

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN FINANZAS MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN FINANCIERA, DE CORTO PLAZO,
PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS PESADOS.
CASO: EIMEPARTS S.A.S.**

NATHALY JANETH GARCÍA MUÑOZ

DIRECTOR: MBA. DIEGO FRANCISCO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MODELOS FINANCIEROS

QUITO, OCTUBRE 2025

DIRECTOR:

MBA. Diego Francisco Serrano Machado

LECTORES:

Nikola Petrovic, PhD

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento al señor Hernán Corrales Gerente General de la empresa Eimeparts S.A.S. por la confianza brindada, su apertura, disposición y colaboración, que fueron fundamentales para el desarrollo del presente trabajo y permitieron aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa de posgrado en un entorno real.

Al docente MBA. Diego Serrano Machado, tutor de tesis, por su valiosa orientación académica y apoyo constante a lo largo del desarrollo de este trabajo de titulación. Su experiencia, disposición y compromiso fueron fundamentales para avanzar con seguridad y confianza y realizar el presente trabajo de manera profesional.

Índice General

AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN EJECUTIVO	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	3
1.1 Antecedentes del sector importador y comercializador de repuestos para vehículos pesados en el austro del Ecuador	3
1.2 Antecedentes de la Empresa Eimeparts S.A.S.....	4
<i>1.2.1 Historia.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2 Misión.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3 Visión.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.4 Valores corporativos.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5 Análisis externo mediante Pestel.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.6 Cinco fuerzas competitivas de mercado.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.7 Marketing Mix.....</i>	<i>17</i>
2 DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA EIMEPARTS S.A.S. PERÍODO 2021-2023	25
2.1 Análisis vertical.....	26
<i>2.1.1 Estado de Situación Financiera.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2 Estado de Resultados.....</i>	<i>29</i>
2.2 Análisis horizontal.....	30
<i>2.2.1 Estado de Situación Financiera.....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.2 Estado de Resultados.....</i>	<i>33</i>
2.3 Indicadores financieros.....	34
<i>2.3.1 Indicadores de liquidez corriente y prueba ácida.....</i>	<i>35</i>
<i>2.3.2 Indicadores de solvencia.....</i>	<i>36</i>
<i>2.3.3 Indicadores de rentabilidad.....</i>	<i>43</i>
3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO ..	46
3.1 Objetivos financieros 2025	46
3.2 Ingresos	47

3.3 Costos y gastos	52
3.3.1 <i>Costo de ventas</i>	52
3.3.2 <i>Gastos de ventas, administración y financieros</i>	52
3.4 Activos	54
3.4.1 <i>Activos corrientes</i>	54
3.4.2 <i>Activos no corrientes</i>	71
3.5 Pasivos	72
3.5.1 <i>Pasivos corrientes</i>	72
3.6 Patrimonio	84
3.6.1 <i>Capital</i>	84
3.6.2 <i>Reservas</i>	85
3.6.3 <i>Resultado de ejercicios anteriores</i>	85
3.6.4 <i>Resultado del ejercicio actual</i>	85
3.7 Escenarios 2025	86
3.7.1 <i>Estado de Resultados proyectado año 2025</i>	86
3.7.2 <i>Estado de Situación Financiera proyectado año 2025</i>	87
3.8 Indicadores financieros proyectados	89
3.8.1 <i>Indicadores de liquidez proyectados para el año 2025</i>	89
3.8.2 <i>Indicadores de solvencia proyectados para el año 2025</i>	90
3.8.3 <i>Indicadores de gestión proyectados para el año 2025</i>	91
3.8.4 <i>Indicadores de rentabilidad proyectados para el año 2025</i>	93
3.9 Cronograma de implementación	95
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
4.1 Conclusiones	100
4.2 Recomendaciones	102
5. BIBLIOGRAFÍA	103
6. ANEXOS	106
6.1 Marco Conceptual	106

Lista de tablas

Tabla 1. Principales empresas competidoras de Eimeparts S.A.S.	12
Tabla 2. Principales proveedores extranjeros de Eimeparts S.A.S.	16
Tabla 3. Costos de importación de los repuestos	23
Tabla 4. Cronograma de implementación del plan financiero 2025	95

Lista de figuras

Figura 1. Logo Eimeparts S.A.S	5
Figura 2. Organigrama de la Empresa Eimeparts S.A.S. a enero de 2025	7
Figura 3. Detalle de la distribución por tipo de cliente.....	15
Figura 4. Árbol de levas para el motor OM 352	17
Figura 5. Eje de planetarios	18
Figura 6. Florero armado de diferencial	18
Figura 7. Espejo retrovisor exterior	19
Figura 8. Guardafangos para camiones	19
Figura 9. Faro principal normal	20
Figura 10. Amortiguadores de cabina	20
Figura 11. Compresor de aire.....	21
Figura 12. Tambores	21
Figura 13. Mordaza.....	22
Figura 14. Aceite para motor	22
Figura 15. Ubicación geográfica del target de Eimeparts S.A.S	24
Figura 16. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa Eimeparts S.A.S periodo 2021-2023.....	26
Figura 17. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera (activos) periodo 2021-2023	27
Figura 18. Análisis vertical de los pasivos y patrimonio del Estado de Situación Financiera periodo 2021-2023	28
Figura 19. Análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa Eimeparts S.A.S. periodo 2021-2023	29
Figura 20. Análisis vertical del Estado de Resultados periodo 2021-2023	30
Figura 21. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de la Empresa Eimeparts S.A.S periodo 2021-2023	31
Figura 22. Análisis horizontal de los activos del Estado de Situación Financiera periodo 2021-2023	32

Figura 23. Análisis horizontal de los pasivos y patrimonio del Estado de Situación Financiera periodo 2021-2023	33
Figura 24. Análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Eimeparts S.A.S. periodo 2021-2023	33
Figura 25. Cálculo de los indicadores de liquidez para la empresa Eimeparts S.A.S. ..	35
Figura 26. Indicadores de liquidez corriente periodo 2021-2023	36
Figura 27. Indicadores de solvencia calculados para Eimeparts S.A.S.	36
Figura 28. Indicadores de gestión calculados para Eimeparts S.A.S.....	38
Figura 29. Comparación entre los periodos de cobro y pago periodo 2021-2023.....	41
Figura 30. Ciclo operativo de Eimeparts periodo 2021-2023.....	42
Figura 31. Indicadores de rentabilidad calculados para Eimeparts S.A.S.	43
Figura 32. Punto de equilibrio calculado para Eimeparts S.A.S. año 2023.....	48
Figura 33. Participación de ventas por agencia	48
Figura 34. Ingresos proyectados para el año 2025 bajo el escenario más probable	50
Figura 35. Ingresos proyectados para el año 2025 bajo el escenario optimista.....	50
Figura 36. Ingresos proyectados para el año 2025 bajo el escenario pesimista	51
Figura 37. Proyección de gastos operativos año 2025 escenarios más probable, optimista y pesimista	53
Figura 38. Flujo de efectivo proyectado para el escenario más probable año 2025	56
Figura 39. Flujo de efectivo proyectado para el escenario optimista año 2025	57
Figura 40. Flujo de efectivo proyectado para el escenario pesimista año 2025	58
Figura 41. Criterios de cobranza de cartera por agencia	59
Figura 42. Proyección de cobros por agencia para el año 2025 para el escenario más probable	60
Figura 43. Proyección de cobros por agencia para el año 2025 para el escenario optimista	61
Figura 44. Proyección de cobros por agencia para el año 2025 para el escenario pesimista	62
Figura 45. Proyección de cuentas por cobrar año 2025 para el escenario más probable	63
Figura 46. Proyección de cuentas por cobrar año 2025 para el escenario optimista	64
Figura 47. Proyección de cuentas por cobrar año 2025 para el escenario pesimista.....	64
Figura 48. Participación de compras de mercadería nacional por agencia.....	65

Figura 49. Proyección de compras de mercadería nacional por agencia para el año 2025 bajo el escenario más probable	67
Figura 50. Proyección de compras de mercadería nacional por agencia para el año 2025 bajo el escenario optimista.....	67
Figura 51. Proyección de compras de mercadería nacional por agencia para el año 2025 bajo el escenario pesimista	68
Figura 52. Proyección de compra de mercadería importada año 2025.....	69
Figura 53. Proyección del inventario año 2025 escenario más probable	70
Figura 54. Proyección del inventario año 2025 escenario optimista	70
Figura 55. Proyección del inventario año 2025 escenario pesimista.....	71
Figura 56. Proyección de PPE para el año 2025.....	72
Figura 57. Criterio para el pago a proveedores locales de mercadería	72
Figura 58. Proyección de pagos a proveedores de mercadería nacional año 2025 escenario más probable.....	74
Figura 59. Proyección de pagos a proveedores de mercadería nacional año 2025 escenario optimista	74
Figura 60. Proyección de pagos a proveedores de mercadería nacional año 2025 escenario pesimista	75
Figura 61. Proyección de cuentas por pagar proveedores locales año 2025 para el escenario más probable.....	76
Figura 62. Proyección de cuentas por pagar proveedores locales año 2025 para el escenario optimista	77
Figura 63. Proyección de cuentas por pagar proveedores locales año 2025 para el escenario pesimista	77
Figura 64. Proyección de pagos a proveedores extranjeros año 2025	79
Figura 65. Proyección de cuentas por pagar proveedores extranjeros año 2025.....	80
Figura 66. Proyección de obligaciones con instituciones financieras año 2025.....	81
Figura 67. Proyección de impuestos para el año 2025 bajo el escenario más probable	82
Figura 68. Proyección de impuestos para el año 2025 bajo el escenario optimista.....	82
Figura 69. Proyección de impuestos para el año 2025 bajo el escenario pesimista	83
Figura 70. Estado de Resultados proyectado para el año 2025 bajo los tres escenarios	86
Figura 71. Estado de Situación Financiera proyectado para el año 2025 bajo los tres escenarios.....	87

Figura 72. Indicadores de liquidez proyectados para el año 2025	89
Figura 73. Indicadores de solvencia proyectados para el año 2025	90
Figura 74. Indicadores de gestión proyectados para el año 2025	91
Figura 75. Indicadores de rentabilidad proyectados para el año 2025	93

RESUMEN EJECUTIVO

La liquidez en una empresa es de suma importancia porque representa su capacidad de cumplir con sus compromisos en el corto plazo, una empresa líquida es una empresa saludable financieramente, por lo tanto; la generación de efectivo es el principal objetivo de las empresas y la planeación financiera es una herramienta importante para el logro de tal objetivo. El sector automotriz en el Ecuador es un motor importante de la economía; sin embargo, ha experimentado un declive en los últimos años, volviéndose un mercado inestable y distintos grupos que forman parte de este mercado se han visto afectados; entre ellos las empresas importadoras y comercializadoras de repuestos. El presente trabajo tiene como objetivo diseñar propuesta de una planificación financiera, de corto plazo, para mejorar la liquidez de una empresa importadora y comercializadora de repuestos para vehículos pesados. Caso: Eimeparts S.A.S. El estudio es de tipo no experimental transversal de carácter exploratorio y descriptivo mediante el análisis de información financiera y proyección de Estados Financieros para el presente año. La propuesta de planificación financiera a corto plazo inicia un con el establecimiento de los objetivos financieros, el punto de partida es la proyección de las ventas según los objetivos, a partir de ahí se proyectan los costos y gastos, así como las cuentas de activos pasivos y patrimonio, para finalmente realizar los Estados Financieros pro forma. Esta planificación se hace para los posibles tres acontecimientos: más probable, optimistas y pesimistas. Aunque el contexto macroeconómico ha sido complejo por la inestabilidad política, el incremento de impuestos, el déficit fiscal, la inseguridad, etc., Eimeparts S.A.S. ha logrado crecer en el tiempo optimizando sus recursos y generando resultados favorables, con la propuesta de planificación financiera este crecimiento se potencia aún más, en un escenario optimista el flujo de efectivo demuestra una excelente salud financiera de la empresa, los ingresos son capaces de cubrir los egresos y presentar un excedente de recursos líquidos que pueden ser invertidos en financiar importaciones y con ello incrementar las ventas, sin embargo; es importante trabajar en estrategias de marketing que permitan cumplir con los pronósticos de ventas y pasar de unas venas netamente presenciales y telefónicas a ventas digitales.

ABSTRACT

Liquidity in a company is of utmost importance, as it represents its ability to meet short-term obligations. A liquid company is a financially healthy company; therefore, cash generation becomes the primary objective of businesses, and financial planning is a key tool to achieve this goal. The automotive sector in Ecuador is a major driver of the economy; however, it has experienced a decline in recent years, becoming an unstable market. Various groups within this market have been affected, including companies that import and distribute spare parts. The objective of this study is to design a short-term financial planning proposal to improve the liquidity of a company that imports and markets spare parts for heavy vehicles. Case study: Eimeparts S.A.S. This is a non-experimental, cross-sectional study with an exploratory and descriptive approach, based on the analysis of financial information and the projection of financial statements for the current year. The proposed short-term financial planning begins with the establishment of financial objectives. The starting point is the sales projection based on those objectives. From there, costs and expenses are projected, as well as asset, liability, and equity accounts, ultimately resulting in the preparation of pro forma financial statements. This planning considers three potential scenarios: most likely, optimistic, and pessimistic. Although the macroeconomic context has been challenging due to political instability, increased taxes, fiscal deficit, insecurity, and other factors, Eimeparts S.A.S. has managed to grow over time by optimizing its resources and generating favorable outcomes. With the proposed financial planning, this growth can be further enhanced. In an optimistic scenario, the projected cash flow demonstrates excellent financial health, with revenues sufficient to cover expenses and generate a surplus of liquid resources, which can be reinvested to finance imports and thereby increase sales. However, it is crucial to develop marketing strategies that support the achievement of sales forecasts and enable the transition from primarily in-person and telephone sales to digital sales channels.

INTRODUCCIÓN

Los grupos de interés o stakeholders de una empresa (proveedores, accionistas, prestamistas, acreedores; entre otros) necesitan conocer cómo la empresa está sirviendo a sus intereses puesto que se ven directamente afectados por las decisiones se tomen sobre sus recursos. Los Estados Financieros son una herramienta de análisis del desempeño económico y la salud financiera que tiene una empresa; pero ¿qué pasa si una compañía presenta en sus estados buena utilidad, pero al mismo tiempo tiene problemas de liquidez?, una liquidez baja o decreciente es un indicador de problemas financieros y fracasos empresariales. (Estupiñán, 2018). Una adecuada planificación financiera asegura que una empresa tenga suficiente liquidez para cumplir sus obligaciones y alcanzar sus objetivos financieros, pues permite a las empresas anticiparse a eventos futuros mediante la identificación y análisis de posibles situaciones que podrían presentarse, estos eventos son modelados y analizados en proyecciones y presupuestos para ver el impacto que tienen en las finanzas de la empresa y así tomar las mejores decisiones. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo que implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa y la planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma (Gitman y Zutter, 2016).

El sector automotriz en el Ecuador es un motor importante de la economía; sin embargo ha experimentado un declive en los últimos años, en el 2024 las venta de vehículos cayó un 18% con relación al 2023, el peor año para el mercado automotor desde 2021 (Primicias, 2025), en 2023 las ventas cayeron un 2% con relación al año anterior; según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2023) la caída de las ventas se debió principalmente a la inestabilidad política, la inseguridad y el deterioro económico de ese año. El complejo contexto actual hace que el mercado automotriz sea inestable, afectando a los distintos sectores que forman parte de este mercado; entre ellos las empresas importadoras y comercializadoras de repuestos, si las ventas de vehículos bajan la demanda de repuestos y mantenimiento también lo hacen. Eimeparts S.A.S. como parte del sector automotriz; es una empresa que importa repuestos para vehículos pesados desde Alemania, Italia, Holanda, Turquía, China, entre otros países; y comercializa estos productos en la zona sur del país con almacenes en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y

Machala. Como todas las empresas del sector; las operaciones de Eimeparts se ven afectadas directamente por la situación actual y es necesario conocer cómo hace frente a estas contingencias, es decir; de qué manera su planificación financiera se estructura para que sus actividades, liquidez y resultados sean gestionados de forma eficiente. Es por esto en el presente trabajo se tiene por objetivo diseñar una propuesta de planificación financiera, de corto plazo, para mejorar la liquidez de la empresa Eimeparts S.A.S.

El estudio es de tipo no experimental transversal puesto que se va a observar los fenómenos en un tiempo determinado tal y como se dan en su contexto natural sin influir en ellos mediante manipulación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), de carácter exploratorio y descriptivo; pues se busca analizar la situación financiera actual del sector importador de repuestos para vehículos pesados y la empresa Eimeparts S.A.S. mediante el análisis de su información financiera y proyectar posibles resultados hacia el presente año. Para la recolección de la información de la empresa se empleará como fuente de información primaria los documentos internos como balances, entrevistas con el personal, entre otros. Por otra parte, para conocimiento general de las empresas del sector automotriz de la zona sur del Ecuador (Guayaquil, Machala y Cuenca) se tomará información secundaria de publicaciones e informes emitidos por diferentes organizaciones del sector, organizaciones gubernamentales como SRI, Superintendencia de Compañías, asociaciones, páginas web, etc., la población para analizar corresponde a las empresas que sean catalogadas por la Superintendencia de Compañías como medianas y grandes.

La información histórica es la base de la planificación financiera, hace posible entender la situación de la empresa y proyectar de manera más acertada los posibles acontecimientos dentro de los planes financieros, el estudio de los Estados Financieros mediante técnicas de análisis vertical, horizontal e indicadores financieros ofrece una visión completa del desempeño de la empresa, pero también es importante diagnosticar aquella información que no está presente en los Estados Financieros; sino en el contexto empresarial en el que se desenvuelve; es decir, aquellos factores políticos, económicos sociales, tecnológicos, así como los las fuerzas competitivas del mercado y las estrategias de marketing que influyen en sus resultados.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes del sector importador y comercializador de repuestos para vehículos pesados en el austro del Ecuador

El origen del sector automotor en el Ecuador se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados; nació como resultado de la idea de un gran mercado subregional llamado Comunidad Andina de Naciones CAN; que se planteó como meta incursionar en el sector automotriz, en 1992 ingresaron al Ecuador una amplia variedad de automotores para competir con la industria nacional lo cual impulsó la formación empresas ensambladoras en el país, es así que en 1970 se funda la primera ensambladora de Autos y Máquinas del Ecuador S.A. AYMESA, en 1975 aparece Omnibus BB de Transportes S.A., luego en 1976 se crea la empresa Manufacturas Armadurías y Repuestos del Ecuador MARESA y en 1991 COENANSA Corporación Ensambladora Automotriz Nacional. Para 2003 el subsector de autopartes lo integraban un total de 33 empresas de las cuales el 48% de éstas se localizaban en la ciudad de Quito, sin embargo, fue cobrando importancia en la provincia de Latacunga por el surgimiento de una pequeña red de autopartistas (Banco Central del Ecuador [BCE], 2005).

Actualmente el sector automotor es un importante promotor del desarrollo económico y social del país, pues la producción agrícola, la construcción y el transporte son ejemplos de actividades económicas impulsadas con vehículos motorizados, por otra parte, la actividad genera miles de puestos de trabajo en el país ya sea de manera directa o indirecta. Para 2023 las ventas de este sector han experimentado fluctuaciones es sus ventas no solo en el Ecuador sino también en países de la región como Colombia y Chile, este mismo año el país se enfrentó a severas dificultades encabezadas por la inseguridad, el bloqueo político, la situación económica y la falta de empleo, problemas que hasta la actualidad siguen persistiendo, sin embargo, pese a esto el país cerró tres importantes tratados comerciales: Asociación Comercial con Costa Rica, el Tratado de Libre Comercio con China y el Acuerdo Estratégico de Cooperación Económica con Corea del Sur (AEADE, 2023). Para el periodo enero-noviembre 2024 la venta de vehículos por unidades en las provincias de Azuay y Guayas representaron el 39.2% del total vendido

en el país, la importación de vehículos superó las 67.000 unidades mientras que la exportación fue de apenas 21 unidades y la importación de maquinaria pesada superó las 1800 unidades. Dentro del sector la actividad de comercialización de piezas y accesorios para vehículos automotores generó más de 22305 empleos (AEADE, 2024).

1.2 Antecedentes de la Empresa Eimeparts S.A.S.

1.2.1 Historia.

En la ciudad de Cuenca en el año 2021, nació Eimeparts S.A.S., una empresa familiar dedicada a la importación y comercialización de todo tipo de componentes, partes y accesorios de las marcas más reconocidas del mercado para vehículos pesados Mercedes Benz, Hino, Volkswagen, Man y Scania. Fue fundada por el Sr. Hernán Corrales en conjunto con su familia, con un capital inicial de USD 14.000, inició sus operaciones comerciales en julio del 2021 primero en la ciudad de Cuenca, posteriormente en agosto de ese mismo año se abrieron las agencias de Guayaquil y Machala.

Eimeparts S.A.S. surgió como derivada de SECOHI Cia. Ltda. una empresa con más de 40 años en el mercado dedicada a la importación y comercialización de repuestos para vehículos pesados; presente en las provincias de Azuay, Guayas, El Oro, Cotopaxi y Pichincha, SECOHI cesa sus actividades comerciales en julio de 2021 y nace Eimeparts como una sociedad por acciones simplificada S.A.S., operando en las mismas instalaciones y con el mismo personal, los inventarios fueron entregados en consignación a Eimeparts para su venta, siendo SECOHI el principal proveedor local de Eimeparts en ese año. En sus inicios vendía mercadería adquirida de manera local mediante alianzas estratégicas con proveedores locales, para 2022 estas alianzas se formaron con proveedores extranjeros para la importación de repuestos desde Alemania, Italia, Holanda, Turquía, China, entre otros países, lo que permitió ofrecer una mayor variedad de repuestos a los mejores precios. Las ventas iniciales se realizaban de manera directa al consumidor final y poco a poco ha ido ampliando el mercado enfocándose en nuevos clientes como minoristas, distribuidores independientes, empresas competidoras, entre otros, con quienes se trabaja en conjunto para la importación directa.

Sus ubicaciones estratégicas han sido claves para la distribución hacia toda la zona centro sur del Ecuador, principalmente en las provincias del Azuay, Guayas, El Oro, Morona Santiago, Pastaza, Zamora Chinchipe, Loja, Cañar, Santa Elena, Manabí, Galápagos e Ibarra.

La atención personalizada y el compromiso con la excelencia son los pilares sobre los cuales se ha construido la sólida reputación de la empresa, con una visión hacia el futuro Eimeparts continúa buscando nuevas oportunidades para mejorar y adaptarse al mercado y sus nuevas tendencias en pro de ofrecer soluciones integrales y personalizadas mediante una asesoría de calidad para así crear y mantener relaciones a largo plazo, confiables y éticas con los clientes y la sociedad.



Figura 1. Logo Eimeparts S.A.S
Fuente: Eimeparts S.A.S.

1.2.2 Misión.

Somos una empresa corporativa dedicada a la importación y distribución al por mayor y menor de componentes, partes y piezas para vehículos pesados, brindando soluciones eficaces y confiables a nuestros clientes. Nuestra misión es ser el aliado estratégico del cliente que busca repuestos de calidad, con garantía y eficiente asesoría en el servicio, promoviendo relaciones comerciales duraderas y garantizando su satisfacción a través de la innovación, la responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo.

1.2.3 Visión.

Ser la empresa líder en la importación y comercialización de repuestos automotrices para vehículos pesados con cobertura a nivel nacional ofreciendo soluciones capaces de contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la industria automotriz.

1.2.4 Valores corporativos.

- Espíritu de servicio y orientación al cliente

Eimeparts busca crear y mantener relaciones a largo plazo, confiables y éticas con los clientes y la sociedad; por ello se enfoca en satisfacer sus expectativas, deseos y problemas brindando soluciones integrales y personalizadas mediante una asesoría de calidad; que se respalda por la experiencia, el conocimiento del mercado y la formación de su personal capaz de brindar al cliente una experiencia única y la satisfacción de sus necesidades.

- Calidad y garantía en productos

El origen de los productos importados es auténtico, la empresa cuenta con certificados de distribución autorizada de marcas como: Euroricambi, Rantech, SM Motorenteile, y Kawe, que en su mayoría son de origen europeo, lo cual respalda la garantía y confianza en la originalidad de los productos, su personal está comprometido y tiene la disposición para resolver cualquier inconveniente durante la venta y postventa siempre en pro de satisfacer las necesidades del cliente.

- Compromiso con los stakeholders

Las decisiones de la empresa están orientadas a conseguir el bienestar del personal interno, clientes, proveedores y la sociedad en general, equilibrando los intereses de manera que cada grupo reciba una atención justa y las relaciones sean transparentes, éticas y confiables.

1.2.5 Estructura Organizacional.

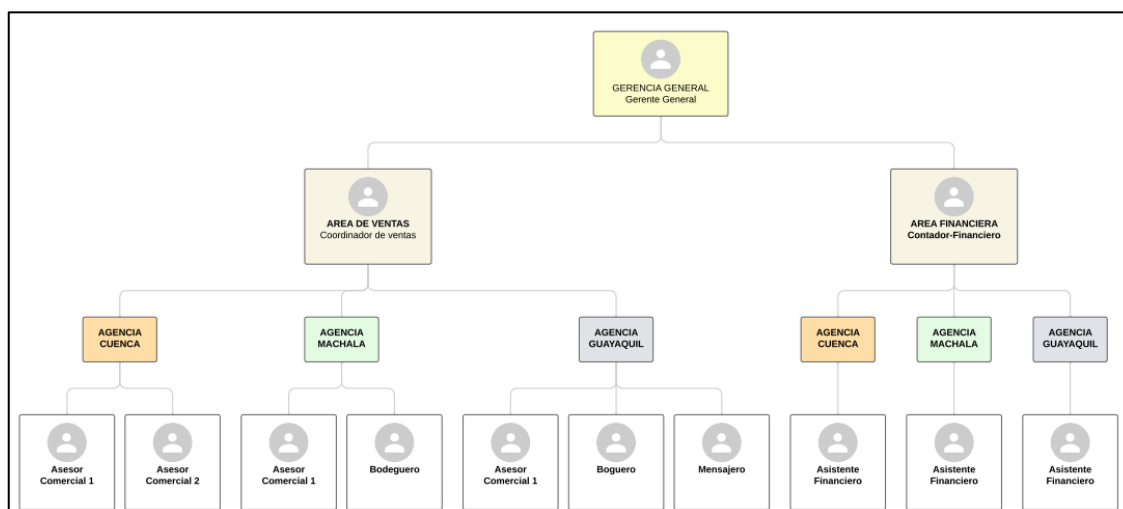


Figura 2. Organigrama de la Empresa Eimeparts S.A.S. a enero de 2025

Fuente: Eimeparts S.A.S.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización y se proyecta mediante un organigrama, la manera en cómo estos puestos se agrupan es definida por la departamentalización, así se tiene organigramas por departamentalización funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes (Robbins y Coulter, 2018). Analizando el organigrama de Eimeparts se concluye que presenta una departamentalización funcional agrupando los puestos de acuerdo con las funciones, la estructura organizacional se compone de la Gerencia General, el área contable-financiera y el área de ventas estructuradas por la ubicación geográfica de cada agencia. En el área contable-financiera está el contador general y una asistente, para el área de ventas está el coordinador general nacional, dentro de esta área están un vendedor y un bodeguero-mensajero para cada agencia.

1.2.5 Análisis externo mediante Pestel.

Parte de la planificación financiera comprende conocer el entorno en el que opera la empresa para identificar qué factores influyen en sus actividades económicas y por ende en sus resultados; es así que dentro del estudio se van a analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

1.2.5.1 Factores políticos.

Ecuador ha visto el desarrollo de un escenario político complejo en los últimos años, la inestabilidad política de 2023 con la muerte cruzada y la disolución de la Asamblea Nacional dio como resultado unas elecciones anticipadas y un nuevo gobierno asumiendo el poder por 18 meses, ahora tras las elecciones del 9 de febrero de 2025 se espera una segunda vuelta electoral para un nuevo gobierno. Esta inestabilidad política genera un riesgo que afecta directamente a la empresa pues los gobiernos son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones y la creciente dependencia entre las economías, los mercados y los gobiernos vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas (Fred, 2013).

1.2.5.2 Factores económicos.

Según las previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE, 2024) para el período 2025-2028, se prevé que la economía ecuatoriana continúe con una expansión en su actividad gracias a una recuperación en el gasto de consumo final de los hogares, para 2025 se estima que el PIB crezca un 1.5% para 2026 y 2027 un 2.2% y finalmente para 2028 un 2.3%.

En cuanto a la inflación; los datos históricos demuestran una tendencia decreciente, es así que para enero de 2025 se obtuvo una inflación mensual de -0.15%, por otro lado; la canasta básica familiar pasó de USD 797.97 en diciembre de 2024 a USD 798.31 en enero de 2025 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2025). La inflación anual promedio proyectada para 2025 es 1.9%, para 2026 2%, 2027 1.3% y para 2028 1.2% (BCE, 2024).

El panorama laboral en Ecuador para 2025 es incierto, según el INEC (2024) a nivel nacional durante el periodo octubre-diciembre 2024, la tasa de empleo adecuado fue de 34,1%, el subempleo de 23,2%, el otro empleo no pleno de 28,8%, el desempleo alcanzó el 3,4% de la Población Económicamente Activa (PEA).

Las variables económicas analizadas como el crecimiento del PIB, la inflación y la empleabilidad son relevantes para determinar la demanda de repuestos dentro de la economía ecuatoriana, analizando las previsiones de crecimiento del PIB para 2025-2028 se puede predecir una mayor demanda del servicio de transporte y con ello los repuestos para vehículos pesados, por otro lado; una inflación estable no reduce el poder adquisitivo de los consumidores y por lo tanto la demanda se mantiene y finalmente una mayor tasa de desempleo reduce el consumo interno de las familias y con ello la demanda.

Analizar el déficit fiscal del Presupuesto General del Estado PGE también es relevante para determinar la políticas económicas y fiscales llevadas a cabo por el gobierno, según el Banco Central el déficit se situó en 6319 millones de dólares en 2023, los ingresos provenientes de la recaudación de impuestos fueron menores a los presupuestados debido al menor dinamismo de la economía, es así que para financiar el déficit fiscal a mediano plazo en abril de 2024 el personal técnico del FMI y las autoridades del Ecuador llegaron a un acuerdo de préstamo por USD 4.000 millones de dólares (BCE, 2024), este acuerdo trajo como consigo un incremento del IVA del 12 al 15% y un incremento inmediato del precio de los productos gravados con este impuesto, por efecto económico un mayor impuesto resulta en una menor demanda.

1.2.5.3 Factores sociales.

Los altos niveles de violencia en Ecuador durante los últimos años han dejado huellas profundas en la sociedad, en 2023 el país tuvo el peor año de su historia; la tasa de muertes violentas por cada 100.000 habitantes llegó a 47.2, para diciembre de 2024 esta tasa es de 40.4, una de las peores del mundo. El conflicto armado interno y las medidas implantadas por el gobierno ecuatoriano en contra de las bandas criminales han dado como resultado incautaciones de drogas, detenciones, incautación de armas, disminución en números de desaparecidos y robos (Primicias, 2024), pero otros efectos también se han hecho evidentes como el éxodo migratorio en el último año, el Ecuador ha experimentado una transformación en sus patrones migratorios influenciados principalmente por la violencia, la inestabilidad política y la búsqueda de oportunidades (Guzmán et al., 2025).

Otro aspecto importante a analizar del entorno social es la tasa de natalidad, en Ecuador esta tasa se ha reducido considerablemente debido a un menor número de matrimonios,

mayor acceso a métodos anticonceptivos, mayor nivel de escolaridad, igualdad de género, aumento de parejas sin hijos, etc., y se espera que esta tendencia siga a la baja en los próximos años, por otra parte la esperanza de vida se incrementó; los hombres viven en promedio hasta los 73 años y las mujeres hasta los 80 (INEC, 2024).

Los componentes demográficos del Ecuador como la fecundidad, mortalidad y migración presentaron variaciones importantes en los últimos años, estos cambios sociales tienen un fuerte impacto en los mercados actuales, es así que un menor número de consumidores y una población más longeva cambian por completo las tendencias actuales de consumo y generan otras nuevas.

1.2.5.4 Factores tecnológicos.

El sector automotriz a nivel mundial se ha caracterizado por una constante reestructuración generando efectos importantes en las economías en términos de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad. Analizando la evolución de la industria automotriz; el primer momento ocurre cuando la empresa Ford revolucionó la manufactura de vehículos con la línea de montaje que incrementó la producción y redujo los costos, un segundo momento de la revolución automotriz fue el sistema de producción de Toyota que empleó adelantos tecnológicos y la informática, un tercer momento ocurre con ensamblaje modular mediante plataformas. A lo largo de los años las empresas han invertido miles de millones de dólares para desarrollar nuevas tecnologías, tal es el caso de Toyota que en 2007 anunció una inversión de 6.200 millones de euros para desarrollar tecnologías de propulsión híbrida, Honda destinó ese mismo año 3.360 millones de euros a I+D, General Motors destinó 5.000 millones de euros en 2006, entre otras empresas (Carvajal, 2010).

Actualmente la revolución tecnológica de la industria automotriz ha sido impulsada gracias a innovaciones como la conducción autónoma, la electrificación, la conectividad y la inteligencia artificial. El equipamiento de vehículos con tecnología que combina sensores, cámaras y software para hacer posible la conducción inteligente, el incremento de vehículos eléctricos y la inteligencia artificial se han convertido en un elemento clave en la revolución tecnológica (Fiat, 2024).

1.2.5.5 Factores legales.

El transporte de carga pesada juega un papel importante para la economía ecuatoriana debido a su participación en el desarrollo de actividades de comercio, fletes y mudanzas, construcción, comercio exterior, entre otros., el aporte del sector de transporte en el PIB del Ecuador para 2021 fue de 7.38% en promedio y en 2022 las importaciones de equipo de transporte sumaron USD 1692.5 millones de dólares (Universidad del Azuay, 2023), con base en estos datos es importante identificar cual es el marco legal establecido por el gobierno ecuatoriano que afecta de manera directa a esta actividad. Analizando las importaciones de repuestos para vehículos pesados que corresponden a la partida arancelaria 8708 se puede identificar que en su mayoría no están gravadas con aranceles con excepción de los productos que son fabricados de manera nacional como medida de protección de la producción nacional, como es el caso de resortes y válvulas, el Impuesto de Valor Agregado IVA es del 15% desde el abril de 2025 y el Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA) del 0,5 %. Un punto adicional es el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), que actualmente grava con el 5% casi la totalidad de las salidas de divisas al exterior, incluidos los pagos por importaciones.

1.2.6 Cinco fuerzas competitivas de mercado.

1.2.6.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

La actividad económica de Eimeparts S.A.S, según el CIIU es G 4530.00 corresponde a la venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas. Dado que esta actividad incluye a empresas del segmento de vehículos pesados como livianos y otros productos distintos a repuestos como llantas y lubricantes, para segmentar mejor la competencia de Eimeparts S.A.S.; se ha escogido mediante una revisión de la página web oficial; a aquellas empresas cuya cartera de repuestos esté enfocada al mismo segmento de vehículos pesados que Eimeparts; es decir, empresas grandes y medianas que comercializan repuestos para vehículos Mercedes Benz, Hino, Volkswagen, Man y Scania en las provincias de Azuay, Guayas y El Oro, así la competencia se compone de las siguientes empresas:

Tabla 1. Principales empresas competidoras de Eimeparts S.A.S.

Empresa	Ubicación	Marcas	Logo	Ventas 2023
Impormaviz Cía. Ltda.	Azuay, Guayas y Pichincha	Mercedes Benz, Man, Volkswagen, Scania		USD 13'032.439,83
Importadora Rolortiz Cía. Ltda.	Azuay, Pichincha, Manabí, El Oro	Mercedes Benz, JAC, Weichai		USD 9'464.774,39
Autolider del Ecuador S.A.S.	Azuay, Guayas y Pichincha	Mercedes Benz, Freightliner, Western Star, Detroit, Geely		USD 73'326.282,83
Importadora José Rodas S.A.	Guayas	Mercedes Benz, Volkswagen, Volvo, Scania, Freightliner, Mack, Kenworth, Internacional		USD 3'707.287,31
Importadora Ecuapecas S.A.	Guayas	Mercedes Benz, Volkswagen, Hino, Scania, Volvo, Internacional, Mack.		USD 1'307.109,97
Comercializadora Ser Way S.A	Guayas	Mercedes Benz		USD 960.850,90
Distribuidora Garzón S.A.	Guayas, Santo Domingo	Mercedes Benz, Scania, Man, Volvo		USD 1'079.971,55

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

La distribución de las marcas más reconocidas no es exclusiva por lo que muchas empresas pueden importar la misma marca y pelear con los precios en el mercado, este precio depende de los costos y el volumen de importación, a mayor volumen menor será

el precio y más competitivo en el mercado, por el contrario, las empresas que importan volúmenes pequeños se enfrentan a un costo mayor y por ende precios menos competitivos. La variedad es otro determinante para entender la rivalidad entre competidoras, las empresas que cuentan con un amplio stock de productos por lo general son las más fuertes en el mercado, por el contrario, empresas por poca disponibilidad no aseguran la venta con el cliente. Así como la inversión para ingresar al mercado de repuestos es alta por la variedad de productos que se necesita tener disponible para la venta, las barreras de salida también lo son por los costos que implica ya que el producto almacenado en bodega no se vende inmediatamente, de hecho, la rotación de los repuestos es baja lo cual hace que se vendan a otros competidores, talleres mecánicos, minoristas, etc., a un precio más bajo.

1.2.6.2 Entrada potencial de nuevos competidores barreras de entrada.

La inversión mínima para una empresa que desea ingresar a este sector es de USD 200.000 ya que se debe mantener una variedad de stock disponible para la venta, además de los costos de almacenamiento, personal de ventas calificado y otros costos que implica montar una empresa.

Para los minoristas independientes es más complicado ingresar a la industria porque aparte de la inversión mínima inicial de USD 10.000,00 para comenzar con un stock pequeño; deben comprar localmente a sus competidores quienes son sus principales proveedores a un precio más alto y menos competitivo, por otro; lado los nuevos competidores no poseen la experiencia, el reconocimiento del mercado, la credibilidad del cliente y las alianzas que poseen los competidores más fuertes; por lo que es más difícil para estos ingresar y ganar cuota de mercado. El sector es muy atractivo para los ex empleados de las empresas, quienes gracias a la experiencia deciden emprender por cuenta propia, es así que en la mayoría de los casos los ex colaboradores ingresan al sector como proveedores de repuestos.

1.2.6.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los repuestos usados son productos sustitutos principales de los repuestos nuevos, estos son vendidos en talleres mecánicos y por su bajo costo, disponibilidad inmediata, y funcionalidad son la primera opción antes que un repuesto nuevo.

Otro potencial sustituto de los repuestos es la compra del componente nuevo y no por partes; por ejemplo; cuando la reparación de un componente como un motor es costosa, es decir reparar mediante piezas nuevas sale mucho más caro, la compra de un nuevo suele ser la solución, entonces se vuelve un producto sustituto a los repuestos convencionales.

1.2.6.4 Poder de negociación de los compradores.

Los principales clientes de la industria de repuestos para vehículos pesados comprenden empresas de transporte pesado, asociaciones de transportistas, flotas de camiones, distribuidores minoristas, talleres mecánicos, y consumidores finales; la participación de las ventas por grupo depende del competidor. Analizando el segmento de clientes de Eimeparts; en promedio el 12.07% de las ventas se realizan a otras empresas, el 3.20% a minoristas, el 2.55% a talleres mecánicos y el 82.19% a consumidor final (Figura 2), pero la estrategia actual es enfocar el mercado mayoritariamente hacia los minoristas mediante acuerdos comerciales para la importación bajo pedido.

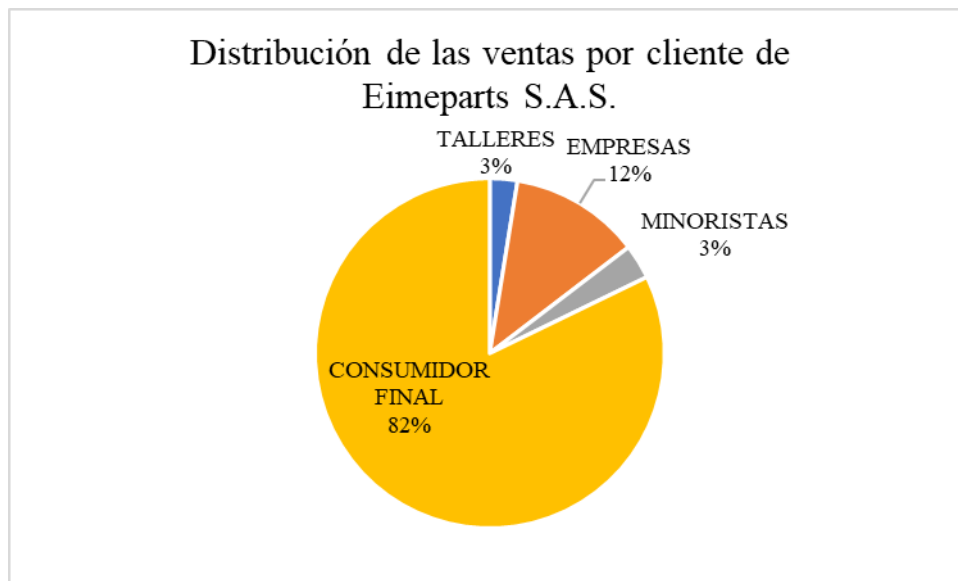


Figura 3. Detalle de la distribución por tipo de cliente

Los clientes no se encuentran concentrados y actúan de manera independiente, por lo que no tienen poder de negociación en conjunto. Por otro lado; cuando la marca no es diferenciada, es decir; cuando varias empresas ofrecen el mismo producto en la misma marca, los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente sin que esto le implique un costo, tal es el caso de la marca italiana Euroricambi que la distribuyen varias empresas a la vez, los clientes buscan el mejor precio y ejercen presión sobre este; pero deben tomar en cuenta a aquel proveedor que le ofrece la disponibilidad de los repuestos que busca, como se había mencionado muchas veces las compras se hacen según la necesidad, si se requiere cambiar una pieza o reparar un componente que involucra varios repuestos a la vez y es importante que la empresa disponga de todos los productos.

1.2.6.5 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores extranjeros, como fabricantes de los repuestos, son esenciales para las empresas comercializadoras, ya que dependen directamente de ellos en aspectos clave como la disponibilidad de los productos, las condiciones de crédito, los precios y otros factores determinantes. Debido a esta dependencia, los proveedores extranjeros de repuestos cuentan con un alto poder de negociación. Por otra parte, las empresas comercializadoras de repuestos no pueden realizar una integración hacia atrás porque no cuentan con la tecnología ni el conocimiento suficiente para producir sus propios repuestos, además de que la inversión para montar estas fábricas es bastante fuerte, para

detallar cuáles son los principales proveedores del exterior a continuación se muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Principales proveedores extranjeros de Eimeparts S.A.S.

Proveedor	Logo	Repuestos
Euroricambi S. p. A.		Piñonaje, diferencial, caja de cambios y piezas motrices
SM Motorenteile GmbH		Partes internas de motor.
AYZ Yedek Parca Pazarlama Ltd. Sti.		Partes de suspensión, dirección, mangueras de aire, partes de sistema de freno.
SHENZHEN BLUESTARRY TECHNOLOGY CO., LIMITED		Rodamientos, rulimanes, engrasantes
Kawe B.V.		Sistemas de embrague y partes de freno.
Hengst Industria de Filtros Ltda.		Sistema de filtros
ZHEJIANG JIJIA BUSINESS & TRADE CO., LTD		Valvulas de aires, sistemas de freno, anillos selladores.

Fuente: Eimeparts S.A.S.

Las empresas competidoras en el mercado no están asociadas por lo que no pueden ejercer presión sobre los proveedores extranjeros en cuanto a costos, logística, disponibilidad y calidad de los productos, de manera independiente pueden negociar el costo por volumen de importación, pero no todas las empresas tienen los recursos para importar grandes volúmenes.

1.2.7 Marketing Mix.

1.2.7.1 Producto.

La empresa comercializa una extensa variedad de repuestos multimarca para vehículos pesados primordialmente de la marca Mercedes Benz, Hino, Volkswagen, Man y Scania, es así que se va a describir los principales repuestos agrupados de la siguiente manera:

- Partes de motor

Comprende los repuestos el motor del vehículo como piezas de cigüeñal, cojinetes de biela y bancada, volante de inercia, liner kit (kit de reparación de motor que tiene pistones, camisas y rines y biela), bomba de aceite, juego de empaques, bocines de biela, bocines del árbol de levas, cojinetes de bancada y cojinetes de biela, reparación de culata o cabezote (asientos de válvula de admisión y escape, guías de válvulas de admisión y escape), entre otros.



Figura 4. Árbol de levas para el motor OM 352
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Caja de cambio

Partes motrices como eje de planetarios, eje motriz, sincronizadores de cambios, porta sincronizadores, rodamientos de eje primario y secundario, piñones de cambios de primera, segunda, tercera y cuarta, piñones de retro, bomba de aceite, kit de empaques, kit de retenedores.



Figura 5. Eje de planetarios
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Transmisiones o diferencial

Son aquellos que convierten al movimiento de transmisión en movimiento de translación, dentro de este grupo están: par cónico, cruceta de diferencial, satélite de diferencial, semieje de transmisión, florero diferencial armado, entre otros.

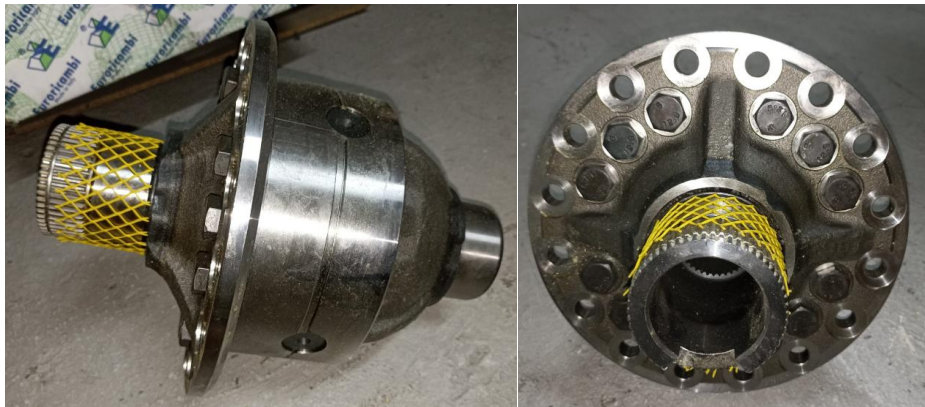


Figura 6. Florero armado de diferencial
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Accesorios

Los accesorios son elementos adicionales que se agregan a un vehículo para mejorar su funcionalidad, entre este grupo están los reflectores de aire, volantes, sistema de calefacción, sistema de aire acondicionado, levanta vidrios, retrovisores, chapas de

puertas, aros de rueda, pluma limpia parabrisas, asientos, espejos, faro alógeno, entre otros.



Figura 7. Espejo retrovisor exterior
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Carrocería

Eimeparts también se especializa en la venta de partes de carrocería de para vehículos pesados; es así que cuenta con puertas, parabrisas, parachoques, capot de motor, guardafangos, estribos, mascarillas, entre otros.



Figura 8. Guardafangos para camiones
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Sistema eléctrico

Están los repuestos como: switch, motor de arranque, batería, solenoides, alternador, bobinas, faros delanteros, direccionales, faros guías posterior, sensores, sistema eléctrico de alarma, sistema eléctrico para alzar los vidrios, alógenos.



Figura 9. Faro principal normal

Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Suspensión

Los repuestos que se dispone dentro de este grupo son: paquetes de resorte, amortiguadores, sistemas neumáticos, bases o soportes de motor, base de la caja de cambios, entre otros.



Figura 10. Amortiguadores de cabina

Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Sistemas de aire

Compresor de aire, tanque de reserva de aire, válvulas de retención, válvula de desfogue, válvula repartidora de aire, válvula relé, válvulas de frenos, válvula de sistema de cambio de marchas, válvula de freno de parqueo, entre otros.



Figura 11. Compresor de aire
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Sistema de frenos

Se tienen dos subgrupos, el sistema de frenos de tambor y sistema de frenos de mordaza. Dentro del sistema de tambor están los tambores, regulaciones, zapatas, resortes de zapatas, barras de freno, pulmones de aire para frenado, etc. En el sistema de mordaza están la mordaza armada, disco de freno, pulmón y pastillas de freno, entre otros.



Figura 12. Tambores
Fuente: Eimeparts S.A.S.

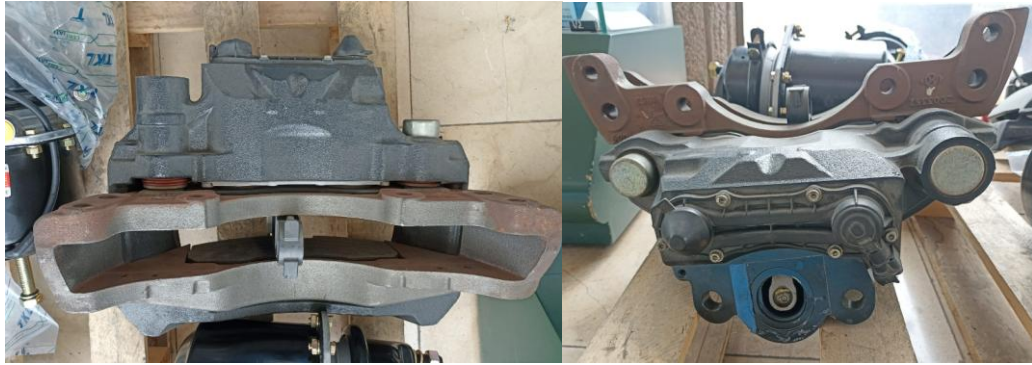


Figura 13. Mordaza
Fuente: Eimeparts S.A.S.

- Lubricantes en general como aceites y grasas



Figura 14. Aceite para motor
Fuente: Eimeparts S.A.S.

1.2.7.2 Precio.

El precio de la mercadería comprada de manera local se establece en función del mercado y la competencia dado un margen de utilidad según la política de la empresa.

Para el caso de la mercadería importada se toman en cuenta todos los costos de importación más un margen de utilidad, tales costos dependen del país de donde proviene la mercadería, pero en promedio son los siguientes:

Tabla 3. Costos de importación de los repuestos

Costos de importación	% costo
Flete marítimo	3%
Trámites de nacionalización (valor fijo)	280 USD
Fodinfra (0.5% CIF)	0.5%
Aranceles (en función del tipo de producto)	1%
Almacenaje	1%
Transporte interno Puerto-Empresa	1%
Trámites de nacionalización (agente de aduana)	2%
ISD	5%
Otros (impuestos y servicios)	2%

Fuente: Eimeparts S.A.S

1.2.7.3 Plaza.

El target de Eimeparts se compone de empresas, comerciantes mayoristas y minoristas, vendedores independientes, flota de camiones y buses, talleres mecánicos y clientes finales o transportistas que poseen vehículos pesados, este grupo se encuentra concentrado en la zona centro sur del Ecuador, principalmente de las provincias del Azuay, Guayas, El Oro, Morona Santiago, Pastaza, Zamora Chinchipe, Loja, Cañar, Santa Elena, Manabí, Galápagos e Ibarra. La empresa cuenta con un punto de venta por ubicación, en Cuenca este se encuentra ubicado en la Av. España 18-84 y Gil Ramírez Dávalos, en la ciudad de Machala en la Av. Arizaga 6-17 y Sauces y en la ciudad de Guayaquil en la Av. De las américas Mz122, la venta y distribución se hace de manera directa al cliente tanto dentro de la ciudad y provincia como a otras provincias mediante envío por transporte pesado, cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros, transporte aéreo, entre otros.

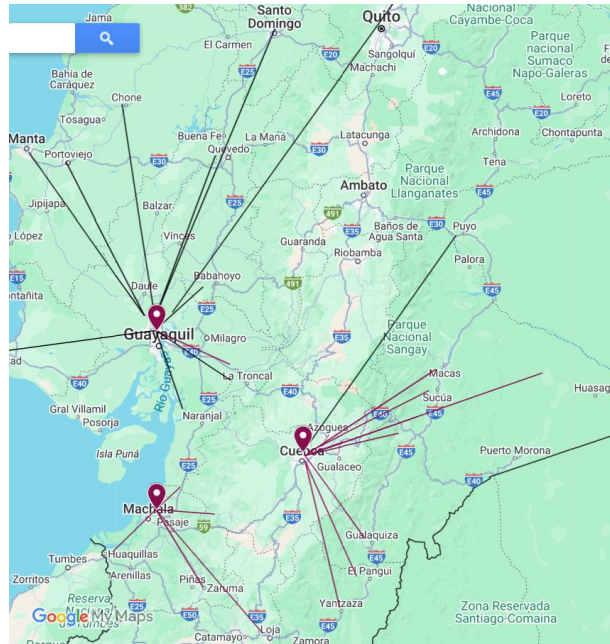


Figura 15. Ubicación geográfica del target de Eimeparts S.A.S
Fuente: My Maps

1.2.7.4 Promoción.

La mayor parte de las ventas se realiza de manera directa en los locales; es decir; por mostrador en dónde el cliente llega personalmente a adquirir los productos, también se hace por vía telefónica mediante llamada o mensaje a los vendedores de la empresa quienes atienden los requerimientos del cliente, la publicidad funciona mediante estados de WhatsApp que los vendedores colocan para los clientes. La empresa cuenta con políticas de descuentos por volumen y marca, además; las políticas de crédito juegan un papel importante dentro de la promoción, pues según el monto es posible financiar al cliente mediante crédito que va desde los 30 a los 90 días según sea el caso.

2 DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA EIMEPARTS S.A.S. PERÍODO 2021-2023

El análisis financiero de una empresa sirve para evaluar la situación financiera del negocio con la finalidad de tomar decisiones estratégicas en función de los objetivos. Como punto de partida para la planificación financiera de Eimeparts S.A.S. se analizará la situación financiera actual mediante un análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, así como de los indicadores financieros más relevantes establecidos por la Superintendencia de Compañías. Es importante tomar en cuenta que Eimeparts comenzó sus operaciones en el segundo semestre de 2021 y que los datos de los estados financieros reflejados en ese año son de un periodo incompleto.

2.1 Análisis vertical

2.1.1 Estado de Situación Financiera.

EIMEPARTS S.A.S.				ANALISIS VERTICAL		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2021-2023						
(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)						
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	\$ 99.619,91	\$ 23.723,55	\$ 40.511,88	28,32%	4,79%	7,60%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 60.736,36	\$ 89.075,39	\$ 95.641,28	17,27%	17,99%	17,94%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONADOS	\$ -	\$ 3.625,40	\$ -	0,00%	0,73%	0,00%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	0,57%	0,00%	0,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 9.408,22	\$ 19.539,44	\$ -	2,67%	3,95%	0,00%
ACTIVO REALIZABLE	\$ 168.233,61	\$ 350.372,26	\$ 388.871,51	47,83%	70,75%	72,95%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00	0,00%	0,00%	0,38%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 339.998,10	\$ 486.336,04	\$ 527.024,67	96,66%	98,21%	98,87%
ACTIVO NO CORRIENTES						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 11.732,94	\$ 8.881,86	\$ 6.030,78	3,34%	1,79%	1,13%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 11.732,94	\$ 8.881,86	\$ 6.030,78	3,34%	1,79%	1,13%
TOTAL ACTIVOS	\$ 351.731,04	\$ 495.217,90	\$ 533.055,45	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS						
PASIVO CORTO PLAZO						
OBLIGACIONES CON PROVEEDORES LOCALES	\$ 273.442,22	\$ 302.768,82	\$ 148.005,13	77,74%	61,14%	27,77%
OBLIGACIONES CON PROVEEDORES DEL EXTRANJERO	\$ -	\$ 389,67	\$ 28.952,52	0,00%	0,08%	5,43%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 14.000,00	\$ 20.329,04	\$ 4.670,10	3,98%	4,11%	0,88%
INSTITUCIONES FINANCIERAS PORCION CORRIENTE	\$ 482,18	\$ 25.600,42	\$ 59.303,62	0,14%	5,17%	11,13%
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 818,98	\$ 36,30	\$ 6.104,34	0,23%	0,01%	1,15%
OBLIGACIONES POR NOMINA	\$ 6.491,41	\$ 6.912,82	\$ 16.015,06	1,85%	1,40%	3,00%
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	\$ 7.282,99	\$ 10.482,74	\$ 2.596,72	2,07%	2,12%	0,49%
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	\$ 302.517,78	\$ 366.519,81	\$ 265.647,49	86,01%	74,01%	49,83%
TOTAL PASIVOS	\$ 302.517,78	\$ 366.519,81	\$ 265.647,49	86,01%	74,01%	49,83%
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 222.161,00	3,98%	2,83%	41,68%
APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	\$ 24.000,00	\$ 64.000,00	\$ -	6,82%	12,92%	0,00%
RESERVAS	\$ -	\$ 1.121,33	\$ 3.638,49	0,00%	0,23%	0,68%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	\$ 10.091,93	\$ 91,93	0,00%	2,04%	0,02%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 11.213,26	\$ 39.484,83	\$ 41.516,54	3,19%	7,97%	7,79%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 49.213,26	\$ 128.698,09	\$ 267.407,96	13,99%	25,99%	50,17%

Figura 16. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa Eimeparts S.A.S periodo 2021-2023

Fuente: Eimeparts S.A.S.

La estructura de inversión se mantiene en el periodo 2021-2023, alrededor del 98% en el corto plazo y 2% en el largo plazo, dada la naturaleza comercializadora de Eimeparts en las inversiones de corto plazo se puede apreciar una mayor proporción de inversión en inventarios y clientes, según Ortiz (2015) “dependiendo del tipo de negocio, cada empresa tendrá el mayor porcentaje de la inversión en activos que estén relacionados con su operación” (p. 119). Siguiendo este criterio se puede apreciar que en el año 2021 el inventario representó el 47.83% del total de activos, en 2022 se incrementó y la proporción fue del 70.75% y en 2023 un 72.95%; este incremento se debió a que en 2022 la empresa empezó a importar repuestos desde Alemania, Italia, Holanda, Turquía y China lo cual hizo que el stock sea cada vez mayor, por otro lado; las cuentas por cobrar a clientes se mantienen en promedio en un 17% con relación a los activos en el periodo 2021-2023, es decir alrededor del 17% de las inversiones se ocupan para financiar a los

clientes. En el largo plazo las inversiones se mantienen, pero la proporción con respecto al activo total decrementa principalmente por la depreciación pasando de un 3.34% en 2021 a 1.13% en 2023, la empresa no ha invertido en compra de propiedad planta y equipo, los locales comerciales en los que funciona son alquilados, únicamente posee vehículos y equipos de computación como parte de esta cuenta.

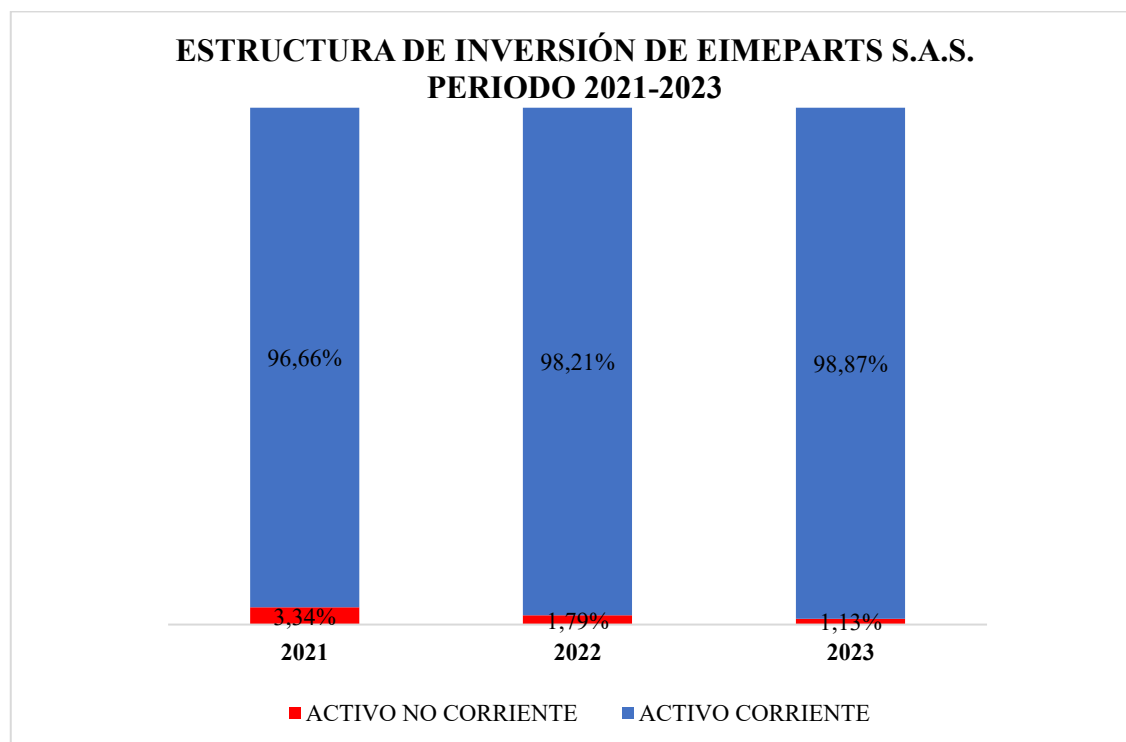


Figura 17. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera (activos) periodo 2021-2023

La estructura de financiamiento ha tenido considerables variaciones durante el periodo 2021-2023; mientras que en 2021 la proporción deuda-recursos propios fue de 86.01% y 13.99% respectivamente; para 2022 fue de 74.01% y 25.99% y para el 2023 un 49.83% y 50.17% en promedio; la deuda ha sido reestructurada por disminución de proveedores locales e incremento de deuda con instituciones financieras y recursos propios. En 2021 los proveedores locales eran la principal fuente de financiamiento de Eimeparts principalmente la empresa Secohi Cia. Ltda., que puso a disposición de Eimeparts sus inventarios para que esta ultima los vendiera financiándola a 180 días plazo, conforme el inventario de Secohi iba disminuyendo Eimeparts tuvo que adquirir a otros proveedores locales, es así que el 77.74% de las inversiones de la empresa eran financiadas por proveedores locales mientras que el 13.99% por los socios, para 2022 los proveedores locales financian el 61.14% de las inversiones, los bancos el 5.17% y los socios un

25.99% aunque en este año la empresa comenzó a importar no se ve un financiamiento por parte de proveedores extranjeros lo que significa que las compras al exterior se hacían al contado, finalmente para 2023 los proveedores locales representaron el 27.77% de activos, los extranjeros el 5.43%, los bancos el 11.13% y los socios el 50.17%, se puede observar una menor dependencia de proveedores locales y un financiamiento por parte de los extranjeros gracias a las negociaciones realizadas por parte de la gerencia. En cuanto a los recursos propios; inicialmente la empresa comenzó con un capital de USD 14.000 que representó en 2021 apenas el 3.98% de los activos, pero se ha ido incrementando hasta concentrar el 50.17% de los activos en 2023 gracias a los aportes de los socios y las utilidades del ejercicio reinvertidas.

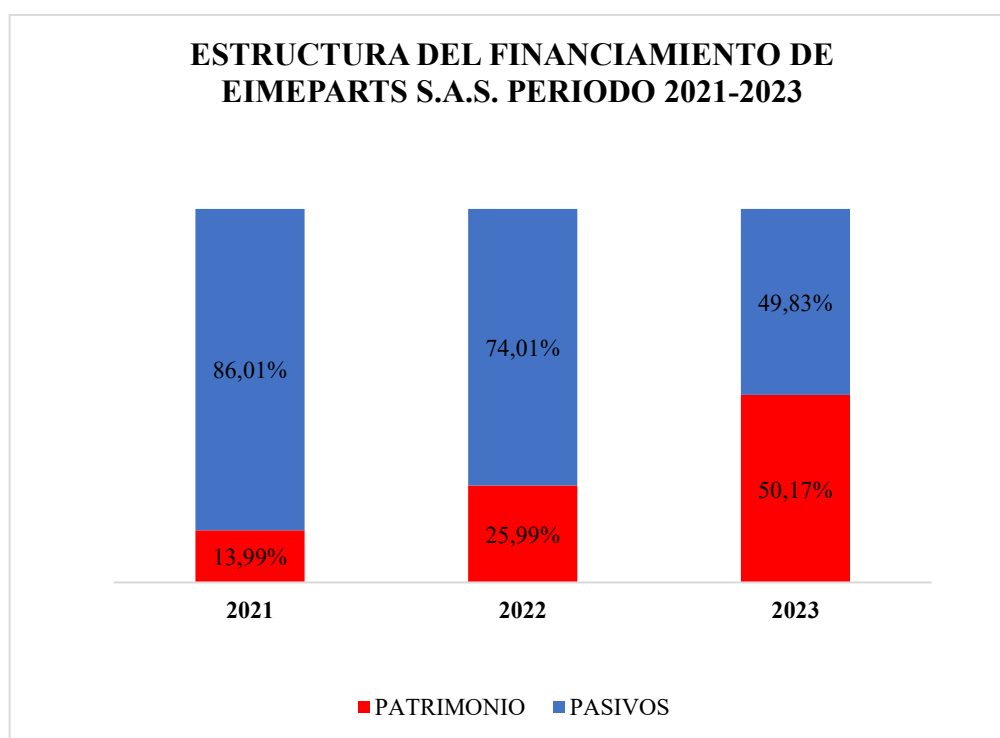


Figura 18. Análisis vertical de los pasivos y patrimonio del Estado de Situación Financiera periodo 2021-2023

2.1.2 Estado de Resultados.

EIMEPARTS S.A.S. ESTADO DE RESULTADOS 2021-2023 (Expresado en dólares de Estados Unidos de América)				ANÁLISIS VERTICAL		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
INGRESOS	\$ 395.111,29	\$ 1.220.451,67	\$ 1.383.414,13	100,00%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 284.867,72	\$ 877.517,06	\$ 999.246,10	72,10%	71,90%	72,23%
GANANCIA BRUTA	\$ 110.243,57	\$ 342.934,61	\$ 384.168,03	27,90%	28,10%	27,77%
COSTOS DIRECTOS DE SERVICIOS	\$ 1.992,64	\$ 1.312,22	\$ 6.744,30	0,50%	0,11%	0,49%
GASTOS DE VENTA	\$ 82.324,77	\$ 275.812,36	\$ 273.998,36	20,84%	22,60%	19,81%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 6.994,16	\$ 19.873,43	\$ 22.232,79	1,77%	1,63%	1,61%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18.932,00	\$ 45.936,60	\$ 81.192,58	4,79%	3,76%	5,87%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.572,24	\$ 6.451,77	\$ 16.068,62	0,40%	0,53%	1,16%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 446,85			0,11%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.912,91	\$ 39.484,83	\$ 65.123,96	4,28%	3,24%	4,71%
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 2.536,94	\$ 5.922,72	\$ 9.768,59	0,64%	0,49%	0,71%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.162,71	\$ 8.390,53	\$ 13.838,84	0,80%	0,69%	1,00%
UTILIDAD NETA	\$ 11.213,26	\$ 25.171,58	\$ 41.516,52	2,84%	2,06%	3,00%

Figura 19. Análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa Eimeparts S.A.S. periodo 2021-2023

Fuente: Eimeparts S.A.S.

El Estado de resultados muestra que la empresa es eficiente en mantener sus costos variables en todo el periodo 2021-2023, el costo de ventas corresponde principalmente a la adquisición de mercadería nacional y mercadería importada y representa en promedio en un 72% con relación a las ventas totales, con esto el margen bruto de utilidad se mantiene en un 28%, los gastos de venta y administrativos se mantienen fijos y representan aproximadamente el 23% de las ventas, los gastos financieros corresponden principalmente a los intereses por préstamos con instituciones financieras y comisiones pagadas por los servicios bancarios los cuales aumentan en función de las ventas. La utilidad neta de la empresa es en promedio un 3% de las ventas totales.

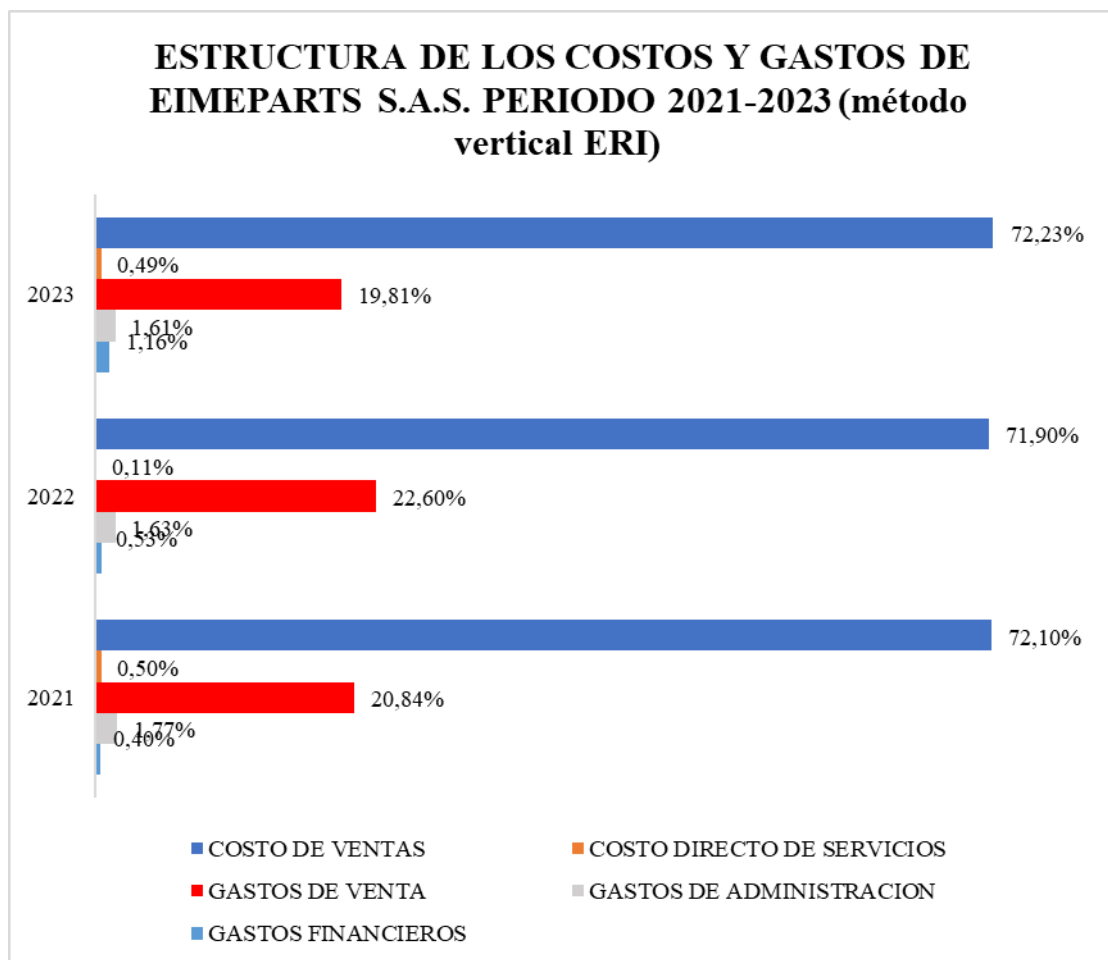


Figura 20. Análisis vertical del Estado de Resultados periodo 2021-2023

2.2 Análisis horizontal

2.2.1 Estado de Situación Financiera.

EIMEPARTS S.A.S.				ANALISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2021-2023 (Expresado en dólares de Estados Unidos de América)					
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 99.619,91	\$ 23.723,55	\$ 40.511,88	-76,19%	70,77%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 60.736,36	\$ 89.075,39	\$ 95.641,28	46,66%	7,37%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELACIONADOS	\$ -	\$ 3.625,40	\$ -	-	-100,00%
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	-100,00%	-
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 9.408,22	\$ 19.539,44	\$ -	107,68%	-100,00%
ACTIVO REALIZABLE	\$ 168.233,61	\$ 350.372,26	\$ 388.871,51	108,27%	10,99%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 339.998,10	\$ 486.336,04	\$ 527.024,67	43,04%	8,37%
ACTIVO NO CORRIENTES					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 11.732,94	\$ 8.881,86	\$ 6.030,78	-24,30%	-32,10%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 11.732,94	\$ 8.881,86	\$ 6.030,78	-24,30%	-32,10%
TOTAL ACTIVOS	\$ 351.731,04	\$ 495.217,90	\$ 533.055,45	40,79%	7,64%
PASIVOS					
PASIVO CORTO PLAZO					
OBLIGACIONES CON PROVEEDORES LOCALES	\$ 273.442,22	\$ 302.768,82	\$ 148.005,13	10,72%	-51,12%
OBLIGACIONES CON PROVEEDORES DEL EXTRANJERO	\$ -	\$ 389,67	\$ 28.952,52	-	7330,01%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 14.000,00	\$ 20.329,04	\$ 4.670,10	45,21%	-77,03%
INSTITUCIONES FINANCIERAS PORCION CORRIENTE	\$ 482,18	\$ 25.600,42	\$ 59.303,62	5209,31%	131,65%
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 818,98	\$ 36,30	\$ 6.104,34	-95,57%	16716,36%
OBLIGACIONES POR NOMINA	\$ 6.491,41	\$ 6.912,82	\$ 16.015,06	6,49%	131,67%
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	\$ 7.282,99	\$ 10.482,74	\$ 2.596,72	43,93%	-75,23%
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	\$ 302.517,78	\$ 366.519,81	\$ 265.647,49	21,16%	-27,52%
TOTAL PASIVOS	\$ 302.517,78	\$ 366.519,81	\$ 265.647,49	21,16%	-27,52%
PATRIMONIO					
CAPITAL	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 222.161,00	0,00%	1486,86%
APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	\$ 24.000,00	\$ 64.000,00	\$ -	166,67%	-100,00%
RESERVAS	\$ -	\$ 1.121,33	\$ 3.638,49	-	224,48%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	\$ 10.091,93	\$ 91,93	-	-99,09%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 11.213,26	\$ 39.484,83	\$ 41.516,54	252,13%	5,15%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 49.213,26	\$ 128.698,09	\$ 267.407,96	161,51%	107,78%

Figura 21. Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de la Empresa Eimeparts S.A.S periodo 2021-2023

Fuente: Eimeparts S.A.S.

Se va a analizar de manera horizontal el crecimiento de la empresa en el periodo 2021-2023 tomando en cuenta que la información del Balance General en 2021 corresponde a un periodo incompleto. Eimeparts S.A.S. presentó un incremento importante de 43.04% en la inversión de corto plazo en el periodo 2021-2022 y para el periodo 2022-2023 de 8.37%; esto se debe principalmente por el aumento de inventarios gracias a las importaciones de 2022 lo que hizo que a la par el efectivo disponible se reduzca en un 76.19% en ese mismo año, en cuanto a la cartera en 2022 incrementa un 46.66% y para 2023 incrementa un 7.37% con relación al año anterior; debiéndose principalmente al aumento de las ventas de 13.35% y no al incremento al periodo medio de cobranza, pues como se observará más adelante en el análisis de indicadores de gestión; pese al incremento de las ventas la empresa logra reducir este periodo que fue de 28 días en 2021; demostrando eficiencia en la gestión de clientes. La inversión de largo plazo en propiedad, planta y equipo disminuye en 24.30% en 2022 y 32.10% en 2023, esto debido por la depreciación principalmente ya que no hay en inversión en propiedad, planta y equipo, la empresa es netamente comercializadora por lo que sus inversiones se centran en activos de corto plazo.

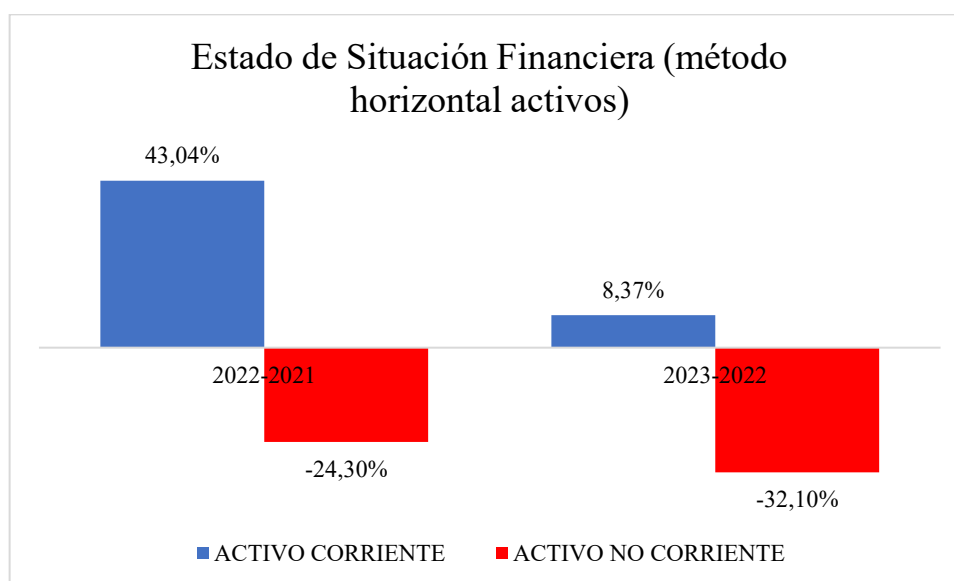


Figura 22. Análisis horizontal de los activos del Estado de Situación Financiera periodo 2021-2023

Como se revisó en el análisis vertical en 2021 la empresa financiaba el 77.74% de sus inversiones con los recursos de los proveedores locales; principalmente de Secohi Cía. Ltda., este financiamiento le permitió a la empresa llevar a cabo sus operaciones con un capital mínimo y cerrar el año con unas ventas de USD 395.111,29, en el segundo año los proveedores locales aumentan un 21.16% pero la proporción del financiamiento disminuye a 61.14%, este menor financiamiento no afectó a las inversiones de la empresa porque los socios aportaron con un nuevo capital para incrementar el patrimonio un 161.51%, financiando de esta manera el 25.99% de los activos, de igual manera la deuda con los bancos se incrementó como estrategia de financiamiento. En 2023 los proveedores locales disminuyen un 51.12% financiando apenas el 27.77% de las inversiones, en 2022 las compras al exterior se hacían de contado pero para 2023 los proveedores extranjeros pasan a financiar las importaciones de repuestos, de igual manera la deuda con los bancos se incrementa un 131.65% con respecto a 2022 y lo cual significa que la empresa incurrió en un nuevo préstamo, en cuanto a los recursos propios; los accionistas realizan un nuevo aporte de capital incrementando el patrimonio un 107.78%, de esta manera para 2023 los accionistas financiaron el 50.17% de las inversiones y los proveedores locales y extranjeros y los bancos el 49.83%, esta nueva composición de financiamiento sirvió para sostener el crecimiento en ventas y las utilidades de la empresa, como se verá más adelante en el análisis del estado de resultados.

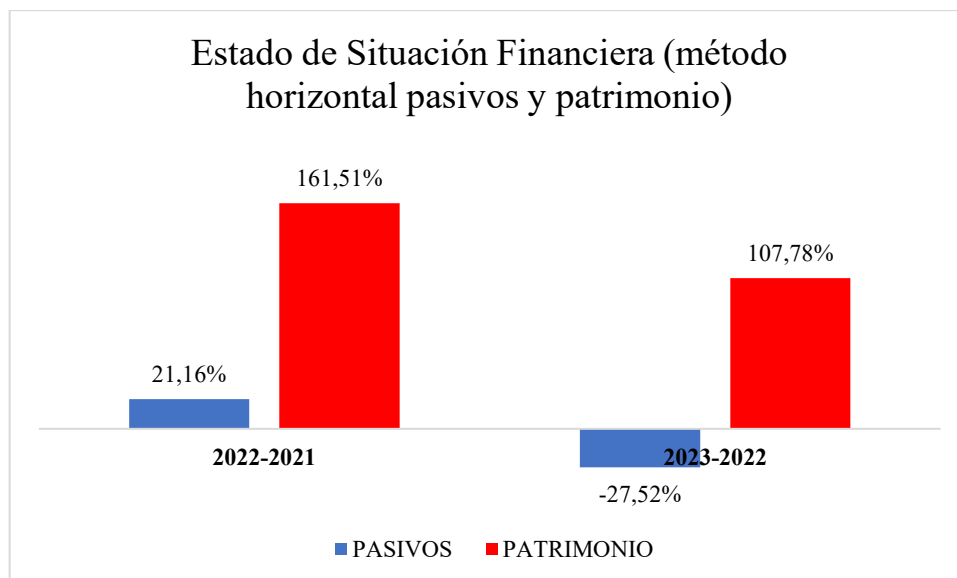


Figura 23. Análisis horizontal de los pasivos y patrimonio del Estado de Situación Financiera periodo 2021-2023

2.2.2 Estado de Resultados.

EIMEPARTS S.A.S.				ANALISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE RESULTADOS 2021-2023					
(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)					
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
INGRESOS	\$ 395.111,29	\$ 1.220.451,67	\$ 1.383.414,13	208,89%	13,35%
COSTO DE VENTAS	\$ 284.867,72	\$ 877.517,06	\$ 999.246,10	208,04%	13,87%
GANANCIA BRUTA	\$ 110.243,57	\$ 342.934,61	\$ 384.168,03	211,07%	12,02%
COSTOS DIRECTOS DE SERVICIOS	\$ 1.992,64	\$ 1.312,22	\$ 6.744,30	-34,15%	413,96%
GASTOS DE VENTA	\$ 82.324,77	\$ 275.812,36	\$ 273.998,36	235,03%	-0,66%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 6.994,16	\$ 19.873,43	\$ 22.232,79	184,14%	11,87%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18.932,00	\$ 45.936,60	\$ 81.192,58	142,64%	76,75%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.572,24	\$ 6.451,77	\$ 16.068,62	310,36%	149,06%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 446,85			-100,00%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.912,91	\$ 39.484,83	\$ 65.123,96	133,46%	64,93%
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 2.536,94	\$ 5.922,72	\$ 9.768,59	133,46%	64,93%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.162,71	\$ 8.390,53	\$ 13.838,84	165,30%	64,93%
UTILIDAD NETA	\$11.213,26	\$ 25.171,58	\$ 41.516,52	124,48%	64,93%

Figura 24. Análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Eimeparts S.A.S. periodo 2021-2023

Fuente: Eimeparts S.A.S.

La empresa ha tenido un crecimiento notorio, sus ventas presentan un incremento en el periodo analizado como resultado de varias estrategias; primero gracias a las importaciones de 2022 los productos importados ingresaron con precios más competitivos, segundo la empresa se expandió a nuevos segmentos de clientes como empresas y minoristas y tercero la inyección de capital por parte de los socios y nuevas fuentes de financiamiento que hizo posible financiar las operaciones.

Según Ortiz (2015) el análisis del volumen y crecimiento de las ventas se hace tomando en cuenta en primer lugar la proporción de las ventas respecto a los activos, se dice que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas teniendo en cuenta el tipo de negocio guarda una proporcionalidad razonable con respecto a sus activos, para las empresas comercializadoras el mínimo exigible es 2 a 1, es decir; que por cada USD 1 invertido en activos la empresa debe vender como mínimo USD 2, en segundo lugar el crecimiento se mide en función de las circunstancias económicas, en épocas de expansión el crecimiento debe ser mayor en algunos puntos a la tasa de inflación y en épocas de recesión es satisfactorio que el crecimiento vaya al ritmo de la inflación.

Tomando en cuenta estos criterios se puede afirmar que la empresa está vendiendo bien, pues la relación ventas-activos es mayor que 2 en los años 2022 y 2023, con respecto al crecimiento de ventas en 2023 fue de 13.35%; superior a la tasa de inflación registrada en 2023 de 2.22%. Los costos de ventas al ser variables cambian en función de las ventas pero se mantienen relativamente estables en proporción a estas, es decir; el incremento en los costos de ventas de 2022 y 2023 se dan principalmente por el incremento en las ventas y no en los costos como tal, esto hace que la utilidad bruta se mantenga en el periodo analizado en un 28% como se revisó en el análisis vertical, aunque las ventas se hayan incrementado en el periodo 2021-2023 la empresa es eficiente en cuanto a los gastos de venta y administrativos logrando mantenerlos en el tiempo como fijos, el incremento en estos gastos no es significativo; lo que da como resultado que la utilidad operacional se incremente un 76.75% en 2023 con respecto a 2022 creciendo en mayor proporción a las ventas, lo cual refleja una mayor utilidad neta que se incrementa un 64.9. Por otro lado; los gastos financieros se incrementan en función de las ventas esto se debe principalmente a la deuda con instituciones financieras contraída en 2022 y 2023 y por el costo que incurre la empresa por los servicios financieros por el uso de medios de pago.

2.3 Indicadores financieros

El análisis de indicadores financieros se hace con la finalidad de proveer medidas relativas de eficiencia operativa de la empresa, las entradas básicas para el análisis son el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Situación Financiera. Para analizar los indicadores financieros se ha tomado como referencia los establecidos por la Superintendencia de Compañías.

2.3.1 Indicadores de liquidez corriente y prueba ácida.

Indicadores de liquidez	Cálculo	2021	2022	2023
Activo corriente		\$ 339.998,10	\$ 486.336,04	\$ 527.024,67
Pasivo corriente		\$ 302.517,78	\$ 366.519,81	\$ 265.647,49
Inventarios		\$ 168.233,61	\$ 350.372,26	\$ 388.871,51
Liquidez corriente	activo corriente/pasivo corriente	\$1,12	\$1,33	\$1,98
Prueba ácida	(activo corriente-inventarios)/pasivo corriente	\$0,57	\$0,37	\$0,52
Dependencia de clientes	(prueba ácida/liquidez corriente)	50,52%	27,96%	26,21%
Dependencia de inventarios		49,48%	72,04%	73,79%

Figura 25. Cálculo de los indicadores de liquidez para la empresa Eimeparts S.A.S.

La empresa es saludable desde el punto de vista de la liquidez corriente, es decir; puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo, en 2021 tuvo en promedio USD 1.12 unidades monetarias disponibles por cada unidad monetaria comprometida como deuda en el corto plazo, esta liquidez se incrementa en 2022 a USD 1.33 y en 2023 a USD 1.98 principalmente por el aumento de inventarios y la disminución de la deuda con proveedores locales como ya se evidenció en el análisis vertical, si se analiza la liquidez mediante la prueba ácida se puede apreciar que en 2023 por cada unidad monetaria adeudada; las unidades disponibles fueron de USD 0.52, la liquidez depende en gran medida de los inventarios lo cual significa la empresa no posee suficientes activos para cubrir sus obligaciones sin tener que vender sus inventarios, pero tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo puesto que la cartera puede ser recuperada en un promedio de 26 días y los inventarios en un promedio de 144 días, como se verá más adelante en el análisis de los indicadores de gestión.

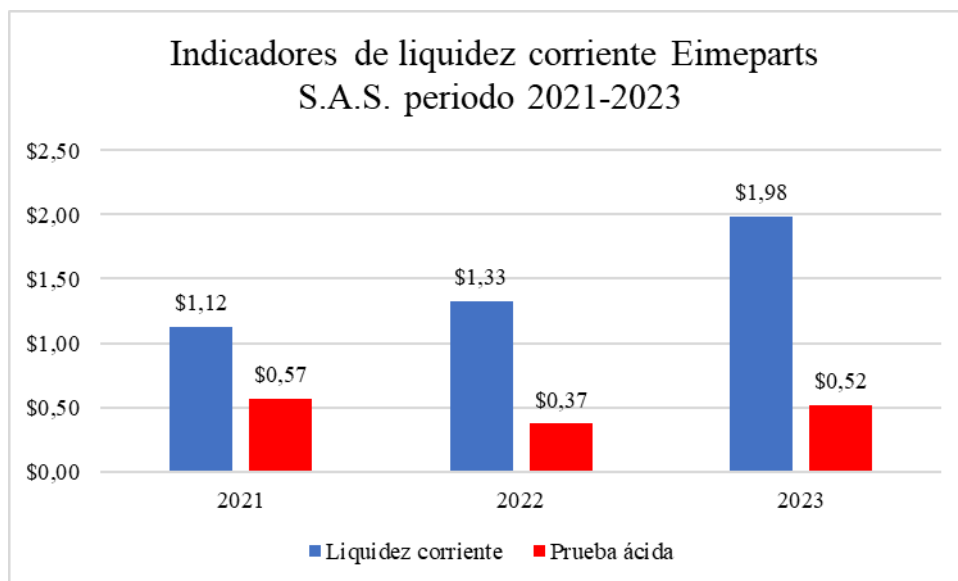


Figura 26. Indicadores de liquidez corriente periodo 2021-2023

2.3.2 Indicadores de solvencia.

Los indicadores de solvencia tienen por objeto medir la forma y media en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, dentro de los indicadores a analizar están el endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial, apalancamiento y apalancamiento financiero.

Indicadores de Solvencia	Cálculo	2021	2022	2023
Activo		\$ 351.731,04	\$ 495.217,90	\$ 533.055,45
Pasivo		\$ 302.517,78	\$ 366.519,81	\$ 265.647,49
Patrimonio		\$ 49.213,26	\$ 128.698,09	\$ 267.407,96
Utilidad antes de impuestos UAI		\$ 16.912,91	\$ 39.484,83	\$ 65.123,96
Utilidad antes de impuestos e intereses UAII		\$ 18.485,15	\$ 45.936,60	\$ 81.192,58
Endeudamiento del Activo	pasivo total/activo total	0,86	0,74	0,498
Endeudamiento Patrimonial	pasivo total/patrimonio	6,147	2,848	0,993
Apalancamiento	activo total/patrimonio	\$7,15	\$3,85	\$1,99
Apalancamiento financiero	(UAI/Patrimonio)/(UAII/Activos totales)	6,54	3,31	1,60

Figura 27. Indicadores de solvencia calculados para Eimeparts S.A.S.

La empresa comenzó sus operaciones en 2021 con un alto nivel de endeudamiento del activo; por cada dólar invertido en ese año en activos USD 0,86 fueron financiados por terceros, en otras palabras, los acreedores fueron dueños del 86% de la compañía y los

socios del 14%, la dependencia de los acreedores fue bastante alta y la capacidad de endeudamiento limitada, esta estructura de financiamiento era bastante arriesgada, porque según Ortiz (2015) cualquier porcentaje superior al 60% se considera como riesgoso. Para 2022 este indicador baja a 74.01%; hay menor dependencia de los recursos de acreedores, los socios aumentan su propiedad de la empresa al 25.99% y la capacidad de endeudamiento mejora, esto se evidencia en la deuda contraída con instituciones financieras para financiar las importaciones, para el 2023 la dependencia de terceros es cada vez menor, los socios aportan con más capital y por cada dólar invertido en activos USD 0.49 fueron financiados por proveedores locales, extranjeros, bancos y otros pasivos espontáneos, la empresa ha logrado mantener un equilibrio entre su deuda y recursos propios.

Analizando el indicador de endeudamiento patrimonial en el 2021 fue de 6.14 lo cual quiere decir que la empresa era bastante riesgosa para los acreedores en ese año, en otras palabras, por cada dólar de patrimonio USD 6,14 eran deuda con terceros, un indicador aceptable según Ortiz (2015) debe ser de 2.33, en 2022 este indicador pasa a ser de 3.31 y en 2023 1.60, el riesgo para los acreedores es menor y la estructura financiera mejora gracias al incremento del patrimonio y la disminución de los pasivos.

En cuanto al apalancamiento; en 2021 por cada dólar de patrimonio que tenía la empresa se obtuvieron USD 7,15 de activos, es decir; con apenas USD 49.213,26 de patrimonio la empresa ha generado USD 7,15 en inversiones, esto fue posible gracias al financiamiento de terceros que hicieron posible la inversión en activos y la generación de ventas, para 2022 este ratio es de USD 3,85 y en 2023 USD 1,99, la disminución en este indicador ocurre por el incremento en el patrimonio como resultado de aportes de capital y utilidades retenidas.

El indicador de apalancamiento financiero de la empresa en 2021 fue 6.54 que indica que uso de la deuda contribuyó a aumentar la rentabilidad de los accionistas, para 2022 disminuye a 3.31% y en 2023 llega a ser 1.60%, el apalancamiento con deuda de terceros contribuyó a la rentabilidad de los accionistas.

2.3.2 Indicadores de Gestión

Buscan medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, mediante la comparación entre cuentas de balance y cuentas de resultados. Dentro de estos indicadores se van a analizar: la rotación de ventas, rotación de cartera, periodo medio de cobranza, rotación de inventarios, periodo medio de rotación de inventarios, periodo medio de pago, impacto de gastos administrativos y ventas e impacto de la carga financiera, ciclo operativo, ciclo de efectivo y capital de trabajo.

Indicadores de gestión	Cálculo	2021	2022	2023
Cuentas por cobrar		\$ 60.736,36	\$ 89.075,39	\$ 95.641,28
Inventarios		\$ 168.233,61	\$ 350.372,26	\$ 388.871,51
Activo total		\$ 351.731,04	\$ 495.217,90	\$ 533.055,45
Cuentas por pagar (locales y extranjeros)		\$ 273.442,22	\$ 303.158,49	\$ 176.957,65
Ventas		\$ 395.111,29	\$ 1.220.451,67	\$ 1.383.414,13
Costo de ventas		\$ 284.867,72	\$ 877.517,06	\$ 999.246,10
Compras mercadería (nacional e importada)		\$ 413.333,74	\$ 1.073.200,93	\$ 1.058.800,21
Gastos administrativos y de ventas		\$ 89.318,93	\$ 295.685,79	\$ 296.231,15
Gastos financieros		\$ 1.572,24	\$ 6.451,77	\$ 16.068,62
Rotación de ventas	ventas/activo total	1,12	2,46	2,60
Rotación de cartera	ventas/cuentas por cobrar	6,51	13,70	14,46
Periodo medio de cobranza PPC (en días)	cuentas por cobrar*365/ventas	28	27	25
Rotación de inventarios	costo de venta/inventarios	1,69	2,50	2,57
Periodo medio de rotación de inventarios (en días)	Inventarios*365/costo de ventas	106	146	142
Periodo medio de pago PPP (en días)	cuentas por pagar*365/compras	119	103	61
Impacto gastos administración y ventas	gastos administrativos y de ventas/ventas	22,61%	24,23%	21,41%
Impacto de la carga financiera	gastos financieros/ventas	0,40%	0,53%	1,16%
Ciclo Operativo (en días)	PP inventarios + PP cuentas por cobrar	134	172	167
Ciclo de efectivo (en días)	Ciclo operativo - PPP	15	69	106
Capital de trabajo	Inventarios + cuentas por cobrar - cuentas por pagar	\$ -44.472,25	\$ 136.289,16	\$ 307.555,14
Capital de trabajo por día	Capital de trabajo/ ciclo operativo	\$ -331,95	\$ 790,65	\$ 1.838,57

Figura 28. Indicadores de gestión calculados para Eimeparts S.A.S.

La empresa está siendo eficiente en el uso de sus recursos para generar ventas, se puede apreciar que por cada dólar invertido en activos la empresa vendió USD 2.46 en 2022 y USD 2.60 en 2023. Este indicador es bastante aceptable; como se revisó en el análisis horizontal del Estado de Resultados, la empresa está haciendo uso efectivo de sus activos para generar ventas lo cual demuestra una eficiencia operativa. En el análisis vertical del

Estado de Situación Financiera se pudo apreciar que el 70.75% de las inversiones se concentraron en inventarios en el 2022 y el 72.95% en 2023, con esta estrategia la empresa está enfocando sus inversiones en activos productivos que le generan mayores ingresos, es decir; en mercadería para la venta.

En 2021 la cartera rotó 6 veces, lo que significa que las cuentas por cobrar se recuperaron 6 veces en ese año o que el tiempo de crédito otorgado a los clientes fue de 28 días en promedio, en 2022 la rotación aumenta a 13.7 veces y el número de días que tardan los clientes en pagar baja a 27 y finalmente en 2023 la cartera rota 14.46 veces y las cuentas por cobrar se recuperan en 25 días, la cartera rota más veces por la disminución en el periodo medio de cobranza; si bien en 2021 el periodo medio de cobranza fue alto es importante mencionar los factores que contribuyeron a esa tendencia, primero la mercadería se compraba de manera local a precios más altos y menos competitivos, segundo las políticas de crédito eran las mismas que la empresa antecesora Secohi Cia. Ltda, y tercero la economía estaba en un proceso de recuperación tras la pandemia de covid-19, el sector transporte uno de los más afectados estaba en proceso de reactivación. A partir de 2022 las condiciones de mercado mejoran, la empresa comienza a realizar importaciones, las ventas aumentan gracias a los precios más competitivos y con ello las políticas de crédito cambian, es así que para 2023 en promedio el 44% de las ventas se realizaban al contado, 40% a 30 días plazo, 9% a 60 días plazo, 5% a 90 días y el 2% a 120 días. La empresa ha ido mejorando en el manejo de sus clientes en el periodo 2021-2023 recuperando su cartera en un menor tiempo, con esto el flujo de efectivo mejora y se evidencia una mayor liquidez como se analizó en los indicadores de liquidez que aumentan en el periodo 2021-2023, el número de días que la empresa financia a sus clientes mediante crédito comercial es en promedio 25 para el 2023.

El incremento en ventas también dio como resultado una mayor rotación de inventarios, para 2021 los inventarios rotaban 1.69 veces por año; o lo que es lo mismo el inventario tardo en venderse 106 días, en 2022 los inventarios rotaron un promedio de 2.5 veces por año lo que significa que tardó en venderse 146 días desde que se ingresó a bodega como resultado del incremento en ventas, para el 2023 esta rotación es mayor, en promedio 2.57 veces, la mercadería permanece en bodega solamente 142 días desde que se ingresa para posteriormente ser vendida. El año 2021 fue un periodo incompleto por lo cual los indicadores de rotación de inventarios y periodo medio de rotación de inventarios se

muestran atípicos en comparación con 2022 y 2023, los inventarios, ventas y costo de ventas de ese año fueron menores si se compraran con los años posteriores. Como se revisó en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, la rotación de inventarios en la industria de los repuestos para vehículos pesados es bastante baja lo cual representa una barrera a la salida por los altos costos, la mercadería final no puede ser vendida de manera inmediata y las empresas salientes presentan dificultades para recuperar la inversión en sus inventarios, esto sucedió con Secohi Cia. Ltda., que al cerrar sus operaciones en Cuenca, Guayaquil y Machala puso a disposición de Eimeparts su mercadería para que sea vendida con condiciones flexibles y así recuperar la inversión en estos activos.

El periodo medio de pago ha ido disminuyendo, en 2021 fue de 119 días, para 2022 bajó a 103 días y en 2023 a 61 días, pero esto no significa que la empresa haya manejado de manera ineficiente sus proveedores, un menor periodo medio de pago a proveedores ocurrió por la estructura de financiamiento inicial en la que el 77.74% de las inversiones fue financiada por proveedores locales en 2021, el proveedor principal fue Secohi Cia. Ltda., que le había otorgado un plazo de 180 días. En 2022 este inventario disminuye; la empresa aumenta el porcentaje de compras a otros proveedores locales con plazos de crédito menores y comienza a importar desde el extranjero, esto requería de un mayor financiamiento por lo que los accionistas aumentan el patrimonio mediante aportes de capital y recapitalización de utilidades. Las políticas de crédito en el caso de los proveedores locales fueron entre 30 y 60 días plazo, para el caso de los proveedores extranjeros inicialmente las importaciones se hacían de contado, pero en 2023 mediante convenios se logra un financiamiento por parte de estos. La empresa ha sido eficiente manejando los plazos entre el tiempo que financia a los clientes y el tiempo se financia de los proveedores, esto ha mejorado su liquidez y su salud financiera a lo largo del periodo analizado.

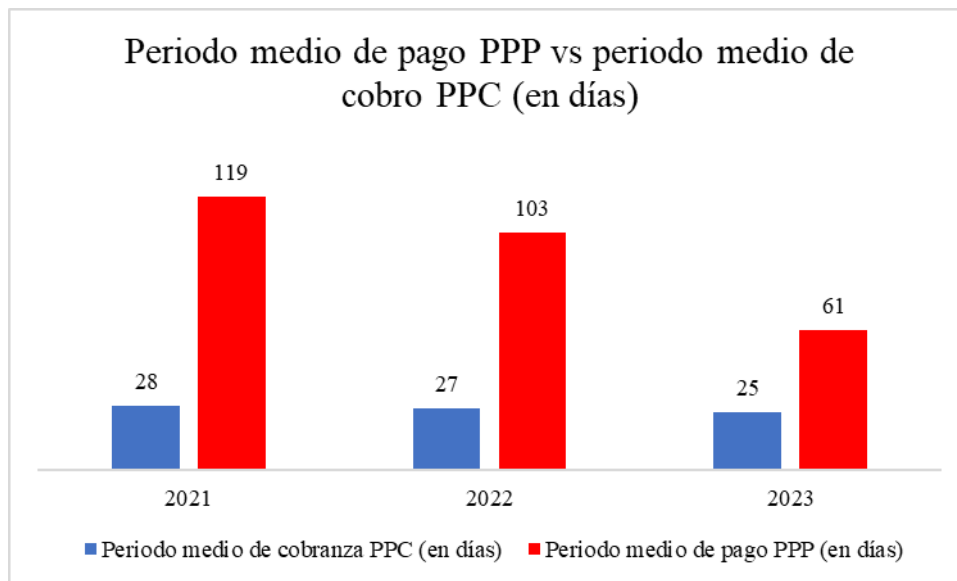


Figura 29. Comparación entre los periodos de cobro y pago periodo 2021-2023

La empresa logró mantener bajo control sus gastos operativos en el periodo 2021-2023; los gastos administrativos y de ventas absorbieron en promedio el 22.75% de los ingresos y han sido estables a través del tiempo, esta estabilidad es un punto a favor de la empresa porque le ha permitido obtener una mayor rentabilidad cuando las ventas se incrementaron en 2022 y 2023, como se puede observar la utilidad operativa incrementa favorablemente un 76.75% en 2023 con respecto a 2022; por otro lado; este indicador evidencia la falta de inversión en estrategias de marketing para mejorar los ingresos; revisando el estado de resultados los gastos por publicidad y propaganda son nulos, esto se confirmó también en el análisis de marketing mix, la publicidad por medios convencionales es nula, las ventas se hacen de manera directa al cliente de manera personal o por vía telefónica.

Los gastos financieros son mínimos, se incrementan en 2022 y 2023 debido a los préstamos bancarios que incurrió la empresa en esos años, en 2023 representaron el 1.16% de las ventas; pero es importante destacar que estos gastos no son puramente de intereses sino que corresponden a las comisiones bancarias cobradas por las instituciones financieras por el uso de medios de pago con tarjeta, estos gastos incrementan en función de las ventas aunque son altos le permite a la empresa contar con liquidez para sus operaciones ya que los clientes tienen preferencia por pagar con tarjeta, esta estrategia es crucial para que la empresa tenga liquidez; pues le permite al cliente financiar la compra y a la empresa contar con efectivo para sus operaciones asumiendo un costo.

En 2021 el ciclo operativo de la empresa duró 134 días, es decir; desde que se compraron los inventarios hasta su venta y posterior cobro de cuentas a los clientes; transcurrieron 134 días, de los cuales 119 fueron financiados por los proveedores y 15 por capital de trabajo (ciclo de efectivo), en 2022 el ciclo operativo es de 172 días; los proveedores financian solamente 103 días y el capital de trabajo 69, se evidencia un mayor requerimiento de capital de trabajo principalmente por la disminución del financiamiento de los proveedores locales, para 2023 este ciclo disminuye a 167 días, los proveedores financian solamente 61 días y lo demás es financiado por capital de trabajo. En cuanto al capital de trabajo en 2021 se puede observar un indicador negativo principalmente porque los pasivos superaron a los activos, la empresa estaba trabajando con recursos de los proveedores locales, por lo que no necesitaba capital de trabajo para sus operaciones, en 2022 el financiamiento de proveedores locales disminuye y el capital de trabajo aumenta a USD 136289.16 esta necesidad fue cubierta por los socios quienes incrementaron el patrimonio mediante aportes y recapitalización de utilidades, en 2023 por el continuo decremento de proveedores locales el capital de trabajo es cada vez más grande siendo de UD 307555.14.

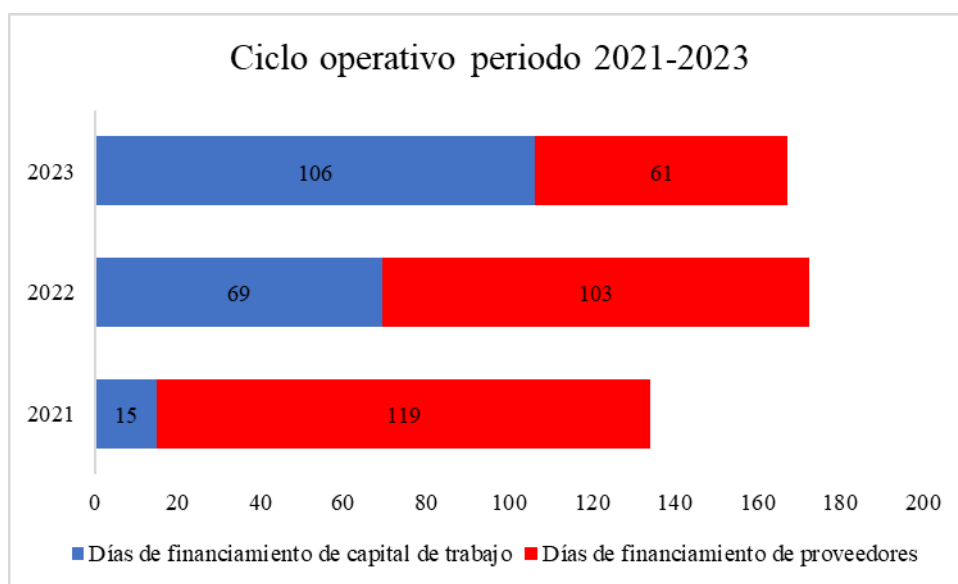


Figura 30. Ciclo operativo de Eimeparts periodo 2021-2023

2.3.3 Indicadores de rentabilidad.

Permiten evaluar la rentabilidad de la empresa con relación a un nivel de ventas, activos, inversión, recursos propios, entre otros, se utilizan para medir gastos, identificar riesgos y oportunidades y tomar decisiones. Entre los indicadores de rentabilidad a analizar en el presente trabajo están: el margen bruto, margen operacional, margen neto, rendimiento sobre el patrimonio ROE, rendimiento sobre el activo ROA, rotación de ventas, Dupont y EBITDA.

Indicadores de rentabilidad	Cálculo	2021	2022	2023
Activos		\$ 351.731,04	\$ 495.217,90	\$ 533.055,45
Ventas		\$ 395.111,29	\$ 1.220.451,67	\$ 1.383.414,13
Costo de ventas		\$ 284.867,72	\$ 877.517,06	\$ 999.246,10
Utilidad operacional		\$ 18.932,00	\$ 45.936,60	\$ 81.192,58
Utilidad neta		\$ 11.213,26	\$ 25.171,58	\$ 41.516,52
Patrimonio		\$ 49.213,26	\$ 128.698,09	\$ 267.407,96
Capital		\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 222.161,00
Depreciación (ventas y administración)		\$ 856,34	\$ 2.851,08	\$ 2.851,08
Margen bruto	(ventas-costo de ventas)/ventas	27,90%	28,10%	27,77%
Margen operacional	utilidad operacional/ventas	4,79%	3,76%	5,87%
Margen neto	utilidad neta/ventas	2,84%	2,06%	3,00%
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	utilidad neta/patrimonio	22,79%	19,56%	15,53%
Rendimiento sobre la inversión ROA	utilidad neta/ activo	3,19%	5,08%	7,79%
Rotación de ventas	ventas/activo total	1,12	2,46	2,60
Multiplicador del capital contable	Activo total/capital accionario común	25,12	35,37	2,40
Dupont	margen neto*rotación de ventas*multiplicador del capital contable	80%	180%	19%
EBITDA	Utilidad operacional + depreciación	\$ 19.788,34	\$ 48.787,68	\$ 84.043,66

Figura 31. Indicadores de rentabilidad calculados para Eimeparts S.A.S.

En el periodo 2021-2023 la empresa logró mantener su margen bruto estable, los costos variables representan en promedio el 72.08% de las ventas, con lo que el margen bruto es alrededor del 27.92%, estos costos variables corresponden únicamente a la compra de mercadería nacional e importada, el margen operativo fue en promedio 4.81% lo cual significa que los gastos administrativos y de ventas representan en promedio el 23.11%, finalmente los gastos financieros fueron en promedio un 0.70% lo que da una utilidad neta de 2.63%.

La empresa obtuvo un mayor rendimiento sobre el patrimonio ROE en 2021 porque en ese año fueron los proveedores locales quienes financiaron el 77.74% de las inversiones y los accionistas apenas el 10.8%, es decir; con un capital de USD 38.000 la empresa logró vender USD 395.111,29 en tan solo 6 meses (entre julio y diciembre de 2021) y generar una rentabilidad de USD 49.213,26 que representa el 22.79% del patrimonio, esta realidad cambia para el siguiente año; pues en 2022 disminuye a 19.56% pese al incremento de las ventas principalmente por el incremento del patrimonio; los socios tuvieron que inyectar más capital para financiar la compra de mercadería importada y compensar la disminución en el financiamiento de los proveedores locales, cabe destacar que en ese año las importaciones se hacían de contado por lo que los bancos también formaron parte del financiamiento extra que se requería. Para el 2023 el crecimiento de la empresa requiere de mayores recursos, los socios hacen un nuevo aporte hasta tener un capital de USD 222.161 con lo cual financian las inversiones de la empresa en mercadería nacional e importada y generan ventas por USD 1'383.414,13 (un 13.35% más que en 2022) obteniéndose un ROE de 15.53%.

La empresa ha logrado incrementar el rendimiento sobre las inversiones en activos, en 2021 el ROA es de 3.19% lo que indica que por cada dólar invertido en activos la empresa generó 3.19 en utilidades, para el 2022 este rendimiento se incrementa a 5.08% y en 2023 es de 7.79%. En el año 2021 con un activo de USD 351.731,04 la empresa logró generar USD 395.111,29 en ventas generándose un rendimiento sobre los activos de 3.19%, para el 2022 la empresa destina el efectivo, los aportes de los socios y el financiamiento de las instituciones financieras a la compra de mercadería nacional e importada; con lo cual el activo se incrementa a USD 495.217,90 y las ventas también suben lo cual hace que el rendimiento sobre el activo sea de 5.08%, finalmente en el 2023 las ventas continúan en crecimiento y los recursos invertidos también hasta los USD 533.055,45, el rendimiento sobre los activos es de 7.79%. En resumen; en promedio el 95% de las inversiones de la empresa se destinan a la compra de mercadería y al financiamiento de clientes mediante ventas a crédito, esta estrategia ha dado como resultado un aumento de las ventas y por ende un mayor rendimiento sobre los activos.

Analizando el indicador de DuPont, se puede observar que en 2021 fue del 23%, para 2022 un 20% y en 2023 disminuye a 16%, si se descompone la fórmula se puede apreciar

que la empresa logra incrementar su utilidad neta pasando de 2.84% en 2021 a 3% en 2023; por otro lado está siendo eficiente en el uso de sus recursos para generar ventas; como se analizó en los indicadores de gestión la rotación de ventas se incrementa en el periodo analizado, revisando el multiplicador de capital contable en 2021 por cada dólar de patrimonio los socios tuvieron USD 7.15 en activos, en 2022 y 2023 este indicador disminuye por el incremento del patrimonio siendo USD 3.85 y USD 1.99 respectivamente. Se puede apreciar que la empresa está logrando ser rentable y eficiente a la vez; concentrando sus inversiones en activos productivos que le generan rentabilidad.

La rentabilidad operativa de la empresa analizada mediante el EBITDA en 2021 fue de USD 19788.34, es decir las operaciones comerciales puras de la empresa generaron una rentabilidad igual al 5.01% en el primer año antes de los intereses financieros, los impuestos y la depreciación, para el 2022 este rendimiento es del USD 48787.68 y en 2023 USD 84043.66. La empresa es eficiente operativamente pues ha sido capaz de generar flujo de efectivo como se vio en el análisis de liquidez, esto le ha permitido cubrir sus obligaciones financieras y reinvertir en su crecimiento mediante la recapitalización de sus utilidades.

3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO

En el presente capítulo se llevará a cabo la propuesta de planificación financiera para el año 2025, partiendo del estado de resultados con los ingresos, costos y gastos, luego del estado de situación financiera con la proyección de activos, pasivos y patrimonio para finalmente proyectar los indicadores financieros.

Se detallan además los supuestos básicos establecidos para las proyecciones de los escenarios más probable, optimista y pesimista que permitirán obtener los Estados Financieros proyectados y sus indicadores como parte de la evaluación de cada escenario.

3.1 Objetivos financieros 2025

- Aumentar los ingresos por ventas un 13.35% para el año 2025.
- Mantener un control del costo variable y proyectarlo en un 72% de las ventas.
- Optimizar los gastos operativos para el año 2025 con el fin de mejorar la precisión presupuestaria, optimizar la asignación de recursos y garantizar la gestión financiera.
- Optimizar la gestión de efectivo, mediante la planificación presupuestaria de cobros y pagos para asegurar la liquidez.
- Reducir el periodo medio de cobranza a 24 días con el fin de asegurar una mayor liquidez y menor dependencia de financiamiento externo.
- Mejorar la eficiencia operativa disminuyendo el periodo medio de rotación de inventarios a 128 días, para mejorar la liquidez y satisfacer la demanda.
- Reducir a 0,00 USD los anticipos a proveedores para mejorar la liquidez y el flujo de caja.
- Mantener la inversión en propiedad, planta y equipo sin variaciones durante el 2025 para priorizar el uso de recursos y optimizar el flujo de caja.
- Optimizar la gestión de las obligaciones con proveedores locales para garantizar el cumplimiento de obligaciones y mejorar la planificación del flujo de caja.
- Optimizar la gestión de las obligaciones con proveedores extranjeros mediante la programación de pagos para garantizar el cumplimiento de obligaciones y mejorar la planificación del flujo de caja.

- Mantener otras cuentas y documentos por pagar corrientes sin variaciones para el año 2025.
- Asegurar el cumplimiento del 100% de las obligaciones por nómina.
- Reducir a 0,00 USD los anticipos de clientes para mejorar la precisión en la planificación financiera. Aumentar la rentabilidad neta de la empresa al menos un 3% con respecto a 2023.

3.2 Ingresos

La venta de repuestos no presenta periodos predecibles, con base en la información histórica que se tiene desde el segundo semestre de 2021 a la fecha se ha podido identificar que las ventas presentan bajas en los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre, lo cual servirá como criterio al momento de hacer las proyecciones más adelante, para el escenario más probable de 2025 las ventas proyectan en función de un promedio del año 2023 siendo USD 115284.51 mensuales, para el escenario optimista se proyecta un crecimiento de 13.35% en función del crecimiento en ventas del año 2023 revisado en el análisis horizontal dando como resultado USD 130678.03 mensuales. En el caso del escenario pesimista se plantea que las ventas serán iguales al punto de equilibrio; es decir, los ingresos solamente cubrirán los costos y gastos de la empresa siendo de USD 95.741,54 mensuales como se muestra en la siguiente tabla:

EIMEPARTS S.A.S.		
PUNTO DE EQUILIBRIO CALCULADO AÑO 2023		
		2023
VENTAS		1.383.414,13
(-) GASTO VARIABLE (COSTO DE VENTAS)		999.246,10
% COSTO VARIABLE		72%
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 384.168,03
(-) GASTO FIJO		
COSTOS DIRECTOS DE SERVICIOS		6.744,30
GASTOS DE VENTAS		273.998,36
GASTOS DE ADMINISTRACION		22.232,79
FINANCIEROS		\$ 16.068,62
UTILIDAD NETA		\$ 65.123,96
PUNTO DE EQUILIBRIO	Gasto fijo/ margen de contribución* ventas	\$ 1.148.898,50
EQUILIBRIO MENSUAL	Punto de equilibrio/12	\$ 95.741,54
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO		
INGRESOS	Punto de equilibrio	\$ 1.148.898,50
COSTO VARIABLE	Punto de equilibrio*% costo variable	\$ 829.854,43
MARGEN		\$ 319.044,07
COSTO FIJO		\$ 319.044,07
UTILIDAD NETA		\$ -

Figura 32. Punto de equilibrio calculado para Eimeparts S.A.S. año 2023

Una vez establecidas las ventas totales, se procede a estimar las ventas por agencia y según información histórica la participación de las ventas por agencia queda como se muestra en la Figura 33, el 42% corresponde a Cuenca, el 40% a Guayaquil y el 18% a Machala, se prevé que las ventas tengan un porcentaje de cumplimiento del 95% para los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre y un 100% para el resto del año.

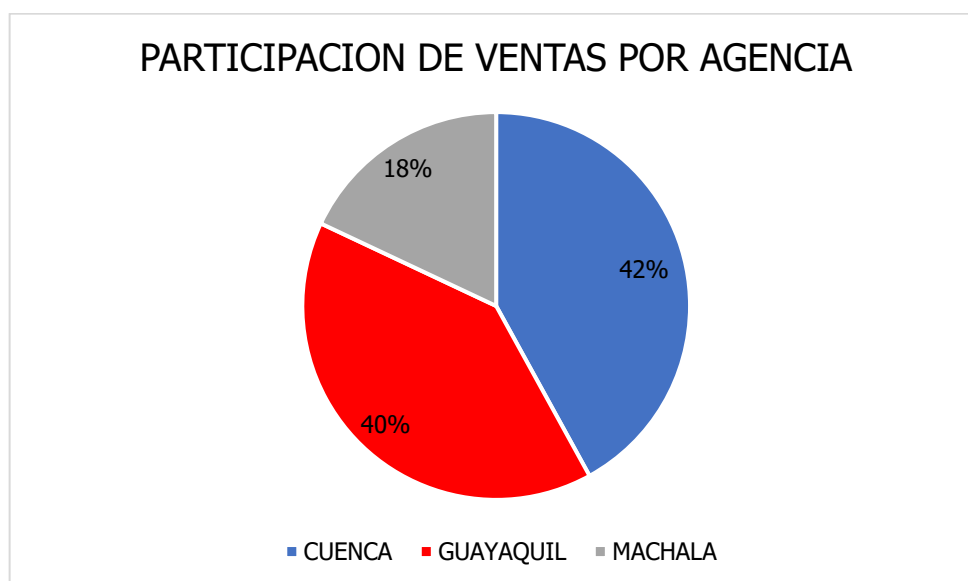


Figura 33. Participación de ventas por agencia

Como manera de demostración a continuación se muestra el cálculo de las ventas para el mes de enero por cada agencia:

Agencia Cuenca escenario más probable

$$\text{Ventas enero 2025 Cuenca} = 115284.51 * 0.95 * 0.42 * 1.15$$

$$\text{Ventas enero 2025 Cuenca} = 52898.30$$

Agencia Guayaquil escenario más probable

$$\text{Ventas enero 2025 Guayaquil} = 115284.51 * 0.95 * 0.40 * 1.15$$

$$\text{Ventas enero 2025 Guayaquil} = 50379.33$$

Agencia Machala escenario más probable

$$\text{Ventas enero 2025 Machala} = 115284.51 * 0.95 * 0.18 * 1.15$$

$$\text{Ventas enero 2025 Machala} = 22670.70$$

Otro factor importante a tomar en cuenta es que las ventas también son proyectadas al por mayor; es decir; que parte de las importaciones se destinan exclusivamente para clientes específicos, esta proyección se hace en acorde a las mercaderías importadas según el valor del BL (Bill of Lading). Bajo estos criterios se procede a proyectar los ingresos para el 2025 como se presenta a continuación:

Ingresos proyectados bajo el escenario más probable año 2025

VENTAS CON IVA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CUENCA	\$ 52.898,30	\$ 52.898,30	\$ 52.898,30	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 52.898,30	\$ 52.898,30
GUAYAQUIL	\$ 50.379,33	\$ 50.379,33	\$ 50.379,33	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 50.379,33	\$ 50.379,33
MACHALA	\$ 22.670,70	\$ 22.670,70	\$ 22.670,70	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 22.670,70	\$ 22.670,70
POR MAYOR	\$ -	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ -	\$ 5.356,13	\$ 12.098,00	\$ 28.773,00	\$ 5.175,00	\$ 5.356,13	\$ 5.356,13	\$ 24.193,13	\$ 17.868,13
TOTAL VENTAS PROYECTADAS	\$ 125.948,33	\$ 137.448,33	\$ 137.448,33	\$ 132.577,19	\$ 137.933,31	\$ 144.675,19	\$ 161.350,19	\$ 137.752,19	\$ 137.933,31	\$ 137.933,31	\$ 150.141,45	\$ 143.816,45

Figura 34. Ingresos proyectados para el año 2025 bajo el escenario más probable

Ingresos proyectados bajo el escenario optimista año 2025

VENTAS CON IVA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CUENCA	\$ 59.961,61	\$ 59.961,61	\$ 59.961,61	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 59.961,61	\$ 59.961,61
GUAYAQUIL	\$ 57.106,30	\$ 57.106,30	\$ 57.106,30	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 57.106,30	\$ 57.106,30
MACHALA	\$ 25.697,83	\$ 25.697,83	\$ 25.697,83	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 25.697,83	\$ 25.697,83
POR MAYOR	\$ -	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ -	\$ 5.356,13	\$ 12.098,00	\$ 28.773,00	\$ 5.175,00	\$ 5.356,13	\$ 5.356,13	\$ 24.193,13	\$ 17.868,13
TOTAL VENTAS PROYECTADAS	\$ 142.765,75	\$ 154.265,75	\$ 154.265,75	\$ 150.279,73	\$ 155.635,86	\$ 162.377,73	\$ 179.052,73	\$ 155.454,73	\$ 155.635,86	\$ 155.635,86	\$ 166.958,87	\$ 160.633,87

Figura 35. Ingresos proyectados para el año 2025 bajo el escenario optimista

Ingresos proyectados bajo el escenario pesimista año 2025

VENTAS CON IVA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CUENCA	\$ 43.931,01	\$ 43.931,01	\$ 43.931,01	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 43.931,01	\$ 43.931,01
GUAYAQUIL	\$ 41.839,05	\$ 41.839,05	\$ 41.839,05	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 41.839,05	\$ 41.839,05
MACHALA	\$ 18.827,57	\$ 18.827,57	\$ 18.827,57	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 18.827,57	\$ 18.827,57
POR MAYOR	\$ -	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ -	\$ 5.356,13	\$ 12.098,00	\$ 28.773,00	\$ 5.175,00	\$ 5.356,13	\$ 5.356,13	\$ 24.193,13	\$ 17.868,13
TOTAL VENTAS PROYECTADAS	\$ 104.597,63	\$ 116.097,63	\$ 116.097,63	\$ 110.102,77	\$ 115.458,90	\$ 122.200,77	\$ 138.875,77	\$ 115.277,77	\$ 115.458,90	\$ 115.458,90	\$ 128.790,76	\$ 122.465,76

Figura 36. Ingresos proyectados para el año 2025 bajo el escenario pesimista

3.3 Costos y gastos

3.3.1 Costo de ventas.

El costo de ventas como un costo variable representó en promedio el 72.08 % de las ventas totales del periodo 2021-2023 (como se vio en el análisis vertical), para el 2025 el principal objetivo es mantener este costo bajo control y proyectarlo en función del histórico, es decir; un 72% de las ventas, de manera que el margen de utilidad no se vea afectado por una subida en este costo.

3.3.2 Gastos de ventas, administración y financieros.

El crecimiento de toda empresa requiere un incremento en sus gastos operativos; para la propuesta de planificación financiera de corto plazo el principal objetivo es optimizar estos gastos proyectándolos como un promedio del año 2023 con un ligero incremento como resultado de la inflación, al ser fijos no dependen del nivel de ventas por ende se contempla la misma proyección de gastos para los tres escenarios, los rubros comprenden sueldos del personal de ventas y administrativo, gastos por mantenimiento y reparaciones, combustibles, seguros, transporte, arriendo, servicios básicos, telecomunicaciones, suministros, impuestos, alimentación, mantenimiento de vehículos, mantenimiento de equipos, gastos financieros, entre otros.

Gastos de ventas, administración y financieros proyectados para los escenarios más probable, optimista y pesimista año 2025

GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
Costo directo de servicios	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97	\$ 1.349,97
Gastos de ventas	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03	\$ 23.980,03
Gastos Administrativos	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06	\$ 1.759,06
Gastos Financieros	\$ 1.043,72	\$ 1.027,57	\$ 986,02	\$ 994,86	\$ 970,95	\$ 961,61	\$ 938,51	\$ 927,81	\$ 910,70	\$ 888,83	\$ 876,06	\$ 855,03
TOTAL	\$ 28.132,78	\$ 28.116,63	\$ 28.075,08	\$ 28.083,92	\$ 28.060,01	\$ 28.050,67	\$ 28.027,57	\$ 28.016,87	\$ 27.999,76	\$ 27.977,89	\$ 27.965,12	\$ 27.944,09

Figura 37. Proyección de gastos operativos año 2025 escenarios más probable, optimista y pesimista

3.4 Activos

Para proyectar el Estado de Situación Financiera para el año 2025 se parte como base el año 2023 tomando los saldos reales de ese año como saldos iniciales ya que no se cuenta con la información del 2024, bajo este supuesto se proyectan las cuentas de activos pasivos y patrimonio.

3.4.1 *Activos corrientes.*

3.4.1.1 *Efectivo y equivalentes de efectivo.*

En la presente planificación financiera se tiene por objetivo optimizar la gestión de efectivo y sus equivalentes, garantizando un saldo que asegure la capacidad operativa y el cumplimiento de obligaciones en el corto plazo, en otras palabras; se busca asegurar la liquidez de la empresa, como ya se había mencionado anteriormente una empresa líquida es una empresa saludable financieramente. El flujo de caja es el instrumento esencial para conocer el dinero en efectivo disponible al final de cada periodo, los ingresos se componen de los cobros en efectivo provenientes de las ventas y otros extraordinarios, los ingresos por ventas se proyectan en función de criterios de crédito como se verá más adelante en la proyección de cuentas por cobrar. Los egresos son aquellos pagos por mercadería, gastos operativos y otros extraordinarios, los pagos por mercadería nacional se proyectan con parámetros de pagos a proveedores como se verá en la proyección de cuentas por pagar; los pagos por mercadería importada tienen condiciones distintas en función del proveedor extranjero y finalmente los pagos por gastos operativos se obtienen de la proyección de gastos. De esta manera la empresa gestiona adecuadamente la liquidez para sus operaciones y mejora el flujo de caja.

Se parte del saldo final de efectivo 2023 correspondiente a USD 40511.88 que se suma a los ingresos de enero 2025 y se resta de los egresos proyectados, el saldo del flujo neto proyectado para 2025 es el flujo acumulado a diciembre de ese año. A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado para los tres escenarios y por ende el saldo de efectivo y sus equivalentes que se considerarán en el Estado de Situación Financiera proyectado. Para aquellos meses en los que la empresa presenta déficit de efectivo, debe establecer

estrategias de financiamiento de corto plazo como sobregiros bancarios, operaciones de confirming, negociaciones de plazos con proveedores, descuentos por ventas en efectivo, entre otras, de manera que las necesidades de efectivo sean cubiertas con el giro del negocio.

Flujo de efectivo proyectado bajo el escenario más probable año 2025

	EIMEPARTS S.A.S.												
	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AÑO 2025												
	Saldo inicial	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
INGRESOS													
Cobros en efectivo		\$ 119.154,37	\$ 119.763,70	\$ 127.274,69	\$ 136.201,65	\$ 142.923,76	\$ 148.900,35	\$ 149.783,90	\$ 151.000,19	\$ 142.927,19	\$ 137.933,31	\$ 135.029,87	\$ 139.219,87
Ingresos extraordinarios													
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 119.154,37	\$ 119.763,70	\$ 127.274,69	\$ 136.201,65	\$ 142.923,76	\$ 148.900,35	\$ 149.783,90	\$ 151.000,19	\$ 142.927,19	\$ 137.933,31	\$ 135.029,87	\$ 139.219,87
EGRESOS													
Mercadería nacional		\$ 44.330,03	\$ 64.243,44	\$ 81.246,47	\$ 64.586,93	\$ 57.631,30	\$ 58.526,20	\$ 59.421,09	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.510,58	\$ 58.705,18
Importaciones		\$ 38.552,52	\$ 30.783,50	\$ 49.430,00	\$ 8.000,00	\$ 82.514,00	\$ 65.700,00	\$ 15.883,50	\$ 31.050,00	\$ 25.500,00	\$ 71.007,50	\$ 38.950,00	\$ 31.210,00
Gastos Operativos		\$ 28.132,78	\$ 28.116,63	\$ 28.075,08	\$ 28.083,92	\$ 28.060,01	\$ 28.050,67	\$ 28.027,57	\$ 28.016,87	\$ 27.999,76	\$ 27.977,89	\$ 27.965,12	\$ 27.944,09
Impuestos & intereses		\$ -	\$ 7.392,62	\$ 4.085,12	\$ 26.062,02	\$ 7.781,70	\$ -	\$ -	\$ 5.094,28	\$ 8.389,20	\$ 8.410,47	\$ -	\$ -
Préstamo bancario		\$ 1.894,74	\$ 1.910,37	\$ 1.926,13	\$ 1.942,02	\$ 1.958,05	\$ 1.974,20	\$ 1.990,49	\$ 2.006,91	\$ 2.023,47	\$ 2.040,16	\$ 2.056,99	\$ 2.073,96
Egresos extraordinarios													
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 112.910,07	\$ 132.446,56	\$ 164.762,80	\$ 128.674,88	\$ 177.945,07	\$ 154.251,07	\$ 105.322,65	\$ 125.827,79	\$ 123.572,17	\$ 169.095,75	\$ 128.482,69	\$ 119.933,23
FLUJO MENSUAL OPERATIVO		\$ 6.244,30	\$ (12.682,86)	\$ (37.488,11)	\$ 7.526,77	\$ (35.021,30)	\$ (5.350,72)	\$ 44.461,24	\$ 25.172,40	\$ 19.355,02	\$ (31.162,44)	\$ 6.547,18	\$ 19.286,65
FLUJO MENSUAL TOTAL		\$ 6.244,30	\$ (12.682,86)	\$ (37.488,11)	\$ 7.526,77	\$ (35.021,30)	\$ (5.350,72)	\$ 44.461,24	\$ 25.172,40	\$ 19.355,02	\$ (31.162,44)	\$ 6.547,18	\$ 19.286,65
FLUJO ACUMULADO	\$40.511,88	\$46.756,18	\$34.073,32	\$ (3.414,78)	\$4.111,99	\$ (30.909,32)	\$ (36.260,03)	\$8.201,21	\$33.373,61	\$52.728,62	\$21.566,18	\$28.113,36	\$47.400,01

Figura 38. Flujo de efectivo proyectado para el escenario más probable año 2025

Flujo de efectivo proyectado bajo el escenario optimista año 2025

	EIMEPARTS S.A.S.												
	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AÑO 2025												
	Saldo inicial	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
INGRESOS													
Cobros en efectivo		\$ 126.151,88	\$ 133.654,89	\$ 142.739,99	\$ 153.238,59	\$ 160.472,30	\$ 166.531,73	\$ 167.477,59	\$ 168.702,73	\$ 160.629,73	\$ 155.635,86	\$ 152.344,73	\$ 156.191,31
Ingresos extraordinarios													
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 126.151,88	\$ 133.654,89	\$ 142.739,99	\$ 153.238,59	\$ 160.472,30	\$ 166.531,73	\$ 167.477,59	\$ 168.702,73	\$ 160.629,73	\$ 155.635,86	\$ 152.344,73	\$ 156.191,31
EGRESOS													
Mercadería nacional		\$ 44.708,42	\$ 66.665,15	\$ 85.938,53	\$ 71.569,25	\$ 65.326,60	\$ 66.340,99	\$ 67.355,38	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.456,82	\$ 66.543,87
Importaciones		\$ 38.552,52	\$ 30.783,50	\$ 49.430,00	\$ 8.000,00	\$ 82.514,00	\$ 65.700,00	\$ 15.883,50	\$ 31.050,00	\$ 25.500,00	\$ 71.007,50	\$ 38.950,00	\$ 31.210,00
Gastos Operativos		\$ 28.132,78	\$ 28.116,63	\$ 28.075,08	\$ 28.083,92	\$ 28.060,01	\$ 28.050,67	\$ 28.027,57	\$ 28.016,87	\$ 27.999,76	\$ 27.977,89	\$ 27.965,12	\$ 27.944,09
Impuestos & intereses		\$ -	\$ 8.379,73	\$ 5.072,23	\$ 27.049,13	\$ 8.820,77	\$ 179,53	\$ 490,97	\$ 7.540,97	\$ 9.428,27	\$ 9.449,53	\$ -	\$ 1.131,82
Préstamo bancario		\$ 1.894,74	\$ 1.910,37	\$ 1.926,13	\$ 1.942,02	\$ 1.958,05	\$ 1.974,20	\$ 1.990,49	\$ 2.006,91	\$ 2.023,47	\$ 2.040,16	\$ 2.056,99	\$ 2.073,96
Egresos extraordinarios													
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 113.288,46	\$ 135.855,38	\$ 170.441,97	\$ 136.644,32	\$ 186.679,43	\$ 162.245,39	\$ 113.747,90	\$ 136.240,63	\$ 132.577,38	\$ 178.100,96	\$ 136.428,93	\$ 128.903,74
FLUJO MENSUAL OPERATIVO		\$ 12.863,42	\$ (2.200,49)	\$ (27.701,98)	\$ 16.594,27	\$ (26.207,13)	\$ 4.286,35	\$ 53.729,69	\$ 32.462,11	\$ 28.052,36	\$ (22.465,10)	\$ 15.915,81	\$ 27.287,57
FLUJO MENSUAL TOTAL		\$ 12.863,42	\$ (2.200,49)	\$ (27.701,98)	\$ 16.594,27	\$ (26.207,13)	\$ 4.286,35	\$ 53.729,69	\$ 32.462,11	\$ 28.052,36	\$ (22.465,10)	\$ 15.915,81	\$ 27.287,57
FLUJO ACUMULADO	\$ 40.511,88	\$ 53.375,30	\$ 51.174,81	\$ 23.472,84	\$ 40.067,10	\$ 13.859,97	\$ 18.146,32	\$ 71.876,01	\$ 104.338,12	\$ 132.390,47	\$ 109.925,37	\$ 125.841,18	\$ 153.128,75

Figura 39. Flujo de efectivo proyectado para el escenario optimista año 2025

Flujo de efectivo proyectado bajo el escenario pesimista año 2025

EIMEPARTS S.A.S.													
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AÑO 2025													
	Saldo inicial	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
INGRESOS													
Cobros en efectivo		\$ 110.270,63	\$ 102.128,03	\$ 107.640,59	\$ 114.572,28	\$ 120.644,88	\$ 126.516,28	\$ 127.320,72	\$ 128.525,77	\$ 120.452,77	\$ 115.458,90	\$ 113.047,65	\$ 117.673,65
Ingresos extraordinarios													
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 110.270,63	\$ 102.128,03	\$ 107.640,59	\$ 114.572,28	\$ 120.644,88	\$ 126.516,28	\$ 127.320,72	\$ 128.525,77	\$ 120.452,77	\$ 115.458,90	\$ 113.047,65	\$ 117.673,65
EGRESOS													
Mercadería nacional		\$ 43.849,64	\$ 61.168,94	\$ 75.289,62	\$ 55.722,45	\$ 47.861,67	\$ 48.604,87	\$ 49.348,06	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.422,38	\$ 48.753,51
Importaciones		\$ 38.552,52	\$ 30.783,50	\$ 49.430,00	\$ 8.000,00	\$ 82.514,00	\$ 65.700,00	\$ 15.883,50	\$ 31.050,00	\$ 25.500,00	\$ 71.007,50	\$ 38.950,00	\$ 31.210,00
Gastos Operativos		\$ 28.132,78	\$ 28.116,63	\$ 28.075,08	\$ 28.083,92	\$ 28.060,01	\$ 28.050,67	\$ 28.027,57	\$ 28.016,87	\$ 27.999,76	\$ 27.977,89	\$ 27.965,12	\$ 27.944,09
Impuestos & intereses		\$ -	\$ 6.139,43	\$ 2.831,93	\$ 24.808,83	\$ 6.462,55	\$ -	\$ -	\$ 1.136,82	\$ 7.070,05	\$ 7.091,32	\$ -	\$ -
Préstamo bancario		\$ 1.894,74	\$ 1.910,37	\$ 1.926,13	\$ 1.942,02	\$ 1.958,05	\$ 1.974,20	\$ 1.990,49	\$ 2.006,91	\$ 2.023,47	\$ 2.040,16	\$ 2.056,99	\$ 2.073,96
Egresos extraordinarios													
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 112.429,68	\$ 128.118,87	\$ 157.552,76	\$ 118.557,22	\$ 166.856,29	\$ 144.329,74	\$ 95.249,62	\$ 111.756,85	\$ 112.139,53	\$ 157.663,11	\$ 118.394,49	\$ 109.981,56
FLUJO MENSUAL OPERATIVO		\$ (2.159,05)	\$ (25.990,84)	\$ (49.912,17)	\$ (3.984,94)	\$ (46.211,41)	\$ (17.813,46)	\$ 32.071,10	\$ 16.768,92	\$ 8.313,24	\$ (42.204,22)	\$ (5.346,85)	\$ 7.692,09
FLUJO MENSUAL TOTAL		\$ (2.159,05)	\$ (25.990,84)	\$ (49.912,17)	\$ (3.984,94)	\$ (46.211,41)	\$ (17.813,46)	\$ 32.071,10	\$ 16.768,92	\$ 8.313,24	\$ (42.204,22)	\$ (5.346,85)	\$ 7.692,09
FLUJO ACUMULADO	\$40.511,88	\$38.352,83	\$12.361,99	\$(\$37.550,18)	\$(\$41.535,12)	\$(\$87.746,54)	\$(\$105.559,99)	\$(\$73.488,89)	\$(\$56.719,97)	\$(\$48.406,73)	\$(\$90.610,95)	\$(\$95.957,80)	\$(\$88.265,70)

Figura 40. Flujo de efectivo proyectado para el escenario pesimista año 2025

3.4.1.2 Cuentas y documentos por cobrar comerciales.

Para el ejercicio económico 2025 se busca reducir el periodo medio de cuentas por cobrar a 24 días con el fin de mejorar la rotación de cartera y fortalecer el flujo de efectivo operativo, asegurando una mayor liquidez y menor dependencia de financiamiento externo. De esta manera se gestiona eficientemente las cuentas por cobrar. La proyección de cuentas y documentos por cobrar considera el saldo inicial de estas cuentas, las ventas, los ingresos por cartera o cobros y las retenciones de clientes. La proyección ingresos por cobros de cartera se hace en función de criterios de crédito establecidos como se muestra en la figura 41, de tal manera que los cobros proyectados para un periodo son iguales a la suma de los cobros por ventas en efectivo más los cobros de las ventas de hace 30 días, 60 días, 90 días y 120 días. Cada agencia maneja un mercado distintito así que los parámetros para crédito se han establecido de la siguiente manera:

CRITERIOS DE COBRANZAS			
	CUENCA	MACHALA	GUAYAQUIL
CONTADO	40%	50,00%	45%
30 DIAS	35%	45,00%	40%
60 DIAS	10%	2,00%	12%
90 DIAS	14%	2,00%	2%
120 DIAS	1%	1,00%	1%

Figura 41. Criterios de cobranza de cartera por agencia

Bajo estas condiciones se proyectan las cobranzas por agencia en función de las ventas, además se incluye el saldo de las cuentas por cobrar en 2023 que se denota en negrita, es así que los ingresos para los tres escenarios quedan de la siguiente manera:

Cobros proyectados bajo el escenario más probable año 2025

COBROS PROYECTADOS 2025													
CUENCA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
CONTADO	\$ 18.399,41	\$ 21.159,32	\$ 21.159,32	\$ 22.272,97	\$ 22.272,97	\$ 22.272,97	\$ 22.272,97	\$ 22.272,97	\$ 22.272,97	\$ 22.272,97	\$ 21.159,32	\$ 21.159,32	
30 DIAS	\$ 23.432,11	\$ 18.514,40	\$ 18.514,40	\$ 18.514,40	\$ 19.488,85	\$ 19.488,85	\$ 19.488,85	\$ 19.488,85	\$ 19.488,85	\$ 19.488,85	\$ 19.488,85	\$ 18.514,40	
60 DIAS		\$ 6.694,89	\$ 5.289,83	\$ 5.289,83	\$ 5.289,83	\$ 5.568,24	\$ 5.568,24	\$ 5.568,24	\$ 5.568,24	\$ 5.568,24	\$ 5.568,24	\$ 5.568,24	
90 DIAS			\$ 9.372,85	\$ 7.405,76	\$ 7.405,76	\$ 7.405,76	\$ 7.795,54	\$ 7.795,54	\$ 7.795,54	\$ 7.795,54	\$ 7.795,54	\$ 7.795,54	
120 DIAS				\$ 669,49	\$ 528,98	\$ 528,98	\$ 528,98	\$ 556,82	\$ 556,82	\$ 556,82	\$ 556,82	\$ 556,82	
TOTAL	\$ 41.831,52	\$ 46.368,61	\$ 54.336,40	\$ 54.152,45	\$ 54.986,39	\$ 55.264,80	\$ 55.654,58	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 55.682,42	\$ 54.568,77	\$ 53.594,33	
GUAYAQUIL	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
CONTADO	\$ 22.670,70	\$ 22.670,70	\$ 22.670,70	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 22.670,70	\$ 22.670,70	
30 DIAS	\$ 27.822,92	\$ 20.151,73	\$ 20.151,73	\$ 20.151,73	\$ 21.212,35	\$ 21.212,35	\$ 21.212,35	\$ 21.212,35	\$ 21.212,35	\$ 21.212,35	\$ 21.212,35	\$ 20.151,73	
60 DIAS		\$ 8.346,88	\$ 6.045,52	\$ 6.045,52	\$ 6.045,52	\$ 6.363,70	\$ 6.363,70	\$ 6.363,70	\$ 6.363,70	\$ 6.363,70	\$ 6.363,70	\$ 6.363,70	
90 DIAS			\$ 1.391,15	\$ 1.007,59	\$ 1.007,59	\$ 1.007,59	\$ 1.060,62	\$ 1.060,62	\$ 1.060,62	\$ 1.060,62	\$ 1.060,62	\$ 1.060,62	
120 DIAS				\$ 695,57	\$ 503,79	\$ 503,79	\$ 503,79	\$ 530,31	\$ 530,31	\$ 530,31	\$ 530,31	\$ 530,31	
TOTAL	\$ 50.493,62	\$ 51.169,31	\$ 50.259,10	\$ 51.764,31	\$ 52.633,14	\$ 52.951,33	\$ 53.004,36	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 53.030,87	\$ 51.837,68	\$ 50.777,06	
MACHALA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
CONTADO	\$ 11.335,35	\$ 11.335,35	\$ 11.335,35	\$ 11.931,95	\$ 11.931,95	\$ 11.931,95	\$ 11.931,95	\$ 11.931,95	\$ 11.931,95	\$ 11.931,95	\$ 11.335,35	\$ 11.335,35	
30 DIAS	\$ 15.493,89	\$ 10.201,81	\$ 10.201,81	\$ 10.201,81	\$ 10.738,75	\$ 10.738,75	\$ 10.738,75	\$ 10.738,75	\$ 10.738,75	\$ 10.738,75	\$ 10.738,75	\$ 10.201,81	
60 DIAS		\$ 688,62	\$ 453,41	\$ 453,41	\$ 453,41	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	
90 DIAS			\$ 688,62	\$ 453,41	\$ 453,41	\$ 453,41	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	\$ 477,28	
120 DIAS				\$ 344,31	\$ 226,71	\$ 226,71	\$ 226,71	\$ 238,64	\$ 238,64	\$ 238,64	\$ 238,64	\$ 238,64	
TOTAL	\$ 26.829,24	\$ 22.225,78	\$ 22.679,20	\$ 23.384,90	\$ 23.804,23	\$ 23.828,10	\$ 23.851,96	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.863,89	\$ 23.267,30	\$ 22.730,36	
POR MAYOR	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.900,00	\$ 11.500,00	\$ 16.856,13	\$ 17.273,00	\$ 18.423,00	\$ 10.350,00	\$ 5.356,13	\$ 5.356,13	\$ 12.118,13	
TOTAL COBRANZA PROYECTADA	\$ 119.154,37	\$ 119.763,70	\$ 127.274,69	\$ 136.201,65	\$ 142.923,76	\$ 148.900,35	\$ 149.783,90	\$ 151.000,19	\$ 142.927,19	\$ 137.933,31	\$ 135.029,87	\$ 139.219,87	

Figura 42. Proyección de cobros por agencia para el año 2025 para el escenario más probable

Bajo los mismos parámetros se proyectan los cobros para el escenario optimista y pesimista para el año 2025 como se muestra de manera resumida a continuación:

Cobros proyectados bajo el escenario optimista año 2025

	COBROS PROYECTADOS 2025												
CUENCA		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
TOTAL		\$ 44.288,33	\$ 51.666,10	\$ 60.340,22	\$ 61.293,84	\$ 62.328,52	\$ 62.644,11	\$ 63.085,93	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 63.117,49	\$ 61.855,14	\$ 60.750,58
GUAYAQUIL		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
TOTAL		\$ 53.520,75	\$ 56.887,23	\$ 56.784,26	\$ 58.583,33	\$ 59.661,05	\$ 60.021,73	\$ 60.081,84	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 60.111,89	\$ 58.759,38	\$ 57.557,14
MACHALA		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
TOTAL		\$ 28.342,80	\$ 25.101,56	\$ 25.615,52	\$ 26.461,42	\$ 26.982,73	\$ 27.009,78	\$ 27.036,83	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 27.050,35	\$ 26.374,09	\$ 25.765,46
POR MAYOR		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
TOTAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.900,00	\$ 11.500,00	\$ 16.856,13	\$ 17.273,00	\$ 18.423,00	\$ 10.350,00	\$ 5.356,13	\$ 5.356,13	\$ 12.118,13
TOTAL COBRANZA PROYECTADA		\$ 126.151,88	\$ 133.654,89	\$ 142.739,99	\$ 153.238,59	\$ 160.472,30	\$ 166.531,73	\$ 167.477,59	\$ 168.702,73	\$ 160.629,73	\$ 155.635,86	\$ 152.344,73	\$ 156.191,31

Figura 43. Proyección de cobros por agencia para el año 2025 para el escenario optimista

Cobros proyectados bajo el escenario pesimista año 2025

COBROS PROYECTADOS 2025													
CUENCA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
TOTAL	\$ 38.712,46	\$ 39.643,14	\$ 46.714,20	\$ 45.086,05	\$ 45.665,12	\$ 45.896,34	\$ 46.220,04	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 46.243,16	\$ 45.318,30	\$ 44.509,05	
GUAYAQUIL	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
TOTAL	\$ 46.650,49	\$ 43.910,07	\$ 41.975,03	\$ 43.107,16	\$ 43.710,80	\$ 43.975,05	\$ 44.019,09	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 44.041,11	\$ 43.050,18	\$ 42.169,36	
MACHALA	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
TOTAL	\$ 24.907,67	\$ 18.574,81	\$ 18.951,36	\$ 19.479,07	\$ 19.768,95	\$ 19.788,77	\$ 19.808,59	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.818,50	\$ 19.323,04	\$ 18.877,12	
POR MAYOR	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.900,00	\$ 11.500,00	\$ 16.856,13	\$ 17.273,00	\$ 18.423,00	\$ 10.350,00	\$ 5.356,13	\$ 5.356,13	\$ 12.118,13	
TOTAL COBRANZA PROYECTADA	\$ 110.270,63	\$ 102.128,03	\$ 107.640,59	\$ 114.572,28	\$ 120.644,88	\$ 126.516,28	\$ 127.320,72	\$ 128.525,77	\$ 120.452,77	\$ 115.458,90	\$ 113.047,65	\$ 117.673,65	

Figura 44. Proyección de cobros por agencia para el año 2025 para el escenario pesimista

Para la proyección de la retención por IVA e Impuesto a la Renta; se ha tomado como supuesto que en promedio el 10% del total del IVA en ventas es retenido y en promedio el 0.6% de las ventas se retienen por concepto de Impuesto a la Renta como se verá más adelante en la proyección de obligaciones con la administración tributaria.

Finalmente se procede a la proyección de las cuentas por cobrar, como se explicó anteriormente las cuentas por cobrar proyectadas para el 2025 se calculan sumando a las cuentas por cobrar de periodo anterior el total de las ventas del presente periodo menos los cobros y las retenciones del IVA (30%) e Impuesto a la Renta (1.75%). Para el caso de enero se han restado a las cuentas por cobrar de diciembre 2023 USD 95641.28 los anticipos de clientes USD 2596.72 para obtener la cartera pura, de tal manera que las cuentas por cobrar para el escenario más probable quedan de la siguiente manera:

Periodo	Saldo inicial cxc	Ventas	Cobros	Re. IVA	Ret. I.Renta	Saldo final cxc
ene-25	\$ 93.044,56	\$ 125.948,33	\$ 119.154,37	\$ 1.642,80	\$ 657,12	\$ 97.538,59
feb-25	\$ 97.538,59	\$ 137.448,33	\$ 119.763,70	\$ 1.792,80	\$ 717,12	\$ 112.713,29
mar-25	\$ 112.713,29	\$ 137.448,33	\$ 127.274,69	\$ 1.792,80	\$ 717,12	\$ 120.377,00
abr-25	\$ 120.377,00	\$ 132.577,19	\$ 136.201,65	\$ 1.729,27	\$ 691,71	\$ 114.331,56
may-25	\$ 114.331,56	\$ 137.933,31	\$ 142.923,76	\$ 1.799,13	\$ 719,65	\$ 106.822,32
jun-25	\$ 106.822,32	\$ 144.675,19	\$ 148.900,35	\$ 1.887,07	\$ 754,83	\$ 99.955,26
jul-25	\$ 99.955,26	\$ 161.350,19	\$ 149.783,90	\$ 2.104,57	\$ 841,83	\$ 108.575,15
ago-25	\$ 108.575,15	\$ 137.752,19	\$ 151.000,19	\$ 1.796,77	\$ 718,71	\$ 92.811,68
sept-25	\$ 92.811,68	\$ 137.933,31	\$ 142.927,19	\$ 1.799,13	\$ 719,65	\$ 85.299,02
oct-25	\$ 85.299,02	\$ 137.933,31	\$ 137.933,31	\$ 1.799,13	\$ 719,65	\$ 82.780,24
nov-25	\$ 82.780,24	\$ 150.141,45	\$ 135.029,87	\$ 1.958,37	\$ 783,35	\$ 95.150,11
dic-25	\$ 95.150,11	\$ 143.816,45	\$ 139.219,87	\$ 1.875,87	\$ 750,35	\$ 97.120,47

Figura 45. Proyección de cuentas por cobrar año 2025 para el escenario más probable

La proyección de cuentas por cobrar para el escenario optimista quedaría de la siguiente manera:

Periodo	Saldo inicial cxc	Ventas	Cobros	Re. IVA	Ret. I.Renta	Saldo final cxc
ene-25	\$ 93.044,56	\$ 142.765,75	\$ 126.151,88	\$ 1.862,16	\$ 744,86	\$ 107.051,40
feb-25	\$ 107.051,40	\$ 154.265,75	\$ 133.654,89	\$ 2.012,16	\$ 804,86	\$ 124.845,23
mar-25	\$ 124.845,23	\$ 154.265,75	\$ 142.739,99	\$ 2.012,16	\$ 804,86	\$ 133.553,96
abr-25	\$ 133.553,96	\$ 150.279,73	\$ 153.238,59	\$ 1.960,17	\$ 784,07	\$ 127.850,87
may-25	\$ 127.850,87	\$ 155.635,86	\$ 160.472,30	\$ 2.030,03	\$ 812,01	\$ 120.172,38
jun-25	\$ 120.172,38	\$ 162.377,73	\$ 166.531,73	\$ 2.117,97	\$ 847,19	\$ 113.053,22
jul-25	\$ 113.053,22	\$ 179.052,73	\$ 167.477,59	\$ 2.335,47	\$ 934,19	\$ 121.358,70
ago-25	\$ 121.358,70	\$ 155.454,73	\$ 168.702,73	\$ 2.027,67	\$ 811,07	\$ 105.271,96
sept-25	\$ 105.271,96	\$ 155.635,86	\$ 160.629,73	\$ 2.030,03	\$ 812,01	\$ 97.436,04
oct-25	\$ 97.436,04	\$ 155.635,86	\$ 155.635,86	\$ 2.030,03	\$ 812,01	\$ 94.594,00
nov-25	\$ 94.594,00	\$ 166.958,87	\$ 152.344,73	\$ 2.177,72	\$ 871,09	\$ 106.159,32
dic-25	\$ 106.159,32	\$ 160.633,87	\$ 156.191,31	\$ 2.095,22	\$ 838,09	\$ 107.668,57

Figura 46. Proyección de cuentas por cobrar año 2025 para el escenario optimista

Finalmente, la proyección de cuentas por cobrar para el escenario pesimista quedaría de la siguiente manera:

Periodo	Saldo inicial cxc	Ventas	Cobros	Re. IVA	Ret. I.Renta	Saldo final cxc
ene-25	\$ 93.044,56	\$ 104.597,63	\$ 110.270,63	\$ 1.364,32	\$ 545,73	\$ 85.461,52
feb-25	\$ 85.461,52	\$ 116.097,63	\$ 102.128,03	\$ 1.514,32	\$ 605,73	\$ 97.311,08
mar-25	\$ 97.311,08	\$ 116.097,63	\$ 107.640,59	\$ 1.514,32	\$ 605,73	\$ 103.648,08
abr-25	\$ 103.648,08	\$ 110.102,77	\$ 114.572,28	\$ 1.436,12	\$ 574,45	\$ 97.168,00
may-25	\$ 97.168,00	\$ 115.458,90	\$ 120.644,88	\$ 1.505,99	\$ 602,39	\$ 89.873,64
jun-25	\$ 89.873,64	\$ 122.200,77	\$ 126.516,28	\$ 1.593,92	\$ 637,57	\$ 83.326,64
jul-25	\$ 83.326,64	\$ 138.875,77	\$ 127.320,72	\$ 1.811,42	\$ 724,57	\$ 92.345,69
ago-25	\$ 92.345,69	\$ 115.277,77	\$ 128.525,77	\$ 1.503,62	\$ 601,45	\$ 76.992,62
sept-25	\$ 76.992,62	\$ 115.458,90	\$ 120.452,77	\$ 1.505,99	\$ 602,39	\$ 69.890,37
oct-25	\$ 69.890,37	\$ 115.458,90	\$ 115.458,90	\$ 1.505,99	\$ 602,39	\$ 67.781,99
nov-25	\$ 67.781,99	\$ 128.790,76	\$ 113.047,65	\$ 1.679,88	\$ 671,95	\$ 81.173,27
dic-25	\$ 81.173,27	\$ 122.465,76	\$ 117.673,65	\$ 1.597,38	\$ 638,95	\$ 83.729,04

Figura 47. Proyección de cuentas por cobrar año 2025 para el escenario pesimista

3.4.1.3 Activo realizable.

El activo realizable se refiere básicamente al inventario que la empresa mantiene disponible para cubrir su demanda, el objetivo primordial es mejorar la eficiencia operativa disminuyendo el periodo medio de rotación de inventarios a 128 días, manteniendo un nivel de inventario óptimo para satisfacer la demanda del cliente y asegurar la liquidez de la empresa.

El inventario o activo realizable se proyecta sumando al inventario inicial la compra de mercadería nacional e importada y restando el costo de ventas. El inventario inicial de 2025 es el inventario final de 2023 que corresponde a USD 388.871,51, el costo de ventas

se proyecta en función del análisis vertical y representa en promedio el 72% de las ventas como ya se revisó en la proyección del Estado de Resultados.

Mantener bajo control la compra de mercadería nacional e importada es importante para mejorar la eficiencia operativa del activo realizable; es así que se ha establecido como parámetro que la compra de mercadería nacional debe representar el 45% del total de las ventas, a su vez, este 45% es asignado para cada agencia según el criterio de ventas que se revisó anteriormente, es decir, 42% corresponde a la agencia Cuenca, 40% a Guayaquil y 18% a Machala.

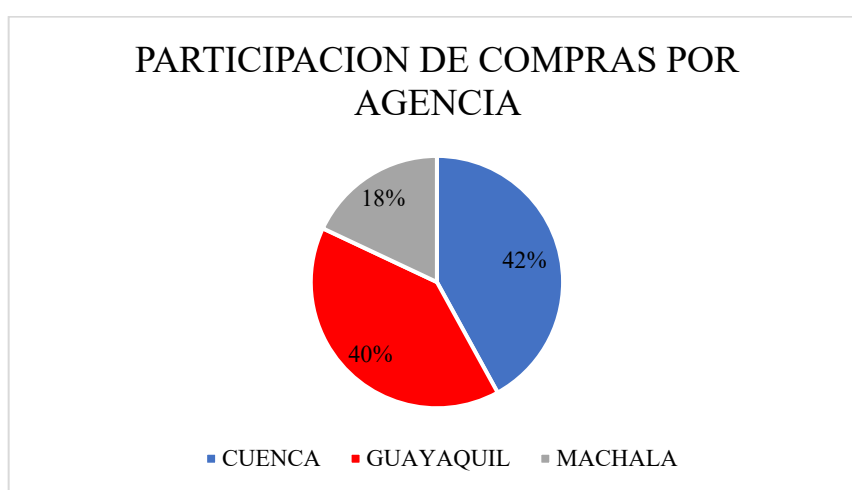


Figura 48. Participación de compras de mercadería nacional por agencia

Como demostración a continuación se muestra el cálculo de las compras de mercadería nacional por agencia en un escenario más probable:

Agencia Cuenca escenario más probable

$$\text{Compras enero 2025 Cuenca} = 115284.51 * 0.95 * 0.45 * 0.42 * 1.15$$

$$\text{Compras enero 2025 Cuenca} = 23804.23$$

Agencia Guayaquil escenario más probable

$$\text{Compras enero 2025 Guayaquil} = 115284.51 * 0.95 * 0.45 * 0.4 * 1.15$$

$$\text{Compras enero 2025 Guayaquil} = 22670.69$$

Agencia Machala escenario más probable

$$\text{Compras enero 2025 Machala} = 115284.51 * 0.95 * 0.45 * 0.18 * 1.15$$

$$\text{Compras enero 2025 Machala} = 10201.81$$

De esta manera la proyección de las compras de mercadería nacional para el escenario más probable queda de la siguiente manera:

Proyección de compras de mercadería nacional para el escenario más probable año 2025

PROYECCION COMPRAS NACIONALES	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CUENCA	\$ 20.699,33	\$ 20.699,33	\$ 20.699,33	\$ 21.788,77	\$ 21.788,77	\$ 21.788,77	\$ 21.788,77	\$ 21.788,77	\$ 21.788,77	\$ 21.788,77	\$ 20.699,33	\$ 20.699,33
GUAYAQUIL	\$ 19.713,65	\$ 19.713,65	\$ 19.713,65	\$ 20.751,21	\$ 20.751,21	\$ 20.751,21	\$ 20.751,21	\$ 20.751,21	\$ 20.751,21	\$ 20.751,21	\$ 19.713,65	\$ 19.713,65
MACHALA	\$ 8.871,14	\$ 8.871,14	\$ 8.871,14	\$ 9.338,05	\$ 9.338,05	\$ 9.338,05	\$ 9.338,05	\$ 9.338,05	\$ 9.338,05	\$ 9.338,05	\$ 8.871,14	\$ 8.871,14
TOTAL COMPRAS SIN IVA	\$ 49.284,13	\$ 49.284,13	\$ 49.284,13	\$ 51.878,03	\$ 51.878,03	\$ 51.878,03	\$ 51.878,03	\$ 51.878,03	\$ 51.878,03	\$ 51.878,03	\$ 49.284,13	\$ 49.284,13
TOTAL COMPRAS CON IVA	\$ 56.676,75	\$ 56.676,75	\$ 56.676,75	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 56.676,75	\$ 56.676,75

Figura 49. Proyección de compras de mercadería nacional por agencia para el año 2025 bajo el escenario más probable

Proyección de compras de mercadería nacional para el escenario optimista año 2025

PROYECCION COMPRAS NACIONALES	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CUENCA	\$ 23.463,24	\$ 23.463,24	\$ 23.463,24	\$ 24.698,15	\$ 24.698,15	\$ 24.698,15	\$ 24.698,15	\$ 24.698,15	\$ 24.698,15	\$ 24.698,15	\$ 23.463,24	\$ 23.463,24
GUAYAQUIL	\$ 22.345,94	\$ 22.345,94	\$ 22.345,94	\$ 23.522,05	\$ 23.522,05	\$ 23.522,05	\$ 23.522,05	\$ 23.522,05	\$ 23.522,05	\$ 23.522,05	\$ 22.345,94	\$ 22.345,94
MACHALA	\$ 10.055,67	\$ 10.055,67	\$ 10.055,67	\$ 10.584,92	\$ 10.584,92	\$ 10.584,92	\$ 10.584,92	\$ 10.584,92	\$ 10.584,92	\$ 10.584,92	\$ 10.055,67	\$ 10.055,67
TOTAL COMPRAS SIN IVA	\$ 55.864,86	\$ 55.864,86	\$ 55.864,86	\$ 58.805,11	\$ 58.805,11	\$ 58.805,11	\$ 58.805,11	\$ 58.805,11	\$ 58.805,11	\$ 58.805,11	\$ 55.864,86	\$ 55.864,86
TOTAL COMPRAS CON IVA	\$ 64.244,59	\$ 64.244,59	\$ 64.244,59	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 64.244,59	\$ 64.244,59

Figura 50. Proyección de compras de mercadería nacional por agencia para el año 2025 bajo el escenario optimista

Proyección de compras de mercadería nacional para el escenario pesimista año 2025

PROYECCION COMPRAS NACIONALES	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CUENCA	\$ 17.190,39	\$ 17.190,39	\$ 17.190,39	\$ 18.095,15	\$ 18.095,15	\$ 18.095,15	\$ 18.095,15	\$ 18.095,15	\$ 18.095,15	\$ 18.095,15	\$ 17.190,39	\$ 17.190,39
GUAYAQUIL	\$ 16.371,80	\$ 16.371,80	\$ 16.371,80	\$ 17.233,48	\$ 17.233,48	\$ 17.233,48	\$ 17.233,48	\$ 17.233,48	\$ 17.233,48	\$ 17.233,48	\$ 16.371,80	\$ 16.371,80
MACHALA	\$ 7.367,31	\$ 7.367,31	\$ 7.367,31	\$ 7.755,06	\$ 7.755,06	\$ 7.755,06	\$ 7.755,06	\$ 7.755,06	\$ 7.755,06	\$ 7.755,06	\$ 7.367,31	\$ 7.367,31
TOTAL COMPRAS SIN IVA	\$ 40.929,51	\$ 40.929,51	\$ 40.929,51	\$ 43.083,69	\$ 43.083,69	\$ 43.083,69	\$ 43.083,69	\$ 43.083,69	\$ 43.083,69	\$ 43.083,69	\$ 40.929,51	\$ 40.929,51
TOTAL COMPRAS CON IVA	\$ 47.068,93	\$ 47.068,93	\$ 47.068,93	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 47.068,93	\$ 47.068,93

Figura 51. Proyección de compras de mercadería nacional por agencia para el año 2025 bajo el escenario pesimista

De igual manera, la compra de mercadería importada requiere de un control que ayude a mejorar la eficiencia operativa, para lo cual se hace una planificación de importaciones por proveedor acorde al BL, esta planificación se hace tomando en cuenta las necesidades de stock, liquidez y requerimiento de clientes, los pedidos se hacen con meses de anticipación y la proyección se hace para los tres escenarios, ya que para la empresa es menos costoso importar la mercadería que adquirirla a proveedores locales en caso de un escenario pesimista, es así que la programación de importaciones queda de la siguiente manera:

PEDIDOS BL	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
SM				\$ 25.000,00						\$ 25.000,00		
EURORICAMBI			\$ 36.800,00					\$ 40.250,00				
KAWE (en euros)	\$ 31.050,00					\$ 31.050,00					\$ 23.000,00	
BLUESTARRY	\$ 32.000,00			\$ 25.000,00				\$ 25.000,00				
RANTECH				\$ 30.000,00					\$ 30.000,00			
HENGST												
MWM												
TKL					\$ 10.000,00					\$ 10.000,00		
TOTAL	\$ 63.050,00	\$ -	\$ 36.800,00	\$ 80.000,00	\$ 10.000,00	\$ 31.050,00	\$ -	\$ 65.250,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 23.000,00	\$ -

Figura 52. Proyección de compra de mercadería importada año 2025

Una vez proyectados el costo de venta, la compra de mercadería nacional e importada se procede a programar el inventario para el escenario más probable de la siguiente manera:

Periodo	Saldo inicial inventario	Costo de ventas	Compra de mercadería nacional	Compra de mercadería importada	Saldo final de inventarios
ene-25	\$ 388.871,51	\$ 78.854,60	\$ 49.284,13	\$ -	\$ 359.301,03
feb-25	\$ 359.301,03	\$ 86.054,60	\$ 49.284,13	\$ 34.776,00	\$ 357.306,56
mar-25	\$ 357.306,56	\$ 86.054,60	\$ 49.284,13	\$ 38.080,00	\$ 358.616,08
abr-25	\$ 358.616,08	\$ 83.004,85	\$ 51.878,03	\$ 39.744,00	\$ 367.233,26
may-25	\$ 367.233,26	\$ 86.358,25	\$ 51.878,03	\$ -	\$ 332.753,04
jun-25	\$ 332.753,04	\$ 90.579,25	\$ 51.878,03	\$ 104.950,00	\$ 399.001,83
jul-25	\$ 399.001,83	\$ 101.019,25	\$ 51.878,03	\$ 34.776,00	\$ 384.636,61
ago-25	\$ 384.636,61	\$ 86.244,85	\$ 51.878,03	\$ -	\$ 350.269,79
sept-25	\$ 350.269,79	\$ 86.358,25	\$ 51.878,03	\$ 43.470,00	\$ 359.259,57
oct-25	\$ 359.259,57	\$ 86.358,25	\$ 51.878,03	\$ 29.750,00	\$ 354.529,36
nov-25	\$ 354.529,36	\$ 94.001,60	\$ 49.284,13	\$ 47.200,00	\$ 357.011,88
dic-25	\$ 357.011,88	\$ 90.041,60	\$ 49.284,13	\$ 53.760,00	\$ 370.014,40

Figura 53. Proyección del inventario año 2025 escenario más probable

El inventario proyectado para el escenario optimista para el año 2025 queda así:

Periodo	Saldo inicial inventario	Costo de ventas	Compra de mercadería nacional	Compra de mercadería importada	Saldo final de inventarios
ene-25	\$ 388.871,51	\$ 89.383,77	\$ 55.864,86	\$ -	\$ 355.352,60
feb-25	\$ 355.352,60	\$ 96.583,77	\$ 55.864,86	\$ 34.776,00	\$ 349.409,68
mar-25	\$ 349.409,68	\$ 96.583,77	\$ 55.864,86	\$ 38.080,00	\$ 346.770,77
abr-25	\$ 346.770,77	\$ 94.088,18	\$ 58.805,11	\$ 39.744,00	\$ 351.231,70
may-25	\$ 351.231,70	\$ 97.441,58	\$ 58.805,11	\$ -	\$ 312.595,23
jun-25	\$ 312.595,23	\$ 101.662,58	\$ 58.805,11	\$ 104.950,00	\$ 374.687,76
jul-25	\$ 374.687,76	\$ 112.102,58	\$ 58.805,11	\$ 34.776,00	\$ 356.166,29
ago-25	\$ 356.166,29	\$ 97.328,18	\$ 58.805,11	\$ -	\$ 317.643,23
sept-25	\$ 317.643,23	\$ 97.441,58	\$ 58.805,11	\$ 43.470,00	\$ 322.476,76
oct-25	\$ 322.476,76	\$ 97.441,58	\$ 58.805,11	\$ 29.750,00	\$ 313.590,29
nov-25	\$ 313.590,29	\$ 104.530,77	\$ 55.864,86	\$ 47.200,00	\$ 312.124,37
dic-25	\$ 312.124,37	\$ 100.570,77	\$ 55.864,86	\$ 53.760,00	\$ 321.178,46

Figura 54. Proyección del inventario año 2025 escenario optimista

El inventario proyectado para el escenario pesimista para el año 2025 queda así:

Periodo	Saldo inicial inventario	Costo de ventas	Compra de mercadería nacional	Compra de mercadería importada	Saldo final de inventarios
ene-25	\$ 388.871,51	\$ 65.487,21	\$ 40.929,51	\$ -	\$ 364.313,80
feb-25	\$ 364.313,80	\$ 72.687,21	\$ 40.929,51	\$ 34.776,00	\$ 367.332,10
mar-25	\$ 367.332,10	\$ 72.687,21	\$ 40.929,51	\$ 38.080,00	\$ 373.654,39
abr-25	\$ 373.654,39	\$ 68.933,91	\$ 43.083,69	\$ 39.744,00	\$ 387.548,18
may-25	\$ 387.548,18	\$ 72.287,31	\$ 43.083,69	\$ -	\$ 358.344,56
jun-25	\$ 358.344,56	\$ 76.508,31	\$ 43.083,69	\$ 104.950,00	\$ 429.869,95
jul-25	\$ 429.869,95	\$ 86.948,31	\$ 43.083,69	\$ 34.776,00	\$ 420.781,33
ago-25	\$ 420.781,33	\$ 72.173,91	\$ 43.083,69	\$ -	\$ 391.691,12
sept-25	\$ 391.691,12	\$ 72.287,31	\$ 43.083,69	\$ 43.470,00	\$ 405.957,50
oct-25	\$ 405.957,50	\$ 72.287,31	\$ 43.083,69	\$ 29.750,00	\$ 406.503,88
nov-25	\$ 406.503,88	\$ 80.634,21	\$ 40.929,51	\$ 47.200,00	\$ 413.999,18
dic-25	\$ 413.999,18	\$ 76.674,21	\$ 40.929,51	\$ 53.760,00	\$ 432.014,47

Figura 55. Proyección del inventario año 2025 escenario pesimista

3.4.1.4 Servicios y otros pagos anticipados.

Para el 2025 se busca reducir a USD 0.00 los pagos anticipados realizados a proveedores con el objetivo de mejorar la liquidez, de decir, mediante negociaciones de condiciones de pago se espera cancelar las obligaciones al vencimiento y no por anticipado, por lo tanto; en los tres escenarios el valor será de USD 0.00.

3.4.2 Activos no corrientes.

3.4.2.1 Propiedad, Planta y Equipo.

Mantener la inversión en propiedad, planta y equipo sin variaciones como objetivo financiero para 2025 implica que la empresa no tiene previsto realizar inversión en activos no corrientes con el fin de direccionar los recursos en inversión de activos corrientes y así fortalecer las operaciones y el flujo de caja. Por lo tanto, el saldo final de esta cuenta es el resultado del valor inicial menos la depreciación que se asigna un 20% al área administrativa y un 80% al área de ventas.

Periodo	inicial PPE	Depreciación PP&E		Saldo final PPE
		Ventas	Admnsitración	
ene-25	6.030,78	\$ 80,41	\$ 20,10	5.930,27
feb-25	5.930,27	\$ 80,41	\$ 20,10	5.829,75
mar-25	5.829,75	\$ 80,41	\$ 20,10	5.729,24
abr-25	5.729,24	\$ 80,41	\$ 20,10	5.628,73
may-25	5.628,73	\$ 80,41	\$ 20,10	5.528,22
jun-25	5.528,22	\$ 80,41	\$ 20,10	5.427,70
jul-25	5.427,70	\$ 80,41	\$ 20,10	5.327,19
ago-25	5.327,19	\$ 80,41	\$ 20,10	5.226,68
sept-25	5.226,68	\$ 80,41	\$ 20,10	5.126,16
oct-25	5.126,16	\$ 80,41	\$ 20,10	5.025,65
nov-25	5.025,65	\$ 80,41	\$ 20,10	4.925,14
dic-25	4.925,14	\$ 80,41	\$ 20,10	4.824,62

Figura 56. Proyección de PPE para el año 2025

3.5 Pasivos

3.5.1 Pasivos corrientes.

3.5.1.1 Obligaciones con proveedores locales.

Optimizar la gestión de las obligaciones con proveedores es de suma importancia para la presente planificación financiera, porque garantiza el cumplimiento de obligaciones en el plazo establecido ayudando a mantener relaciones comerciales estables y sólidas y optimiza el flujo de caja. Para ello se necesario planificar las compras de mercadería nacional y los pagos a proveedores locales de tal manera que la empresa gestione adecuadamente sus obligaciones. La proyección de compras de mercadería nacional se revisó anteriormente en los activos, en cuanto a la a proyección de pagos se debe hacer con base en una programación según los criterios establecidos como se muestra en la siguiente figura:

CRITERIOS DE PAGO PROVEEDORES MERCADERIA	
CONTADO	5%
30 DIAS	27%
60 DIAS	30%
90 DIAS	30%
120 DIAS	8%

Figura 57. Criterio para el pago a proveedores locales de mercadería

Interpretando la Figura 57; el 5% de la mercadería se cancela al contado, el 27% en 30 días, el 30% a 60 días, el 30% a 90 días y el 8% restante a 120 días, de esta manera la empresa puede planificar sus pagos como parte de los egresos en el flujo de caja, y conocer el saldo de las cuentas por pagar proyectadas para el 2025. La proyección para los pagos a proveedores para los tres escenarios queda de la siguiente manera:

Proyección de pagos a proveedores locales de mercadería para el escenario más probable año 2025

PROYECCION DE PAGOS	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CONTADO	\$ 2.833,84	\$ 2.833,84	\$ 2.833,84	\$ 2.982,99	\$ 2.982,99	\$ 2.982,99	\$ 2.982,99	\$ 2.982,99	\$ 2.982,99	\$ 2.982,99	\$ 2.833,84	\$ 2.833,84
30 DIAS	\$ 41.496,19	\$ 15.302,72	\$ 15.302,72	\$ 15.302,72	\$ 16.108,13	\$ 16.108,13	\$ 16.108,13	\$ 16.108,13	\$ 16.108,13	\$ 16.108,13	\$ 16.108,13	\$ 15.302,72
60 DIAS		\$ 46.106,88	\$ 17.003,02	\$ 17.003,02	\$ 17.003,02	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92
90 DIAS			\$ 46.106,88	\$ 17.003,02	\$ 17.003,02	\$ 17.003,02	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92	\$ 17.897,92
120 DIAS				\$ 12.295,17	\$ 4.534,14	\$ 4.534,14	\$ 4.534,14	\$ 4.772,78	\$ 4.772,78	\$ 4.772,78	\$ 4.772,78	\$ 4.772,78
TOTAL PAGOS NACIONALES PROYECTADOS	\$ 44.330,03	\$ 64.243,44	\$ 81.246,47	\$ 64.586,93	\$ 57.631,30	\$ 58.526,20	\$ 59.421,09	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 59.510,58	\$ 58.705,18

Figura 58. Proyección de pagos a proveedores de mercadería nacional año 2025 escenario más probable

Proyección de pagos a proveedores locales de mercadería para el escenario optimista año 2025

PROYECCION DE PAGOS	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CONTADO	\$ 3.212,23	\$ 3.212,23	\$ 3.212,23	\$ 3.381,29	\$ 3.381,29	\$ 3.381,29	\$ 3.381,29	\$ 3.381,29	\$ 3.381,29	\$ 3.381,29	\$ 3.212,23	\$ 3.212,23
30 DIAS	\$ 41.496,19	\$ 17.346,04	\$ 17.346,04	\$ 17.346,04	\$ 18.258,99	\$ 18.258,99	\$ 18.258,99	\$ 18.258,99	\$ 18.258,99	\$ 18.258,99	\$ 18.258,99	\$ 17.346,04
60 DIAS		\$ 46.106,88	\$ 19.273,38	\$ 19.273,38	\$ 19.273,38	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76
90 DIAS			\$ 46.106,88	\$ 19.273,38	\$ 19.273,38	\$ 19.273,38	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76	\$ 20.287,76
120 DIAS				\$ 12.295,17	\$ 5.139,57	\$ 5.139,57	\$ 5.139,57	\$ 5.410,07	\$ 5.410,07	\$ 5.410,07	\$ 5.410,07	\$ 5.410,07
TOTAL PAGOS NACIONALES PROYECTADOS	\$ 44.708,42	\$ 66.665,15	\$ 85.938,53	\$ 71.569,25	\$ 65.326,60	\$ 66.340,99	\$ 67.355,38	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 67.456,82	\$ 66.543,87

Figura 59. Proyección de pagos a proveedores de mercadería nacional año 2025 escenario optimista

Proyección de pagos a proveedores locales de mercadería para el escenario pesimista año 2025

PROYECCION DE PAGOS	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
CONTADO	\$ 2.353,45	\$ 2.353,45	\$ 2.353,45	\$ 2.477,31	\$ 2.477,31	\$ 2.477,31	\$ 2.477,31	\$ 2.477,31	\$ 2.477,31	\$ 2.477,31	\$ 2.353,45	\$ 2.353,45
30 DIAS	\$ 41.496,19	\$ 12.708,61	\$ 12.708,61	\$ 12.708,61	\$ 13.377,49	\$ 13.377,49	\$ 13.377,49	\$ 13.377,49	\$ 13.377,49	\$ 13.377,49	\$ 13.377,49	\$ 12.708,61
60 DIAS		\$ 46.106,88	\$ 14.120,68	\$ 14.120,68	\$ 14.120,68	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87
90 DIAS			\$ 46.106,88	\$ 14.120,68	\$ 14.120,68	\$ 14.120,68	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87	\$ 14.863,87
120 DIAS				\$ 12.295,17	\$ 3.765,51	\$ 3.765,51	\$ 3.765,51	\$ 3.963,70	\$ 3.963,70	\$ 3.963,70	\$ 3.963,70	\$ 3.963,70
TOTAL PAGOS NACIONALES PROYECTADOS	\$ 43.849,64	\$ 61.168,94	\$ 75.289,62	\$ 55.722,45	\$ 47.861,67	\$ 48.604,87	\$ 49.348,06	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 49.422,38	\$ 48.753,51

Figura 60. Proyección de pagos a proveedores de mercadería nacional año 2025 escenario pesimista

Las cuentas por pagar a proveedores locales proyectadas para el 2025 se calculan sumando a las cuentas por pagar del periodo anterior; el total de las compras del presente periodo menos los pagos proyectados. Se procede con la proyección de las cuentas por pagar a los proveedores locales tomando el saldo inicial que para enero de 2025 es el saldo final de diciembre de 2023 menos los anticipos a proveedores USD 2000.00 (bajo el supuesto de que se liquidan en 2025) para obtener el valor neto, a este valor se suman las compras de mercadería nacional y se restan los pagos programados como se muestra en la siguiente imagen:

Periodo	Saldo inicial proveedores locales	Compras mercadería nacional	Pagos proyectados	Saldo final proveedores
ene-25	\$ 146.005,13	\$ 56.676,75	\$ 44.330,03	\$ 158.351,85
feb-25	\$ 158.351,85	\$ 56.676,75	\$ 64.243,44	\$ 150.785,15
mar-25	\$ 150.785,15	\$ 56.676,75	\$ 81.246,47	\$ 126.215,43
abr-25	\$ 126.215,43	\$ 59.659,73	\$ 64.586,93	\$ 121.288,24
may-25	\$ 121.288,24	\$ 59.659,73	\$ 57.631,30	\$ 123.316,67
jun-25	\$ 123.316,67	\$ 59.659,73	\$ 58.526,20	\$ 124.450,20
jul-25	\$ 124.450,20	\$ 59.659,73	\$ 59.421,09	\$ 124.688,84
ago-25	\$ 124.688,84	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 124.688,84
sept-25	\$ 124.688,84	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 124.688,84
oct-25	\$ 124.688,84	\$ 59.659,73	\$ 59.659,73	\$ 124.688,84
nov-25	\$ 124.688,84	\$ 56.676,75	\$ 59.510,58	\$ 121.855,01
dic-25	\$ 121.855,01	\$ 56.676,75	\$ 58.705,18	\$ 119.826,58

Figura 61. Proyección de cuentas por pagar proveedores locales año 2025 para el escenario más probable

Con el mismo procedimiento se proyectan las cuentas por pagar para los escenarios optimistas y pesimistas.

Periodo	Saldo inicial proveedores locales	Compras mercadería nacional	Pagos proyectados	Saldo final proveedores
ene-25	\$ 146.005,13	\$ 64.244,59	\$ 44.708,42	\$ 165.541,29
feb-25	\$ 165.541,29	\$ 64.244,59	\$ 66.665,15	\$ 163.120,73
mar-25	\$ 163.120,73	\$ 64.244,59	\$ 85.938,53	\$ 141.426,79
abr-25	\$ 141.426,79	\$ 67.625,88	\$ 71.569,25	\$ 137.483,42
may-25	\$ 137.483,42	\$ 67.625,88	\$ 65.326,60	\$ 139.782,70
jun-25	\$ 139.782,70	\$ 67.625,88	\$ 66.340,99	\$ 141.067,59
jul-25	\$ 141.067,59	\$ 67.625,88	\$ 67.355,38	\$ 141.338,09
ago-25	\$ 141.338,09	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 141.338,09
sept-25	\$ 141.338,09	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 141.338,09
oct-25	\$ 141.338,09	\$ 67.625,88	\$ 67.625,88	\$ 141.338,09
nov-25	\$ 141.338,09	\$ 64.244,59	\$ 67.456,82	\$ 138.125,86
dic-25	\$ 138.125,86	\$ 64.244,59	\$ 66.543,87	\$ 135.826,58

Figura 62. Proyección de cuentas por pagar proveedores locales año 2025 para el escenario optimista

Periodo	Saldo inicial proveedores locales	Compras mercadería nacional	Pagos proyectados	Saldo final proveedores
ene-25	\$ 146.005,13	\$ 47.068,93	\$ 43.849,64	\$ 149.224,42
feb-25	\$ 149.224,42	\$ 47.068,93	\$ 61.168,94	\$ 135.124,42
mar-25	\$ 135.124,42	\$ 47.068,93	\$ 75.289,62	\$ 106.903,73
abr-25	\$ 106.903,73	\$ 49.546,25	\$ 55.722,45	\$ 100.727,52
may-25	\$ 100.727,52	\$ 49.546,25	\$ 47.861,67	\$ 102.412,09
jun-25	\$ 102.412,09	\$ 49.546,25	\$ 48.604,87	\$ 103.353,47
jul-25	\$ 103.353,47	\$ 49.546,25	\$ 49.348,06	\$ 103.551,66
ago-25	\$ 103.551,66	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 103.551,66
sept-25	\$ 103.551,66	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 103.551,66
oct-25	\$ 103.551,66	\$ 49.546,25	\$ 49.546,25	\$ 103.551,66
nov-25	\$ 103.551,66	\$ 47.068,93	\$ 49.422,38	\$ 101.198,21
dic-25	\$ 101.198,21	\$ 47.068,93	\$ 48.753,51	\$ 99.513,64

Figura 63. Proyección de cuentas por pagar proveedores locales año 2025 para el escenario pesimista

3.5.1.2 Obligaciones con proveedores extranjeros.

Optimizar la gestión de las obligaciones con proveedores extranjeros mediante la programación de pagos para garantizar el cumplimiento de obligaciones y mejorar la planificación del flujo de caja como objetivo de la presente planificación financiera; es importante para controlar los egresos y establecer relaciones comerciales sólidas con proveedores extranjeros que son aliados estratégicos de la empresa. Las cuentas por pagar a proveedores extranjeros proyectadas para el 2025 se calculan sumando a las cuentas por pagar del periodo anterior el total de las compras del presente periodo menos los pagos proyectados, la proyección de pagos se realiza según las condiciones de cada proveedor extranjero como se muestra en la siguiente imagen:

Proyección de pagos a proveedores extranjeros bajo los escenarios más probable, optimista y pesimista año 2025

PAGOS		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
SM	60 DIAS BL			\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 25.000,00
EURORICAMBI	30-60 DIAS			\$ -	\$ -	\$ 39.744,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.470,00	\$ -	\$ -
KAWA	60 DIAS BL		\$ 3.726,00	\$ 31.050,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.726,00	\$ 31.050,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.760,00
BLUESTARRY	30% 30 DIAS ANTES DEL BL, 70% A 30 DIAS BL	\$ 9.600,00	\$ 22.400,00	\$ 13.580,00	\$ -	\$ 17.500,00	\$ 4.750,00	\$ 7.500,00	\$ -	\$ 17.500,00	\$ 4.750,00	\$ -	\$ -
RANTECH	25.000 CREDITO DIF AL BL			\$ -	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 25.000,00	\$ -
HENGST	90 DIAS					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MWM	CONTADO			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TKL	30% 30 DIAS ANTES DEL BL, 70% AL BL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 7.000,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 7.000,00	\$ 1.200,00	\$ -
TOTAL		\$ 38.552,52	\$ 26.126,00	\$ 44.630,00	\$ 8.000,00	\$ 73.244,00	\$ 55.950,00	\$ 11.226,00	\$ 31.050,00	\$ 25.500,00	\$ 61.220,00	\$ 29.200,00	\$ 27.760,00

Figura 64. Proyección de pagos a proveedores extranjeros año 2025

Con esta información se procede a proyectar las cuentas por pagar a proveedores extranjeros, el saldo final de 2023 de USD 28.952,52 se toma como saldo inicial de 2025, es así que la proyección queda de la siguiente manera:

Periodo	Saldo inicial proveedores extranjeros	Compras mercadería importada	Pagos proyectados	Saldo final proveedores extranjeros
ene-25	\$ 28.952,52	\$ -	\$ 38.552,52	\$ -9.600,00
feb-25	\$ -9.600,00	\$ 34.776,00	\$ 26.126,00	\$ -950,00
mar-25	\$ -950,00	\$ 38.080,00	\$ 44.630,00	\$ -7.500,00
abr-25	\$ -7.500,00	\$ 39.744,00	\$ 8.000,00	\$ 24.244,00
may-25	\$ 24.244,00	\$ -	\$ 73.244,00	\$ -49.000,00
jun-25	\$ -49.000,00	\$ 104.950,00	\$ 55.950,00	\$ -
jul-25	\$ -	\$ 34.776,00	\$ 11.226,00	\$ 23.550,00
ago-25	\$ 23.550,00	\$ -	\$ 31.050,00	\$ -7.500,00
sept-25	\$ -7.500,00	\$ 43.470,00	\$ 25.500,00	\$ 10.470,00
oct-25	\$ 10.470,00	\$ 29.750,00	\$ 61.220,00	\$ -21.000,00
nov-25	\$ -21.000,00	\$ 47.200,00	\$ 29.200,00	\$ -3.000,00
dic-25	\$ -3.000,00	\$ 53.760,00	\$ 27.760,00	\$ 23.000,00

Figura 65. Proyección de cuentas por pagar proveedores extranjeros año 2025

3.5.1.3 Otras cuentas y documentos por pagar corrientes.

Mantener otras cuentas y documentos por pagar corrientes sin variaciones para el año 2025 como objetivo financiero busca precisar la proyección del flujo de caja de manera que no existan otros ingresos o egresos extraordinarios que se deban considerar dentro de la planificación financiera, por lo tanto, para los tres escenarios este valor se mantiene en USD 4760.10.

3.5.1.4 Instituciones financieras porción corriente.

Como se revisó en el análisis del Estado de Situación Financiera; la empresa a diciembre de 2023 tuvo un saldo final por obligaciones con las instituciones financieras de USD 59.303,62, este valor se toma como saldo inicial para 2025 y se proyecta mediante la tabla de amortización, el valor por interés del préstamo está considerado dentro de los gastos financieros como se revisó en el Estado de Resultados.

Periodo	Saldo inicial obligaciones Instituciones Financieras	Capital	Saldo final obligaciones Instituciones Financieras
ene-25	\$ 59.303,62	\$ 1.894,74	\$ 57.408,88
feb-25	\$ 57.408,88	\$ 1.910,37	\$ 55.498,51
mar-25	\$ 55.498,51	\$ 1.926,13	\$ 53.572,38
abr-25	\$ 53.572,38	\$ 1.942,02	\$ 51.630,36
may-25	\$ 51.630,36	\$ 1.958,05	\$ 49.672,31
jun-25	\$ 49.672,31	\$ 1.974,20	\$ 47.698,11
jul-25	\$ 47.698,11	\$ 1.990,49	\$ 45.707,62
ago-25	\$ 45.707,62	\$ 2.006,91	\$ 43.700,71
sept-25	\$ 43.700,71	\$ 2.023,47	\$ 41.677,24
oct-25	\$ 41.677,24	\$ 2.040,16	\$ 39.637,08
nov-25	\$ 39.637,08	\$ 2.056,99	\$ 37.580,09
dic-25	\$ 37.580,09	\$ 2.073,96	\$ 35.506,13

Figura 66. Proyección de obligaciones con instituciones financieras año 2025

3.5.1.5 Obligaciones con la administración tributaria.

Las obligaciones con la administración tributaria comprenden los valores a pagar por IVA e Impuesto a la renta, para la proyección del Impuesto al Valor Agregado se resta al IVA en ventas el IVA en compras e importaciones; si la diferencia es negativa la empresa obtiene un crédito tributario por adquisiciones e importaciones 615, si la diferencia es positiva a este saldo se resta las retenciones del IVA de clientes; nuevamente si este saldo es negativo entonces la empresa tiene un crédito tributario por retenciones en la fuente 617, pero si es positiva entonces es incurre en un IVA a pagar. Es importante mencionar que la empresa no es agente de retención y que no todos los clientes son agentes de retención por lo que se ha proyectado la retención del IVA de clientes como un porcentaje del IVA total que en promedio es del 10%; a diciembre de 2025 el saldo pendiente a pagar por IVA es de USD 5145.83. Para determinar el impuesto a la renta a pagar se suman las retenciones mensuales de clientes por este impuesto, el cual está proyectado como un porcentaje del total de las ventas que es en promedio el 0.6% y se resta del impuesto a la renta a pagar al final del año que se encuentra en el Estado de Resultados (USD 15.426,22), a diciembre de 2025 el valor a pagar por I.R es de USD 6.635,14. La suma del IVA a pagar y el I.R a pagar dan como resultado el valor de USD 11.780,97 que se refleja en el Estado de Situación Financiera proyectado para el escenario más probable. A continuación, se muestra la proyección del IVA e I.R:

	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
IVA VENTAS	\$ 16.428,04	\$ 17.928,04	\$ 17.928,04	\$ 17.292,68	\$ 17.991,30	\$ 18.870,68	\$ 21.045,68	\$ 17.967,68	\$ 17.991,30	\$ 17.991,30	\$ 19.583,67	\$ 18.758,67
IVA EN COMPRAS	\$ 7.392,62	\$ 7.392,62	\$ 7.392,62	\$ 7.781,70	\$ 7.781,70	\$ 7.781,70	\$ 7.781,70	\$ 7.781,70	\$ 7.781,70	\$ 7.781,70	\$ 7.392,62	\$ 7.392,62
IVA IMPORTACIONES	\$ -	\$ 4.657,50	\$ 4.800,00	\$ -	\$ 9.270,00	\$ 9.750,00	\$ 4.657,50	\$ -	\$ -	\$ 9.787,50	\$ 9.750,00	\$ 3.450,00
RET. IVA	\$ 1.642,80	\$ 1.792,80	\$ 1.792,80	\$ 1.729,27	\$ 1.799,13	\$ 1.887,07	\$ 2.104,57	\$ 1.796,77	\$ 1.799,13	\$ 1.799,13	\$ 1.958,37	\$ 1.875,87
CREDITO TRIBUTARIO POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES 615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CREDITO TRIBUTARIO POR RETENCIONES EN LA FUENTE IVA 617	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 859,53	\$ 1.407,63	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.377,03	\$ 894,35	\$ -
IVA MENSUAL	\$ 7.392,62	\$ 4.085,12	\$ 3.942,62	\$ 7.781,70	\$ -	\$ -	\$ 5.094,28	\$ 8.389,20	\$ 8.410,47	\$ -	\$ -	\$ 5.145,83
R.E.I.R	\$ 657,12	\$ 717,12	\$ 717,12	\$ 691,71	\$ 719,65	\$ 754,83	\$ 841,83	\$ 718,71	\$ 719,65	\$ 719,65	\$ 783,35	\$ 750,35

Figura 67. Proyección de impuestos para el año 2025 bajo el escenario más probable

Obligaciones con la administración tributaria 2025 = 5145.83 + (15426.22 – 8791.08)

Obligaciones con la administración tributaria 2025 = 11780.97

	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
IVA VENTAS	\$ 18.621,62	\$ 20.121,62	\$ 20.121,62	\$ 19.601,70	\$ 20.300,33	\$ 21.179,70	\$ 23.354,70	\$ 20.276,70	\$ 20.300,33	\$ 20.300,33	\$ 21.777,24	\$ 20.952,24
IVA EN COMPRAS	\$ 8.379,73	\$ 8.379,73	\$ 8.379,73	\$ 8.820,77	\$ 8.820,77	\$ 8.820,77	\$ 8.820,77	\$ 8.820,77	\$ 8.820,77	\$ 8.820,77	\$ 8.379,73	\$ 8.379,73
IVA IMPORTACIONES	\$ -	\$ 4.657,50	\$ 4.800,00	\$ -	\$ 9.270,00	\$ 9.750,00	\$ 4.657,50	\$ -	\$ -	\$ 9.787,50	\$ 9.750,00	\$ 3.450,00
RET. IVA	\$ 1.862,16	\$ 2.012,16	\$ 2.012,16	\$ 1.960,17	\$ 2.030,03	\$ 2.117,97	\$ 2.335,47	\$ 2.027,67	\$ 2.030,03	\$ 2.030,03	\$ 2.177,72	\$ 2.095,22
CREDITO TRIBUTARIO POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES 615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CREDITO TRIBUTARIO POR RETENCIONES EN LA FUENTE IVA 617	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 337,97	\$ -	\$ -
IVA MENSUAL	\$ 8.379,73	\$ 5.072,23	\$ 4.929,73	\$ 8.820,77	\$ 179,53	\$ 490,97	\$ 7.540,97	\$ 9.428,27	\$ 9.449,53	\$ -	\$ 1.131,82	\$ 7.027,29
R.E.I.R	\$ 744,86	\$ 804,86	\$ 804,86	\$ 784,07	\$ 812,01	\$ 847,19	\$ 934,19	\$ 811,07	\$ 812,01	\$ 812,01	\$ 871,09	\$ 838,09

Figura 68. Proyección de impuestos para el año 2025 bajo el escenario optimista

Obligaciones con la administración tributaria 2025 escenario optimista = 7027.29 + (26188.22 – 9876.33)

Obligaciones con la administración tributaria 2025 escenario optimista = 23339.18

	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25
IVA VENTAS	\$ 13.643,17	\$ 15.143,17	\$ 15.143,17	\$ 14.361,23	\$ 15.059,86	\$ 15.939,23	\$ 18.114,23	\$ 15.036,23	\$ 15.059,86	\$ 15.059,86	\$ 16.798,79	\$ 15.973,79
IVA EN COMPRAS	\$ 6.139,43	\$ 6.139,43	\$ 6.139,43	\$ 6.462,55	\$ 6.462,55	\$ 6.462,55	\$ 6.462,55	\$ 6.462,55	\$ 6.462,55	\$ 6.462,55	\$ 6.139,43	\$ 6.139,43
IVA IMPORTACIONES	\$ -	\$ 4.657,50	\$ 4.800,00	\$ -	\$ 9.270,00	\$ 9.750,00	\$ 4.657,50	\$ -	\$ -	\$ 9.787,50	\$ 9.750,00	\$ 3.450,00
RET. IVA	\$ 1.364,32	\$ 1.514,32	\$ 1.514,32	\$ 1.436,12	\$ 1.505,99	\$ 1.593,92	\$ 1.811,42	\$ 1.503,62	\$ 1.505,99	\$ 1.505,99	\$ 1.679,88	\$ 1.597,38
CREDITO TRIBUTARIO POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES 615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 672,70	\$ 946,02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.190,20	\$ 280,83	\$ -
CREDITO TRIBUTARIO POR RETENCIONES EN LA FUENTE IVA 617	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.505,99	\$ 3.099,91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.505,99	\$ 3.185,87	\$ -
IVA MENSUAL	\$ 6.139,43	\$ 2.831,93	\$ 2.689,43	\$ 6.462,55	\$ -	\$ -	\$ 1.136,82	\$ 7.070,05	\$ 7.091,32	\$ -	\$ -	\$ 1.320,29
R.E.I.R	\$ 545,73	\$ 605,73	\$ 605,73	\$ 574,45	\$ 602,39	\$ 637,57	\$ 724,57	\$ 601,45	\$ 602,39	\$ 602,39	\$ 671,95	\$ 638,95

Figura 69. Proyección de impuestos para el año 2025 bajo el escenario pesimista

Obligaciones con la administración tributaria 2025 escenario pesimista = 1320.29 + (1763.24 – 7143.30)

Obligaciones con la administración tributaria 2025 escenario pesimista = –4329.77

3.5.1.6 Obligaciones por nómina.

Para asegurar el cumplimiento del 100% de las obligaciones por nómina en la presente planificación financiera se proyectan los egresos correspondientes a roles de pago al término del mes, por lo que no quedan valores pendientes al mes siguiente y al final del año las obligaciones por nómina corresponden solamente al valor a pagar por la participación a los trabajadores del 15%; este valor se obtiene del Estado de Resultados proyectado a 2025 y es de USD 10.889,10 en el escenario más probable, USD 18.485,80 en el escenario optimista y USD 1.244,64 en el escenario pesimista.

3.5.1.7 Pasivos por ingresos diferidos.

Para el 2025 se busca reducir a USD 0.00 los anticipos de clientes con el objetivo de mejorar la precisión en la planeación financiera, de tal manera que los ingresos por cobros a clientes sean los proyectados. Este saldo de 2023 por USD 2596.72 se restó a las cuentas por cobrar para determinar el valor neto y realizar la proyección como ya se revisó en los activos, de tal manera que a diciembre de 2025 el valor queda en USD 0.00 para los tres escenarios.

3.6 Patrimonio

Las cuentas que componen el patrimonio se conforman de capital, reservas, resultados de ejercicios anteriores y resultado de ejercicio a actual.

3.6.1 Capital.

El capital de los socios se mantiene en USD 222.161,00 en los tres escenarios; bajo el supuesto de que no hay aportes para futura capitalización.

3.6.2 Reservas.

Las reservas calculadas para 2025 bajo los tres escenarios se proyectan como el 10% de los resultados de 2023 más las reservas de ese mismo año como se muestra en el siguiente cálculo:

$$\text{Reservas 2025} = 41516.54 * 10\% + 3638.49$$

$$\text{Reservas 2025} = 7790.14$$

3.6.3 Resultado de ejercicios anteriores.

La cuenta de Resultado de Ejercicios anteriores para el año 2025 bajo los tres escenarios se obtiene sumando al resultado del ejercicio del año 2023 el resultado de ejercicios anteriores de ese mismo año y restando el 10% de la reserva legal, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Resultados anteriores} = 41516.54 + 91.93 - 41516.54 * 10\%$$

$$\text{Resultados anteriores} = 37456.82$$

3.6.4 Resultado del ejercicio actual.

Corresponde al resultado neto del ejercicio, este valor se obtiene del Estado de Resultados, al final del periodo la empresa obtiene de utilidad neta USD 46.278,67 en un escenario más probable, USD 78.564,65 en un escenario optimista y USD 5.289,73 en un escenario pesimista.

3.7 Escenarios 2025

3.7.1 Estado de Resultados proyectado año 2025.

Bajo los supuestos revisados anteriormente se proyecta el Estado de Resultados para el año 2025 con los tres escenarios: más probable, optimista y pesimista.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 2025 (Expresado en dólares de Estados Unidos de América)				
	2023	MAS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
INGRESOS	\$ 1.383.414,13	\$ 1.465.180,49	\$ 1.646.054,35	\$ 1.235.550,60
COSTO DE VENTAS	\$ 999.246,10	\$ 1.054.929,95	\$ 1.185.159,13	\$ 889.596,43
GANANCIA BRUTA	\$ 384.168,03	\$ 410.250,54	\$ 460.895,22	\$ 345.954,17
COSTOS DIRECTOS DE SERVICIOS	\$ 6.744,30	\$ 16.199,64	\$ 16.199,64	\$ 16.199,64
GASTOS DE VENTA	\$ 273.998,36	\$ 288.725,28	\$ 288.725,28	\$ 288.725,28
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 22.232,79	\$ 21.349,95	\$ 21.349,95	\$ 21.349,95
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 81.192,58	\$ 83.975,66	\$ 134.620,34	\$ 19.679,29
GASTOS FINANCIEROS	\$ 16.068,62	\$ 11.381,67	\$ 11.381,67	\$ 11.381,67
GASTOS NO DEDUCIBLES				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 65.123,96	\$ 72.593,99	\$ 123.238,67	\$ 8.297,62
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 9.768,59	\$ 10.889,10	\$ 18.485,80	\$ 1.244,64
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 13.838,84	\$ 15.426,22	\$ 26.188,22	\$ 1.763,24
UTILIDAD NETA	\$ 41.516,52	\$ 46.278,67	\$ 78.564,65	\$ 5.289,73

Figura 70. Estado de Resultados proyectado para el año 2025 bajo los tres escenarios

Se puede apreciar que en un escenario más probable en el que se planteó un incremento en las ventas de 13.35%, la empresa obtendrá aproximadamente los mismos resultados que 2023, con ingresos proyectados de USD 1'465.180,49 la empresa logrará tener una utilidad operacional de USD 83.975,66 y una utilidad neta de USD 46.278,67. Para el escenario optimista con ingresos proyectados por USD 1'646.054,35 se obtendrá una utilidad operacional de USD 134.620,34 ; un 60% más que el escenario más probable, esto debido principalmente a que los gastos operacionales son fijos y la empresa obtiene un mayor margen cuando las ventas se incrementan, la utilidad neta para este escenario se proyecta en USD 78.564,65 o lo que es igual un 4.77% neto. En el caso del escenario pesimista, aunque las ventas se proyectaron con base en el punto de equilibrio de 2023 se obtiene una utilidad mínima; las ventas se proyectaron por agencia; pero es importante recordar que la empresa maneja ventas al por mayor las cuales sirvieron para cubrir los gastos operacionales más altos debido a la inflación, es así que las ventas por USD 1'235.550,60 darán una utilidad de USD 5.289,73 o un 0.43% neto.

En resumen, las ventas son el punto de partida que determina los resultados, el costo de ventas varía en función de las compras con lo cual el margen bruto se mantiene, por otro lado; los gastos operativos juegan un papel importante dentro de la estructura, se puede apreciar que al ser fijos incrementa el margen de utilidad cuando el escenario es optimista, pero ocurre lo contrario cuando el escenario es pesimista; como se puede apreciar en el escenario pesimista, la empresa debe procurar incrementar las ventas para obtener un mayor margen.

3.7.2 Estado de Situación Financiera proyectado año 2025.

EIMEPARTS S.A.S. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO AÑO 2025 (Expresado en dólares de Estados Unidos de América)				
	2023	MAS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 40.511,88	\$ 47.400,01	\$ 153.128,75	\$ (88.265,70)
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 95.641,28	\$ 97.120,47	\$ 107.668,57	\$ 83.729,04
ACTIVO REALIZABLE	\$ 388.871,51	\$ 370.014,40	\$ 321.178,46	\$ 432.014,47
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 2.000,00			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 527.024,67	\$ 514.534,88	\$ 581.975,78	\$ 427.477,81
ACTIVO NO CORRIENTES				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 6.030,78	\$ 4.824,62	\$ 4.824,62	\$ 4.824,62
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 6.030,78	\$ 4.824,62	\$ 4.824,62	\$ 4.824,62
TOTAL ACTIVOS	\$ 533.055,45	\$ 519.359,50	\$ 586.800,41	\$ 432.302,44
PASIVOS				
PASIVO CORTO PLAZO				
OBLIGACIONES CON PROVEEDORES LOCALES	\$ 148.005,13	\$ 119.826,58	\$ 135.826,58	\$ 99.513,64
OBLIGACIONES CON PROVEEDORES EXTRANJEROS	\$ 28.952,52	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE	\$ 4.670,10	\$ 4.670,10	\$ 4.670,10	\$ 4.670,10
INSTITUCIONES FINANCIERAS PORCION CORRIENTE	\$ 59.303,62	\$ 35.506,13	\$ 35.506,13	\$ 35.506,13
OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 6.104,34	\$ 11.780,97	\$ 23.339,18	\$ (4.329,77)
OBLIGACIONES POR NOMINA	\$ 16.015,06	\$ 10.889,10	\$ 18.485,80	\$ 1.244,64
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	\$ 2.596,72	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	\$ 265.647,49	\$ 205.672,88	\$ 240.827,79	\$ 159.604,74
TOTAL PASIVOS	\$ 265.647,49	\$ 205.672,88	\$ 240.827,79	\$ 159.604,74
PATRIMONIO				
CAPITAL	\$ 222.161,00	\$ 222.161,00	\$ 222.161,00	\$ 222.161,00
RESERVAS	\$ 3.638,49	\$ 7.790,14	\$ 7.790,14	\$ 7.790,14
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 91,93	\$ 37.456,82	\$ 37.456,82	\$ 37.456,82
RESULTADOS DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 41.516,54	\$ 46.278,67	\$ 78.564,65	\$ 5.289,73
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 267.407,96	\$ 313.686,63	\$ 345.972,61	\$ 272.697,69

Figura 71. Estado de Situación Financiera proyectado para el año 2025 bajo los tres escenarios

La proyección del Estado de Situación Financiera permite visualizar claramente la estructura de inversión y financiamiento proyectados para 2025; en un escenario más probable los activos se proyectan USD 519.359,50 de los cuales USD 514.534,88 se

concentran en inventarios, clientes y efectivo representando 99.07% de las inversiones, no se espera inversión en PPE por lo que el activo no corriente se proyecta en USD 4.824,62 que disminuye con respecto a 2023 por la depreciación. El pasivo se proyecta en USD 205.672,88, las obligaciones más representativas se concentran en proveedores locales con USD 119.826,58, obligaciones con proveedores del extranjero USD 23.000 y obligaciones con instituciones financieras locales USD 35.506,13, analizando el financiamiento propio el capital se mantiene igual al año 2023, y el incremento del patrimonio a USD 313.686,63 se debe principalmente por las utilidades proyectadas de USD 46.278,67. En resumen la estructura de inversión se concentra un 99.07% en activos corrientes y 0.93% en no corrientes, el financiamiento de terceros representa el 39.6% y los recursos propios el 60.4%.

En un escenario optimista los activos incrementan a USD 586.800,41, pero a diferencia del escenario más probable el efectivo proyectado es de USD 153.128,75 gracias a las ventas el flujo de efectivo proyectando incrementa este saldo, las cuentas por cobrar se proyectan en USD 107.668,57 y los inventarios en USD 321.178,46 un 13.20% menos que el escenario más probable debido al incremento en ventas, los activos no corrientes son los mismos que el escenario más probable, las obligaciones con proveedores se incrementan a USD 135.826,58 pero las obligaciones con proveedores extranjeros y los bancos locales son las mismas que el escenario más probable, el capital permanece sin cambio; es decir en USD 222.161,00 pero el patrimonio asciende a USD 345.972,61 gracias a las utilidades proyectadas de USD 78.564,65.

Por último, el escenario pesimista proyecta activos por USD 432.302,44, los inventarios son más altos que los escenarios más probable y optimista debido a las ventas más bajas, en total USD 432.014,47, el efectivo es negativo, los ingresos no son suficientes para cubrir todos los gastos y el flujo de efectivo a diciembre de 2025 es USD -88.265,70, la empresa sufre pérdidas en sus activos, los activos no corrientes son similares al escenario más probable y optimista. La dependencia de proveedores locales es menor y se proyecta a diciembre de 2025 por USD 99.513,64, las obligaciones con proveedores del extranjero y bancos locales son iguales, el patrimonio es apenas USD 272.697,69 y la utilidad proyectada de USD 5.289,73.

Para el caso de los tres escenarios la estructura de inversión es similar en promedio el 99% se concentra en activos corrientes y el 1 % en activos no corrientes. En cuanto a la estructura de financiamiento en promedio el 23% será de proveedores locales un 4% de proveedores extranjeros y un 7% de bancos, la tendencia es similar, el financiamiento con recursos propios en cambio se proyecta un 60.4% en un escenario más probable, 58.96% en un optimista y 63.08% en un pesimista.

3.8 Indicadores financieros proyectados

3.8.1 Indicadores de liquidez proyectados para el año 2025.

Indicadores de liquidez	2023	MAS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
Liquidez corriente	\$1,98	\$2,50	\$2,42	\$2,68
Prueba ácida	\$0,52	\$0,70	\$1,08	-\$0,03
Dependencia de clientes	26,21%	28,09%	44,81%	-1,06%
Dependencia de inventarios	73,79%	71,91%	55,19%	101,06%

Figura 72. Indicadores de liquidez proyectados para el año 2025

En un escenario más probable y optimista la empresa es saludable desde el punto de vista de la liquidez corriente, es decir; puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo, en un escenario más probable dispone en promedio USD 2.50 unidades monetarias por cada unidad monetaria comprometida como deuda y USD 0.7 unidades sin contar con el inventario; la empresa depende un 71.91% de los inventarios para cumplir sus obligaciones en el corto plazo y un 28.09% de los clientes, en el caso del escenario optimista por cada unidad comprometida con los acreedores; la empresa dispone de USD 2.42 unidades y USD 1.08 sin tener que vender del inventario, la dependencia de inventarios es menor y eso se refleja en el Estado de Situación Financiera proyectado bajo este escenario; el efectivo y equivalentes se incrementan al igual que las cuentas por cobrar lo cual hace que la empresa se más líquida; es decir dispone de recursos para hacer frente a sus obligaciones, en el caso del efectivo el flujo de caja proyectado refleja un flujo neto positivo y para diciembre de 2025 es de USD 153.128,75, la empresa cuenta con recursos líquidos para sus operaciones. Para el escenario pesimista se muestra un

indicador de USD 2.68 que puede demostrar una aparente liquidez, pero si se analiza la prueba ácida este indicador es negativo, hay pérdida en activos específicamente en el efectivo que es negativo por la falta de ingresos por ventas; la empresa no posee suficiente efectivo y el flujo de caja proyectado lo comprueba. El escenario pesimista es el claro ejemplo que una empresa puede ser rentable pero no líquida; aunque al final del año se muestren en los Estados Financieros una rentabilidad de USD 5.289,73 el flujo de caja proyectado muestra el déficit de efectivo que lleva a un saldo negativo de USD 88.265,70 esto puede conllevar serios problemas a la empresa para cubrir obligaciones con proveedores, empleados, instituciones bancarias, entre otros, la dependencia de los inventarios es bastante alta y debido a la baja rotación la necesidad de efectivo puede conllevar a rematar el inventario para obtener liquidez.

3.8.2 Indicadores de solvencia proyectados para el año 2025.

Indicadores de Solvencia	2023	MAS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
Activo	\$ 533.055,45	\$ 519.359,50	\$ 586.800,41	\$ 432.302,44
Pasivo	\$ 265.647,49	\$ 205.672,88	\$ 240.827,79	\$ 159.604,74
Patrimonio	\$ 267.407,96	\$ 313.686,63	\$ 345.972,61	\$ 272.697,69
Utilidad antes de impuestos e intereses UAI	\$ 81.192,58	\$ 83.975,66	\$ 134.620,34	\$ 19.679,29
Endeudamiento del Activo	0,50	0,396	0,410	0,369
Endeudamiento Patrimonial	0,993	0,656	0,696	0,585
Apalancamiento	\$1,99	\$1,66	\$1,70	\$1,59

Figura 73. Indicadores de solvencia proyectados para el año 2025

Para el año 2025 en un escenario más probable el 39.6% de los activos se financiarán recursos de terceros y el 60.4 % con recursos propios; los socios obtendrán por cada dólar de patrimonio USD 1.66 en activos esto debido a un menor inventario como resultado del incremento en ventas y un patrimonio que se incrementará a USD 313.686,63 gracias a las utilidades de ese año, la estructura de financiamiento no presenta riesgo para los proveedores; pues analizando el indicador de endeudamiento patrimonial por cada dólar de patrimonio USD 0.656 son deuda con terceros, la capacidad de endeudamiento es aceptable; es decir la empresa puede asumir deuda sin comprometer su salud financiera, en resumen en un escenario más probable la empresa es solvente y está en la capacidad de contraer deuda con terceros en el corto plazo porque dispone de recursos para hacerlos

frente como se vio en los indicadores de liquidez. En un escenario optimista en el crecimiento en ventas requiere mayor financiamiento de terceros y propio, es así que el 41% de los activos serán financiados con deuda de terceros y el 59% con recursos de los socios y por cada dólar de patrimonio se generarán USD 1.70 en activos, al igual que el escenario más probable esta estructura de financiamiento no presenta riesgo, la empresa puede usar sus recursos para financiar su crecimiento incrementando las importaciones. En un escenario pesimista el endeudamiento del activo se ubica en 0.369 esto debido a que los pasivos disminuyen una menor deuda con los proveedores locales y los activos aumentan por la acumulación de inventarios, por cada dólar de patrimonio la empresa obtendrá solamente USD 1.59 de activos.

3.8.3 Indicadores de gestión proyectados para el año 2025.

Indicadores de gestión	2023	MAS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
Rotación de ventas	2,60	2,82	2,81	2,86
Rotación de cartera	14,46	15,09	15,29	14,76
Periodo medio de cobranza PPC	25	24	24	25
Rotación de inventarios	2,57	2,85	3,69	2,06
Periodo medio de rotación de inventarios (en días)	142	128	99	177
Periodo medio de pago PPP (en días)	61	50	52	48
Impacto gastos administración y ventas	21,41%	21,16%	18,84%	25,10%
Impacto de la carga financiera	1,16%	0,78%	0,69%	0,92%
Ciclo Operativo (en días)	167	152	123	202
Ciclo de efectivo (en días)	106	102	71	154

Figura 74. Indicadores de gestión proyectados para el año 2025

Para 2025 si las condiciones externas permanecen constantes y no ocurren situaciones eventuales; en un escenario más probable la empresa sigue siendo eficiente en el uso de sus recursos para generar ventas; pues según la proyección de 2025 por cada dólar invertido en activos logrará vender USD 2.82, la cartera rotará 15.09 veces en el año o lo que es igual se otorgará a los clientes un financiamiento de 24 días en promedio, esta

eficiencia en la gestión de clientes mejora la liquidez de la empresa así lo demuestra el flujo de efectivo proyectado y los indicadores de liquidez calculados para 2025.

El inventario tardará en venderse 128 días rotando 2.85 veces en 2025, el periodo medio de pago a proveedores baja a 50 días esto debido a que contempla tanto proveedores locales como extranjeros y las condiciones de pago son distintas en cada caso, aun así la empresa sigue siendo eficiente manejando los plazos entre el tiempo que financia a los clientes y el tiempo que se financia de los proveedores, esto ha mejorará su liquidez y su salud financiera. En cuanto a los gastos operativos la empresa logra mantenerlos bajo control y representarán en promedio el 21.16% de las ventas, el ciclo operativo baja a 152 días de los cuales 128 son financiados por los proveedores.

Revisando el escenario optimista se prevé que para 2025 la empresa genere USD 2.81 por cada dólar invertido en activos, la cartera rotará 15.29 veces en el año con un financiamiento a clientes de 24 días, esta tendencia es bastante positiva para la empresa pese al incremento de las ventas el periodo medio de cobro no se incrementa como resultado de la eficiencia en la gestión de clientes, por otro lado los inventarios rotarán 3.69 veces lo que significa que permanecerán en la bodega únicamente 99 para ser vendidos, en comparación con el escenario más probable este periodo se proyecta de 128 días con una rotación de 2.85 veces, el periodo medio de pago a proveedores es de 52 días; no varía significativamente del escenario más probable porque la proyección de importaciones es la misma para los tres escenarios por lo tanto; las compras y cuentas por pagar a proveedores extranjeros no cambian. Con el incremento de las ventas los gastos operativos representarán solamente un 18.84% de los ingresos como resultado de mantenerlos fijos; la empresa logrará tener un mayor margen operativo y por ende un mejor margen neto; en cuanto al ciclo operativo baja a 123 días, la empresa tarda menos en convertir su inventario en efectivo y esto le permite tener mayor liquidez.

Aunque el escenario pesimista muestre una rotación de ventas más alta que los escenarios más probable y optimista de USD 2.86 no significa que este indicador sea mejor que los otros escenarios, hay que tomar en cuenta que las ventas son más bajas al igual que los activos, por otro lado; la rotación de cartera de 14.76 veces indica la empresa se tarda en cobrar a los clientes 25 días, si se compara este indicador con los escenarios más probable y optimista en el escenario pesimista la empresa tarda más en cobrar a sus clientes pese a

que las ventas son más bajas, es menos eficiente gestionando su cartera y esto se refleja en el flujo de caja proyectado para este escenario en el cual a partir de marzo de 2025 los egresos son mayores a los ingresos ocurriendo un déficit hasta diciembre de 2025, con unas ventas más bajas los inventarios rotan cada 177 días o lo que es igual 2.06 veces al año la empresa tarda más en convertir sus inventarios en efectivo pues su ciclo de efectivo aumenta a 202 días, el periodo de pago a proveedores baja a 48 días y los gastos operativos representan un 25.10% de los ingresos, esto hace que el margen neto sea mínimo.

3.8.4 Indicadores de rentabilidad proyectados para el año 2025.

Indicadores de rentabilidad	2023	MAS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
Margen bruto	27,77%	28,00%	28,00%	28,00%
Margen operacional	5,87%	5,73%	8,18%	1,59%
Margen neto	3,00%	3,16%	4,77%	0,43%
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	15,53%	14,75%	22,71%	1,94%
Rendimiento sobre la inversión ROA	7,79%	8,91%	13,39%	1,22%

Figura 75. Indicadores de rentabilidad proyectados para el año 2025

Como los costos variables se proyectaron como un porcentaje de los ingresos; el margen bruto es el mismo para los tres escenarios en promedio el 28% de las ventas, pero es interesante analizar el margen operativo y cómo se comporta en los 3 escenarios planificados, para el caso del escenario más probable este es de 5.73%, en un escenario optimista se incrementa a 8.18% y para el pesimista es apenas del 1.59% esto debido a que los gastos operacionales son fijos; de igual manera el margen neto se proyecta en un 3.16% para un escenario más probable, un 8.18% en un escenario optimista; lo cual es bastante positivo para la empresa y un 1.59% en un escenario pesimista.

Bajo el criterio de que los socios no van a realizar ningún aporte para futura capitalización y que las utilidades no serán repartidas; el rendimiento sobre el patrimonio ROE proyectado en un escenario más probable es del 14.75%; un poco menor al obtenido en 2023 debido primordialmente al incremento del patrimonio por las utilidades proyectadas en 2025, en el caso del escenario optimista se obtendrá un rendimiento de 22.71% y en el pesimista este será de apenas 1.94% el cual es bastante negativo para una empresa que al 2023 cuenta con un patrimonio de USD 267.407,96. El rendimiento sobre los activos

ROA en 2023 fue de 7.79% para 2025 se proyecta un 8.91% en un escenario más probable, si se cumple el escenario optimista este rendimiento será de 13.39% y en el caso del pesimista del 1.22% la poca utilidad no compensa la inversión de USD 432.302,44 en activos para 2025. En resumen, la estrategia de la empresa es destinar sus inversiones a la compra de mercadería y al financiamiento de clientes mediante ventas a crédito, para lograr un aumento de las ventas y por ende un mayor rendimiento sobre los activos.

3.9 Cronograma de implementación

Tabla 4. Cronograma de implementación del plan financiero 2025

Objetivos Financieros 2025	Actividades Generales	Departamento responsable	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26
			semana	semana	semana	semana	semana
			1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Aumentar los ingresos por ventas un 13.35% para el año 2025.	Implementar y fortalecer la presencia digital en redes sociales, páginas web y demás plataformas.	Ventas	x x x x x				
	Capacitar al equipo de ventas en el uso y ventas por medios digitales.	Ventas	x x x x				
	Realizar campañas publicitarias	Ventas	x x x	x x x x			
	Identificar y contactar nuevos clientes	Ventas	x x x	x x x x	x x x x		
	Establecer metas de ventas mensuales con base en la proyección	Gerencia General			x x x x		
Mantener un control del costo variable y proyectarlo en un 72% de las ventas.	Negociar mejores precios con los proveedores	Ventas/ Gerencia General		x x x			
	Capacitar al equipo de compras en control de costos variables	Ventas		x x x			
	Definir políticas internas para autorización de compras	Gerencia General		x x	x		
	Proyectar el costo variable mensual con base en las metas de ventas	Ventas/Financiero			x x x x		
	Diseñar reportes mensuales automáticos de costos variables vs ventas	Ventas/Financiero		x	x		

Tabla 4 (Continuación). Cronograma de implementación del plan financiero 2025

Objetivos Financieros 2025	Actividades Generales	Departamento responsable	oct-25 semana					nov-25 semana				dic-25 semana				ene-26 semana					feb-26 semana			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Optimizar los gastos operativos para el año 2025 con el fin de mejorar la precisión presupuestaria, optimizar la asignación de recursos y garantizar la gestión financiera.	Diagnosticar los gastos operativos actuales	Financiero	x	x	x																			
	Diseñar el presupuesto de gastos operativos	Financiero			x	x																		
	Automatizar los procesos administrativos para reducir costos operativos	Financiero			x	x	x																	
	Capacitar al personal en el uso eficiente de recursos y control de gastos	Financiero				x	x																	
	Aplicar políticas internas para el control de gastos	Financiero/ Gerencia General				x	x																	
	Evaluar mensualmente los avances en reducción de gastos operativos	Financiero						x				x				x					x			
Optimizar la gestión de efectivo, mediante la planificación presupuestaria de cobros y pagos para asegurar la liquidez.	Análisis del flujo de efectivo histórico	Financiero						x																
	Elaboración del presupuesto de cobros y pagos	Financiero						x																
	Determinación del flujo de caja proyectado	Financiero						x																
	Negociación de condiciones de pago con proveedores y elaboración de un calendario de pagos priorizado	Financiero						x																
	Monitoreo de indicadores clave de liquidez	Financiero										x				x					x			
	Revisión y ajuste mensual del presupuesto de caja	Financiero										x				x					x			

Tabla 4 (Continuación). Cronograma de implementación del plan financiero 2025

Objetivos Financieros 2025	Actividades Generales	Departamento responsable	oct-25 semana					nov-25 semana				dic-25 semana				ene-26 semana					feb-26 semana			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Reducir el periodo medio de cobranza a 24 días con el fin de asegurar una mayor liquidez y menor dependencia de financiamiento externo.	Análisis del periodo medio de cobranza	Financiero	x																					
	Identificación de causas de demora en el cobro	Financiero	x	x																				
	Revisión y ajuste de políticas de crédito y cobranza	Financiero			x	x																		
	Diseño de estrategias de cobranza	Financiero				x	x																	
	Capacitación al equipo de cobranzas y ventas	Financiero				x	x	x																
	Automatización del seguimiento de cuentas por cobrar	Financiero						x	x															
	Monitoreo del PMC y alertas por cuentas vencidas	Financiero						x				x				x					x			
Mejorar la eficiencia operativa disminuyendo el periodo medio de rotación de inventarios a 128 días, para mejorar la liquidez y satisfacer la demanda.	Análisis del período medio de rotación de inventarios actual	Ventas						x																
	Segmentación del inventario por rotación	Ventas						x																
	Identificación de causas del inventario lento o excesivo	Ventas							x	x														
	Revisión y ajuste de políticas de compras e importación	Ventas								x	x													
	Mejora del sistema de pronóstico de demanda	Ventas								x		X	x	x										
	Diseño de niveles óptimos de inventario	Ventas												x	x									
	Implementación de sistema de control de inventarios en tiempo real	Ventas														x	x	x	x	x				
	Aplicación de promociones o descuentos para salida de inventario lento	Ventas														x	x	x	x	x	x			

Tabla 4 (Continuación). Cronograma de implementación del plan financiero 2025

Objetivos Financieros 2025	Actividades Generales	Departamento responsable	oct-25 semana					nov-25 semana				dic-25 semana				ene-26 semana					feb-26 semana			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Optimizar la gestión de las obligaciones con proveedores locales para garantizar el cumplimiento de obligaciones y mejorar la planificación del flujo de caja.	Levantamiento de información sobre obligaciones actuales con proveedores locales	Financiero										x												
	Clasificación de proveedores por prioridad y condiciones de pago	Financiero										x												
	Revisión y mejora de las políticas internas de pagos	Financiero											x	x										
	Diseño de un calendario de pagos por proveedor	Financiero													x									
	Negociación con proveedores para mejores condiciones de pago	Financiero														x	x							
	Automatización del seguimiento de CxP	Financiero																x	x	x				
	Monitoreo y actualización del estado de cuentas con proveedores	Financiero																				x		
Optimizar la gestión de las obligaciones con proveedores extranjeros mediante la programación de pagos para garantizar el cumplimiento de obligaciones y mejorar la planificación del flujo de caja.	Levantamiento de información de obligaciones con proveedores extranjeros	Financiero										x												
	Clasificación de obligaciones según vencimiento, moneda y prioridad logística	Financiero										x												
	Diseño de un cronograma de pagos	Financiero											x	x										
	Gestión del riesgo cambiario (tipo de cambio)	Financiero													x									
	Negociación de condiciones de pago más flexibles con proveedores clave	Financiero														x	x							
	Evaluación del cumplimiento del cronograma de pagos	Financiero																				x	x	

Tabla 4 (Continuación). Cronograma de implementación del plan financiero 2025

Objetivos Financieros 2025	Actividades Generales	Departamento responsable	oct-25 semana					nov-25 semana				dic-25 semana				ene-26 semana					feb-26 semana			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Asegurar el cumplimiento del 100% de las obligaciones por nómina.	Identificación de la estructura actual de la nómina	Financiero																						X
	Revisión del calendario de pagos de sueldos y obligaciones laborales	Financiero																						X
	Incorporación de la nómina al presupuesto de flujo de caja mensual	Financiero																						X
	Diseño de un cronograma de pagos por nómina y aportes	Financiero																				X	X	
	Monitoreo mensual del cumplimiento de pagos de nómina y aportes	Financiero																						X
	Auditoría interna periódica del proceso de nómina	Financiero																						X

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El sector importador y comercializador de repuestos para vehículos pesados en la zona Austro del Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo, aunque los inicios de este sector se remontan a los primeros importadores y comercializadores de vehículos concentrados mayormente en la ciudad de Quito, fue cobrando importancia a partir del surgimiento de una red de autopartistas que comenzó en la ciudad de Latacunga. En la actualidad en la zona austro existen empresas de todos los tamaños enfocadas en comercializar repuestos para vehículos pesados de diferentes marcas importando los productos desde Europa y Asia.

En el contexto actual la empresa comenzó sus operaciones en 2021, con 3 agencias a nivel nacional ubicadas en las ciudades de Cuenca, Machala y Guayaquil distribuye hacia toda la zona centro sur del Ecuador, el financiamiento de sus proveedores locales fue clave para su crecimiento en el mercado, pero con el tiempo se ha ido abriendo camino con proveedores extranjeros para la importación directa y así ofrecer una variedad de productos para cubrir la demanda de mercado. Muchos son los factores macroeconómicos que actualmente inciden en las operaciones de la empresa afectando directamente la demanda de repuestos y por ende en sus resultados; comenzando por la inestabilidad política que ha venido viviendo el país, el mercado laboral, el déficit fiscal y la creciente deuda pública, la reciente ola migratoria, los altos niveles de violencia, la subida del IVA al 15%, etc. Por otro lado; analizando el mercado de repuestos para vehículos pesados la competencia es bastante fuerte, existen grandes empresas consolidadas que tienen su cuota de mercado establecida y los nuevos entrantes ven bastante atractivo ingresar a la industria como minoristas, los proveedores extranjeros como fabricantes directos son quienes tiene el poder de negociación y deciden el precio, disponibilidad, pese a esto la empresa se esfuerza por ofrecer al mercado productos de calidad a precios competitivos.

La empresa ha ido creciendo en el tiempo y generando rendimientos favorables para los accionistas debido a su estructura de inversión y financiamiento, por un lado; su estrategia de invertir el 81.57% de sus recursos en activos líquidos como inventarios y clientes le

ha permitido enfocar de manera eficiente sus inversiones y por otro; el financiarse de terceros como proveedores locales, extranjeros y bancos así como de recursos propios ha sido clave y le ha permitido tener buenos resultados, en un inicio la principal fuente de financiamiento fueron proveedores locales, con el tiempo la dependencia de estos disminuye y los proveedores extranjeros, bancos locales y accionistas forman parte del financiamiento, este cambio en la estructura de financiamiento ha vuelto a la empresa menos riesgosa y saludable desde el punto de vista financiero. Las importaciones fueron clave para su crecimiento e impulsaron el incremento en las ventas y la generación de utilidades para los accionistas; esto sumado a la estructura de costos en los que se evidencia que los gastos operativos son fijos lo cual le permite tener mayor margen cuando las ventas se incrementan. Tanto la inversión como el financiamiento han contribuido al crecimiento de la empresa para generar rendimiento y liquidez al mismo tiempo, la eficiencia en el manejo de clientes, inventarios, proveedores y gastos han generado la suficiente liquidez, solvencia y rentabilidad, pues el patrimonio y los activos están generando utilidades importantes para la empresa.

Los escenarios más probable y optimista proyectan resultados atractivos; aunque el escenario más probable es aceptable lo óptimo sería que la empresa busque cumplir el escenario optimista; con ingresos capaces de generar utilidades para los accionistas, gastos operativos fijos que aumentan el margen operativo, un suficiente flujo de efectivo para hacer frente a las obligaciones, concentración de activos en inversiones líquidas y un patrimonio que se incrementa gracias a las utilidades, la empresa obtiene resultados bastantes favorables lo cual servirá para solventar su crecimiento a largo plazo. Un escenario optimista muestra un manejo eficiente de clientes, proveedores, inventarios lo que proyecta una empresa rentable, solvente, saludable financieramente y en capacidad de contraer obligaciones para financiar su crecimiento ya sea con proveedores o instituciones bancarias, el flujo de efectivo es el indicador principal de la liquidez; en un escenario optimista el flujo es capaz de cubrir los egresos y presenta un excedente de recursos líquidos que pueden ser invertidos en financiar importaciones y con ello incrementar las ventas.

4.2 Recomendaciones

Fortalecer las relaciones comerciales con proveedores extranjeros y diversificar los mercados de importación, dado que los proveedores tienen un alto poder de negociación y son quienes controlan las condiciones de crédito, los precios y la disponibilidad de los productos, es crucial para la empresa crear alianzas estratégicas de largo plazo para garantizar una mayor estabilidad, mejores condiciones de negociación, acceso a productos y menores riesgos externos, por otro lado; buscar otros proveedores reduce la dependencia y mejora las condiciones de importación.

Sincronizar el ciclo de importaciones y compra de mercadería nacional con las ventas proyectadas para mejorar la liquidez. Para 2023 en promedio el 90% de las inversiones de la empresa se concentraron en inventarios y cuentas por cobrar, para mantener una buena liquidez y rotación eficiente de inventario la empresa debe enfocar sus recursos a la gestión eficiente de inventarios y cartera mediante herramientas tecnológicas, para evitar una sobreinversión en inventarios asegurando la disponibilidad, reducir costos, tener un flujo de caja más estable gracias a la gestión de cuentas por cobrar a clientes y cuentas por pagar a proveedores. Para proyectar de manera más eficiente la importación, así como la compra local de productos de manera que se cubra la demanda de mercado, haya disponibilidad de stock y el flujo sea óptimo.

Trabajar internamente en su estrategia de marketing para mejorar sus ingresos, cumplir con las proyecciones de ventas del escenario optimista y mejorar la liquidez. Como ya se vio en el análisis de marketing mix y de indicadores financieros de gestión; la empresa no está haciendo uso de los medios digitales para hacer publicidad, sino que solamente se limita a las ventas por mostrador, con lo cual está desaprovechando los potenciales ingresos que podría percibir si hace uso de las redes sociales y páginas web, debido a su gran alcance y bajo costo. Esta estrategia debe estar enfocada en aprovechar las tecnologías actuales como la inteligencia artificial para publicitar sus productos en canales digitales, lo que permitirá a su vez; brindar al cliente una mejor experiencia de compra y ampliar la plaza hacia otras zonas del Ecuador. Esta estrategia también se debe enfocar en promociones orientadas a ventas al contado y condiciones de crédito para mejorar el ciclo de conversión de efectivo y con ello la liquidez.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador [AEADE]. (2023). *Anuario 2023*.
<https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2024/03/AEADE-2023.pdf>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador [AEADE]. (2024). *Sector Automotor en cifras*. <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2025/01/12.-Sector-en-Cifras-Resumen-Noviembre.pdf>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2005). *Análisis del sector automotor ecuatoriano*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae50.pdf>
- Banco Central del Ecuador BCE. (2024). *Programación Macroeconómica Sector Real 2024-2028*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092024.pdf
- Besley, S. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning.
<https://puce.odilo.us/info/fundamentos-de-administracion-financiera-03105204>
- Block, S., Hirt, G y Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw-Hill. <https://puce.odilo.us/info/fundamentos-de-administracion-financiera-03105250>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill. <https://puce.odilo.us/info/principios-de-finanzas-corporativas-parte-1-03160856>
- Brigham, E. (2018). *Finanzas corporativas : enfoque central*. Cengage Learning.
<https://puce.odilo.us/info/finanzas-corporativas-enfoque-central-03105066>
- Carbajal, Y. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 2(1), 24-52. <https://www.redalyc.org/pdf/4315/431565610002.pdf>
- Daza, C. (2019). *Cuadernos de administración : economía, finanzas, ética y responsabilidad social*. PUCE, Centro de Publicaciones.
<https://puce.odilo.us/info/cuadernos-de-administracion-economia-finanzas-etica-y-responsabilidad-social-03111087>

- Dumrauf, G. (2013). *Finanzas corporativas : un enfoque latinoamericano*. Alfaomega.
<https://puce.odilo.us/info/finanzas-corporativas-un-enfoque-latinoamericano-03105073>
- Estupiñán, G. (2018). *Estados de flujos de efectivo otros flujos de fondos*. Ecoe Ediciones.
<https://puce.odilo.us/info/estado-de-flujos-de-efectivo-otros-flujos-de-fondos-03180397>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (V. Alba & E. Jasso, Trad.; 10ª. ed.) Pearson Educación. (Título original publicado en 2013).
<https://puce.odilo.us/info/conceptos-de-administracion-estrategica-03103689>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera*. (O. Madrigal, Trad.; 14ª. ed.). Pearson Educación. (Título original publicado en 2016).
<https://puce.odilo.us/info/principios-de-administracion-financiera-03132008>
- González, M. (2024, diciembre 30). Las cifras de violencia: En 2024, Ecuador atravesó una mejoría que no es suficiente. *Primicias*.
<https://www.primicias.ec/seguridad/cifras-violencia-inseguridad-robos-ecuador-2024-86371/>
- Guzmán, N., Cedeño, M., Rivera, J., y Gómez, F. (2025). Migración en tiempos de terrorismo nuevas oportunidades: El caso ecuatoriano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 779-801.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3379>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2024). *Boletín Técnico N 01-2025-ENEMDU*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Diciembre/202412_Boletin_empleo.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2025). *Boletín Técnico N 01-2025-IPC*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Enero/Boletin_tecnico_01-2025-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2024). *Proyecciones de Población y Omisión Censal*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/censo_2022/2024-02-18_Proyeccciones_presenta_VF.pdf

- Ortiz, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera - NIIF*. Universidad Externado de Colombia. <https://puce.odilo.us/info/analisis-financiero-aplicado-y-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif-03133256>
- Proaño, B. (2018). *Finanzas de Empresas*. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/view/71/73/1189>
- Revolución tecnológica: Innovaciones que transforman la industria automotriz. (2024, abril 26). *Fiat Ecuador*. <https://blog.fiat.ec/revolucion-tecnologica-innovaciones-mas-recientes-en-autos-fiat>
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones. <https://puce.odilo.us/info/presupuestos-empresariales-03131999>
- Robbins, P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación. <https://puce.odilo.us/info/administracion-03545852>
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2022). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. The McGraw-Hill. <https://puce.odilo.us/info/fundamentos-de-finanzas-corporativas-03105466>
- Sexto Boletín Observatorio Empresarial sector transporte. (octubre, 2023). Universidad del Azuay. <https://observaempresa.uazuay.edu.ec/sites/observaempresa.uazuay.edu.ec/files/public/2023-11/Observatorio%20Empresarial%206%20%281%29%20%281%29.pdf>
- UNIR. (2024). Que es el EBITDA y como calcularlo para evaluar la rentabilidad de una empresa. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/que-es-ebitda/>
- Van Horne, V., y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación. <https://puce.odilo.us/info/fundamentos-de-administracion-financiera-03105279>

6. ANEXOS

6.1 Marco Conceptual

Análisis Financiero

El análisis financiero proporciona conceptos y técnicas necesarias para formular juicios consistentes sobre la salud financiera de una empresa permitiendo a las partes interesadas tomar decisiones. Comienza con el entendimiento de la empresa objeto de estudio, la industria en la que se desenvuelve, los diferentes entornos (político, económico, social, tecnológico y legal), el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa y la evaluación de dicha información. La principal materia prima son los estados financieros que sirven para analizar la liquidez, rentabilidad y solvencia (Proaño, 2018).

Métodos de análisis financiero

Análisis Vertical

Tiene por objetivo estudiar la composición y estructura de las cuentas relevantes de los estados financieros, es decir; cuanto peso tienen las principales partidas con respecto al total de activos, pasivos y patrimonio. Se requiere de información financiera de varios periodos para comprender como ha cambiado la estructura de la empresa (Proaño, 2018).

Para analizar de manera vertical el estado de situación financiera ESF cada cuenta contable se expresa como un porcentaje de los activos como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Análisis vertical ESF} = \frac{\text{Cuenta contable del ESF}}{\text{Activos toales del ESF}} * 100$$

En el caso del estado de resultados ERI, cada cuenta contable se expresa como un porcentaje del total de ventas

$$Tendencia\ ESF \frac{Cuenta\ contable\ del\ ERI}{Total\ ventas} * 100$$

Análisis Horizontal

Tiene por objetivo estudiar el comportamiento y las tendencias de las cuentas de los estados financieros en un determinado periodo de tiempo, esto permitirá comprender cómo han reaccionado las cuentas a los acontecimientos externos de la empresa que influyen en sus resultados (Proaño, 2018). Es un análisis dinámico que compara cada cuenta contable con la misma cuenta de periodos anteriores tanto en valores absolutos como en porcentajes.

Cambio absoluto

$$Cambio\ absoluto = Valor_{periodo\ n} - Valor_{periodo\ n-1}$$

Cambio Porcentual

$$Cambio\ porcentual = \frac{Cambio\ absoluto}{Valor_{periodo\ n-1}} \times 100$$

La interpretación del análisis horizontal se centra en hacer observaciones de las variaciones más significativas que han sufrido las cuentas contables.

Indicadores financieros

El análisis de indicadores financieros se hace con la finalidad de proveer medidas relativas de eficiencia operativa de la empresa; incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa (Gitman y Zutter, 2016).

Indicadores de liquidez

- Liquidez corriente y prueba ácida

La liquidez en una empresa es de suma importancia porque representa su capacidad de cumplir con sus compromisos en el corto plazo, una empresa líquida es una empresa saludable financieramente; sus activos pueden ser convertidos en efectivo de manera rápida y eficiente (Brealey et al., 2010). Una liquidez baja o decreciente es un indicador de problemas financieros y fracasos empresariales; por el contrario, una liquidez corriente alta refleja mayor efectivo disponible (Estupiñán, 2018). Las dos medidas básicas son la liquidez corriente y la prueba ácida (Gitman y Zutter, 2016).

La liquidez corriente relaciona los activos corrientes frente a los pasivos corrientes, cuánto más alto sea el coeficiente mayor probabilidad tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo, el análisis periódico de la liquidez permite prevenir situaciones de iliquidez y solvencia posteriormente.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

La prueba ácida es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes utilizando sus activos más líquidos, excluyendo el inventario. Este ratio es una versión más estricta del indicador de liquidez corriente, ya que se enfoca solo en los activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo, sin depender de la venta de inventarios, que pueden no ser tan líquidos (Ross et al., 2022), la fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{activo corriente} - \text{inventarios})}{\text{pasivo corriente}}$$

Indicadores de solvencia

Los indicadores de solvencia tienen por objeto medir la forma y media en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el

riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento (Superintendencia de Compañías, 2025).

- Endeudamiento del activo

Es un indicador financiero que mide el porcentaje de los activos totales de una empresa que está financiado mediante deuda, es una medida que proporciona una visión de la dependencia de una empresa de la financiación externa (deuda) para adquirir sus activos. Un ratio alto indica que una gran parte de los activos está financiada mediante deuda, lo que puede aumentar el riesgo de la empresa, ya que una mayor deuda implica mayores obligaciones de pago e intereses. Esto puede poner presión sobre el flujo de caja, especialmente si la empresa enfrenta dificultades económicas. Por el contrario, un ratio bajo sugiere que la empresa depende menos de la deuda, lo cual podría interpretarse como un enfoque más conservador o con menor riesgo de sobreendeudamiento. Sin embargo, esto también puede significar que la empresa no está aprovechando al máximo las oportunidades de apalancamiento para generar mayores rendimientos (Dumrauf, 2013). Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- Endeudamiento Patrimonial

Es un indicador financiero que mide la proporción de los recursos propios en relación con la deuda total de una empresa, refleja el nivel de dependencia de la empresa respecto a la financiación externa (deuda) en comparación con su propio capital (Van Horne, 2010). Sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes (Superintendencia de Compañías, 2025).

$$\text{Ratio de endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

- Apalancamiento

Se entiende como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio, es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros (Superintendencia de Compañías, 2025).

Es un indicador clave que mide el nivel de deuda que una empresa ha asumido en relación con sus recursos propios, permite evaluar el grado en el que una compañía utiliza el endeudamiento para financiar su crecimiento y operaciones, y cómo este influye en la rentabilidad de los accionistas (Rincón, 2011).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

- Apalancamiento financiero

El ratio de apalancamiento financiero es una medida clave que indica en qué medida una empresa está utilizando deuda para financiar su crecimiento y operaciones. Evalúa la relación entre la rentabilidad generada por los recursos propios y la rentabilidad obtenida sobre los activos totales. Su objetivo es determinar si el endeudamiento contribuye o afecta negativamente a la rentabilidad de los accionistas (Dumrauf, 2013).

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\left(\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}} \right)}{\left(\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activos Totales}} \right)}$$

Compara la rentabilidad de los recursos propios con la rentabilidad generada por el total de los activos. En otras palabras, analiza cuánto está contribuyendo el financiamiento externo (deuda) a la rentabilidad final de la empresa (Brigham, 2018). Si el apalancamiento financiero es mayor que 1, significa que el uso de deuda está aumentando la rentabilidad de los accionistas. Sin embargo, si es menor que 1, indica que la deuda no

está generando beneficios adicionales y, por el contrario, está reduciendo la rentabilidad del capital propio.

En el caso de que el ratio sea igual a 1, el endeudamiento no está afectando ni positiva ni negativamente la rentabilidad de la empresa. Y si el ratio es menor a 1 indica que la rentabilidad obtenida con los recursos propios es mayor que la generada a través de financiamiento externo. Esto sugiere que la empresa está pagando más intereses de los que puede generar como retorno, lo que puede ser peligroso a largo plazo (Gitman y Zutter, 2016).

Indicadores de Gestión.

Buscan medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, mediante la comparación entre cuentas de balance y cuentas de resultados, como resultado de un principio elemental en el campo de las finanzas que dice “todos los activos de la empresa deben contribuir al máximo logro de los objetivos financieros”, es decir; obtener altos resultados con un mínimo de inversión (Daza, 2019). Dentro de estos indicadores están: la rotación de ventas, rotación de cartera, periodo medio de cobranza, rotación de inventarios, periodo medio de rotación de inventarios, periodo medio de pago, impacto de gastos administrativos y ventas e impacto de la carga financiera, ciclo operativo, ciclo de efectivo y capital de trabajo.

- Rotación de ventas

Es una herramienta clave para evaluar la eficiencia operativa de una empresa, ya que una alta rotación indica un uso efectivo de los activos para generar ingresos. Además, este indicador es fundamental en la toma de decisiones estratégicas, pues un índice bajo puede señalar la necesidad de mejorar las estrategias de ventas, reducir costos o eliminar activos improductivos (Van Horne, 2010).

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

El resultado de este índice permite evaluar la efectividad de la empresa en la utilización de sus activos, un valor alto indica que la empresa genera un alto volumen de ventas en relación con el valor de sus activos, lo que sugiere una gestión eficiente de los recursos. Un valor bajo sugiere que la empresa no está utilizando sus activos de manera óptima o que tiene activos improductivos que no están generando suficientes ingresos (Ross, 2022).

- Rotación de cartera

Este indicador financiero mide la eficiencia con la que una empresa gestiona sus cuentas por cobrar. Específicamente, muestra cuántas veces en promedio las cuentas por cobrar se convierten en efectivo dentro de un período determinado, generalmente un año. Su análisis es clave para evaluar la capacidad de la empresa para recuperar los créditos otorgados a clientes en sus operaciones de venta (Daza, 2019).

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Un indicador alto significa que la empresa cobra rápidamente a sus clientes, lo que mejora su liquidez y la disponibilidad de efectivo. Por otro lado, un índice bajo puede sugerir que los clientes tardan demasiado en pagar, lo que podría generar problemas de liquidez y también podría reflejar condiciones de crédito muy flexibles, lo que podría resultar en mayor riesgo de incobrabilidad (Ortiz, 2015).

Es importante recordar que incluir otras cuentas por cobrar no relacionadas con las ventas, como cuentas a empleados o socios, podría distorsionar el análisis, por lo que solo deben considerarse las cuentas por cobrar comerciales.

- Periodo medio de cobranza

El periodo medio de cobranza, o por sus siglas PMC, es un indicador financiero clave que mide el tiempo promedio, expresado en días, que una empresa tarda en recuperar el dinero de sus cuentas por cobrar. En otras palabras, muestra el número de días que los clientes tardan en pagar sus facturas después de realizar una compra a crédito (Besley, 2009). Este

índice es especialmente relevante para evaluar la eficiencia en la gestión del crédito y la liquidez de la empresa, ya que un cobro tardío puede afectar la capacidad de pago de la compañía. Se Calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Un PMC bajo indica que la empresa cobra sus cuentas por cobrar de manera rápida, lo que mejora su liquidez y permite un flujo de efectivo constante. Un PMC alto sugiere que la empresa tarda más en recuperar su dinero, lo que puede generar problemas de liquidez y aumentar el riesgo de impago por parte de los clientes. Este puede verse influenciado por diversos factores que afectan la rapidez con la que una empresa recupera sus cuentas por cobrar. Uno de los más determinantes es la política de crédito en cuanto a plazos, la eficiencia en la gestión de cobros, las condiciones económicas del sector, entre otros (Block et al., 2013).

- Rotación de inventarios

La rotación de inventarios según Gitman y Zutter (2016) mide la actividad o liquidez del inventario, se entiende como la edad promedio del inventario. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$$

- Periodo medio de pago

Es un indicador financiero que mide el tiempo promedio, expresado en días, que una empresa tarda en pagar a sus proveedores después de realizar una compra a crédito. Este índice es fundamental para evaluar la eficiencia con la que la empresa gestiona sus obligaciones a corto plazo y su impacto en la liquidez (Gitman y Zutter, 2016).

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$$

Un PMP alto indica que la empresa tarda más tiempo en pagar a sus proveedores, lo cual puede ser beneficioso para su liquidez, por el contrario, un PMP bajo significa que la empresa paga rápidamente sus deudas a proveedores, lo que puede mejorar su relación comercial y permitir mejores condiciones de compra, pero también reduce su disponibilidad de efectivo (Gitman y Zutter, 2016).

- Impacto de gastos administrativos y ventas

Es un indicador financiero que mide la proporción de los gastos administrativos y de ventas en relación con los ingresos, permite evaluar la eficiencia operativa de la compañía, es fundamental para determinar si la estructura de costos de la empresa es sostenible y eficiente (Brigham, 2018).

Impacto Gastos Administración y Ventas

$$= \frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- Impacto de la carga financiera

Es un indicador que mide la proporción de los gastos financieros en relación a las ventas del mismo periodo, generalmente se afirma que en ningún caso es aconsejable que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas. Más aún, el nivel que en este indicador se puede aceptar en cada empresa debe estar relacionado con el margen operacional reportado en cada caso (Superintendencia de Compañías, 2025). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

- Ciclo operativo

Es el tiempo que tardan los inventarios y las cuentas por cobrar en volverse efectivo, es decir, el tiempo que transcurre desde que los inventarios ingresan a bodega, se venden al

cliente y se cobra por esa venta (Universidad del Azuay, 2023). Se calcula de la siguiente manera:

Ciclo operativo

$$= \text{Periodo promedio de inventarios} \\ + \text{Periodo promedio de cobro}$$

- Ciclo de efectivo

Es el tiempo que la empresa requiere del efectivo para atender el pago de las compras mientras espera la conversión en efectivo de sus activos operativos, inventarios y cuentas por cobrar (Universidad del Azuay, 2023). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Ciclo operativo} - \text{Periodo Promedio de Pago PPP}$$

- Capital de trabajo

Es la inversión neta en operaciones, es decir; en activos brutos sin considerar el pasivo operativo o el pasivo espontáneo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Inventarios} + \text{CxC} - \text{CxP}$$

Indicadores de rentabilidad

Existen muchas medidas de rendimiento que permiten evaluar la rentabilidad de la empresa con relación a un nivel de ventas, activos, inversión, recursos propios, entre otros, se utilizan para medir gastos, identificar riesgos y oportunidades y tomar decisiones. Para definir teóricamente cada uno de los indicadores de rentabilidad se ha tomado como base la bibliografía del libro *Principios de Administración Financiera* de los autores Gitman y Zutter.

- Margen bruto

Mide la proporción que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de que la empresa ha pagado sus costos. Se calcula de la siguiente manera:

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

- Margen operacional

Mide la proporción que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de deducir todos los costos y gastos, excepto los intereses los impuestos y los dividendos de acciones preferentes, representa la utilidad pura porque mide exclusivamente la utilidad generada por la operación; por lo que es recomendable tener un margen de utilidad operacional alto.

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidades operativas}}{\text{ventas}}$$

- Margen neto

Mide la proporción que queda de las ventas después de deducir los costos y gastos, intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, mientras más alto este indicador es mejor. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidades neta}}{\text{ventas}}$$

- Rendimiento sobre el patrimonio ROE

Mide en términos porcentuales el rendimiento ganado sobre la inversión realizada por los accionistas comunes de la empresa, mientras mayor sea este rendimiento los propietarios tienen mejores resultados. Se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

- Rendimiento sobre los activos ROA

Según Ortiz (2015) esta razón muestra la capacidad que tiene el activo para producir utilidades independientemente de la manera en cómo fueron financiados ya sea con deuda o recursos propios. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

- Dupont

Correlaciona los indicadores de actividad y rentabilidad para establecer el rendimiento de la inversión, determina la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o el margen neto de utilidad que tales ventas generan (Gitman y Zutter, 2016). Dupont emplea el margen de utilidad y la rotación de activo total y el multiplicador de capital contable.

$$\text{Multiplicador del capital contable} = \frac{\text{activo total}}{\text{capital accionario común}}$$

Por lo tanto, la ecuación de DuPont ampliada es:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}} * \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Activo total}}{\text{Capital accionario común}}$$

- EBITDA

El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) permite valorar la rentabilidad operativa de una empresa, se calcula a partir de la utilidad neta sin considerar los intereses, impuestos, depreciación ni amortización, permite a los propietarios o inversores determinar la capacidad para generar flujo de caja a partir de sus operaciones comerciales, permitiendo diagnosticar su salud financiera (UNIR, 2024). Se calcula de la siguiente manera:

$$EBITDA = Utilidad\ neta + intereses + Impuestos + Depreciación \\ + Amortización$$