **90%** |

Las obligaciones de corto plazo, en el período que se está analizando pasaron de US$ 36,583 a 39,748 en el 2014. El rubro más importante resultó ser la cuenta de Cuentas por Pagar Proveedores.

## 3.3 PATRIMONIO NETO

**Tabla 12: Patrimonio**

| | 2012 | Participación | 2013 | Participación | 2014 | Participación | VARIACIONES 2013-2014 Absoluta | Relativa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PATRIMONIO** | | | | | | | | |
| **PATRIMONIO NETO** | 30,685.61 | 100% | 30,229.77 | 100% | 30,029.92 | 100% | (199.85) | -1% |
| **TOTAL PATRIMONIO** | **30,685.61** | **100%** | **30,229.77** | **100%** | **30,029.92** | **100%** | **(199.85)** | **-1%** |

El Patrimonio Neto de la empresa es relativamente constante, su reducción se presenta debido a la pérdida ocurrida en los diferentes ejercicios 2013 y 2014.

## 3.4 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

### 3.4.1 Razón Corriente[1]

De acuerdo al Estado de Situación Financiera que se describe en la Figura 7, se puede observar que la empresa poseía en 2012 un índice corriente de US$ 1.17 de activo corriente para cubrir US$ 1 de pasivo corriente, el mismo que en 2014 llega a US$ 1.46.

| Relación | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Activo Corriente | 42,758.50 | **1.17** | 35,701.87 | **1.71** | 57,996.59 | **1.46** |
| Pasivo Corriente | 36,583.06 | | 20,922.92 | | 39,748.16 | |

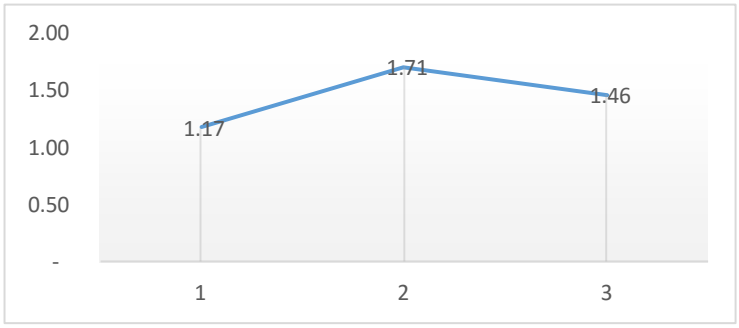



**Figura 7: Razón Corriente**

[1] El ratio de liquidez (también denominada razón corriente o relación corriente), determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Es uno de los indicadores de liquidez más usados (Córdoba Padilla, 2012).

### 3.4.2 Prueba Ácida[2]

De acuerdo al Estado de Situación Financiera ya referido, se puede observar que en el 2012 la empresa poseía US$ 0.54 de activo corriente sin contar con el inventario para cubrir US$ 1 de pasivo corriente; y, en 2014 con US$ 0.45, debido al peso de los inventarios, que representa el 70% aproximadamente del activo corriente total.

| Relación | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Act. Corriente - Inventarios | 19,647.69 | **0.54** | 14,269.67 | **0.68** | 17,924.39 | **0.45** |
| Pasivo Corriente | 36,583.06 | | 20,922.92 | | 39,748.16 | |

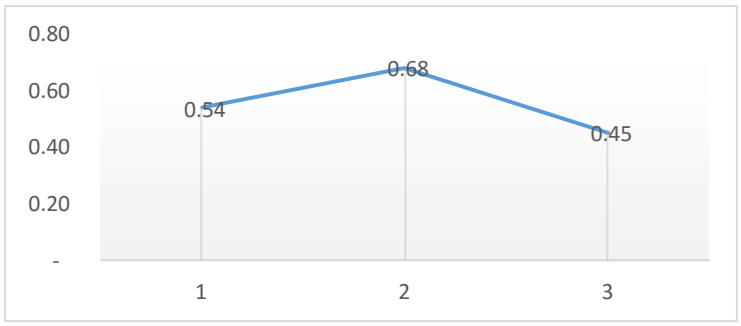



**Figura 8: Prueba Acida**

[2] La prueba ácida es la misma que la razón corriente, excepto que excluye los inventarios que son la parte menos líquida de los activos corrientes. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones corrientes o de corto plazo, por lo que se proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón corriente (Córdoba Padilla, 2012).

## 3.5 EVOLUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO[3]

El capital de trabajo total, en el período de 2012 – 2014, varió de US$ 42,759 a US$ 57,997; demostrando así una tasa de crecimiento promedio anual del 23%, este aumento se debe principalmente al aumento de la cuenta Inventarios en un 40% aproximadamente en el 2014.

**Capital de Trabajo Total**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Activo Corriente | **42,758.50** | **35,701.87** | **57,996.59** |

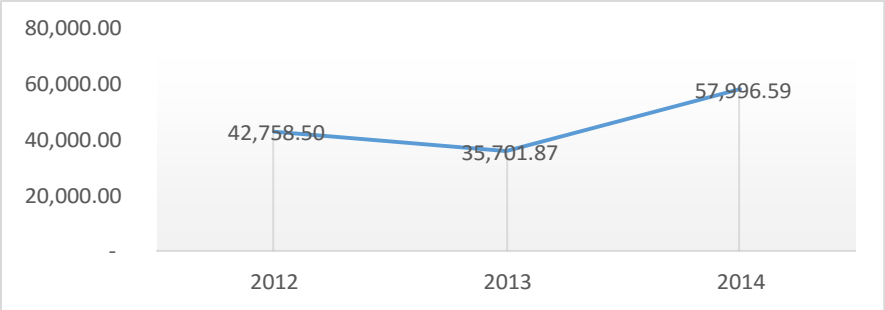



**Figura 9: Capital de Trabajo**

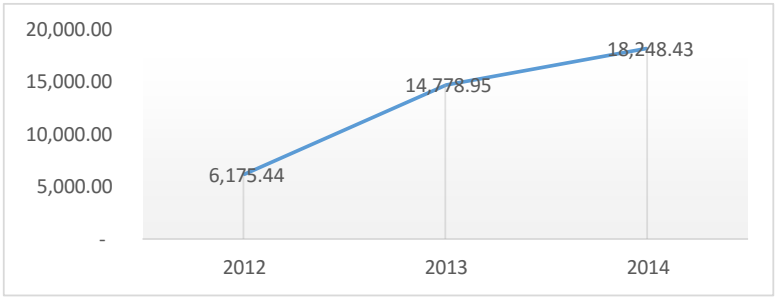
[3] Los activos corrientes, denominados comúnmente **capital de trabajo**, representan la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio. Esta idea abarca la transición continua del efectivo a los inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo (Gitman & Castro Gutiérrez, 2010).
Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo (Definición.de, 2009).

## 3.6 EVOLUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO[4]

El capital de trabajo neto (activos corrientes – pasivos corrientes) en el período de 2012 – 2014 pasó de US$ 6,175 a US$ 18,248; lo que significa crecer a una tasa promedio del 81%, debido a la influencia que tuvo el comportamiento de la cuenta Inventarios y Cuentas por Cobrar.

**Capital de Trabajo Neto**

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Activo Corriente - | 42,758.50 | **6,175.44** | 35,701.87 | **14,778.95** | 57,996.59 | **18,248.43** |
| Pasivo Corriente | (36,583.06) | | (20,922.92) | | (39,748.16) | |




**Tasa de Crecimiento**

CAPITAL DE TRABAJO NETO

| | | VARIACIONES |
|---|---|---|
| 2012 | 6,175.44 | |
| 2013 | 14,778.95 | 139% |
| 2014 | 18,248.43 | 23% |

**Figura 10: Capital de Trabajo Neto**

[4] Es la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y activos corrientes. Cuando los activos corrientes exceden a los pasivos corrientes, la empresa tiene un capital de trabajo neto positivo. Cuando los activos corrientes son menores que los pasivos corrientes, la empresa tiene un capital de trabajo negativo (Gitman & Castro Gutiérrez, 2010).

## 3.7 EVOLUCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

### 3.7.1 Cuentas por Cobrar / Capital de Trabajo Total

De acuerdo al Estado de Situación Financiera, que se describe en la Figura 10, se puede observar que las cuentas por cobrar pesan en el comportamiento del capital de trabajo total (activo corriente), en el 2012 el 23%, y en el 2014 el 22%, dejando como recurso disponible, en el primer caso, el 77% y en el segundo el 78%, aparte de la influencia del tema Inventarios.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cuentas por Cobrar | 9,810.65 | **23%** | 10,169.96 | **28%** | 12,869.85 | **22%** |
| Capital Trabajo Total | 42,758.50 | | 35,701.87 | | 57,996.59 | |

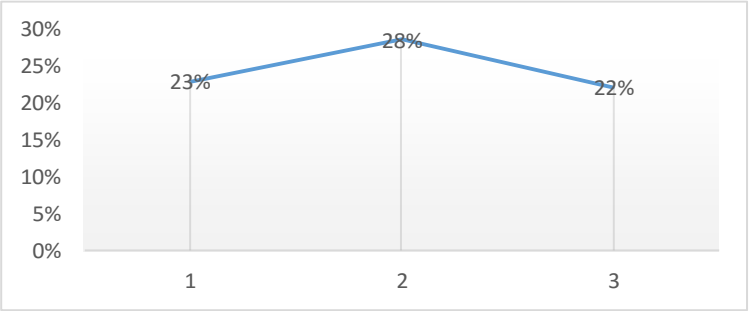



**Figura 11: Cuenta por Cobrar / Capital de Trabajo Total**

### 3.7.2 Cuentas por Cobrar / Capital de Trabajo Neto

Las cuentas por cobrar con respecto al capital de trabajo neto, reflejan el problema de iliquidez que vive la empresa, pues en el 2012 el peso de las cuentas por cobrar fue de 159%, en el 2013 del 69% y en el 2014 del 71%.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cuentas por Cobrar | 9,810.65 | **159%** | 10,169.96 | **69%** | 12,869.85 | **71%** |
| Capital Trabajo Neto | 6,175.44 | | 14,778.95 | | 18,248.43 | |

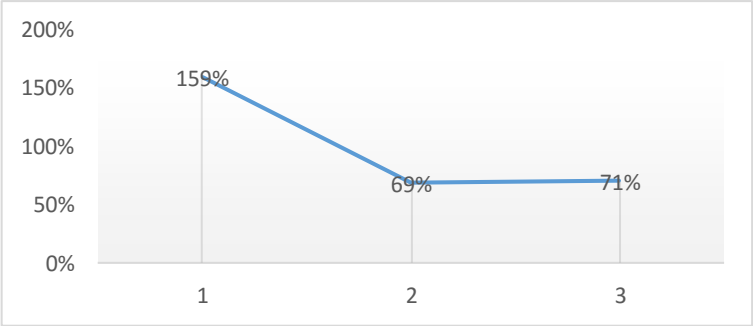



**Figura 12: Cuenta por Cobrar / Capital de Trabajo Neto**

### 3.7.3 Período Promedio de Cobro[5]

En el año 2012 el promedio de cobro ascendió a 3.42 días, que equivale a 106.71 veces de rotación. En el 2013 este mismo hecho registró 3.95 días, que significa 92.36 veces y en el 2014, 4.88 días, equivalente a 74.79 veces. El promedio de esta realidad asciende a 91 veces de rotación de recuperación de cartera.

[5] Corresponde a la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cuentas por cobrar | 9,810.65 | **3.42** | 10,169.96 | **3.95** | 12,869.85 | **4.88** |
| Ventas anuales a crédito / 365 | 1,046,849.30 | | 939,257.82 | | 962,588.18 | |

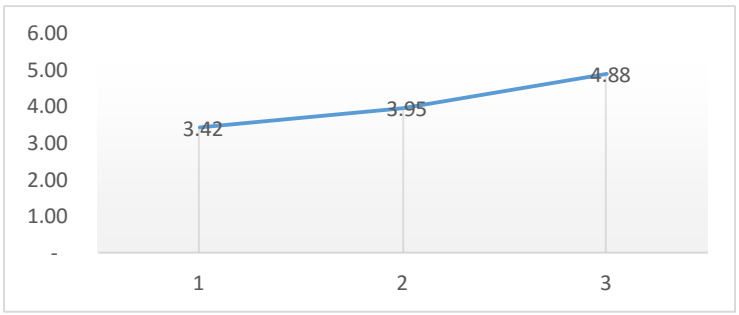



**Figura 13: Período Promedio de Cobro**

### 3.7.4 Rotación de Cuentas por Cobrar

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ventas anuales a crédito | 1,046,849.30 | **106.71** | 939,257.82 | **92.36** | 962,588.18 | **74.79** |
| Cuentas por cobrar | 9,810.65 | | 10,169.96 | | 12,869.85 | |

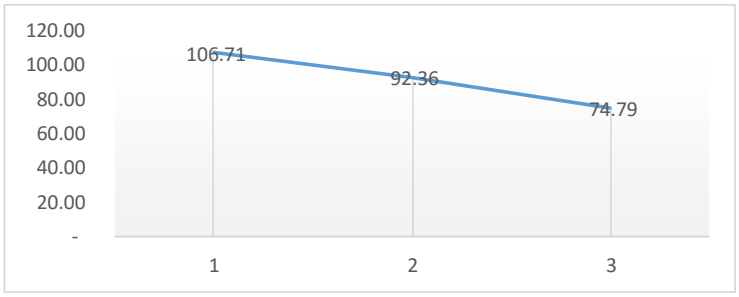



**Figura 14: Rotación de Cuentas por Cobrar**

## 3.8 EVOLUCIÓN DE INVENTARIOS

### 3.8.1 Inventario / Capital de Trabajo Total

Como ya se mencionó anteriormente la evolución del inventario frente al Capital de Trabajo Total ha sido creciente, pues en el 2012 representó el 54%, en el 2013 el 60% y en el 2014 el 69%.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Inventario | 23,110.81 | **54%** | 21,432.20 | **60%** | 40,072.20 | **69%** |
| Capital Trabajo Total | 42,758.50 | | 35,701.87 | | 57,996.59 | |

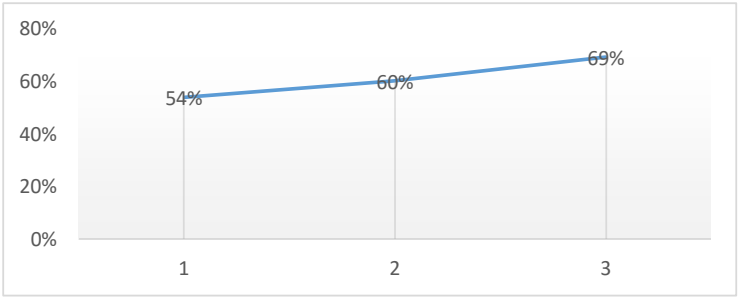



**Figura 15: Evolución de Inventarios**

### 3.8.2 Inventario / Capital de Trabajo Neto

La evolución del inventario frente al Capital de Trabajo Neto ha sido fluctuante, pues en el 2012 representó el 374%, en el 2013 disminuyó al 145% y en el 2014 aumentó nuevamente al 220%.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Inventario | 23,110.81 | **374%** | 21,432.20 | **145%** | 40,072.20 | **220%** |
| Capital Trabajo Neto | 6,175.44 | | 14,778.95 | | 18,248.43 | |

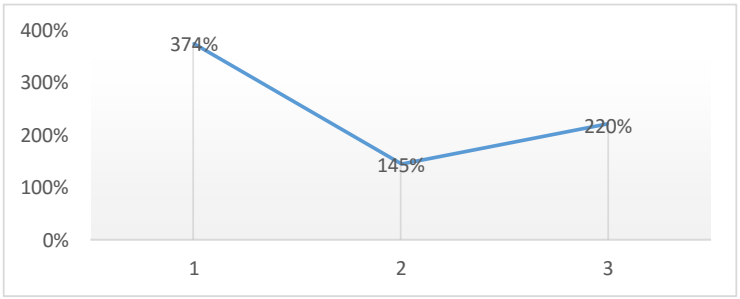



**Figura 16: Inventario / Capital de Trabajo Neto**

### 3.8.3 Rotación de Inventarios[6]

La rotación de inventarios entre el 2012 y el 2014 ha disminuido de 44 a 28 veces en el año. Esto implica cuantas veces la mercancía almacenada ha sido reemplazada en el período.

[6] Importancia de la Rotación de Inventarios: entre más alta sea la rotación de las mercancías, menos tiempo permanecerá en el almacén. Y un menor tiempo implica que el capital de trabajo invertido en inventarios será menor (Elizondo, 2013).
Mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa. Señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un período de tiempo determinado o en otras palabras, el número de veces en que dichos inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar (Córdoba Padilla, 2012).

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Costo de mercaderías vendidas | 931,695.88 | **43.58** | 830,939.29 | **37.31** | 854,432.44 | **27.78** |
| Promedio de Inventarios | 21,377.75 | | 22,271.51 | | 30,752.20 | |

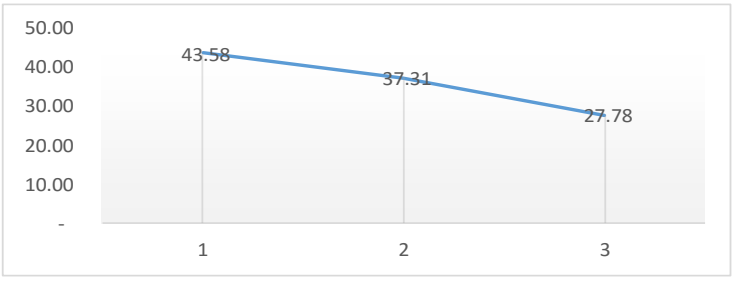



**Figura 17: Rotación de Inventarios**

### 3.8.4 Días de Inventario

De acuerdo al Estado de Situación Financiera que se describe en la Tabla 10 y de acuerdo a la rotación de inventarios, descrito en el punto 3.8.3., los días que el inventario permanece en las bodegas de la empresa aumentaron de 8 en 2012 a 13 en 2014.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 365 | 365.00 | **8.37** | 365.00 | **9.78** | 365.00 | **13.14** |
| Rotación de Inventarios | 43.58 | | 37.31 | | 27.78 | |

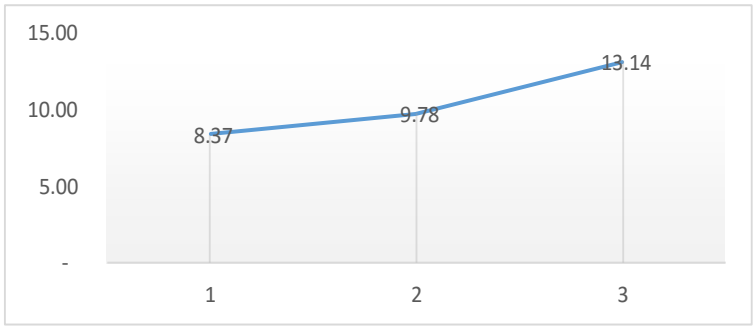



**Figura 18: Días de Inventario**

## 3.9 EVOLUCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

De acuerdo al Estado de Situación Financiera, que se describe en la Tabla 10, las cuentas por pagar con relación al pasivo corriente, en el 2012, representó el 80%, en el 2013 el 515 y en el 2014 el 56%, lo que demuestra una tendencia a la baja de endeudamiento con proveedores.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Proveedores | 29,346.91 | **80%** | 10,598.79 | **51%** | 22,451.02 | **56%** |
| Pasivo Corriente | 36,583.06 | | 20,922.92 | | 39,748.16 | |

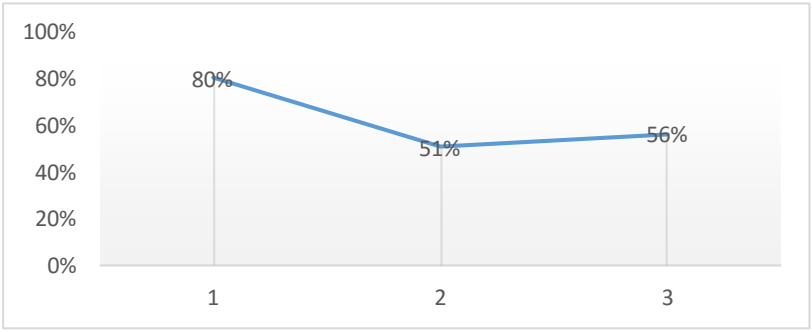



**Figura 19: Proveedores / Pasivos Corrientes**

## 3.10 EVOLUCIÓN DE CICLO DE EFECTIVO

### 3.10.1 Ciclo Operativo[7]

Para el cálculo del ciclo operativo se realizó indagaciones con la administración de la empresa con el fin de determinar los plazos de pago, venta y cobro y poder hacer un análisis lo más cercano a la realidad posible.

La empresa comercializa productos que son de alta rotación (pe: materiales de ferretería pequeños) y otros que se demora en comercializar más tiempo (pe: inodoros). Para realizar este análisis se tomó en cuenta los dos tipos de productos y se concluyó lo siguiente:

- Productos de Alta Rotación:

  De acuerdo a la figura realizada se puede evidenciar que para los productos de alta rotación la empresa tiene como Ciclo Operativo 135 días. Es decir se demora en pagar por los productos, vender y cobrar, aproximadamente 135 días.

[7] Ciclo Operativo: es el período de tiempo requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos (Tola Cisneros, 2012).
Es el promedio de tiempo transcurrido en días en que el inventario es vendido a crédito más el promedio en días en que las cuentas por cobrar se convierte en efectivo (Osorio Suárez, 2012).




**Figura 20: Productos de Alta Rotación – Ciclo Operativo**

- Productos de Baja Rotación:

Con relación a la figura siguiente, se puede evidenciar que con respecto a los productos de baja rotación los plazos analizados son mayores, teniendo como resultado un ciclo operativo de 210 días.




**Figura 21: Productos de Baja Rotación – Ciclo Operativo**

### 3.10.2 Ciclo de Efectivo[8]

- Productos de Alta Rotación:

De acuerdo al análisis realizado se puede concluir que la empresa se demora 75 días entre el pago realizado al proveedor y el tiempo que se demora en recuperar el efectivo producto de las ventas, en alta rotación.

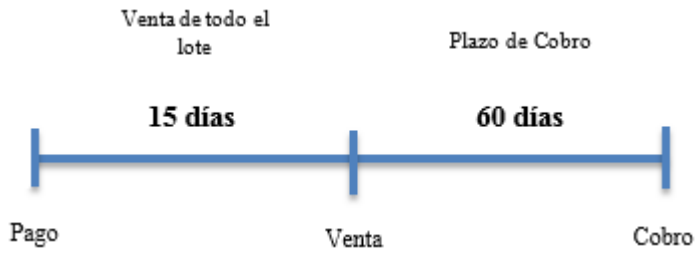



**Figura 22: Productos de Alta Rotación – Ciclo de Efectivo**

- Productos de Baja Rotación:

Con respecto a baja rotación este índice aumenta a 120 días.

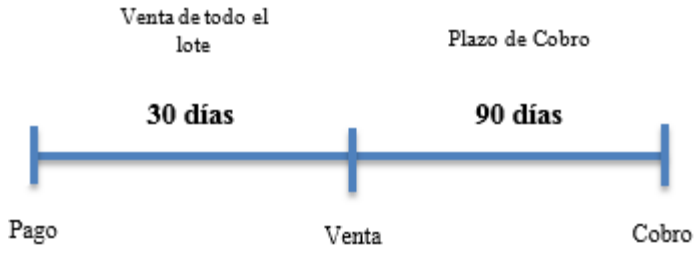



**Figura 23: Productos de Baja Rotación – Ciclo de Efectivo**

[8] Es el número de días que transcurren hasta que ingresa el importe en efectivo de una venta, medido desde el momento en que se pagaron estos productos del inventario. (TOLA J., 2012, http://es.slideshare.net/jennytola/ciclo-operativo-y-ciclo-de-efectivo)

### 3.10.3 Ciclo de Conversión de Efectivo[9]




**Figura 24: Ciclo de Conversión de Efectivo**

**Tabla 13: Período de almacenamiento**

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Inventario | 23,110.81 | **9.05** | 21,432.20 | **9.41** | 40,072.20 | **17.12** |
| Costo de Ventas / 365 | 2,552.59 | | 2,276.55 | | 2,340.91 | |

**Tabla 14: Plazo medio de cobros**

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cuentas por cobrar | 9,810.65 | **3.42** | 10,169.96 | **3.95** | 12,869.85 | **4.88** |
| Ventas anuales a crédito / 365 | 1,046,849.30 | | 939,257.82 | | 962,588.18 | |

**Tabla 15: Plazo medio de pagos**

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cuentas por Pagar | 29,346.91 | **11.45** | 10,598.79 | **4.67** | 22,451.02 | **9.39** |
| Compras / 365 | 2,562.09 | | 2,271.95 | | 2,391.98 | |

**Tabla 16: Ciclo de Conversión de Efectivo**

[9] Es el período de almacenamiento, más el plazo medio de cobros y menos el plazo medio de pagos.

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Período de almacenamiento | 9.05 | 9.41 | 17.12 |
| (+) Plazo medio de cobros | 3.42 | 3.95 | 4.88 |
| (-) Plazo medio de pagos | 11.45 | 4.67 | 9.39 |
| | **1.02** | **8.70** | **12.61** |

Se puede observar que el Ciclo de Conversión de Efectivo para los 3 años es positivo, lo que indica que la empresa es ineficiente en el manejo de sus Cuentas por Cobrar. En el año 2012 el tiempo de cobro fue de 12 días, mientras que el pago realizado a proveedores fue de 11. Analizando el cambio en el año 2014, el desfase es mayor; con 13 días de diferencia entre el pago a proveedores y el cobro a clientes, siendo el plazo de cobro de 22 días y el pago de 9.

De igual manera se observa que existe una deficiencia en Cuentas por Pagar debido que el plazo de pago a proveedores es de 60 días y se observa que efectivamente se está pagando en 9.

Adicionalmente, se observa que existe inconsistencias entre la política indicada por la empresa en cuenta al Plazo de Cobro, debido a que de acuerdo a los índices obtenidos a partir de Estados Financieros es de 3 días en 2012 y aumentó a 5 días en 2014 y de acuerdo a la política el plazo es de 60 días. A partir de este análisis, se puede concluir que existen problemas en los registros contables de la empresa.

# 4 EVOLUCIÓN DEL ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL

## 4.1 INGRESOS

**Tabla 17: Ingresos**

| | | | | | | | VARIACIONES 2013-2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | Participación | 2013 | Participación | 2014 | Participación | Absoluta | Relativa |
| **INGRESOS** | | | | | | | | |
| VENTAS 12% | 1,042,622.81 | 100% | 924,759.02 | 98% | 947,191.52 | 98% | 22,432.50 | 2% |
| VENTAS 0% | 4,226.49 | 0% | 14,498.80 | 2% | 15,396.66 | 2% | 897.86 | 6% |
| **TOTAL INGRESOS** | **1,046,849.30** | **100%** | **939,257.82** | **100%** | **962,588.18** | **100%** | **23,330.36** | **2%** |

De acuerdo al Estado del Resultado Integral, que se describe en la Tabla 17, se puede observar que los ingresos en el año 2012 fueron de US$ 1, 046,849 y para el año 2014 disminuyeron a US$ 962,588, indicando una disminución del 8% en el período señalado, mientras que al relacionar el año 2013 con el 2014, se produjo un incremento del 2,48%.

La venta de bienes con tarifa 0% aumentó significativamente en 264% entre 2012 y 2014, sin embargo, las ventas de bienes con tarifa 12% disminuyeron en 9%. Con respecto al total de ventas, la venta de bienes con tarifa 12% corresponde al 98% y el restante 2% son ventas de bienes con tarifa 0%.

**Ingresos**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA | 1,042,622.81 | 924,759.02 | 947,191.52 |
| VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% O EXENTAS DE IVA | 4,226.49 | 14,498.80 | 15,396.66 |
| **TOTAL INGRESOS** | **1,046,849.30** | **939,257.82** | **962,588.18** |

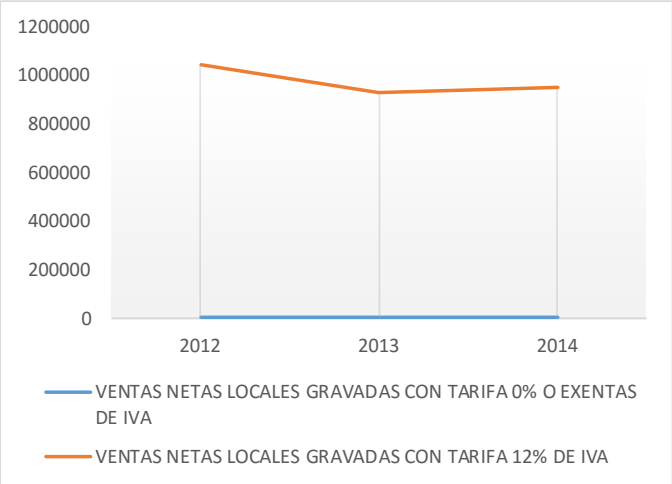



**Figura 25: Ingresos**

## 4.2 COSTOS Y GASTOS

### 4.2.1 Costos

**Tabla 18: Costos**

| | | | | | | | VARIACIONES 2013-2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | Participación | 2013 | Participación | 2014 | Participación | Absoluta | Relativa |
| ***COSTOS*** | | | | | | | | |
| INVENTARIO INICIAI | 19,644.68 | 2% | 23,110.81 | 2% | 21,432.20 | 2% | (1,678.61) | -7% |
| COMPRAS | 935,162.01 | 89% | 829,260.68 | 88% | 873,072.44 | 91% | 43,811.76 | 5% |
| (-) INVENTARIO FINA | (23,110.81) | -2% | (21,432.20) | -2% | (40,072.20) | -4% | (18,640.00) | 87% |
| **TOTAL COSTOS** | **931,695.88** | **89%** | **830,939.29** | **88%** | **854,432.44** | **89%** | **23,493.15** | **3%** |
| **TOTAL INGRESOS** | **1,046,849.30** | | **939,257.82** | | **962,588.18** | | **23,330.36** | **2%** |

Los costos corresponden fundamentalmente a la compra de inventario de productos terminados para la venta. Durante el período 2012 – 2014, se puede observar que el costo de ventas varió de US$ 931,696 a US$ 854,432.

**Costos**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| INVENTARIO INICIAL DE BIENES | 19,644.68 | 23,110.81 | 21,432.20 |
| COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES | 935,162.01 | 829,260.68 | 873,072.44 |
| (-) INVENTARIO FINAL DE BIENES | (23,110.81) | (21,432.20) | (40,072.20) |
| **TOTAL COSTOS** | **931,695.88** | **830,939.29** | **854,432.44** |

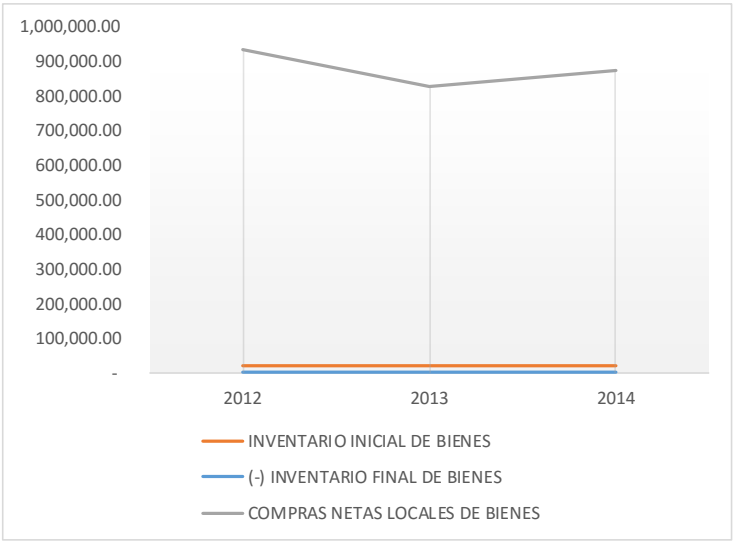



**Figura 26: Costos**

### 4.2.2 Gastos

**Tabla 19: Gastos**

| | | | | | | | VARIACIONES 2013-2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | Participación | 2013 | Participación | 2014 | Participación | Absoluta | Relativa |
| ***GASTOS*** | | | | | | | | |
| SUELDOS, SALARIOS | 56,545.52 | 5% | 68,646.34 | 7% | 69,904.14 | 7% | 1,257.80 | 2% |
| BENEFICIOS SOCIALI | 7,308.85 | 1% | 12,554.30 | 1% | 10,526.97 | 1% | (2,027.33) | -16% |
| APORTE A LA SEGUR | 10,604.47 | 1% | 11,271.09 | 1% | 14,244.52 | 1% | 2,973.43 | 26% |
| HONORARIOS PROFE | 2,504.00 | 0% | 3,816.00 | 0% | 3,623.20 | 0% | (192.80) | -5% |
| MANTENIMIENTO Y | 3,916.35 | 0% | 961.51 | 0% | 1,014.81 | 0% | 53.30 | 6% |
| COMBUSTIBLES | 2,636.00 | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% |
| PROMOCIÓN Y PUBLI | 1,848.75 | 0% | 686.27 | 0% | 919.90 | 0% | 233.63 | 34% |
| SUMINISTROS, MATI | 3,795.10 | 0% | 225.03 | 0% | 1,017.25 | 0% | 792.22 | 352% |
| INTERESES BANCARI | 3,526.84 | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% |
| IMPUESTOS, CONTRI | 1,998.50 | 0% | 321.45 | 0% | 814.51 | 0% | 493.06 | 153% |
| DEPRECIACIÓN DE PI | 8,482.35 | 1% | 9,059.35 | 1% | 3,669.33 | 0% | (5,390.02) | -59% |
| SERVICIOS PÚBLICOS | 2,621.78 | 0% | 992.54 | 0% | 1,703.68 | 0% | 711.14 | 72% |
| PAGOS POR OTROS S | 1,218.15 | 0% | 121.19 | 0% | 618.13 | 0% | 496.94 | 410% |
| PAGOS POR OTROS E | 1,111.01 | 0% | 119.17 | 0% | 299.15 | 0% | 179.98 | 151% |
| **TOTAL GASTOS** | **108,117.67** | **10%** | **108,774.24** | **12%** | **108,355.59** | **11%** | **(418.65)** | **0%** |
| **TOTAL INGRESOS** | **1,046,849.30** | | **939,257.82** | | **962,588.18** | | **23,330.36** | **2%** |

Estos gastos corresponden principalmente a sueldos y salarios con un peso promedio del 65% del total de costos y gastos, seguido de beneficios sociales y aportes a la seguridad social con el 10 y 13% promedio respectivamente. El porcentaje restante se distribuye en 11 rubros como publicidad, servicios públicos, intereses, entre otros.

### 4.2.3 Tasa de Crecimiento

**Tabla 20: Tasa de Crecimiento Ingresos y Costos y Gastos**

| | | | | 2013-2014 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2012** | **2013** | **2014** | **Absoluta** | **Relativa** |
| **TOTAL INGRESOS** | 1,046,849.30 | 939,257.82 | 962,588.18 | 23,330.36 | **2.48%** |
| TOTAL COSTOS | 931,695.88 | 830,939.29 | 854,432.44 | 23,493.15 | 3% |
| TOTAL GASTOS | 108,117.67 | 108,774.24 | 108,355.59 | (418.65) | 0% |
| **TOTAL COSTOS Y GASTOS** | 1,039,813.55 | 939,713.53 | 962,788.03 | 23,074.50 | **2.46%** |

Comparando los años 2013 y 2014, se puede observar que han variado a una tasa promedio del 2.5% tanto ingresos como costos y gastos.

**Gastos**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACI( | 56,545.52 | 68,646.34 | 69,904.14 |
| BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y ( | 7,308.85 | 12,554.30 | 10,526.97 |
| APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE I | 10,604.47 | 11,271.09 | 14,244.52 |
| HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS | 2,504.00 | 3,816.00 | 3,623.20 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 3,916.35 | 961.51 | 1,014.81 |
| COMBUSTIBLES | 2,636.00 | - | - |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | 1,848.75 | 686.27 | 919.90 |
| SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS | 3,795.10 | 225.03 | 1,017.25 |
| INTERESES BANCARIOS | 3,526.84 | - | - |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS | 1,998.50 | 321.45 | 814.51 |
| DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y I | 8,482.35 | 9,059.35 | 3,669.33 |
| SERVICIOS PÚBLICOS | 2,621.78 | 992.54 | 1,703.68 |
| PAGOS POR OTROS SERVICIOS | 1,218.15 | 121.19 | 618.13 |
| PAGOS POR OTROS BIENES | 1,111.01 | 119.17 | 299.15 |
| **TOTAL GASTOS** | **108,117.67** | **108,774.24** | **108,355.59** |

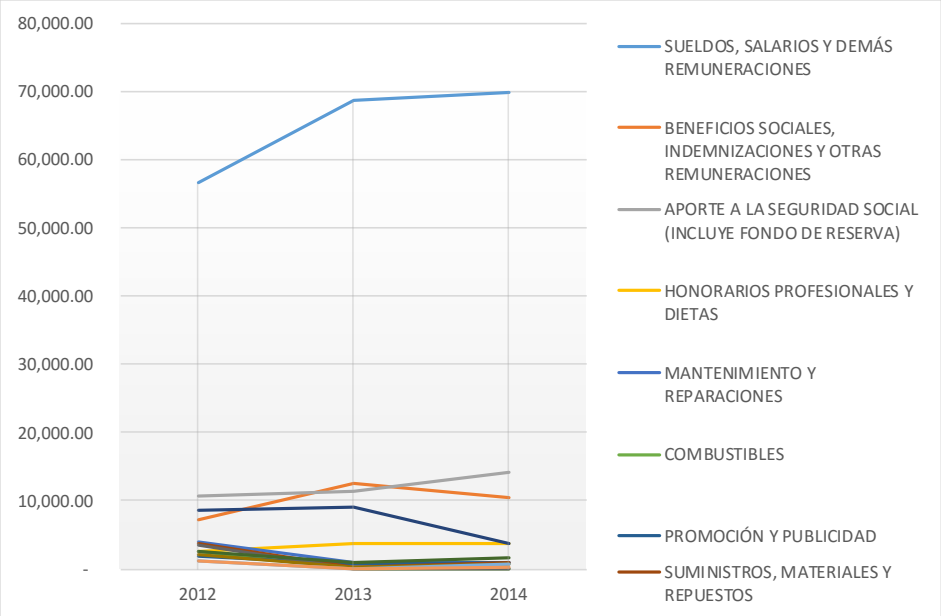



**Figura 27: Gastos**

## 4.3 RESULTADOS

Se puede evidenciar que en el año 2012 se obtuvo una ganancia de US$ 7,036, sin embargo para el 2014 se obtuvo una pérdida de US$ (200), a pesar de que tanto costos como gastos se mantuvieron relativamente estables.

**Resultados antes de PT e Impuestos**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS | 7,035.75 | (455.71) | (199.85) |

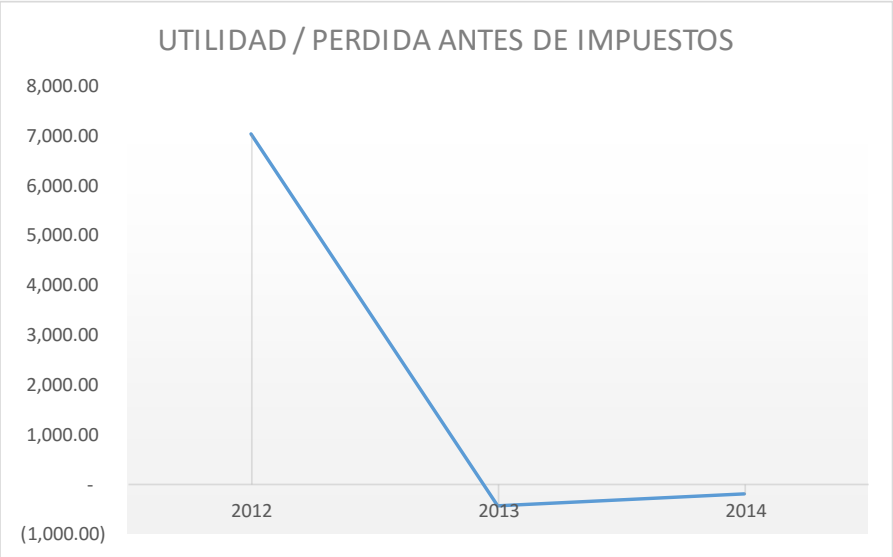



**Figura 28: Resultados antes de Impuestos**

**Resultados después de PT e Impuestos**

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS | 7,035.75 | (455.71) | (199.85) |
| (-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | (1,055.36) | - | - |
| UTILIDAD / PERDIDA DESPUÉS DE PART TRAE | 5,980.39 | (455.71) | (199.85) |
| (-) IMPUESTOS | (2,769.31) | (129.74) | (379.94) |
| **UTILIDAD / PERDIDA NETA** | **3,211.08** | **(585.45)** | **(579.79)** |




**Figura 29: Resultados después de Impuestos**

### 4.3.1 Utilidad sobre Ventas

Como se puede evidenciar en la Figura 29, la utilidad en el año 2012 correspondió al 0.31% del total de ventas. En los años 2013 y 2014, obtuvo pérdidas equivalentes al 0.06% de las ventas de cada año.

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Utilidad | 3,211.08 | **0.31%** | (585.45) | **-0.06%** | (579.79) | **-0.06%** |
| Ventas | 1,046,849.30 | | 939,257.82 | | 962,588.18 | |

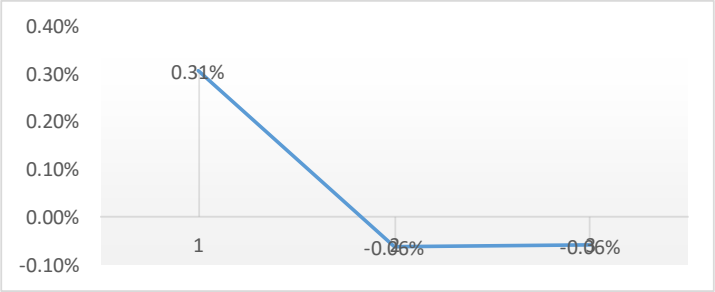



**Figura 30: Utilidad sobre Ventas**

### 4.3.2 ROE[10]

Se puede evidenciar que el rendimiento sobre el capital que la empresa ofrecía en el año 2011 a los accionistas fue del 10% del capital aportado, mientras que al tener pérdida en el año 2013, el rendimiento para los accionistas fue de menos el 2% y en el 2014 fue de menos el 2% al igual que el año pasado.

[10] ROE: por sus siglas significa Return on Equity, este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas (Lorenzana, 2013).

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beneficio neto después de impuestos | 3,211.08 | **10%** | (585.45) | **-2%** | (579.79) | **-2%** |
| Fondos propios | 30,685.61 | | 30,229.77 | | 30,029.92 | |

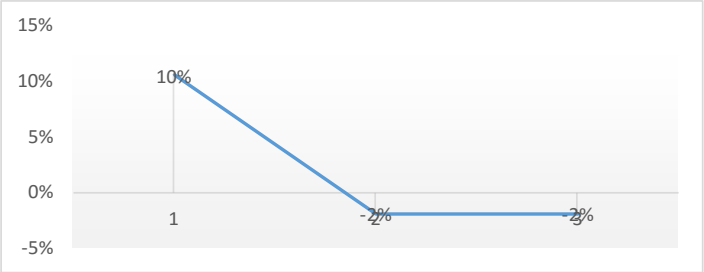



**Figura 31: ROE**

### 4.3.3 Descomposición del ROE

Se realizó una descomposición de la fórmula del Rendimiento sobre Patrimonio, con el fin de analizar las razones por las que disminuyó la rentabilidad en la empresa.

## Tabla 21: Descomposición de la Rentabilidad / Método Dupont

| | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ROE | Utilidad | 3,211.08 | **10%** | | (585.45) | -2% | | (579.79) | -2% |
| | Patrimonio | 30,685.61 | | | 30,229.77 | | | 30,029.92 | |

| ***ROE* =** | **ROA (x)** | **Multiplicador de capital** | **ROA (x)** | **Multiplicador de capital** | **ROA (x)** | **Multiplicador de capital** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| [=] | Utilidad / Activos | Activos / Patrimonio | Utilidad / Activos | Activos / Patrimonio | Utilidad / Activos | Activos / Patrimonio |
| [=] | 3,211.08 / 67,268.67 | 67,268.67 / 30,685.61 | (585.45) / 51,152.69 | 51,152.69 / 30,229.77 | (579.79) / 69,778.08 | 69,778.08 / 30,029.92 |
| [=] | 5% | 2.19 | -1% | 1.69 | -1% | 2.32 |
| **[=]** | **10%** | | **-2%** | | **-2%** | |

| ***ROE* =** | **Margen neto utilidad** | **(x) rotación de activos** | **Multiplicador de capital** | **Margen neto utilidad** | **(x) rotación de activos** | **Multiplicador de capital** | **Margen neto utilidad** | **(x) rotación de activos** | **Multiplicador de capital** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| [=] | Utilidad / Ingresos por ventas | Ingresos por ventas / Activos | Activos / Patrimonio | Utilidad / Ingresos por ventas | Ingresos por ventas / Activos | Activos / Patrimonio | Utilidad / Ingresos por ventas | Ingresos por ventas / Activos | Activos / Patrimonio |
| [=] | 3,211.08 / 1,046,849.30 | 1,046,849.30 / 67,268.67 | 67,268.67 / 30,685.61 | (585.45) / 939,257.82 | 939,257.82 / 51,152.69 | 51,152.69 / 30,229.77 | (579.79) / 962,588.18 | 962,588.18 / 69,778.08 | 69,778.08 / 30,029.92 |
| [=] | 0% | 15.56 | 2.19 | 0% | 18.36 | 1.69 | 0% | 13.79 | 2.32 |
| [=] | 5% | | 2.19 | -1% | | 1.69 | -1% | | 2.32 |

**Tabla 22: Resumen Método Dupont**

| DESCOMPOSICIÓN DEL ROE | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Margen Neto de Utilidad | 0.31% | -0.06% | -0.06% |
| Rotación de Activos | 15.56 | 18.36 | 13.79 |
| Multiplicador de capital | 2.19 | 1.69 | 2.32 |
| **ROE** | **10.46%** | **-1.94%** | **-1.93%** |

A través del análisis realizado se puede interpretar que el Margen Neto de Utilidad[11] fue positivo en el 2012, es decir que por cada dólar de ingreso menos costos y gastos quedaron $0.31. Mientras que en el 2014 se tuvo una pérdida de 0.06 dólares.

La Rotación de Activos[12] ha disminuido en el período de análisis, esto quiere decir que la empresa disminuyó en las veces de cambio de activos al año, de 15.56 veces en 2012 a 13.79 veces en el 2014.

Finalmente se evidencia que el Multiplicador de Capital[13] aumentó en el 2014 a 2.32 con respecto a un 2.19 en el 2012.

[11] Margen Neto de Utilidad: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. Es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa con respecto a las ganancias obtenidas de las ventas (Gitman & Castro Gutiérrez, 2010).

[12] Rotación de Activos: indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Este índice se mide en veces. Generalmente, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Es probable que esta medida sea muy importante para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes financieramente (Gitman & Castro Gutiérrez, 2010).

[13] Multiplicador del Capital: corresponde al también denominado apalancamiento financiero que consiste en, la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios. Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar, por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar, por créditos con terceros (Pasivo) (Córdoba Padilla, 2012).

De la Tabla 22 se puede establecer que la disminución de la rentabilidad en el año 2013 respecto del 2012 fue producto de la caída del Margen Neto de Utilidad y también del decrecimiento del Multiplicador del Capital. Por el contrario en el año 2014 en relación al 2013, se observa que la rentabilidad negativa se mantuvo en porcentajes similares en los dos años, de aproximadamente -2%; destacándose que en el último año se produjo una disminución de la Rotación de Activos, pero a la vez un incremento del Multiplicador del Capital.

El análisis realizado corresponde al "Sistema Dupont", que permite visualizar las principales cuentas de Balance General y el Estado de Resultados.

### 4.3.4 ROA[14]

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que el rendimiento de la empresa sobre los activos en el año 2012 fue de 5%, es decir se obtuvo una ganancia de 5 centavos sobre cada dólar invertido en activos. Sin embargo, en el año 2013 y 2014 al presentar pérdida se obtuvo un rendimiento negativo sobre activos de menos 1%.

[14] ROA: por sus siglas en inglés significa Return on Assets, esto es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal. Dicho de otro modo, el ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos (Lorenzana, 2013).

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beneficio neto después de impuestos | 3,211.08 | **5%** | (585.45) | **-1%** | (579.79) | **-1%** |
| Activos | 67,268.67 | | 51,152.69 | | 69,778.08 | |

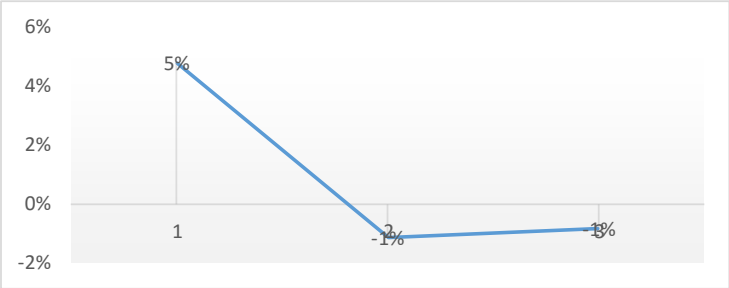



**Figura 32: ROA**

# 5 TRAYECTORIA DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO[15]

De acuerdo a los Balances presentados por la empresa, se realizó el Estado de Flujo de Efectivo de la misma. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

## Tabla 23: Variaciones Estados Financieros (Activos)

*Variaciones del Estado de Situación Financiera 2012-2014*

| | 31 DE DICIEMBRE DEL | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | | **2013** | | **2012** |
| **ACTIVO** | | | | | |
| ***ACTIVO CORRIENTE*** | | | | | |
| EFECTIVO (CAJA), BANCOS | 2,410.19 | (1,394.71) | 1,015.48 | 395.32 | 1,410.80 |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES | 12,869.85 | (2,699.89) | 10,169.96 | (359.31) | 9,810.65 |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA) | 400.78 | 59.94 | 460.72 | 5,212.27 | 5,672.99 |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA) | 2,243.57 | 379.94 | 2,623.51 | 129.74 | 2,753.25 |
| INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN | 40,072.20 | (18,640.00) | 21,432.20 | 1,678.61 | 23,110.81 |
| **TOTAL ACTIVO CORRIENTE** | **57,996.59** | | **35,701.87** | | **42,758.50** |
| ***ACTIVO NO CORRIENTE*** | | | | | |
| **PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO** | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | 6,410.00 | - | 6,410.00 | - | 6,410.00 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE | 995.00 | - | 995.00 | - | 995.00 |
| VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL | 40,450.00 | - | 40,450.00 | - | 40,450.00 |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | (36,073.51) | 3,669.33 | (32,404.18) | 9,059.35 | (23,344.83) |
| **TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO** | **11,781.49** | | **15,450.82** | | **24,510.17** |
| **TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** | **11,781.49** | | **15,450.82** | | **24,510.17** |
| ***** Efecto por revaluación de activos*** | ***6,115.10*** | | | | |
| **TOTAL ACTIVO** | **69,778.08** | | **51,152.69** | | **67,268.67** |

[15] Estado de Flujo de Efectivo: cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se puedan presentar. La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades. También realza la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes entidades, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos (Norma Internacional de Contabilidad Nº 7).

**Tabla 24: Variaciones Estados Financieros (Pasivos y Patrimonio)**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PASIVO** | | | | | |
| ***PASIVO CORRIENTE*** | | | | | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE | - | (10,598.79) | 10,598.79 | (18,748.12) | 29,346.91 |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIO | 22,451.02 | 22,451.02 | - | - | - |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELA | 9,195.76 | 6,577.61 | 2,618.15 | 1,027.40 | 1,590.75 |
| PROVISIONES | 8,101.38 | 395.40 | 7,705.98 | 2,060.58 | 5,645.40 |
| **TOTAL PASIVO CORRIENTE** | **39,748.16** | | **20,922.92** | | **36,583.06** |
| **TOTAL PASIVO** | **39,748.16** | | **20,922.92** | | **36,583.06** |
| **PATRIMONIO** | | | | | |
| **TOTAL PATRIMONIO NETO** | **30,029.92** | (199.85) | **30,229.77** | (455.84) | **30,685.61** |
| **TOTAL PASIVO + PATRIMONIO** | **69,778.08** | | **51,152.69** | | **67,268.67** |
| | | 0.00 | | 0.00 | |
| **UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA / PÉRDIDA** | **(199.85)** | | **(455.71)** | | **7,035.75** |

De acuerdo a los Estados Financieros de la empresa y a la técnica del Estado de Flujo de Efectivo, la compañía únicamente refleja movimientos relacionados con las actividades exclusivas de operación.

## 5.1 ACTIVIDADES DE OPERACIÓN[16]

Entre las actividades monetarias de operación, en el período 2012 – 2014, se destacan los inventarios, con un saldo positivo de US$16,961, lo que significa que el stock de la empresa ha experimentado un incremento y una baja de rotación. Luego prosigue los proveedores, con una variación negativa de US$ (6,896), que refleja menor facturación que las veces pasadas. El tercer componente corresponde a crédito

[16] Actividades de Operación: El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación. La información acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de las actividades de operación es útil, junto con otra información, para pronosticar los flujos de efectivo futuros de tales actividades. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas (Norma Internacional de Contabilidad Nº 7).

tributario con US$ (5,272), a favor de "Comercial Barrionuevo". Por último se subraya Cuentas por Cobrar Clientes con un saldo positivo de US$ 3,059, debido en gran medida al retraso de la efectivización del crédito concedido.

Sobresalen las cuentas no monetarias de Depreciaciones y Provisiones. La primera con US$ (12,729) y la segunda con 2,456.

**Tabla 25: Actividades de Operación**

| | | 2013 - 2014 | 2012 - 2013 | Variaciones |
|---|---|---|---|---|
| **Flujo de efectivo de las actividades de operación:** | | | | |
| Utilidad (pérdida) integral antes de impuesto a la renta | | (199.85) | (455.71) | 255.86 |
| Más cargos a resultados que no representan movimiento de efectivo: | | | | |
| Depreciación | (12,728.68) | 3,669.33 | 9,059.35 | (5,390.02) |
| Provisiones | 2,455.98 | 395.40 | 2,060.58 | (1,665.18) |
| Cargos a resultados que no representan movimiento de efectivo | | 3,864.88 | 10,664.22 | (6,799.34) |
| Cambios en activos y pasivos: | | | | |
| Cuentas y documentos por cobrar clientes | 3,059.20 | (2,699.89) | (359.31) | (2,340.58) |
| Crédito Tributario IVA | (5,272.21) | 59.94 | 5,212.27 | (5,152.33) |
| Crédito Tributario RENTA | (509.68) | 379.94 | 129.74 | 250.20 |
| Inventarios | 16,961.39 | (18,640.00) | 1,678.61 | (20,318.61) |
| Cuentas Y Documentos Por Pagar Proveedores | (6,895.89) | 11,852.23 | (18,748.12) | 30,600.35 |
| Otras Cuentas Y Documentos Por Pagar Corriente No Relacionados | 2,455.98 | 6,577.61 | 1,027.40 | 5,550.21 |
| Efectivo neto provisto por (utilizado en) las actividades de operación | | 1,394.71 | (395.19) | 1,789.90 |

## 5.2 ACTIVIDADES DE INVERSIÓN[17]

La empresa no mantuvo actividades de inversión entre el período 2012 a 2014. Ver Estado de Flujo de Efectivo – Actividades de Inversión en:

**Tabla 26: Actividades de Inversión**

[17] Actividades de Inversión: La presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro (Norma Internacional de Contabilidad Nº 7).

| | | |
|---|---|---|
| **Flujo de efectivo de las actividades de inversión:** | | |
| Efectivo neto provisto por (utilizado en) las actividades de inversión | - | - |

## 5.3 ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO[18]

La empresa no mantuvo actividades de financiamiento entre el período 2012 a 2014.

Ver Estado de Flujo de Efectivo – Actividades de Financiamiento en:

**Tabla 27: Actividades de Financiamiento**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento:** | | | | |
| Efectivo neto provisto por (utilizado en) las actividades de financiamiento | | - | - | |
| Disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo | | 1,394.71 | (395.19) | 1,789.90 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año | | 1,015.61 | 1,410.80 | (395.19) |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año | | 2,410.32 | 1,015.61 | 1,394.71 |
| | Efectivo seg. BG | 2,410.19 | 1,015.48 | 1,394.71 |
| | Comprobación | 0.13 | 0.13 | |

[18] Actividades de Financiamiento: Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad.
(NIC 7, http://www.nicniif.org/files/NIC%207%20Estados%20de%20Flujo%20de%20Efectivo.pdf)

# 6 PROPUESTA DE POLÍTICAS FINANCIERAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ, LOS INVENTARIOS Y LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Después de haber realizado un análisis de los estados financieros de la empresa y su situación actual, se propone ciertas políticas que corresponden a las áreas en donde se encontró mayores problemas.

## 6.1 POLÍTICAS RELACIONADAS CON LA LIQUIDEZ[19]

- Quién es responsable del manejo de liquidez.

- Cuál es la metodología general para el manejo de liquidez. Cómo se habrá de monitorear la liquidez, es decir, qué herramientas de manejo de liquidez se habrán de utilizar. Qué marcos temporales se habrán de utilizar en el análisis de flujo de caja, el nivel de detalle, y los intervalos en los cuales se habrán de actualizar las herramientas de flujo de caja.

- El nivel de riesgo que la institución está dispuesta a aceptar al minimizar el efectivo para mejorar la rentabilidad. Específicamente, la política debe

[19] Manejo de Liquidez: La liquidez se refiere a la habilidad de una institución de satisfacer la demanda de fondos. El manejo de liquidez significa asegurar que la institución mantenga suficiente efectivo y activos líquidos para satisfacer la demanda por parte de los clientes de préstamos y retiros de ahorros y pagar los gastos de la empresa (Biety, 2003).

establecer mínimos y máximos para los activos de efectivo y para la cantidad por mantenerse insitu.

- Con qué frecuencia deben revisarse las decisiones relativas a la liquidez, como: supuestos utilizados para desarrollar el presupuesto de flujo de caja, los requerimientos de efectivo como se describen en el pronóstico diario de efectivo y cualquiera de los objetivos de relaciones establecidas.

- Limitar la autoridad de la firma del gerente de liquidez en caso de que hubiera efectivo depositado en otra institución. Frecuentemente, las decisiones relevantes a la liquidez se deben tomar rápidamente para evitar una crisis. Por lo tanto, el gerente de liquidez debe tener cierta autoridad. Dicha autoridad debe ser limitada; por ejemplo, se debe requerir otra firma para las transacciones inusualmente cuantiosas. Si no hay fondos líquidos depositados en otra institución financiera u otro tipo de inversión, entonces debe haber políticas muy específicas acerca del manejo de fondos excedentes, como quién tiene acceso a ellos y en dónde habrán de guardarse.

- Qué activos se consideran líquidos.

- Límites establecidos para la cantidad máxima por invertirse en un mismo banco, para limitar exponerse a incumplimiento por parte de éste.

- Quién puede acceder a, o establecer, una línea de crédito para necesidades de liquidez de corto plazo.

- Cuáles se consideran razones o escenarios razonables para acceder a una línea de crédito.

## 6.2 MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR

Para el manejo de Cuentas por Cobrar se propone las siguientes políticas:

- Realizar un análisis de todos los clientes para concesión adecuada de créditos.
- Analizar el plazo de pago de acuerdo al riesgo de incobrabilidad de cada cliente.
- Establecer medidas en caso de no pago por parte de algún cliente.
- Aplicar incentivos por pronto pago tales como descuentos o promociones en futuras compras.
- Informar periódicamente a los clientes de los valores adeudados a la empresa.
- Mejorar la gestión de cobros por parte de los vendedores.
- Realizar un análisis de cartera mensual.

## 6.3 MANEJO DE INVENTARIOS

Con el fin de regular y controlar el manejo de inventarios de le empresa se recomiendan las siguientes políticas:

### 6.3.1 Adquisición de mercadería

- Seleccionar a los proveedores y acordar condiciones de precios, descuentos por volúmenes de compra, crédito y disponibilidad de las entregas.

- Realizar una planificación adecuada de compras de productos.

- Aprobar todas las órdenes de compra por parte de la administración.

- Realizar un presupuesto de compra mensual de inventarios de acuerdo a presupuestos de ventas y stock.

- Realizar órdenes de pedido para compra de materiales.

### 6.3.2 Recepción de mercadería

- Exigir la guía de despacho del proveedor que acompaña los artículos requeridos.

- Verificar la cantidad, calidad y especificación del producto que esté de acuerdo a lo solicitado.

- Firmas las guías de remisión en el original y copia y archivar. En caso de que no se tenga la guía, indicar al reverso de la factura.

- Entregar toda la documentación recibida a contabilidad para su registro.

- Contabilizar el ingreso o contactar al proveedor en caso de error en los productos.

- Verificar que la guía de recepción sea igual a la factura.

### 6.3.3 Almacenaje

- Almacenar en el lugar respectivo de los productos apenas llegue a la bodega.

- Realizar un control de la mercadería con el fin de tomar en cuenta si los productos caducan (en caso de aplicar) o se dañan.

- Llevar el kardex por un método específico (FIFO o Promedio).

- Organizar la bodega de manera eficiente para encontrar los productos y reducir errores en organización.

- Implementar un sistema de resguardo de la bodega.

- Mantener el inventario en el sitio de cada cosa, no en pasillos o lugares temporales.

### 6.3.4 Despacho de mercadería

La salida o entrega de mercadería disponible para la venta debe estar correctamente controlado, debe garantizar el registro adecuado tanto en el departamento de bodega como en el departamento de contabilidad, esto con el objetivo de que la información sea lo más clara y confiable posible tanto en registros como en existencias.

El objetivo de este proceso es efectuar la entrega de los productos a tiempo, de acuerdo al pedido realizado por el cliente, satisfaciendo las necesidades del mismo al contar con todos los productos que soliciten, y manteniendo el control de la mercadería en custodia.

Es indispensable el establecimiento de procedimientos para la entrega de la mercadería de parte del bodeguero al chofer y este a su vez al cliente. Es por esto, que se recomienda lo siguiente:

- Toda entrega de mercadería realizada tanto del bodeguero al chofer como del chofer al cliente debe estar respaldada por la respectiva orden de pedido y de despacho.

- Las solicitudes deben ser realizadas bajo el formato único de órdenes de pedido, las cuales deben ser pre impresas y pre numeradas.

### 6.3.5 Cobranza

Los procedimientos que se sugieren para el área de cobranzas son los siguientes:

- Para el establecimiento de descuentos se debe tener la autorización del dueño o administradora de la empresa.

- Se debe realizar un análisis de clientes para determinar plazos de crédito para cada uno de acuerdo al conocimiento de pago del mismo.

- Los cobros de las facturas serán respaldas con un recibo de cobro, ya sea papeleta de depósito, impresión del mail de la transferencia, cheque o efectivo y en la fecha que se realizó el cobro efectivo.

- La documentación para realizar cada una de las ventas como Facturas, Notas de Venta, deben ser pre numeradas.

- El Asesor de Ventas deberá semanalmente estar pendiente de los cobros, de sus clientes, para así tener depurada la cartera.

## 6.4 OTROS – RECURSOS HUMANOS

### 6.4.1 Manual de puestos

El manual de puestos contiene responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se ha procedido a realizar un manual de puestos para Comercial Barrionuevo.

### 6.4.2 Objetivo del manual

El manual de puestos posee varios objetivos entre ellos tenemos:

- Todos los empleados de la empresa cuenten con un manual de puestos como instrumento técnico orientado a establecer las funciones de cada uno de acuerdo al trabajo que desempeña.

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la compañía para la consecución de los objetivos y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar.

- Definir la estructura organizacional de acuerdo a los puestos existentes a fin de mejorar la productividad y eficiencia.

- Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.

- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar, así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en su lugar de trabajo.

- Poder definir el perfil de personal que se requiere para el desarrollo de las actividades del cargo y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).

### 6.4.3 Elaboración del manual de puestos

**Tabla 28: Gerente General – Propietario**

| Comercial Barrionuevo FERRETERIA | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Administrativa<br>**CARGO:** Gerente General |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Ninguno |
| **SUPERVISA** | Todo el personal de la empresa. |
| **DELEGACIONES** | En caso de ausencia por vacaciones, enfermedad o por viaje, no podrá ser reemplazado por nadie. |

**DESCRIPCIÓN**

Representar legalmente a la empresa y administrar los recursos para cumplir los planes y programas fijar políticas administrativas y operativas, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

**FUNCIONES**

1. Planificación y estrategia: el dueño de la empresa al ser el principal estratega de la misma, debe tener un plan de negocio y un plan de publicidad. Debe investigar, planificar y desarrollar un plan; y en caso de ser necesario realizar cambios y mejoras para adaptarse a los cambios.
2. Finanzas y contabilidad: dependiendo de las necesidades de la empresa se debe buscar maneras de financiamiento para continuar con el funcionamiento y crecimiento de la empresa de acuerdo a la planificación realizada.
3. Legal: en caso de tener problemas legales con clientes o empleados, siempre debe contar con un abogado de confianza. Además debe conocer conceptos básicos legales para contratos y acuerdos de venta.
4. Publicidad y ventas: todo negocio necesita de publicidad para poder impulsarlo. Las estrategias e implementaciones de publicidad y ventas varían ampliamente, y no se necesita una gran cantidad de dinero para realizarlo, podrían incluir tácticas como publicidad impresa, relaciones públicas, publicidad en línea, redes sociales, llamadas por teléfono y vendedores.
5. Servicio al cliente: el propietario debe atender asuntos de atención al cliente, que incluyen llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico y seguimientos sobre la entrega del producto y problemas de calidad.
6. Recursos humanos: es fundamental que el dueño mantenga control de todo el personal de la empresa, debe escribir descripciones de los puestos y mantener control de cumplimiento de funciones.

| Comercial Barrionuevo | **ANÁLISIS DE FUNCIONES** |
|---|---|
| | **ÁREA:** Administrativa |
| | **CARGO:** Gerente General |

7. Planificación y estrategia: el dueño de la empresa al ser el principal estratega de la misma, debe tener un plan de negocio y un plan de publicidad. Debe investigar, planificar y desarrollar un plan; y en caso de ser necesario realizar cambios y mejoras para adaptarse a los cambios.
8. Finanzas y contabilidad: dependiendo de las necesidades de la empresa se debe buscar maneras de financiamiento para continuar con el funcionamiento y crecimiento de la empresa de acuerdo a la planificación realizada.
9. Legal: en caso de tener problemas legales con clientes o empleados, siempre debe contar con un abogado de confianza. Además debe conocer conceptos básicos legales para contratos y acuerdos de venta.
10. Publicidad y ventas: todo negocio necesita de publicidad para poder impulsarlo. Las estrategias e implementaciones de publicidad y ventas varían ampliamente, y no se necesita una gran cantidad de dinero para realizarlo, podrían incluir tácticas como publicidad impresa, relaciones públicas, publicidad en línea, redes sociales, llamadas por teléfono y vendedores.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Ser persona con principios y ética que no revele la información de la empresa.
- ✓ Ser emprendedor con carácter y capacidad para tomar decisiones.
- ✓ Tener conocimientos, actitudes y aptitudes de un buen empresario.
- ✓ Proyectar un liderazgo dinámico.

## Tabla 29: Administrador

| Comercial Barrionuevo FERRETERIA | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Administrativa<br>**CARGO:** Administrador |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Gerente General |
| **SUPERVISA** | Todo el personal de la empresa. |
| **DELEGACIONES** | En caso de ausencia por vacaciones, enfermedad o por viaje, podría ser reemplazado por el Gerente General. |

**DESCRIPCIÓN**

Planificar, dirigir y controlar la administración financiera, de personal y de los recursos materiales de la empresa, a través de los sistemas de información contable, contrataciones, tesorería, administración y mantenimiento de bienes físicos.

**FUNCIONES**

1. Planeación: incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
2. Organización: determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse.
3. Dirección: incluye motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
4. Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como fueron planeadas y corrección de cualquier desviación significativa.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Ser persona con principios y ética que no revele la información de la empresa.
- ✓ Ser responsable y organizado.
- ✓ Saber manejar a grupos de trabajo y administrar el trabajo.

## Tabla 30: Contador

| Comercial Barrionuevo FERRETERIA | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Asesor Contable Externo<br>**CARGO:** Contador |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Gerente General |
| **SUPERVISA** | No tiene personas a su cargo porque es externo. |
| **DELEGACIONES** | No delega funciones a nadie, ya que es externo. |

**DESCRIPCIÓN**

Es el profesional encargado de registrar en forma sistematizada las transacciones contables, para la elaboración y presentación de los estados financieros, que sirve para evaluar e interpretar el movimiento económico y financiero.

**FUNCIONES**

1. **1.** Presentar balances, estados financieros en forma mensual previo un análisis de las cuentas al gerente general.
2. **2.** Mantener al día las obligaciones patronales (elaboración contratos, afiliaciones, actas de finiquito)
3. **3.** Realizar reuniones con su equipo de trabajo para analizar las toma de decisiones.
4. **4.** Realizar la constatación física de los inventarios.
5. **5.** Manejar el archivo administrativo y contable.
6. **6.** Proveer asesoría e información oportuna y confiable
7. **7.** Realizar presupuestos y flujos de caja
8. **8.** Responsable de la supervisión y buen manejo del área de contabilidad.
9. **9.** Y cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Ser persona con principios y ética que no revele la información de la empresa.

**Tabla 31: Secretaria**

| Comercial Barrionuevo FERRETERIA | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Administrativa<br>**CARGO:** Recepcionista/secretaria |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Gerente General / Administrador |
| **SUPERVISA** | Ninguna persona en la empresa |
| **DELEGACIONES** | En caso de ausencia por vacaciones o enfermedad, será remplazado por la persona que designe el administrador. |

**DESCRIPCIÓN**

La recepcionista/secretaria es la imagen de la empresa y es la encargada de brindar la atención a los clientes.

**FUNCIONES**

1. Recibir a los clientes que acudan a la empresa directamente o que realicen pedidos de materiales vía telefónica.
2. Mantener un sistema de información general de la empresa, sus clientes, el control de pedidos y control en general de la organización de la empresa.
3. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el registro de las operaciones diarias de la empresa desde la elaboración de comprobantes, registro y archivo de las transacciones diarias.
4. Tener actualizada la agenda de clientes y proveedores, para facilitar el manejo de esta información a los vendedores y dueños.
5. Resolver problemas menores de los clientes y/o informar al supervisor para que intervenga.
6. Emitir facturas a los clientes por los productos vendidos.
7. Entregará la documentación respectiva al Contador.
8. Ser custodia de la caja chica, será responsable de la justificación de los gastos que se generen en este ítem.
9. Estar al día de todo lo que sucede en la empresa para poder informar a los supervisores.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Ser amable, cortés.

## Tabla 32: Vendedor

| Comercial Barrionuevo   | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Ventas<br>**CARGO:** Vendedor |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Administrador |
| **SUPERVISA** | Ninguna persona en la empresa |
| **DELEGACIONES** | En caso de ausencia por vacaciones o enfermedad, será remplazado por los demás vendedores. |

**DESCRIPCIÓN**

Dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.

**FUNCIONES**

1. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa: el vendedor debe constituirse en un eslabón que une al cliente con la empresa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes, por ejemplo, comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos; asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y cómo utilizarlos apropiadamente.
2. Retroalimentar a la empresa informando a las personas adecuadas todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia) y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...).
3. Administrar su territorio de ventas: debe planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa que representa.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Prospectar clientes
- ✓ Vender la mayor cantidad posible de productos
- ✓ Dar asesoría y atención al cliente
- ✓ Realizar actividades de cobranza

## Tabla 33: Chofer

| Comercial Barrionuevo   | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Bodega<br>**CARGO:** Chofer |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Administrador |
| **SUPERVISA** | Ninguna persona en la empresa |
| **DELEGACIONES** | En caso de ausencia por vacaciones o enfermedad, será remplazado por otro chofer. |

**DESCRIPCIÓN**

Operar la unidad vehicular asignada y distribuye los productos y mercancías a los lugares autorizados.

**FUNCIONES**

- Asistir al bodeguero en el transporte de mercadería desde la bodega al vehículo.
- Prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.
- Cuidar que la mercadería llegue a su destino de manera oportuna y en perfecto estado.
- Utilizar los formatos designados por la administración para entrega y salida de mercadería y en el caso de existir devoluciones.
- Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Seguir las rutas establecidas
- ✓ Resguardar la documentación
- ✓ Revisar mercadería del vehículo

## Tabla 34: Bodeguero

| Comercial Barrionuevo   | **ANÁLISIS DE FUNCIONES**<br>**ÁREA:** Bodega<br>**CARGO:** Bodeguero |
|---|---|
| **JEFE INMEDIATO** | Administrador |
| **SUPERVISA** | Ninguna persona en la empresa |
| **DELEGACIONES** | En caso de ausencia por vacaciones o enfermedad, será remplazado por otro bodeguero. |

**DESCRIPCIÓN**

Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por el Servicio para ser utilizados en labores propias de la organización, que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas para dichos fines.

**FUNCIONES**

1. Archivar en orden los pedidos del día.
2. Realización de las guías de salida de mercadería.
3. Tener conocimiento sobre los tipos de movimiento, para realizar correctamente el documento.
4. Mantener en orden la bodega, organizando la mercadería por tipo o código.
5. Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso y productos).
6. Verificación que los productos entregados por los proveedores sean los pedidos y estén en óptimas condiciones.
7. Preparación de la mercadería recibida en base al género o código.
8. Envío de las guías de salida en orden a la administración, con la nota de envió respectiva.
9. Realización de conteos aleatorios del inventario que tuvo movimiento durante esa semana.
10. Utilización de formatos requeridos por la administración de manejo en la bodega.

**CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS**

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Seguir procedimientos.
- ✓ Trabajo de equipo.
- ✓ Orientación al cliente

# 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis efectuado en los temarios anteriores, es posible establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

## 7.1 CONCLUSIONES

**Relacionadas con la Estructura Organizacional**

- La estructura orgánico – funcional demuestra una falta de claridad de funciones entre quien desempeña el cargo de dueño y la administradora de la empresa.

- No existe un manual de funciones que describa las tareas que debe ejecutar cada responsable en el cargo que ha sido asignado.

**Relacionadas con Planificación Estratégica**

- No existe un plan estratégico y por ende se carece de presupuestos de ventas, compras y pagos.

**Relacionadas con el Sistema Contable**

- El sistema contable es llevado a tiempo parcial y en forma externa.

- El software del que se dispone no responde a los requerimientos de la empresa.

- La información disponible en los estados financieros no es confiable.

**Relacionadas con el manejo de la Liquidez**

- De acuerdo al análisis realizado del Ciclo de Efectivo se puede concluir que la empresa se demora 75 días entre el pago realizado al proveedor y el tiempo que se demora en recuperar el efectivo producto de las ventas, en alta rotación; con respecto a baja rotación este índice aumenta a 120 días.

- Se puede observar que el Ciclo de Conversión de Efectivo para los años analizados es positivo, lo que indica que la empresa es ineficiente en el manejo de sus Cuentas por Cobrar.

- Se concluye que existe inconsistencias entre la política indicada por la empresa en cuanto al Plazo de Cobro, debido a que de acuerdo a los índices obtenidos a partir de Estados Financieros es de 3 días en 2012 y aumentó a 5 días en 2014 y de acuerdo a la política el plazo es de 60 días. A partir de este análisis, se puede concluir que existen problemas en los registros contables de la empresa.

**Relacionadas con los Inventarios**

- No existen políticas relacionadas con el manejo de inventarios.

- La administración de la bodega no tiene un personal responsable, pues todos los funcionarios tienen acceso al manejo del inventario.

- Hay una ausencia de formatos para registrar las operaciones que se realicen.

- La rotación de inventarios entre el 2012 y el 2014 ha disminuido de 44 a 28 veces en el año.

- El inventario registra aproximadamente un 15% de inventario obsoleto.

**Relacionados con Proveedores**

- Se concluye que existe una deficiencia en Cuentas por Pagar debido que el plazo de pago a proveedores es de 60 días y se observa que efectivamente se está pagando en 9 días.

- Debido a esto se analiza que pese a que la empresa tiene mayores períodos de pago a proveedores, esto se realiza antes del vencimiento.

## 7.2 RECOMENDACIONES

**Sobre la Estructura Organizacional**

- Desarrollar el manual de funciones que describa pormenorizadamente las tareas que debe realizar cada funcionario en la empresa.

**Sobre Planificación Estratégica**

- Desarrollar, de acuerdo con la capacidad de recursos de la empresa un plan estratégico, o un plan de negocios o un plan de mercadeo, que oriente la gestión a seguir de la compañía.

**Sobre el Sistema Contable**

- Contratar un nuevo software de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- Contratar un nuevo contador a medio tiempo para que oriente las decisiones financieras de la empresa y la generación de Estados Financieros confiables.

**Sobre la Liquidez**

- Administrar la política financiera que se sugiere en el capítulo precedente.

**Sobre Inventarios**

- Administrar la política financiera que se sugiere en el capítulo precedente.

**Sobre Proveedores**

- Administrar la política financiera que se sugiere en el capítulo precedente.

**Sobre Impuestos**

- De acuerdo a lo observado en el Balance de Situación Financiera, se determina que la entidad tiene a favor Créditos Tributarios en el año 2014 por US$ 400.78 por concepto de IVA y $2,243.57 por concepto de Renta, lo cual da un total de $2,644.35, que de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno[20] tiene un plazo de utilización de 3 años.

[20] Art. 47 (LORTI).- Crédito Tributario y Devolución.- En el caso de que las retenciones en la fuente del impuesto a la renta sean mayores al impuesto causado o no exista impuesto causado, conforme la declaración del contribuyente, éste podrá solicitar el pago en exceso, presentar su reclamo de pago indebido o utilizarlo directamente como crédito tributario sin intereses en el impuesto a la renta que cause en los ejercicios impositivos posteriores y hasta dentro de 3 años contados desde la fecha de la declaración; la opción así escogida por el contribuyente respecto al uso del saldo del crédito tributario a su favor, deberá ser informada oportunamente a la administración tributaria, en la forma que ésta establezca.

## REFERENCIAS


1. Biety, M. M. (2003). *Introducción al manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos.* Obtenido de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwin_Mj7lJLLAhWCVD4KHcyvDgYQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.woccu.org%2Fdocuments%2FTool4(sp)&usg=AFQjCNH0IynxsmwoiX239b696vlYezSBuQ

2. Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

3. Definición.de. (2008). *Definición de Método Inductivo*. Obtenido de Definición.de: http://definicion.de/metodo-inductivo/#ixzz3X6Uxu2fR

4. Definición.de. (2009). *Definición de Capital de Trabajo*. Obtenido de Definición.de: http://definicion.de/capital-de-trabajo/

5. Elizondo, Á. (25 de Septiembre de 2013). *Capital de Trabajo, Inventarios, Rotación de Inventarios, Ca*. Obtenido de Prezi.

6. Gitman, L., & Castro Gutiérrez, O. (2010). *Administración Financiera.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

7. Lorenzana, D. (30 de Diciembre de 2013). *¿Qué es el ROA de una empresa?* Obtenido de Pymes y Autónomos: http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-roa-de-una-empresa

8. Neffa, G. (25 de Marzo de 2014). *La importancia de la liquidez operativa para invertir en acciones*. Obtenido de Saxo Group: https://latin.tradingfloor.com/articulos/http-wwwsaladeinversioncom-formacion-importancia-analizar-liquidez-operativa-empresa-antes-invertir-acciones-cfds-mercados-bonos-819886

9. Norma Internacional de Contabilidad Nº 7. (s.f.). *Estados de Flujo de Efectivo.* Obtenido de http://www.nicniif.org/files/NIC%207%20Estados%20de%20Flujo%20de%20Efectivo.pdf

10. Osorio Suárez, W. (30 de Enero de 2012). *Cálculo y análisis del ciclo de caja*. Obtenido de Gerencie: http://www.gerencie.com/calculo-y-analisis-del-ciclo-de-caja.html

11. Peña Noboa, H. (2014). *Prácticas Presupuestarias para ejecutivos.* Quito, Ecuador.

12. Pérez Aimara, A. (17 de Mayo de 2005). *Administración del capital de trabajo en las empresas.* Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/administracion-capital-trabajo-empresas/

13. Servicio de Rentas Internas - SRi. (29 de Diciembre de 2014). Ley Organica de Regimen Tributario Interno, LORTI. *Registro Oficial Suplemento 463*.

14. Significados. (s.f.). *Significado de Finanzas*. Obtenido de http://www.significados.com/finanzas/

15. Tola Cisneros, J. (28 de Marzo de 2012). *Ciclo operativo y ciclo de efectivo*. Obtenido de http://es.slideshare.net/jennytola/ciclo-operativo-y-ciclo-de-efectivo

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta FODA

ENCUESTA

***Comercial Barrionuevo***

Buenos días/tardes, estoy realizando una encuesta para evaluar su percepción de la Empresa "Comercial Barrionuevo", en aspectos tanto internos como externos. Le agradezco brindar un minuto de su tiempo para responder las siguientes preguntas. La encuesta es anónima por lo que solicito absoluta sinceridad en la respuesta de las mismas.

1. Según su percepción, cuáles son las Fortalezas de la Compañía? (Al menos 4) *Ver Definiciones.*

2. Según su percepción, cuáles son las Debilidades de la Compañía? (Al menos 4) *Ver Definiciones.*

3. Según su percepción, cuáles son las Oportunidades de la Compañía? (Al menos 4) *Ver Definiciones.*

4. Según su percepción, cuáles son las Amenazas de la Compañía? (Al menos 4) *Ver Definiciones.*

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**

*Definiciones:*

- FORTALEZAS: Cualidades internas que posee la empresa
- DEBILIDADES: Cualidades o factores negativos que posee la empresa.
- OPORTUNIDADES: Aspectos externos que pueden contribuir al desarrollo de la empresa.
- AMENAZAS: Aspectos externos que pueden contribuir al decrecimiento de la empresa.

## Anexo 2: Estados de Situación Financiera y Estado de Resultados

a. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Los estados financieros presentados por la compañía por los años 2012 – 2014 se muestran a continuación. A través de estos se realizó el análisis de los diferentes índices financieros para determinar la situación de la empresa.

| | | | VARIACIONES | | | VARIACIONES | | VARIACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2012** | **2013** | **Absoluta** | **Relativa** | **2014** | **Absoluta** | **Relativa** | **PROMEDIO** |
| **ACTIVO** | | | | | | | | |
| ***ACTIVO CORRIENTE*** | | | | | | | | |
| EFECTIVO (CAJA), BANCOS | 1,410.80 | 1,015.48 | (395.32) | -28% | 2,410.19 | 1,394.71 | 137% | 55% |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES | 9,810.65 | 10,169.96 | 359.31 | 4% | 12,869.85 | 2,699.89 | 27% | 15% |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA) | 5,672.99 | 460.72 | (5,212.27) | -92% | 400.78 | (59.94) | -13% | -52% |
| CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENT | 2,753.25 | 2,623.51 | (129.74) | -5% | 2,243.57 | (379.94) | -14% | -10% |
| INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN | 23,110.81 | 21,432.20 | (1,678.61) | -7% | 40,072.20 | 18,640.00 | 87% | 40% |
| **TOTAL ACTIVO CORRIENTE** | **42,758.50** | **35,701.87** | (7,056.63) | -17% | **57,996.59** | 22,294.72 | 62% | 23% |
| ***ACTIVO NO CORRIENTE*** | | | | | | | | |
| **PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO** | | | | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | 6,410.00 | 6,410.00 | - | 0% | 6,410.00 | - | 0% | 0% |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE | 995.00 | 995.00 | - | 0% | 995.00 | - | 0% | 0% |
| VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL | 40,450.00 | 40,450.00 | - | 0% | 40,450.00 | - | 0% | 0% |
| (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y | (23,344.83) | (32,404.18) | (9,059.35) | 39% | (36,073.51) | (3,669.33) | 11% | 25% |
| **TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO** | **24,510.17** | **15,450.82** | (9,059.35) | -37% | **11,781.49** | (3,669.33) | -24% | -30% |
| **TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** | **24,510.17** | **15,450.82** | (9,059.35) | -37% | **11,781.49** | (3,669.33) | -24% | -30% |
| ***** Efecto por revaluación de activos*** | | | | | ***6,115.10*** | | | |
| **TOTAL ACTIVO** | **67,268.67** | **51,152.69** | (16,115.98) | -24% | **69,778.08** | 18,625.39 | 36% | 6% |

| | 2012 | 2013 | VARIACIONES Absoluta | Relativa | 2014 | VARIACIONES Absoluta | Relativa | VARIACIÓN PROMEDIO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PASIVO** | | | | | | | | |
| ***PASIVO CORRIENTE*** | | | | | | | | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES COI | 29,346.91 | 10,598.79 | (18,748.12) | -64% | - | (10,598.79) | -100% | -82% |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE | - | - | - | 0% | 22,451.02 | 22,451.02 | 0% | 0% |
| OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE | 1,590.75 | 2,618.15 | 1,027.40 | 65% | 9,195.76 | 6,577.61 | 251% | 158% |
| PROVISIONES | 5,645.40 | 7,705.98 | 2,060.58 | 37% | 8,101.38 | 395.40 | 5% | 21% |
| **TOTAL PASIVO CORRIENTE** | **36,583.06** | **20,922.92** | (15,660.14) | -43% | **39,748.16** | 18,825.24 | 90% | 24% |
| **TOTAL PASIVO** | **36,583.06** | **20,922.92** | (15,660.14) | -43% | **39,748.16** | 18,825.24 | 90% | 24% |
| **PATRIMONIO** | | | | | | | | |
| **TOTAL PATRIMONIO NETO** | **30,685.61** | **30,229.77** | (455.84) | -1% | **30,029.92** | (199.85) | -1% | -1% |
| **TOTAL PASIVO + PATRIMONIO** | **67,268.67** | **51,152.69** | (16,115.98) | -24% | **69,778.08** | 18,625.39 | 36% | 6% |

b. ESTADO DE RESULTADOS

| | 2012 | 2013 | VARIACIONES Absoluta | VARIACIONES Relativa | 2014 | VARIACIONES Absoluta | VARIACIONES Relativa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **INGRESOS** | | | | | | | |
| VENTAS NETAS LOCALES GRAV | 1,042,622.81 | 924,759.02 | (117,863.79) | -11% | 947,191.52 | 22,432.50 | 2% |
| VENTAS NETAS LOCALES GRAV | 4,226.49 | 14,498.80 | 10,272.31 | 243% | 15,396.66 | 897.86 | 6% |
| **TOTAL INGRESOS** | **1,046,849.30** | **939,257.82** | **(107,591.48)** | **-10%** | **962,588.18** | **23,330.36** | **2.48%** |
| **COSTOS Y GASTOS** | | | | | | | |
| ***COSTOS*** | | | | | | | |
| INVENTARIO INICIAL DE BIENES | 19,644.68 | 23,110.81 | 3,466.13 | 18% | 21,432.20 | (1,678.61) | -7% |
| COMPRAS NETAS LOCALES DE I | 935,162.01 | 829,260.68 | (105,901.33) | -11% | 873,072.44 | 43,811.76 | 5% |
| (-) INVENTARIO FINAL DE BIENE | (23,110.81) | (21,432.20) | 1,678.61 | -7% | (40,072.20) | (18,640.00) | 87% |
| **TOTAL COSTOS** | **931,695.88** | **830,939.29** | **(100,756.59)** | **-11%** | **854,432.44** | **23,493.15** | **3%** |
| ***GASTOS*** | | | | | | | |
| SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS I | 56,545.52 | 68,646.34 | 12,100.82 | 21% | 69,904.14 | 1,257.80 | 2% |
| BENEFICIOS SOCIALES, INDEMN | 7,308.85 | 12,554.30 | 5,245.45 | 72% | 10,526.97 | (2,027.33) | -16% |
| APORTE A LA SEGURIDAD SOCI | 10,604.47 | 11,271.09 | 666.62 | 6% | 14,244.52 | 2,973.43 | 26% |
| HONORARIOS PROFESIONALES | 2,504.00 | 3,816.00 | 1,312.00 | 52% | 3,623.20 | (192.80) | -5% |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIO | 3,916.35 | 961.51 | (2,954.84) | -75% | 1,014.81 | 53.30 | 6% |
| COMBUSTIBLES | 2,636.00 | - | (2,636.00) | -100% | - | - | 0% |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | 1,848.75 | 686.27 | (1,162.48) | -63% | 919.90 | 233.63 | 34% |
| SUMINISTROS, MATERIALES Y I | 3,795.10 | 225.03 | (3,570.07) | -94% | 1,017.25 | 792.22 | 352% |
| INTERESES BANCARIOS | 3,526.84 | - | (3,526.84) | -100% | - | - | 0% |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES | 1,998.50 | 321.45 | (1,677.05) | -84% | 814.51 | 493.06 | 153% |
| DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADE | 8,482.35 | 9,059.35 | 577.00 | 7% | 3,669.33 | (5,390.02) | -59% |
| SERVICIOS PÚBLICOS | 2,621.78 | 992.54 | (1,629.24) | -62% | 1,703.68 | 711.14 | 72% |
| PAGOS POR OTROS SERVICIOS | 1,218.15 | 121.19 | (1,096.96) | -90% | 618.13 | 496.94 | 410% |
| PAGOS POR OTROS BIENES | 1,111.01 | 119.17 | (991.84) | -89% | 299.15 | 179.98 | 151% |
| **TOTAL GASTOS** | **108,117.67** | **108,774.24** | **656.57** | **1%** | **108,355.59** | **(418.65)** | **0%** |
| **TOTAL COSTOS Y GASTOS** | **1,039,813.55** | **939,713.53** | **(100,100.02)** | **-10%** | **962,788.03** | **23,074.50** | **2.46%** |
| **UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE** | **7,035.75** | **(455.71)** | **(7,491.46)** | **-106%** | **(199.85)** | **255.86** | **-56%** |
| (-) PARTICIPACIÓN TRABAJADO | (1,055.36) | - | | | - | | |
| UTILIDAD / PERDIDA DESPUÉS I | 5,980.39 | (455.71) | | | (199.85) | | |
| (-) IMPUESTOS | (2,769.31) | (129.74) | | | (379.94) | | |
| **UTILIDAD / PERDIDA NETA** | **3,211.08** | **(585.45)** | | | **(579.79)** | | |

## Anexo 3: Formatos propuestos para el manejo de Bodega

**Orden de Compra**

Comercial Barrionuevo

FERRETERIA

# COMERCIAL BARRIONUEVO

**ORDEN DE COMPRA** N° _____

Proveedor: _____
Fecha de Pedido: _____
Fecha de Pago: _____
Términos de Entrega: _____

| N° | Artículo | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | **Total** | |

Elaborado por: _____ Autorizado por: _____

Recibido por: _____

**Guías de Despacho**

Comercial Barrionuevo




## COMERCIAL BARRIONUEVO

**GUIA DE DESPACHO** N° _____

Razón Social: _____ Fecha: _____

Dirección: _____ Ciudad: _____

RUC: _____ Vendedor: _____

| Cantidad | Descripción | Precio Unitario |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

Elaborado por: _____ Autorizado por: _____

**Orden de Pedido**

Comercial Barrionuevo

FERRETERIA

## COMERCIAL BARRIONUEVO

**ORDEN DE PEDIDO** N° _____

| | |
|---|---|
| Fecha: | |
| Proveedor: | |
| Dirección: | |

Fecha de Entrega:

| Partida | Concepto | Cantidad | P. Unitario | P. Total |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| *Cantidad en letras:* | | | Subtotal | |
| | | | IVA 14% | |
| | | | **TOTAL** | |

_____
Nombre y Firma de quien entrega

Elaborado por: _____ Firma: _____

Revisado por: _____ Firma: _____

Autorizado por: _____ Firma: _____

_____
Nombre y Firma de quien recibe

**Recepción de Mercadería**

Comercial Barrionuevo

FERRETERIA

## COMERCIAL BARRIONUEVO

**RECEPCIÓN MERCADERÍA** N° _____

Proveedor: _____
Fecha de recepción: _____

| Fecha de entrada | Artículo | Código | Cantidad | Observaciones | Firma |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Entregado por: _____ Recibido por: _____

**Nota de Devolución**

Comercial Barrionuevo

FERRETERIA

## COMERCIAL BARRIONUEVO

**NOTA DE DEVOLUCIÓN** N° _____

Razón Social: _____ Fecha: _____

Dirección: _____ Ciudad: _____

RUC: _____

| Cantidad | Descripción | Precio Unitario | Precio Total |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | **Subtotal** | |
| | | **IVA 14%** | |
| | | **Total** | |

Elaborado por: _____ Autorizado por: _____

Recibido por: _____