



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y DISEÑO EN EL CONTROL DE  
GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
CAL S. A”**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN FINANZAS**

**Presentado por:**

**GABRIELA ALEXANDRA IBARRA PATIÑO**

**GLENDIA MARICELA TUBAY LINO**

**Guayaquil – Ecuador**

**2024**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por brindarme todos los días salud, sabiduría, fortaleza y guiarme por el camino correcto, a mis padres y mi hijo quienes me motivan a seguir preparándome profesionalmente. A todos mis profesores quienes compartieron sus conocimientos y habilidades para mejorar mi desempeño profesional.

**GLENDAMARICELATUBAYLINO**

Agradezco a Dios por darme la vida y la oportunidad de tener una familia que me apoya incondicionalmente. A mis profesores, quienes han impartido su experiencia, conocimiento y guía para convertirme en la profesional que soy y así aportar a la sociedad.

**GABRIELAALEXANDRAIBARRAPATIÑO**

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Dustin, por ser mi gran motivación y la luz de mi vida. Le dedico este trabajo como fuente de motivación e inspiración que todos podemos alcanzar nuestros objetivos y metas.

*GLENDA MARICELA TUBAY LINO*

A mi madre y esposo, por creer en mí y motivarme a continuar. Su apoyo fue fundamental para tener éxito en mi crecimiento profesional.

*GABRIELA ALEXANDRA IBARRA PATIÑO*

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Prof. Pablo Antonio Soriano Idrovo**

**Tutor del Proyecto**

---

**Mgtr. Ivonne Martín Moreno**

**Evaluador 1**

---

**Mgtr. Katia Rodríguez Morales**

**Evaluador 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

---

Nosotros Glenda Maricela Tubay Lino y Gabriela Alexandra Ibarra Patiño acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, Enero 6 del 2025.

---

Autor 1

---

Autor 2

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	xii
LISTA DE TABLAS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Definición del Problema .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación y/o Importancia .....	3
1.5. Alcance del Estudio .....	4
CAPÍTULO II .....	5
2. REVISIÓN DE LITERATURA .....	5
2.1. Planificación Financiera.....	5
2.2. Estados Financieros .....	6
2.2.1. Estado de situación financiera .....	6
2.2.2. Estado del resultado y otro resultado integral.....	6
2.2.3. Estado de cambios en el patrimonio .....	7
2.2.4. Estado de flujos de efectivo del periodo .....	7
2.2.5. Notas explicativas .....	7
2.3. Análisis de Estados Financieros.....	7
2.3.1. Análisis vertical .....	8
2.3.2. Análisis horizontal .....	8
2.3.3. Indicadores Financieros .....	8

2.3.3.1	Indicador de Liquidez .....	9
2.3.3.2	Indicador de Solvencia.....	9
2.3.3.3	Indicador de Gestión .....	10
2.3.3.4	Indicador de Rentabilidad.....	10
2.3.3.5	Capital de Trabajo.....	11
2.4.	Rentabilidad .....	11
2.4.1.	Rentabilidad Económica .....	12
2.4.2.	Rentabilidad Financiera .....	12
2.5.	Control de gestión .....	12
2.5.1.	Estructura organizacional.....	13
2.5.1.1	Organigrama .....	13
2.5.2.	Matriz FODA .....	13
2.5.2.1	Factores Internos .....	14
2.5.2.2	Factores externos .....	14
2.5.2.3	Estrategias FODA .....	14
2.5.3.	Mapa de procesos.....	15
2.5.4.	Cadena de Valor de Porter .....	17
2.6.	Cuadro de mando integral.....	17
2.6.1.	Perspectiva Financiera .....	18
2.6.2.	Perspectiva Clientes .....	18
2.6.3.	Perspectiva Procesos internos .....	18
2.6.4.	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.....	19
2.6.5.	Indicadores Claves de desempeño (KPI) .....	19
2.7.	Riesgo .....	19
2.7.1.	Gestión de Riesgo .....	19
2.7.2.	Matriz de riesgo .....	19
CAPÍTULO III.....		21
3.	METODOLOGÍA .....	21
3.1.	Levantamiento de Información .....	21
3.2.	Análisis organizacional.....	22
3.3.	Análisis Financiero .....	23
3.4.	Planificación financiera .....	24
CAPÍTULO IV.....		26
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	26

4.1.	Organigrama .....	27
4.1.1.	Distribución del personal .....	27
4.2.	Matriz FODA .....	28
4.2.1.	Identificación de factores .....	28
4.2.2.	Definición de estrategias .....	30
4.3.	Mapa de Procesos .....	31
4.3.1.	Lineamiento de la empresa CAL S.A. ....	31
4.3.1.1	Misión .....	31
4.3.1.2	Visión.....	31
4.3.1.3	Valores de la empresa .....	32
4.3.2	Definición de los procesos de la empresa .....	32
4.4.	Cadena de valor de Porter .....	37
4.4.1.	Identificaciones de actividades .....	37
4.4.1.1	Actividades primarias .....	37
4.4.1.2	Actividades de apoyo .....	38
4.5.	Estados financieros .....	39
4.5.1.	Análisis Vertical - Estado de Situación Financiera.....	39
4.5.2.	Análisis Vertical - Estado de Resultado Integral .....	41
4.5.3.	Análisis Horizontal - Estado de Situación Financiera .....	43
4.5.4.	Análisis Horizontal - Estado de Resultado Integral.....	45
4.6.	Indicadores Financieros .....	47
4.6.1.	Razón de liquidez.....	47
4.6.2.	Razón de Solvencia.....	48
4.6.3.	Razón de Gestión .....	50
4.6.4.	Razón de Rentabilidad .....	51
4.6.5.	Capital de trabajo .....	54
4.7.	Presupuesto y proyecciones .....	54
4.7.1.	Presupuesto de Ventas .....	54
4.7.2.	Presupuesto de compras .....	55
4.7.3.	Presupuesto de Nómina.....	56
4.7.4.	Presupuesto de Gastos.....	57
4.7.5.	Presupuesto de cuentas por cobrar .....	58
4.7.6.	Presupuesto de cuentas por pagar .....	58
4.7.7.	Presupuesto de Impuestos .....	59

4.7.8. Proyección de Estado de Situación financiera .....	60
4.7.9. Proyección de estado de resultados.....	62
4.7.10. Proyección de flujo de caja .....	63
4.8. Definición de Perspectivas.....	64
4.8.1. Perspectiva Finanzas .....	64
4.8.2. Perspectiva Clientes .....	64
4.8.3. Perspectiva procesos internos .....	65
4.8.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.....	65
4.8.5. Indicadores Claves de desempeño (KPIs).....	65
4.9. Riesgos .....	68
4.9.1. Identificación del riesgo de la empresa CAL S.A.....	68
4.9.2. Cuantificación del riesgo de la empresa CAL S.A. ....	69
4.9.3. Matriz de riesgo .....	70
4.9.4. Plan de Acción .....	70
4.10. Discusión de resultados.....	71
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES .....	76
REFERENCIAS .....	77
APÉNDICE.....	81
ANEXO.....	89

## RESUMEN

Disponer de un plan financiero que esté integrado con un sistema de gestión facilita a las empresas a gestionar eficazmente los recursos, maximizando la rentabilidad y reduciendo los riesgos financieros. El propósito del presente proyecto es diseñar un sistema de planificación financiera y control de gestión de la empresa CAL S.A<sup>1</sup>, con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos productivos y optimizar su rentabilidad. Se aplicó una investigación exploratoria con enfoque cualitativo y cuantitativo; inicialmente se recolectó información a través entrevista no estructura permitiendo obtener una visión de manera clara y precisa de la estructura organizacional y financiera de la empresa. Con la información obtenida se realizó un análisis organizacional a través de las herramientas de organigrama, matriz FODA, Mapa de procesos, Cadena de valor que permitieron adquirir una visión integral de la empresa y su entorno, asimismo facilitó la formulación de estrategias efectivas para alcanzar los objetivos establecidos. Además, se efectuó un diagnóstico de la situación financiera, eficiencia operativa y sostenibilidad de la empresa aplicando los métodos de análisis vertical, análisis horizontal y el uso de indicadores de los estados financieros correspondientes a los años 2022 y 2023 que permitió identificar y evaluar la estructura de los estados financieros que proporcionó la base para la elaboración de las proyecciones y presupuestos correspondiente a los años 2024-2028, obteniendo cómo resultado la tasa de crecimiento hasta el 4.5% en sus ventas, el incremento en la rentabilidad sobre sus ventas del 9.27% al 14.05% y mejorando su margen bruto del 56.92% al 59.31% al quinto año proyectado. Finalmente, se diseñó el cuadro de mando integral estableciendo objetivos estratégicos y específicos mediante las perspectivas finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; determinando indicadores de gestión acordes a los objetivos de la empresa, a la vez que, se identificó y valuó posibles riesgos complementado con el desarrollo de los planes de acción.

Palabras Clave: Control de gestión, Planificación financiera, Rentabilidad, Administración Financiera

---

<sup>1</sup> A petición de la Gerencia por temas de confidencialidad de información el nombre de la empresa se mantiene oculto por tanto de ahora en adelante se denomina “CAL S.A.”.

## ABSTRACT

Having a financial plan that is integrated with a management system makes it easier for companies to effectively manage resources, maximizing profitability and reducing financial risks. The purpose of this project is to design a financial planning and management control system for CAL S.A.<sup>1</sup> in order to improve the efficiency of production processes and optimize profitability. An exploratory research with a qualitative and quantitative approach was applied; initially information was collected through a non-structured interview allowing to obtain a clear and precise vision of the organizational and financial structure of the company. With the information obtained, an organizational analysis was carried out using the organizational chart, SWOT matrix, process map, and value chain tools, which provided a comprehensive view of the company and its environment, and facilitated the formulation of effective strategies to achieve the established objectives. In addition, a diagnosis of the financial situation, operating efficiency and sustainability of the company was made by applying the methods of vertical analysis, horizontal analysis and the use of indicators of the financial statements for the years 2022 and 2023, which allowed identifying and evaluating the structure of the financial statements that provided the basis for the preparation of the projections and budgets for the years 2024-2028, obtaining as a result the growth rate of up to 4.5% in sales, an increase in profitability over sales from 9.27% to 14.05% and an improvement in gross margin from 56.92% to 59.31% in the fifth projected year. Finally, the balanced scorecard was designed, establishing strategic and specific objectives through the perspectives of finance, customers, internal processes, learning and growth; determining management indicators in line with the company's objectives, while identifying and assessing possible risks, complemented with the development of action plans.

Keywords: Management control, Financial planning, Profitability, Financial Management.

---

<sup>1</sup> At the request of the Management, due to confidentiality issues, the name of the company is kept hidden, therefore from now on it is called "CAL S.A.".

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 4.1-Organigrama de la empresa CAL S.A. ....	27
Figura 4.2-Diagrama de flujo proceso ventas.....	33
Figura 4.3-Diagrama de flujo proceso compras .....	34
Figura 4.4-Diagrama de flujo proceso Producción.....	35
Figura 4.5-Diagrama de flujo proceso de despacho .....	36
Figura 4.6-Mapa de procesos de la empresa CAL S.A. ....	37
Figura 4.7-Cadena de valor de la empresa CAL S.A.....	39
Figura 4.8-Análisis vertical del Estado de Situación financiera.....	41
Figura 4.9-Análisis vertical del Estado de Resultado Integral .....	43
Figura 4.10-Análisis horizontal del Estado de Situación financiera.....	45
Figura 4.11-Análisis horizontal del Estado de Resultado Integral.....	47

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1-Cronograma de entrevistas personal de la empresa CAL S.A. ....	21
Tabla 4.1-Distribución del personal de la empresa CAL S.A. ....	28
Tabla 4.2-FODA Matemático empresa CAL S.A. ....	29
Tabla 4.3-Definición estrategias empresa CAL S.A. ....	30
Tabla 4.4-Análisis vertical del Estado de Situación financiera.....	40
Tabla 4.5-Análisis vertical del Estado de Resultados .....	42
Tabla 4.6-Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera .....	44
Tabla 4.7-Análisis horizontal del Estado de Resultados .....	46
Tabla 4.8-Indicador Razón de liquidez corriente año 2022-2023.....	48
Tabla 4.9-Indicador Razón de prueba ácida corriente año 2022-2023 .....	48
Tabla 4.10-Indicador de Endeudamiento del Activo año 2022-2023 .....	49
Tabla 4.11-Indicador Endeudamiento del Activo Fijo año 2022-2023.....	49
Tabla 4.12-Indicador Endeudamiento del Activo Fijo año 2022-2023.....	49
Tabla 4.13-Indicador Rotación de cartera año 2022-2023.....	50
Tabla 4.14-Indicador Rotación de cartera año 2022-2023.....	51
Tabla 4.15-Indicador Medio de pago año 2022-2023 .....	51
Tabla 4.16-Indicador Margen Bruto año 2022-2023 .....	52
Tabla 4.17-Indicador Margen Neto año 2022-2023.....	52
Tabla 4.18-Indicador ROE año 2022-2023 .....	53
Tabla 4.19-Indicador ROA año 2022-2023 .....	53
Tabla 4.20-Indicador Capital de trabajo año 2022-2023 .....	54
Tabla 4.21-Presupuesto de unidades vendidas año 2024-2028.....	55
Tabla 4.22-Presupuesto de ventas año 2024-2028.....	55
Tabla 4.23-Presupuesto de compras año 2024-2028.....	56
Tabla 4.24-Presupuesto de sueldo y salarios año 2024-2028 .....	56
Tabla 4.25-Presupuesto de beneficios sociales año 2024-2028.....	57
Tabla 4.26-Presupuesto en Costo Total de Nómina año 2024-2028.....	57
Tabla 4.27-Presupuesto de gastos año 2024-2028 .....	58
Tabla 4.28-Presupuesto de cuentas por cobrar año 2024-2028.....	58
Tabla 4.29-Presupuesto de cuentas por pagar año 2024-2028.....	59
Tabla 4.30-Presupuesto de Impuestos al valor agregado 2024-2028.....	59

Tabla 4.31-Presupuesto de retención a la fuente 2024-2028 .....	60
Tabla 4.32-Proyección Estado de Situación Financiera año 2024-2028.....	60
Tabla 4.33-Proyección de Estado de Resultados 2024-2028.....	62
Tabla 4.34-Proyección flujo de caja año 2024-2028 .....	63
Tabla 4.35-Indicadores KPIs propuesto para empresa CAL S.A.....	66
Tabla 4.36-Cuadro de mando integral propuesto para la empresa CAL S.A.....	67
Tabla 4.37-Nivel de riesgo empresa CAL S.A .....	69
Tabla 4.38-Matriz de riesgo empresa CAL S.A.....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

BCE	Banco Central del Ecuador.
PYMES	Pequeñas y Medianas empresas
SuperCías	Superintendencia de compañías, Valores y seguros
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas
CMI	Cuadro de Mando Integral
ESF	Estado de Situación Financiera
ERI	Estado de Resultados Integral
KPIs	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)
ROA	Retorno sobre el Activo
ROE	Retorno sobre el Patrimonio
RRHH	Recursos Humanos
NIC 1	Norma Internacional de Contabilidad 1
MP	Materias Primas

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo presenta la introducción al estudio, abordando los antecedentes, definición del problema, los objetivos, justificación y el alcance de estudio. En primer lugar, se presenta los antecedentes de la empresa CAL S.A, describiendo su trayectoria y situación actual en la industria de producción de piedra caliza y zeolita, así como los desafíos financieros y de gestión que enfrenta para lograr mayor rentabilidad. Seguidamente, se define el problema principal que motiva este estudio, el cual radica en la capacidad operativa limitada, pérdida de clientes y crecimiento de cartera vencida. Además, la empresa carece de un sistema de planificación financiera y control de gestión. A continuación, se definen los objetivos generales y específicos de la investigación enfocados en el diseño de un sistema de gestión que contribuya a mejorar eficiencia operativa y la rentabilidad. En la justificación, se argumenta la relevancia de este proyecto, para el fortalecimiento interno de la empresa e importancia de una gestión financiera estratégica en la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Finalmente, se describe el alcance del estudio, delimitando el área geográfica y periodo de estudio.

#### 1.1. Antecedentes

En el ámbito empresarial, contar con un plan financiero que esté integrado con un sistema de gestión, asegura que las empresas puedan mantenerse en un mercado que en la actualidad es altamente competitivo.

Se evidenció que en los últimos años el sector económico del Ecuador ha sido muy volátil. A finales del año 2023, el sector agrícola, ganadero y de silvicultura presentó incremento moderado del 4.9%; a diferencia del sector de pesca y acuicultura que registró un incremento favorable del 5,9%; información pública que reportó el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2024).

Al segundo trimestre del 2024, ambos sectores se enfrentan a condiciones desfavorables y posibilidades de mejora. En el sector agrícola, ganadero y de silvicultura se observa resiliencia en sus procesos productivos, pese a enfrentar factores de inseguridad, incremento en los costos de insumos utilizados y condiciones ambientales desfavorables; mientras el sector de pesca y acuicultura se observa un aumento en la comercialización del camarón y otros productos, contribuyendo en la tendencia de mejora de las exportaciones. (Banco Central del Ecuador, 2024)

Esta tendencia influye directamente en las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) dedicadas a la producción y comercialización de insumos dirigidos a estos sectores.

Según información pública que reposa en el portal de la Superintendencia de compañías, Valores y Seguros el sector agropecuario, evidencia que 105 empresas a nivel nacional se dedicaron a la actividad Económica “Venta al por mayor de otras materias primas agropecuaria”, de las cuales 16 son pequeñas empresas, ubicadas en la provincia del Guayas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022).

En el año 2009, la única accionista de la compañía CAL S. A o la propietaria de la misma inició sus actividades como persona natural, dedicada a la producción y comercialización productos minerales, tales como: carbonato de calcio, en presentación de 45kg, y zeolita en presentación de 30kg y 50kg, utilizando como materia prima (MP) la piedra caliza y zeolita. La materia prima es extraída de minas ubicadas en el sector de San Antonio, Península Santa Elena y en el Cantón Isidro Ayora.

Durante este lapso la propietaria ha llevado sus procesos operativos y financieros de manera empírica. Sin embargo, en el proceso productivo se ha enfocado en mejorar la calidad, garantizando la fabricación de sus productos 100% natural, sin la necesidad de incorporar otros componentes que afecten al prestigio de la empresa y al medio ambiente.

Con 13 años de experiencias y de lograr posicionarse en el mercado, la propietaria opta por tener personería jurídica, con la finalidad de tener mayores oportunidades de inversión para el negocio.

En el 2022 se constituyó CAL S.A., una pequeña empresa familiar ecuatoriana ubicada en la provincia del Guayas, cuya actividad económica es la comercialización de productos minerales para uso del sector agropecuario, donde el 90% de su producción es dirigida al sector acuícola y el 10% al sector agrícola.

## **1.2. Definición del Problema**

Según información obtenida mediante entrevistas preliminares realizada a la propietaria, se pudo observar que la empresa no ha manejado sus actividades operativas y financieras de manera sistémica, lo que implica que no poseen un control eficiente de sus procesos.

En el proceso de producción que lleva la empresa, las materias primas pasan por diferentes fases de transformación utilizando equipos y maquinarias con capacidad operativa limitada, lo que influye en la generación de altos costos de producción. Otros factores como la pérdida de clientes que se inclinan por productos más económicos y el crecimiento de la cartera vencida, ha causado que los ingresos se reduzcan, afectando la liquidez de la empresa.

Estas variables provocan que la empresa enfrente desafíos significativos en competitividad, eficiencia operativa y rentabilidad; lo cual ocasiona dificultades para mantenerse en el mercado.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de planificación financiera y control de gestión mediante un cuadro de mando integral para la optimización de la productividad y rentabilidad de la empresa CAL S.A.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los procesos en la cadena de valor que afectan la rentabilidad de la empresa a través de un análisis organizacional.
2. Analizar los Estados Financieros de los años 2022 y 2023 utilizando herramientas que permitan determinar el comportamiento financiero de la empresa CAL S.A.
3. Elaborar un plan financiero y un sistema de control con el uso de indicadores de gestión, identificando riesgos y estableciendo planes de acción, que aporten en la productividad y rentabilidad de la empresa.

### **1.4. Justificación y/o Importancia**

Actualmente la empresa CAL S.A., no dispone de un sistema de control que le permita monitorear continuamente el cumplimiento de sus objetivos, influyendo en la estabilidad y crecimiento de la empresa. De la misma manera, la empresa no elabora una planificación financiera que contribuya a gestionar sus recursos eficientemente. Esto conllevará que a corto y/o largo plazo, la empresa experimente un impacto negativo en sus operaciones.

Una capacidad operativa insuficiente impide que la empresa cumpla con la demanda del mercado, los objetivos y la generación de valor; provocando insatisfacción y pérdida de oportunidades de negocio y clientes, así como, la disminución de los ingresos que afecta la rentabilidad de la empresa.

Mantener una planificación y monitoreo continuo de las operaciones de la empresa permite al alto mando garantizar que la disponibilidad de recursos se utilice de manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Pérez-Carballo, 2013).

Una herramienta importante como la planificación financiera, permite mantener control de la situación general de la empresa, así como, identificar áreas que no tienen un adecuado manejo operativo y requieren una mejora inmediata en los procesos existentes (Valle, 2020).

El estudio del presente trabajo proporcionará un plan financiero, complementado con un sistema de control de gestión que permita a la empresa CAL S.A., operar de manera eficiente e incrementar su rentabilidad.

### **1.5. Alcance del Estudio**

El presente estudio se aplica a una pequeña empresa familiar que tiene dos años en el mercado como persona jurídica, dedicada a la producción y comercialización de carbonato de calcio y zeolita, ubicada en la provincia del Guayas.

La data requerida para el análisis corresponde a los periodos 2022 y 2023, la cual fue recopilada mediante fuentes de información primaria a través de entrevistas y estados financieros, facilitados por la empresa caso de estudio.

Los métodos aplicados para el análisis de la estructura organizacional, financiera y operativa de la empresa, permitió obtener una perspectiva clara de la situación actual, así como, su tendencia futura, identificando aquellos factores que afectan o contribuyen con el crecimiento de la empresa. Con el detalle obtenido se realizó la proyección de los Estados financieros desde el periodo 2024 al 2028.

## CAPÍTULO II

### 2. REVISIÓN DE LITERATURA

El presente capítulo establece el marco teórico que permite comprender los conceptos y métodos clave proporcionando un enfoque integral para sustentar el caso de estudio. Se abordaron algunos conceptos, términos y teorías de diferentes autores, tales como: planificación financiera, control de gestión, rentabilidad, indicadores financieros, entre otros; los cuales aportaron para determinar el comportamiento y tendencia de la empresa.

A través de esta revisión, facilitó al desarrollo de las metodologías que se aplicará en el siguiente capítulo. Así mismo, aportará para la interpretación de los resultados obtenidos del presente estudio.

#### 2.1. Planificación Financiera

En la actualidad las empresas optan por llevar una planificación y control de sus actividades, por ende, la planeación financiera es una herramienta importante en el desarrollo de toda empresa debido a que permite coordinar y controlar sus operaciones, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos (Gitman & Zutter, 2012).

No obstante, se requiere realizar un análisis, una evaluación y un control de las necesidades operativas y financieras de la empresa, tanto en recursos utilizados como en su procedencia, realizando un seguimiento continuo bajo el siguiente enfoque: análisis y evaluación de la situación actual, recomendaciones y acciones que promuevan mayor beneficios, lo que proporciona una referencia de partida para la elaboración de una eficiente planificación y gestión financiera que contribuyen en la creación de valor de la empresa (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013).

La planificación financiera impacta en las actividades de la empresa aportando en el control de acciones para el cumplimiento de sus objetivos. Sus elementos fundamentales son: planificación de compras, ventas, cobros, cuentas por pagar, efectivos y utilidades, herramientas clave que aportan para la preparación del presupuesto de caja y de los estados financieros proyectados. La planificación financiera está compuesta de 3 fases, planear, ejecutar y validar (Morales & Morales, 2014).

Morales & Morales (2014) con base en el criterio de Brigham & Houston (2005) establece siete etapas que determinan una eficiente planificación financiera:

1. Proyección de estados financieros
2. Determinación de recursos para planificación a cinco años
3. Estimación de disponibilidad de recursos para planificación a cinco años
4. Determinar inversiones y fuentes de financiamiento necesarias

5. Implementar un sistema de control para seguimiento y monitoreo continuo
6. Elaborar procedimiento para adaptarlo al plan en caso no cumplir la proyección.
7. Crear un esquema de incentivos para la gestión administrativa con base en índices de desempeño.

Se puede acotar que la planificación financiera es una herramienta que permite proyectar la disponibilidad del efectivo, estimar los ingresos y egresos, identifica las necesidades de financiamientos, evalúa la rentabilidad y contribuye a mitigar posibles dificultades que puedan surgir. (Valle, 2020).

## **2.2. Estados Financieros**

Según la Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de los Estados Financieros (NIC 1), establece base y guía en la estructura para la presentación de los estados financieros, con el objetivo que los mismos sean comparables con periodos anteriores (NIC 1, 2019).

La NIC 1 (2019), define que los estados financieros son informes que suministra información de la situación financiera, desempeño y flujos de efectivos que permiten tomar decisiones sobre la empresa.

Los estados de financieros están compuestos por:

1. Estado de situación financiera
2. Estado del resultado y otro resultado integral
3. Estado de cambios en el patrimonio
4. Estado de flujos de efectivo del periodo
5. Notas explicativas

### **2.2.1. Estado de situación financiera**

Conforme a lo mencionado por Zapata (2021), el estado de situación financiera es un informe contable que clasifica de forma ordenada los activos, pasivos y el patrimonio, con la finalidad de reflejar la situación económica de la empresa en un periodo determinado.

### **2.2.2. Estado del resultado y otro resultado integral**

El estado de resultado es un informe contable esencial que se elabora de forma periódica para analizar los resultados obtenidos de la empresa. Este documento organiza y compara los ingresos, costos y gastos, facilitando así la identificación de las ganancias o pérdidas de la empresa (Zapata, 2021).

### **2.2.3. Estado de cambios en el patrimonio**

El estado de cambios en el patrimonio es un informe contable que presenta los resultados del período, incorporando los ingresos y gastos registrados en otros resultados integrales, los impactos de los cambios en las políticas contables, las correcciones de errores efectuadas durante el período, además de las inversiones realizadas y las ganancias, como dividendos u otras compensaciones, que recibieron los inversores en patrimonio (Zapata, 2021).

### **2.2.4. Estado de flujos de efectivo del periodo**

Como menciona Zapata (2021), el estado de flujos de efectivo es un informe contable que presenta de manera clara, resumida y estructurada por actividades operativas, de inversión y de financiamiento, los distintos flujos de entrada y salida de dinero ocurridos durante un período.

### **2.2.5. Notas explicativas**

Las notas explicativas son explicaciones adicionales que complementan a los estados financieros de una empresa. Su propósito es proporcionar en forma detallada los hechos económicos, las políticas contables aplicadas y otros elementos que faciliten la comprensión de los resultados obtenidos en un periodo determinado (Zapata, 2021).

## **2.3. Análisis de Estados Financieros**

Para evaluar los estados financieros y el funcionamiento de la empresa, es necesario conocer el comportamiento de sus actividades tanto de periodos anteriores como lo proyectado. Esto permitirá analizar e interpretar sus estados financieros, además de identificar las capacidades, oportunidades y posibles riesgos que enfrente la empresa en un lapso determinado, cuyo resultado aporta en la toma de decisiones de la alta gerencia (Trujillo & Martinez, 2020).

El análisis del Estado de situación financiera (ESF) y el Estado de resultados integral (ERI) se emplea para determinar la tendencia financiera de una empresa, cuya base es necesaria para lograr un control financiero continuo de sus actividades (Estupiñán Gaitán, 2020).

El principio fundamental del análisis de los estados financieros de una empresa radica en poder diagnosticar y determinar los diferentes aspectos que se presentan en el contexto financiero a corto y largo plazo (Pérez, 2020).

La interpretación de los resultados obtenidos aporta en la toma de decisiones acertadas, reflejando la importancia del análisis de los estados financieros para determinar el estado actual y futuro de la empresa.

### **2.3.1. Análisis vertical**

El análisis vertical es un tipo de herramienta utilizada para diagnosticar la contribución porcentual más significativa de cada una de las cuentas que conforman el ESF y el ERI, identificando los efectos que causan dichos cambios porcentuales (Trujillo & Martínez, 2020). Con la aplicación de la herramienta análisis vertical se obtiene el valor de cada cuenta del ESF sobre el total de los activos, pasivos y patrimonio, y del ERI sobre los ingresos, entre un año fiscal y otro respectivamente (Merlo et al., 2022).

### **2.3.2. Análisis horizontal**

El análisis horizontal se define como un indicador de tendencia, que permite identificar e interpretar las variaciones relevantes tanto absolutas como relativas del periodo estudiado, evaluando los estados financieros de la empresa, obteniendo como resultado las tendencias en el tiempo (Trujillo & Martínez, 2020).

El análisis horizontal es una herramienta sustancial que se utiliza para evaluar los estados financieros obteniendo como resultado las tendencias en el tiempo del ESF y del ERI (Merlo et al., 2022).

### **2.3.3. Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros permiten tener una visión clara de cómo se encuentra la salud financiera de la empresa. Al comparar las cuentas contables relevantes de los estados financieros, se obtiene una perspectiva clara del estado actual y futuro de la empresa, a través de la utilización de indicadores claves como liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad (Guajardo & Andrade, 2014).

Lo manifestado por los autores tiene concordancia con el documento presentado por la SuperCías en el que señalan que los indicadores de liquidez miden la capacidad de una empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo; los indicadores de solvencia determinan el control de los acreedores sobre los activos de la empresa; los indicadores de gestión miden la utilización eficiente de los recursos de la empresa y por último, los indicadores de rentabilidad que determinan la capacidad de la empresa para generar ganancias a través de sus ingresos, activos y/o patrimonio (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2022).

Con tal afirmación, se genera la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede determinar que es necesario analizar los diferentes indicadores, para tener una eficiente gestión administrativa y financiera?, con base en el criterio de Rossi & Rossi (2023), de manera implícita el rendimiento financiero de una organización evalúa la eficiencia de las operaciones y la utilización efectiva de sus recursos, indistintamente el tipo de industria del que forme parte (p.6).

### 2.3.3.1 *Indicador de Liquidez*

El indicador de liquidez define la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, convirtiendo sus activos corrientes en efectivo, facilitando el enfoque de la situación económica de la empresa (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2022).

*Liquidez corriente.* - La ratio de liquidez corriente se obtiene por la división entre activos corrientes y pasivos corrientes. Como referencia del resultado si es mayor a 1, se puede interpretar que la empresa puede cancelar de manera inmediata a sus acreedores, con el uso de sus activos corrientes.

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

*Prueba ácida.* - La ratio de prueba ácida se obtiene en la diferencia entre activos corrientes e inventarios divididos para los pasivos corrientes. Este indicador evalúa la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin necesidad recurrir a la venta de sus inventarios.

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

### 2.3.3.2 *Indicador de Solvencia*

El indicador de solvencia establece el porcentaje de participación de los acreedores con respecto al endeudamiento de la empresa, considerando los riesgos que conllevan para ambas partes. Además, determina si es recomendable o no endeudarse, que dependerá de la rentabilidad neta que genere la empresa. Por otra parte, los acreedores se inclinan por empresas que generen altos márgenes de rentabilidad y liquidez para disminuir el riesgo (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2022).

*Endeudamiento del activo.* - La ratio de deuda total de activos mide cuanto la empresa ha financiado vía deuda a través de un resultado referencial entre 0,4 y 0,6. Si el resultado de la ratio es superior, la empresa es dependiente de sus acreedores y por ende una capacidad limitada para nuevos financiamientos.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

*Endeudamiento del activo fijo.* - Esta ratio permite medir los activos fijos invertido por cada dólar de patrimonio. Para el caso, si la ratio es igual o mayor a 1, se puede interpretar que el total de los activos fijos puede ser financiado con capital propio.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

*Apalancamiento.* - Esta ratio permite evaluar la inversión realizada en los activos por cada unidad monetaria de capital. Si el resultado de la ratio es igual o mayor a 1, significa que con recursos propios puede financiar la totalidad de los activos.

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

### **2.3.3.3 Indicador de Gestión**

El indicador de Gestión es utilizado para evaluar el nivel de rotación de cartera, cobros y pagos que determina la eficiencia operativa, contribuyendo a los objetivos financieros de la empresa (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2022).

*Rotación de cartera.* - Miden las veces que se cobran las cuentas por cobrar en un determinado periodo.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar}}$$

*Período Medio de Cobranza.* - En promedio esta radio indica en cuantos días se recupera las cuentas por cobrar, que influye directamente en la liquidez de la empresa.

$$\text{Periodo medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

*Período Medio de Pago.* - En promedio esta radio indica cuantos días demora en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\text{Ventas}}$$

### **2.3.3.4 Indicador de Rentabilidad**

El indicador de rentabilidad permite determinar el manejo y control de costos y gastos para generar ganancias. Estos indicadores son importantes para los accionistas porque permite estimar el retorno de su inversión (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2022).

*Margen Bruto*. - Muestra cuánto es el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas después de cubrir los costos de producción.

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

*Margen Neto*. - Mide cuánto es la rentabilidad neta de la empresa en relación a las ventas después de cubrir los costos de producción, gastos administrativos, ventas y financieros. Se utiliza para evaluar la eficiencia de una empresa en transformar sus ventas en beneficios.

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

*Rentabilidad sobre activos (ROA)*. - Se utiliza para evaluar si sus activos son utilizados de manera eficiente para generar beneficios.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total, activos}}$$

*Rentabilidad sobre el capital propio (ROE)*. - Mide el rendimiento financiero que generan los activos netos de una empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **2.3.3.5 Capital de Trabajo**

Buenaventura (2019) señala que otro de los indicadores asociados con la rentabilidad es el capital de trabajo, el cual muestra la capacidad que tiene una empresa en manejar sus recursos de corto plazo, lo que significa que la empresa tiene suficiente liquidez para cubrir sus deudas y pagos inmediatos sin necesidad de adquirir financiamiento externo. Contar con un capital de trabajo suficiente permite que la empresa continúe sus operaciones diarias sin problemas financieros, para lo cual se determina con la siguiente fórmula:

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

## **2.4. Rentabilidad**

La rentabilidad es un factor clave en el manejo de las operaciones financieras y operativas. Esto permiten a las empresas medir su capacidad de eficiencia y crecimiento de las inversiones o del negocio con el fin de generar ganancias,

distribuyendo la asignación de recursos y aportando en la toma de decisiones efectivas.

#### **2.4.1. Rentabilidad Económica**

La rentabilidad Económica permite calcular el resultado a partir de los puestos empleados en la actividad productiva, por ende, se establece con el excedente bruto de explotación logrado mediante el éxito de inversiones como parte del activo. La alta gerencia estima los resultados mediante los siguientes indicadores: Rentabilidad sobre activos, Rentabilidad económica, Retorno sobre inversión (Morales & Morales, 2014).

Para verificar si los recursos asignados y puestos empleados en la actividad productiva están generando los resultados esperados se establece la siguiente fórmula:

$$RE = \frac{EBIT}{Total\ de\ activos}$$

#### **2.4.2. Rentabilidad Financiera**

La rentabilidad financiera determina la distribución de recursos de acuerdo a los puestos empleados, demostrando la capacidad que posee la entidad para generar ganancias y una eficiente gestión financiera, lo cual permite implementar metas de corto y largo plazo, garantizando la estabilidad de la empresa. Los indicadores utilizados son: Retorno sobre patrimonio, Retorno sobre inversión (Morales & Morales, 2014).

Para verificar los resultados esperados de la administración de los recursos económicos de la empresa, se establece la siguiente fórmula:

$$RF = \frac{Utilidad\ Neta}{Recursos\ propios}$$

#### **2.5. Control de gestión**

Un plan financiero y control de gestión permitirá a la empresa utilizar con eficiencia y eficacia sus recursos administrativos, operativos y financieros; lo que coadyuva en la toma de decisiones efectivas, alcanzando la estabilidad en el mercado y optimizando su rentabilidad (Martínez & Milla, 2012).

Contar con un sistema de control de gestión es conveniente para determinar estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos lo que permite garantizar que los recursos obtenidos se utilicen de manera eficiente, aportando a la productividad de la empresa (Pérez-Carballo, 2013).

El control de gestión permite valorar la empresa en general con la finalidad de garantizar que las operaciones y la toma de decisiones se realicen conforme los recursos

asignados tomando de manera oportuna las medidas correctivas necesarias, contribuyendo en los objetivos propuestos de la empresa de forma eficaz y eficiente (Estupiñán Gaitán, 2020).

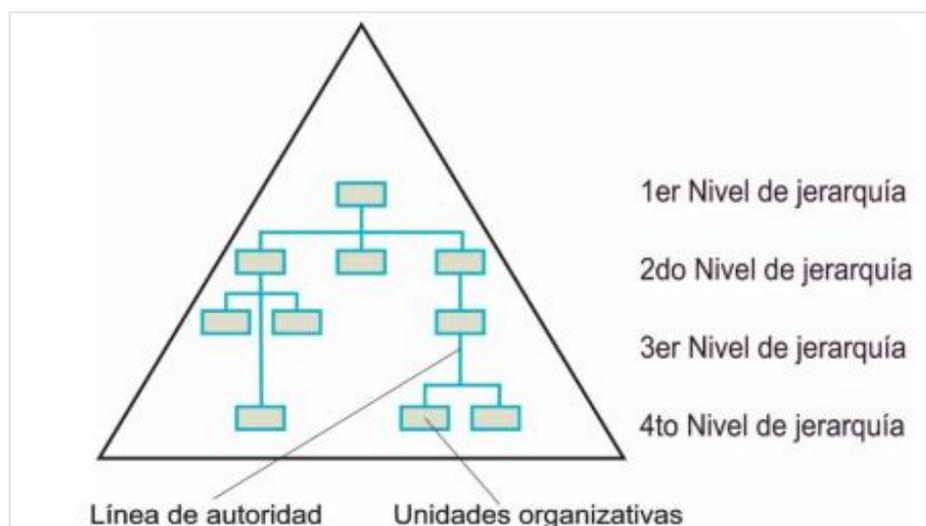
### 2.5.1. Estructura organizacional

La estructura organizativa de una empresa es el esquema que define la jerarquía y distribución de funciones; a través de los diferentes niveles de autoridades, asignando responsabilidades específicas a cada colaborador con respecto a su supervisor inmediato, lo que coadyuva en la eficiencia operativa, administrativa y financiera aportando en las decisiones efectivas y al óptimo rendimiento de la empresa (Martínez & Milla, 2012).

#### 2.5.1.1 Organigrama

La estructura del organigrama puede ser horizontal o vertical y se representa por líneas de autoridad y rectángulos denominados unidades organizativas, donde se consideran 3 áreas relevantes: ventas, administrativa y productiva, aplicado en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa tales como el Gerencial, Administrativo o mando medio y el operativo (Lirio, 2018).

Figura 2.1-Estructura del organigrama



Fuente: Adaptado de Niveles Jerárquicos de la organización (p. 14), por F. A. Lirio, 2018

La estructura interna de la empresa se conforma de varios recursos entre los cuales el más importante es el recurso humano para alcanzar los logros establecidos (Alves, 2023).

### 2.5.2. Matriz FODA

La matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas (FODA) es una de las herramientas más utilizadas para poder determinar estrategias que impactan en el crecimiento de la empresa. Estupiñán (2020) determina de forma precisa aquellos factores endógenos y

exógenos que facilitan o dificultan el desempeño operativo, financiero, administrativo y en la toma de decisiones efectivas.

Según Vogel (2024), el FODA Matemático aplica un enfoque cuantitativo que permita definir estrategias efectivas, mediante la comparación entre sí de las variables Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

La matriz FODA está conformada por dos factores internos y externos.

#### **2.5.2.1 Factores Internos**

Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades son características internas en una empresa. Para su detección y evaluación, deben ser analizados de forma independiente los factores de la estructura organizacional, el talento humano, la producción, los productos, las finanzas, los conocimientos y la plusvalía de la empresa (Estupiñán Gaitán, 2020).

Se reconocen las fortalezas como ventajas que permite a la empresa lograr el éxito y las debilidades como desventajas competitivas las cuales deben corregirse o mitigarse para evitar afectaciones en los objetivos establecidos de la empresa.

#### **2.5.2.2 Factores externos**

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son factores externos relevantes que toda empresa debe aprovechar para contribuir a los objetivos. Por otro lado, las amenazas al considerarse factores externos no se pueden controlar y causan una tendencia negativa en el cumplimiento de los objetivos, afectando la sostenibilidad de la empresa (Estupiñán Gaitán, 2020).

Las oportunidades y/o amenazas deben ser aprovechadas indistintamente de la capacidad instalada, intelectual, humana y material. Para identificarlas se requiere estudiar los factores de mercado, tecnología, economía, legislación, sociedad y ecología (Estupiñán Gaitán, 2020).

#### **2.5.2.3 Estrategias FODA**

Con la comparación de los factores internos y externos se obtiene 4 tipos de estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Oportunidades (DO), Fortalezas-Amenazas (FA), Debilidades-Amenazas (DA), lo que permite a la empresa aprovechar fortalezas y oportunidades, mejorando las debilidades y mitigando amenazas (Nikulin & Becker, 2015).

En la Figura 2.2 se puede observar la estructura de la matriz FODA para generación de estrategias.

Figura 2.2-Estructura matriz FODA para generación de estrategias

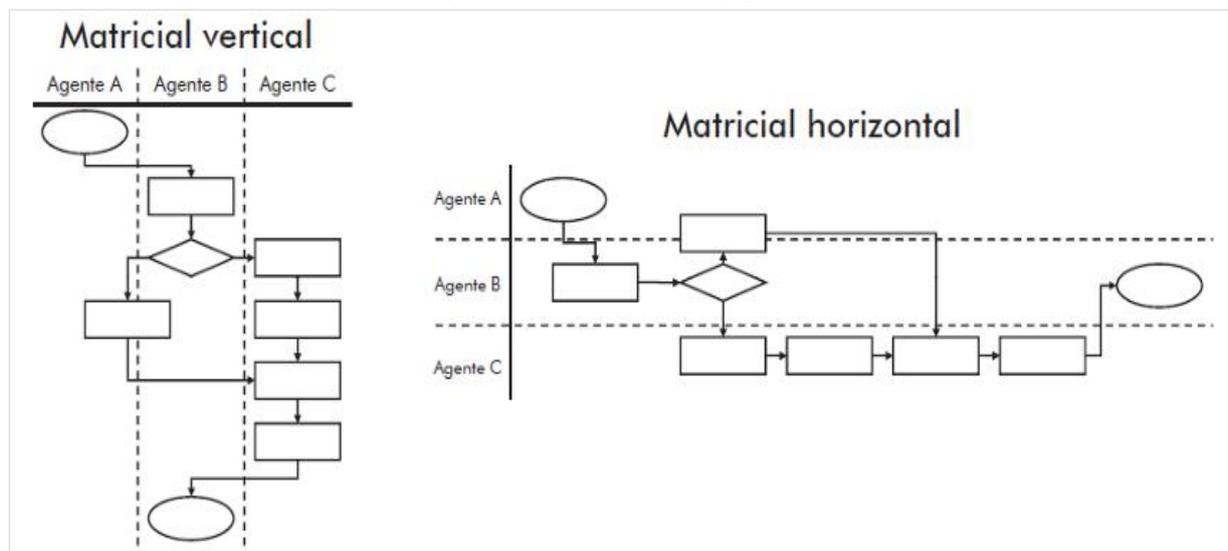
	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico</li> <li>•Nueva tecnologías y procesos productivos</li> <li>•Nuevas necesidades del mercado</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Resistencia al cambio</li> <li>•Competitividad</li> <li>•Altos riesgos y grandes obstáculos</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Recursos superiores</li> <li>•Capacidades distintivas</li> <li>•Ventajas naturales</li> </ul>	<b>Estrategias ofensivas:</b> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias defensivas:</b> Usar las fuerzas para evitar las amenazas
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Talones de Aquiles”</li> <li>•Desventajas</li> <li>•Recursos y capacidades escasas</li> </ul>	<b>Estrategias Adaptativas:</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	<b>Estrategias de supervivencia:</b> Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: A Systematic and Creative Methodology to Drive Strategic Management: Chilean Case Study in Atacama-Region, por C. Nikulin, G. Becker, (2015), Journal of technology management & innovation 10(2), 127-144.

### 2.5.3. Mapa de procesos

Para representar un proceso se utiliza herramientas, tales como los diagramas de flujos que constan de dos categorías: lineal y matricial, que se puede elaborar horizontal o verticalmente. Esto facilita la identificación de problemas, oportunidades, funciones, responsabilidad, lo que permite contribuir a la mejora continua (Pardo, 2013).

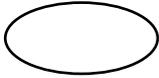
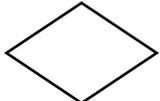
Figura 2.3-Estructura de flujograma matricial



Fuente: Adaptado de “Configuración y usos de un mapa de procesos” (pág. 24), por J. M. Pardo, 2013

Los flujogramas matriciales y lineales se componen de dos elementos claves: El primer elemento son las líneas, las cuales unen las figuras, representado por flechas y Símbolos que refleja las acciones y el segundo elemento son las decisiones de un proceso (Pardo, 2013).

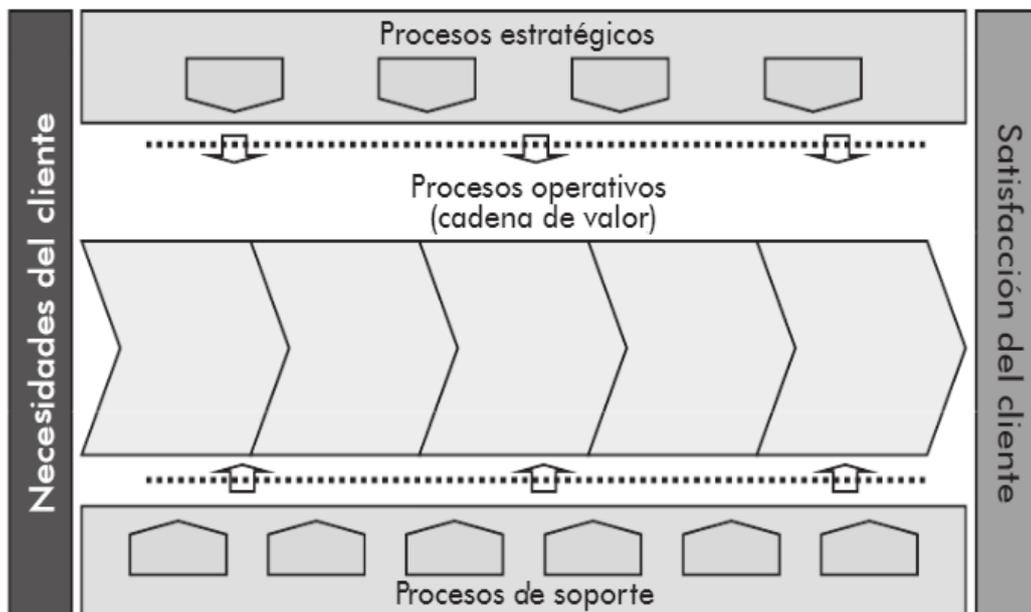
Los más utilizados son:

1. Muestra el flujo paso a paso del proceso. 
2. Inicio y fin del flujograma, representado por un óvalo. 
3. Definición de actividades, representado por un rectángulo. 
4. Toma de decisiones acompañado por lo general de pregunta, representado por un rombo. 

Pardo (2013), señala que el mapa de procesos permite tener una visión integral del desempeño e interrelación de los diferentes departamentos que conforman la empresa, identificando los principales procesos:

1. Estratégicos: Asociado con el esquema de la empresa
2. Operativos: Relacionado con la cadena de valor de la empresa.
3. Auxiliares: Son los procesos de apoyo de los estratégicos.

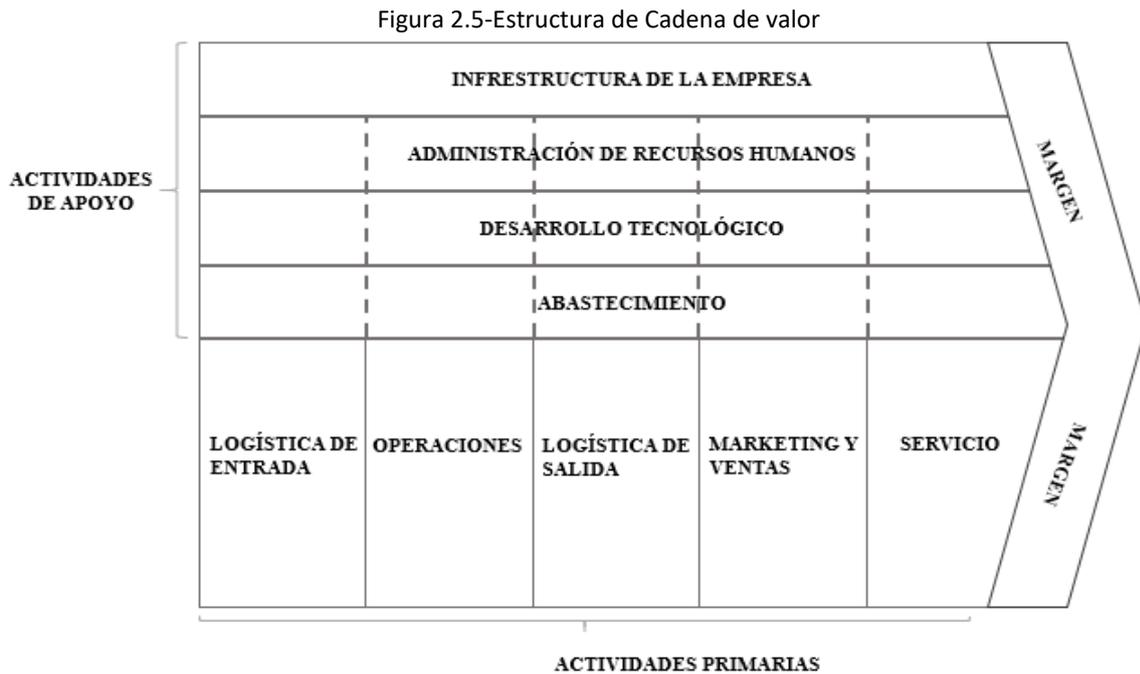
Figura 2.4–Representación del mapa de proceso



Fuente: Adaptado de "Configuración y usos de un mapa de procesos" (pág. 51), por J. M. Pardo, 2013

### 2.5.4. Cadena de Valor de Porter

Porter (2015) señala que la Cadena de valor contribuye con la optimización de procesos aportando ventaja competitiva, conformada por actividades Primarias y de Apoyo. Las actividades primarias están relacionadas con la producción, comercialización y venta de un producto o servicio; mientras las actividades de apoyo favorecen en la ejecución de las actividades primarias mediante el uso de Infraestructura, Recursos humanos, tecnología, y compras.



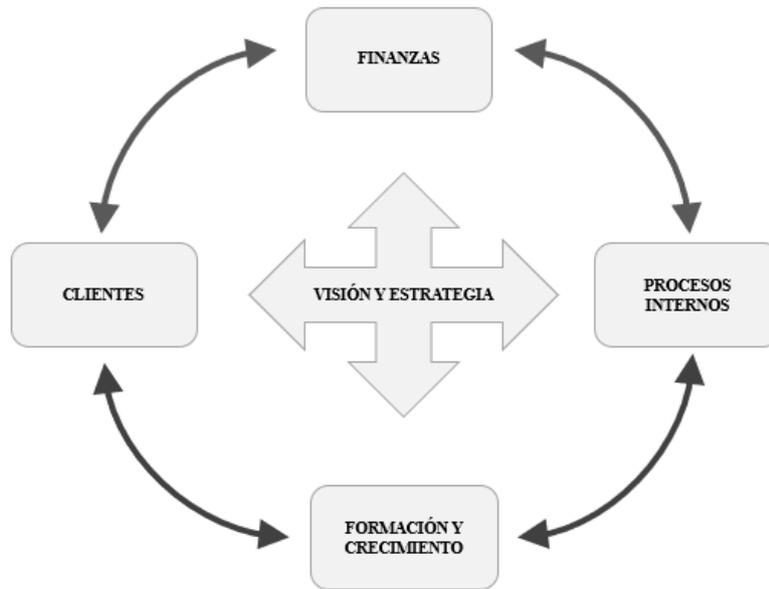
Fuente: Adaptado de “Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior” (p. 104), por M. E. Porter, 2015.

### 2.6. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) ofrece un marco integral que convierte la misión, visión, valores y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Norton & Kaplan (2016, p.18) señalan que “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Los objetivos e indicadores del CMI se basan en la visión y la estrategia de una empresa, y consideran el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento ( Norton & Kaplan, 2016).

Figura 2.6-Estructura del cuadro de mando integral



Elaborado por los autores

### 2.6.1. Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son útiles para resumir las consecuencias económicas, que son fácilmente medibles, de acciones ya realizadas. Las métricas de desempeño financiero muestran si la implementación de las estrategias está contribuyendo a incrementar el nivel mínimo requerida en las metas planteadas de la empresa. Los objetivos financieros suelen estar vinculados a los ingresos operativos, el retorno sobre el capital u otros ( Norton & Kaplan, 2016).

### 2.6.2. Perspectiva Clientes

Norton & Kaplan (2016), los directivos determinan los segmentos de clientes y de mercado en los que la empresa competirá. Los indicadores claves pueden ser:

1. La satisfacción del cliente
2. La retención de clientes
3. La captación de nuevos clientes
4. La rentabilidad por cliente, y
5. La participación de mercado en los segmentos elegidos

### 2.6.3. Perspectiva Procesos internos

Los directivos de la empresa determinan los procesos internos críticos en los que la empresa debe destacarse. Esta perspectiva incluye los procesos de innovación dentro de los procesos internos ( Norton & Kaplan, 2016).

#### **2.6.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

Detecta las bases para que la empresa desarrolle mejoras y crecimiento a largo plazo. El aprendizaje y el desarrollo de una empresa se basan en tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa ( Norton & Kaplan, 2016).

#### **2.6.5. Indicadores Claves de desempeño (KPI)**

Key Performance Indicators (KPI) también llamado indicadores claves de desempeño son relevantes para evaluar la eficiencia de la empresa, logrando optimizar los procesos operativos y estratégicos con base en los objetivos definidos, los cuales deben ser medibles, alcanzable y estratégico con el fin de aportar en la mejora de toma de decisiones.

Es una meta difícil, conseguir que una empresa permanezca sostenible en el tiempo, por ende, los altos mandos deben de considerar la dedicación y el empeño en sus actividades; así mismo, la eficiencia y eficacia en el control de la situación minimizando los problemas y enfrentando desafíos que se susciten (Valle, 2020).

### **2.7. Riesgo**

#### **2.7.1. Gestión de Riesgo**

El riesgo es un factor negativo que se presenta en cualquier momento y pueden afectar el crecimiento y la sostenibilidad de empresa. Para lograr identificar, analizar y reducir el riesgo, el autor determina seis etapas: Análisis del entorno, Identificar el riesgo, Evaluar el riesgo, establecer estrategia de riesgo, Lineamientos de acción de riesgo, y finalmente, el mapa de riesgo”. (Mejía Quijano, 2013).

La gestión de riesgo estratégicos en una empresa permite identificar, analizar y evaluar la probabilidad de ocurrencia e impacto que pueda ocasionar, con el fin de establecer estrategias que permitan mitigar o eliminar dichos riesgos, manteniendo un monitoreo continuo de los cambios que se puedan presentar en la empresa (Palacio Giraldo & Nuñez, 2020).

#### **2.7.2. Matriz de riesgo**

El riesgo existe en cualquier instancia de las actividades de una empresa, por ende, es necesario contar con herramientas que permitan analizar y evaluar la frecuencia de ocurrencias durante la gestión y ejecución de los procesos administrativos, financieros y de producción, que aportan a la toma de decisiones.

La matriz de riesgo no solo permite a la empresa medir la frecuencia de ocurrencias, además, contribuye en el control y mitigación del riesgo. Para medir el riesgo se emplean dos variables, ambas compuestas por cinco niveles estableciendo una escala del 1 al 5 (Palma Rodriguez, 2011).

<b>Escala</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Impacto</b>
1	Rara	Insignificante
2	Inverosímil	Menor
3	Frecuente	Moderado
4	Verosímil	Mayor
5	Esperada	Masivo

Para el cálculo se establece la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Viabilidad} * \text{Impacto}$$

Palma (2011) manifiesta que para evaluar el nivel de riesgo se establecen cinco escalas: 1. Menor, 2. Limitada, 3. media, 4. significativa y 5. mayor, lo que facilita a la empresa identificar los riesgos críticos para la toma de acciones y decisiones que permitan mitigar, transferir o evitar los riesgos, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 2.1-Modelo Matriz de riesgo

		IMPACTO					Nivel de riesgo	
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Masivo		
VIABILIDAD	5 Esperada	5	10	15	20	25	Menor	1-4
	4 Verosímil	4	8	12	16	20	limitada	5-9
	3 Frecuente	3	6	9	12	15	Media	10-14
	2 Inverosímil	2	4	6	8	10	Significativa	15-19
	1 Rara	1	2	3	4	5	Mayor	15-25

Elaborado por los autores

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

El objetivo del presente capítulo fue exponer las metodologías utilizadas en el caso de estudio, para lo cual, se revisó literatura de diferentes autores proporcionando la base requerida para establecer los métodos y herramientas que aportaron en el desarrollo de la planificación financiera y diseño en el control de gestión para la optimización de la rentabilidad de la empresa CAL S.A. El trabajo se dividió en cuatro fases aplicando un enfoque cuantitativo y cualitativo: Levantamiento de información, Análisis organizacional, Análisis financiero y Planificación financiera.

#### 3.1. Levantamiento de Información

La recopilación de información se realizó a través de una Investigación Exploratoria procedente de fuentes primarias facilitadas por la empresa CAL S.A, entre las cuales se obtuvo los estados financieros y las entrevistas a los directivos de cada departamento que conforman la empresa.

La entrevista es uno de los métodos de recopilación de información frecuentemente utilizado, en el que intervienen dos personas el entrevistador y el entrevistado. Entre estos se encuentra la entrevista estructurada que está compuesta de preguntas cuyas respuestas contienen opciones múltiples, limitando al entrevistado a las alternativas presentadas y la entrevista no estructuradas es manejable y permite respuestas más precisas, aunque es más complejo el análisis (Vargas, 2012).

En primera instancia, se elaboró un banco entre 8 y 10 preguntas, utilizando como referencia el tipo de entrevista no estructurada, dirigida al personal de los departamentos Gerencia, Administración, Contabilidad, y Producción (Ver el Apéndice A).

Las entrevistas se efectuaron de acuerdo al siguiente cronograma, detallado en la Tabla 3.1

Tabla 3.1-Cronograma de entrevistas personal de la empresa CAL S.A.

IT	Personal	Agosto		Septiembre	
		15	29	24	30
1	Gerente General	■			
2	Administrador		■		
3	Contador General			■	
4	Jefe de operaciones				■

Elaborado por los Autores

Para el análisis de la situación financiera la empresa, facilitó los siguientes estados financieros, correspondientes a los periodos 2022 y 2023: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral.

### **3.2. Análisis organizacional**

Con la data recopilada en el levantamiento de la información de los procesos existentes de las áreas administrativas, operativas y financiera, se identificó y determinó la situación actual de la empresa de manera general, utilizando las herramientas Organigrama, Matriz FODA, Mapa de procesos y Cadena de valor.

1. Se definió la estructura organizacional de la empresa, que actualmente cuenta con un total de 14 trabajadores: 5 administrativos y 9 operarios, y se conforma por 5 departamentos: Dirección General, Administración-RRHH, Contabilidad, Ventas y Compras y Operaciones. Esto permitió elaborar el organigrama de la empresa y determinar la distribución del personal y los niveles jerárquicos.
2. Se determinó los factores internos (fortalezas, debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), que afectan o aportan en el desempeño de la empresa CAL S.A. Identificados los factores endógenos y exógenos de la empresa, se elaboró un FODA matemático mediante la herramienta Excel, utilizando una escala entre 1 al 7 para comparar las Fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, para establecer las estrategias.

La ponderación de los factores se realizó de acuerdo al criterio de importancia considerando los siguientes puntos:

- a) Si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad y enfrentar la amenaza, se coloca una puntuación alta. Siendo 7 la escala de calificación máxima.
  - b) Si la debilidad me permite aprovechar la oportunidad o no permite que se active la amenaza, se califica con una puntuación baja. Siendo 1 la escala de calificación máxima.
3. Se identificó las actividades que se llevan a cabo en la empresa para lo cual se definió la Misión, Visión y sus valores organizacionales, así como, la identificación de los procesos estratégicos: hacia dónde va la empresa; procesos operáticos: se identificó los procesos claves con la utilización de diagramas de flujo lo que permitió una visión clara representando cada etapa de las actividades realizadas en el proceso; y, los procesos de apoyo: identificando los recursos utilizados para dar soporte a los procesos operativos y estratégicos. Con la recopilación de información se logró estructurar el mapa de procesos de la empresa.

4. Con la información presentada en el mapa de procesos y con base en la data del levantamiento de información, se logró determinar las actividades primarias identificando los procesos de Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Servicio post-venta y las actividades de apoyo Infraestructura, Talento Humano, Tecnología y Compras. Con el detalle de ambas actividades se identificó aquellos factores que están afectando en la mejora de los procesos de la empresa, esto permitió diseñar la cadena de valor de la empresa.

### **3.3. Análisis Financiero**

El análisis financiero realizado en la empresa CAL S.A., se fundamenta en un enfoque cuantitativo que se centra en cifras y estadística para evaluar el desempeño de la empresa.

La información utilizada en este análisis proviene de fuentes primarias, a través de documentos internos facilitados por la empresa, tales como: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral. Para el detalle ver anexo A y B.

El análisis contempla los periodos 2022 y 2023 y se utilizó las herramientas: Análisis vertical, horizontal e indicadores financieros.

1. Para el análisis vertical se obtuvo el porcentaje correspondiente de cada partida, a través de la división de la cuenta de cada grupo por el total respectivo, multiplicando por 100.
2. Para el análisis horizontal se seleccionó el año base 2022 determinando la variación porcentual comparando el año actual con el año base dividiendo cada cuenta del ESF y ERI.
3. Para determinar la situación financiera de la empresa se seleccionó los siguientes indicadores en el que se consideró las razones que puedan explicar el desempeño financiero de la empresa en los periodos antes señalados:
  - a) Liquidez: Razón corriente y Prueba ácida
  - b) Solvencia: Endeudamiento del Activo, Endeudamiento del Activo Fijo y Apalancamiento.
  - c) Gestión: Rotación de cartera, Período Medio de Cobranza y Período Medio de Pago
  - d) Rentabilidad: Margen Bruto, Margen Neto, Rentabilidad sobre el capital propio (ROE) y Rentabilidad sobre activos (ROA).

Para determinar el resultado de cada una de las razones financieras, se aplicó las fórmulas correspondientes, detalladas en el capítulo 2.

### **3.4. Planificación financiera**

Para el desarrollo de la última fase del presente trabajo, se realizó lo siguiente: Presupuesto y Proyecciones a 5 años, Cuadro de mando Integral y la gestión de riesgo.

Con el resultado del análisis financiero, se elaboró los presupuestos de ventas, compras, cuentas por cobrar y pagar, impuestos y gastos, herramientas que facilitaron el desarrollo de las proyecciones del Estado de Situación financiera, Estado de resultados Integral y flujo de caja.

En adición, para facilitar una visión completa del desempeño de la empresa respecto a sus objetivos, se diseñó un cuadro de mando integral con relación a la metodología de Norton & Kaplan, para lo cual se identificó las siguientes perspectivas:

1. Finanzas: Se identificó factores que permitan generar valor agregado y mejorar la rentabilidad de la empresa.
2. Clientes: Se definió enfoques que aportan a la satisfacción del cliente.
3. Procesos internos: Se orientó en el proceso de producción para la creación de valor de la empresa.
4. Formación y crecimiento: Se centró en la mejora de la cultura organizacional y su recurso humano.

Definidas las perspectivas, se formuló los objetivos estratégicos y específicos complementado con indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para complementar el cuadro de mando integral se determinó el riesgo de cada uno de los objetivos propuestos.

1. Como primer paso se identificó los factores críticos que afectan el rendimiento de la empresa CAL S.A, en el que se estableció el posible riesgo y la consecuencia de los objetivos estratégicos propuestos, que se pueda presentar.
2. Una vez identificados, se analizó y evaluó cada uno de los factores de riesgo establecidos, aplicando las variables de probabilidad e impacto, valoradas en la escala de 1 a 5 respectivamente, determinando el nivel de riesgo de cada objetivo específico.
3. Con el resultado obtenido de la cuantificación, se procede con la elaboración de la matriz de riesgo, colocando cada riesgo en el nivel que corresponda, lo que permitió identificar y evaluar los casos de mayor atención.

4. Con la identificación de los riesgos con mayor valor numérico se estableció un plan de acción, que permita mitigar o eliminar dichos riesgos evitando amenazas y debilidades para la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos de las entrevistas y de los estados financieros, aplicando las metodologías antes mencionadas, con el fin de evaluar la situación actual de CAL S.A y desarrollar proyecciones financieras que faciliten la toma de decisiones.

A través del presupuesto anual, el flujo de caja y la proyección de los estados financieros, se pretende establecer una base sólida para crear un sistema de control de gestión que mejore la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se emplearon tablas, gráficos, ilustraciones e interpretaciones; que facilitaron la visualización de los hallazgos, logrando una comprensión clara del comportamiento de la empresa.

### **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se presenta los resultados de las entrevistas realizadas al Gerente General, Administrador, Contador y Jefe de Operaciones de la empresa.

La entrevista realizada al Gerente General se identificó la visión estratégica, objetivos, cultura organizacional, fortalezas, desafíos y el futuro estratégico de la empresa. Además, se determinó que la compañía enfrenta desafíos relacionados con la eficiencia e innovación, mientras sigue buscando oportunidades de expansión y mejora. Asimismo, el Gerente General está en busca de iniciativas que fomenten el crecimiento, planes para expandirse a nuevos mercados y estrategias que maximicen la eficiencia o fortalezcan la competitividad. (Ver el Apéndice B).

La entrevista desarrollada al administrador permitió conocer si la empresa tiene una dirección estratégica clara, evaluar las responsabilidades del personal y control interno, así como, identificar las capacidades internas y los puntos débiles de la empresa. Como resultado, se determinó la situación actual y funcionamiento de la empresa, sus desafíos y las áreas potenciales para mejoras. (Ver el Apéndice B).

La entrevista efectuada al Contador general, logró identificar la utilización de recursos, la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, control de costos y gastos, los principales activos fijos, nivel de endeudamiento y posibles inversiones a largo plazo, permitiendo evaluar la estructura y tendencias financieras de la empresa. (Ver el Apéndice B).

Finalmente, con la entrevista al jefe de operaciones se logró determinar las líneas de productos, los procesos de producción y logística. Se identificó las estrategias que utilizan para reducir los tiempos de inactividad en el proceso de producción; comprender los métodos y controles que la empresa emplea para garantizar que el producto final cumpla con los

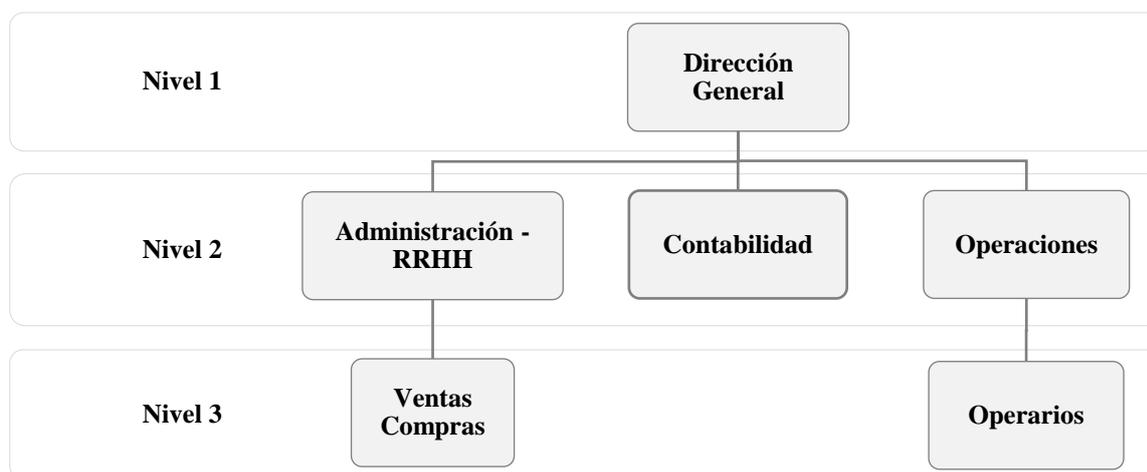
estándares de calidad en cada fase de producción; además, se evaluó los principales problemas y desafíos que ha enfrentado la empresa en el área de producción en los últimos años- (Ver el Apéndice B).

Con las entrevistas se obtuvo una visión clara del panorama actual de la empresa, así como, la identificación de los problemas existentes y sus perspectivas de crecimiento en las áreas claves, lo que permitió determinar de manera específica los procesos administrativos, operativos y financieros que lleva la empresa.

#### 4.1. Organigrama

El organigrama de la empresa CAL S.A. se estructura por diversos niveles jerárquicos, organizados de forma que cada departamento cuente con una definición clara de sus responsabilidades y funciones.

Figura 4.1-Organigrama de la empresa CAL S.A.



Elaborado por los autores

Nivel 1-Dirección General: Se encuentra el Gerente General quien es el representante legal y propietaria de la empresa. En este nivel se toma las decisiones administrativas, operativas y financieras.

Nivel 2-Administración, Contabilidad y operaciones: Se encuentra el Administrador, Contador y el jefe de operaciones los cuales reportan al Gerente General.

Nivel 3-Ventas-Compras y Operarios: Está conformado por la analista de ventas-compras y los operarios, los cuales reportan al Administrador y al jefe de operaciones respectivamente.

##### 4.1.1. Distribución del personal

La empresa CAL S.A., tiene en su nómina 14 trabajadores en total, distribuidos en las diferentes áreas administrativas y operativas, tal como se puede observar en la tabla 4.1.

Tabla 4.1-Distribución del personal de la empresa CAL S.A.

<b>IT</b>	<b>Áreas</b>	<b>Rol/Cargo</b>	<b>Personal</b>
1	Dirección General	Gerente General	1
2	Administración-RRHH	Administrador	1
3	Contabilidad	Contador General	1
4	Ventas y Compras	Analista	1
5	Operaciones	Jefe de operaciones	1
6		Operarios	9

Elaborado por los Autores

## 4.2. Matriz FODA

### 4.2.1. Identificación de factores

#### **Factores internos**

##### **Fortalezas**

- ✓ F1. Calidad del producto
- ✓ F2. Experiencia en producción
- ✓ F3. Empaque del producto apropiado
- ✓ F4. Infraestructura propia con capacidad de expansión

##### **Debilidades**

- ✓ D1. Inexistencia de registro de marca
- ✓ D2. Disminución de cartera de clientes
- ✓ D3. Procedimientos y procesos internos no establecidos
- ✓ D4. Tecnología en maquinaria obsoleta

#### **Factores externos**

##### **Oportunidades**

- ✓ O1. Accesibilidad a líneas de crédito
- ✓ O2. Posibilidad en adquirir nuevas maquinarias
- ✓ O3. Desarrollar nuevos productos
- ✓ O4. Sector acuícola con tendencia crecimiento

##### **Amenazas**

- ✓ A1. Impacto del cambio climático
- ✓ A2. Emergencia energética
- ✓ A3. Preferencia del consumidor por otras marcas
- ✓ A4. La Competencia

Identificado los factores endógenos y exógenos de la empresa CAL S.A., se desarrolla FODA matemático, efectuando una correlación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, con la finalidad de determinar los factores más relevantes.

Para determinar la cuantificación de cada uno de los factores, la empresa designó al Administrador y al Analista de ventas y compra para trabajar en conjunto, con base en la metodología establecida en el capítulo 3 y con referencia en la escala de Likert, se trabajó con un rango entre 1 y 7, para lo cual se consideró lo siguiente:

<b>Rango</b>	<b>FO/FA</b>	<b>DO/DA</b>
1	Mínimo	Máximo
2	Bajo	Muy alto
3	Moderado	Alto
4	Medio	Medio
5	Alto	Moderado
6	Muy alto	Bajo
7	Máximo	Mínimo

Una vez obtenidos los valores de cada una de las secciones, se realizó el cálculo del promedio de cada fila y columna, mediante el cual se obtuvo la siguiente información, como se observa en la tabla 4.2.

Tabla 4.2-FODA Matemático empresa CAL S.A.

		<b>OPORTUNIDADES</b>					<b>AMENAZAS</b>				
		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	4	4	6	7	5,25	3	3	3	7	4
	<b>F2</b>	5	4	7	7	5,75	5	5	4	6	5
	<b>F3</b>	3	3	4	4	3,5	3	3	3	5	3,5
	<b>F4</b>	5	6	7	7	6,25	5	4	3	5	4,25
<b>PROMEDIO</b>		4,25	4,25	6	6,25		4	3,75	3,25	5,75	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	5	3	7	7	5,5	1	1	1	7	2,5
	<b>D2</b>	6	6	6	6	6	1	1	3	7	3
	<b>D3</b>	3	4	6	5	4,5	1	2	2	6	2,75
	<b>D4</b>	4	1	7	7	4,75	2	3	3	7	3,75
<b>PROMEDIO</b>		4,5	3,5	6,5	6,25		1,25	1,75	2,25	6,75	

Elaborado por los autores

La fortaleza F1, F2 y F4 nos permite aprovechar todas las oportunidades siendo la más alta la fortaleza Nro. 4. En el análisis Fortaleza-Oportunidades (FO), se determinó que la mayor oportunidad es la Nro.3 y 4, siendo la oportunidad Nro.4, la que más se puede aprovechar.

La fortaleza F2 y F4 nos permite enfrentar todas las amenazas. De acuerdo con el análisis Fortaleza-Amenaza (FA), la mayor amenaza y que se puede activar es la Nro. 4, por tanto, es necesario adoptar acciones que permitan reducir los riesgos de las amenazas existentes.

La debilidad D1 y D2 no permite aprovechar todas las oportunidades y la debilidad D4 la debilidad permite que se activen las amenazas al ser el valor más alto que le sigue; es fundamental tomar acciones en estas debilidades. En el análisis Debilidades-Oportunidades (DO), tenemos 2 oportunidades la Nro. 3 y 4, siendo la más probable la oportunidad Nro.3. Se puede inferir que las debilidades existentes no permiten aprovechar dicha oportunidad.

En el análisis Debilidades-Amenaza (DA), podemos observar que la amenaza Nro.4 es la más probable, por lo que el grupo de debilidades existentes puede activar esta amenaza. Es recomendable implementar estrategias que permitan enfrentar dichas amenazas.

#### 4.2.2. Definición de estrategias

Se plantean las siguientes estrategias, presentadas en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3-Definición estrategias empresa CAL S.A.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>1.- Evaluar crédito para Inversión en maquinaria de alta tecnología que optimice los procesos de fabricación, mejorar la eficiencia y ampliar la capacidad productiva.</p> <p>2.- Diversificar la línea de productos adaptados a las necesidades del mercado, podría atraer tanto a clientes existentes como a nuevos segmentos de mercado</p>	<p>1.- Gestionar el registro de la marca para proteger legalmente el nombre y los activos intangibles de la empresa. Esto evitará que terceros utilicen la marca.</p> <p>2.- Ofrecer un servicio personalizado y de calidad, satisfaciendo necesidades y estableciendo incentivos para lograr fidelización del cliente hacia la marca.</p>

	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<b>AMENAZAS</b>	<p>1.- Desarrollar un plan de contingencia para reducir el impacto de una crisis energética, como la instalación de generadores.</p> <p>2.- Elaborar un plan de campañas de marketing y comunicación enfatizando la calidad del producto como una ventaja competitiva clave, demostrando cómo se diferencia claramente de los competidores.</p>	<p>1.- Implementar controles en los gastos operativos para evitar sobrecostos y buscar mejoras en la cadena de suministro que permitan reducir costos logísticos y de almacenamiento.</p> <p>2.- Ajustar los precios de los productos de acuerdo con las fluctuaciones del mercado, pero manteniendo un equilibrio para no perder competitividad.</p> <p>3.- Identificar proveedores alternativos que ofrezcan mejores precios o condiciones de pago más flexibles. La renegociación de contratos con proveedores actuales puede reducir los costos de insumos, ajustándose mejor a la situación económica volátil.</p>

Elaborado por los autores

### **4.3. Mapa de Procesos**

#### **4.3.1. Lineamiento de la empresa CAL S.A.**

Los lineamientos estratégicos permitirán definir una identidad sólida de la empresa, facilitando que los colaboradores comprendan el propósito de la misma. Así mismo, las responsabilidades y funciones del personal permanecerán alineados hacia los objetivos de la empresa CAL S.A

##### **4.3.1.1 Misión**

Ofrecer minerales de primera calidad 100% natural para el sector de agricultura y acuicultura, garantizando la máxima satisfacción del cliente, con responsabilidad ambiental.

##### **4.3.1.2 Visión**

Ser líder en el mercado a nivel Nacional en la línea de productos minerales.

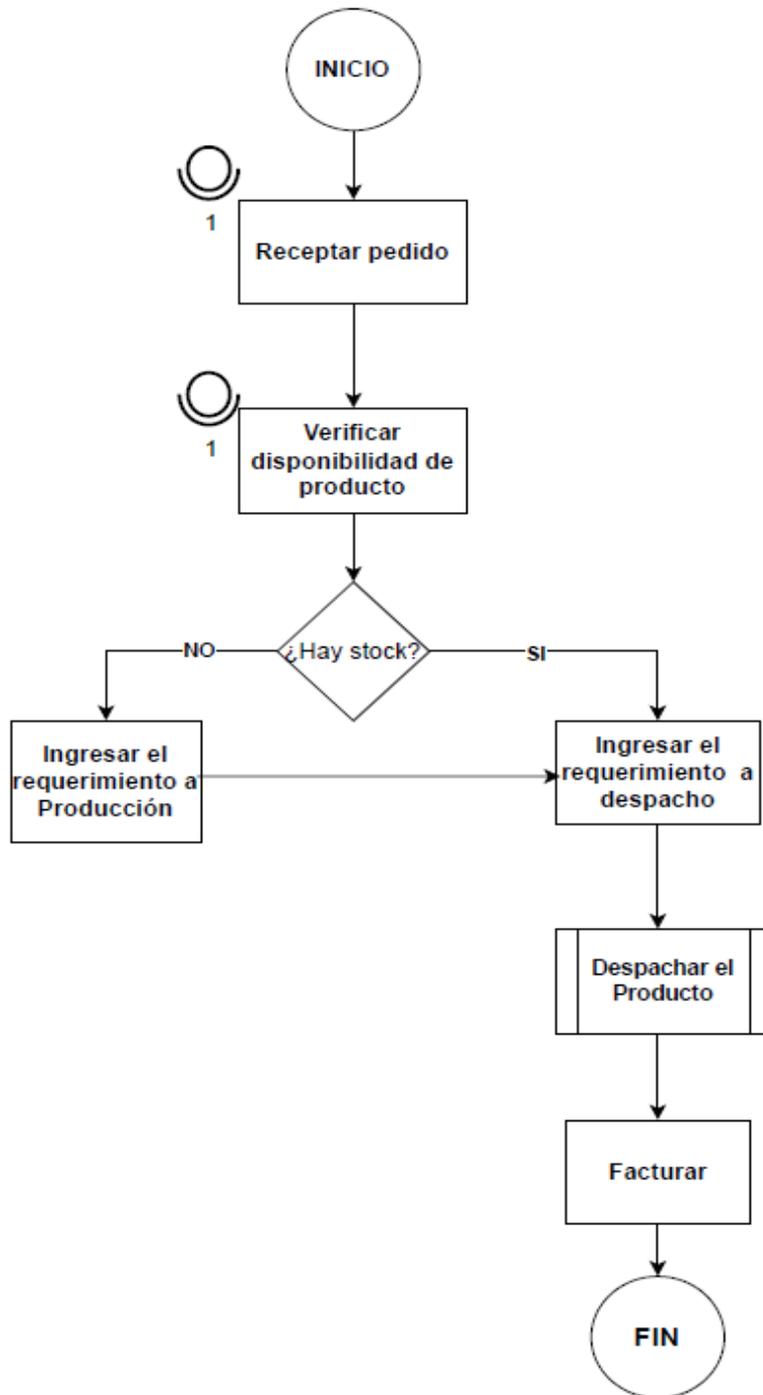
#### **4.3.1.3 Valores de la empresa**

1. **Calidad:** Asegurar que su producto terminado cumpla con los estándares de pureza requeridos para sus aplicaciones específicas, sin contaminantes que puedan afectar su rendimiento.
2. **Compromiso:** Mantener una comunicación efectiva con clientes, proveedores y empleados, proporcionando información clara sobre productos y procesos definidos.
3. **Transparencia del producto:** Emplear equipos de pesaje debidamente calibrados para garantizar el peso exacto, fomentando la confianza de los clientes internos y externos.
4. **Atención al Cliente:** Satisfacer las necesidades de los clientes mediante un servicio excepcional y un soporte eficaz.
5. **Integridad:** Contemplar la ética en todas las actividades y servicios que se realizan y ofrecen, tanto para clientes internos y externos.
6. **Respeto:** Mantener un buen ambiente laboral con igualdad de condición sin discriminación de ningún tipo.

#### **4.3.2 Definición de los procesos de la empresa**

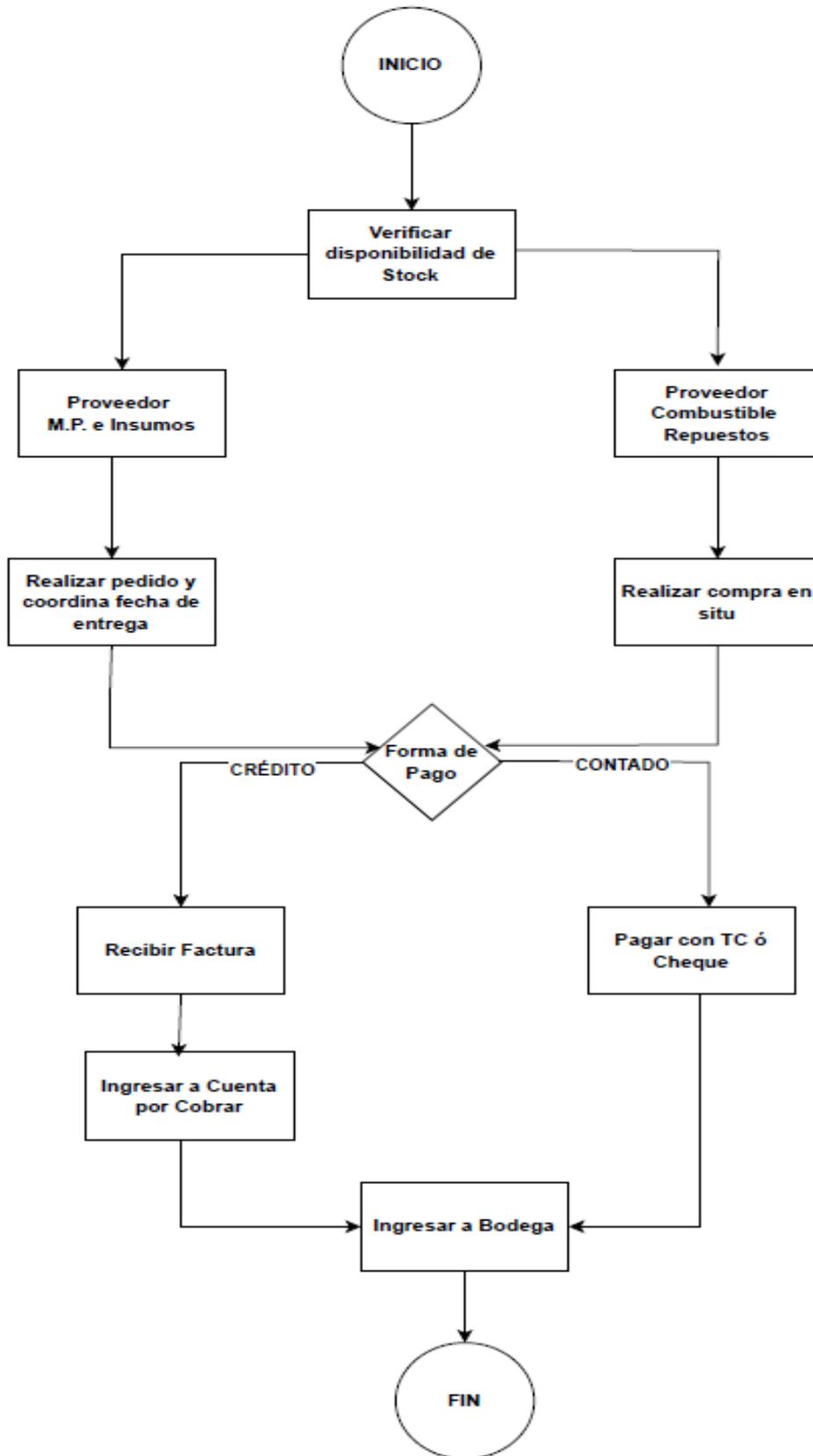
1. **Procesos estratégicos:** La empresa CAL S.A. no tiene definida una planificación estratégica para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, llevan a cabo sus actividades de manera empírica, orientándose por el lineamiento de la empresa.
2. **Procesos operativos:** La empresa CAL S.A., no tiene procesos y procedimientos establecidos en sus registros. En relación, a la recopilación de información, se identificó los siguientes procesos: ventas (figura 4.2), compras (figura 4.3), producción (figura 4.4), y despacho (figura 4.5).

Figura 4.2–Diagrama de flujo proceso ventas



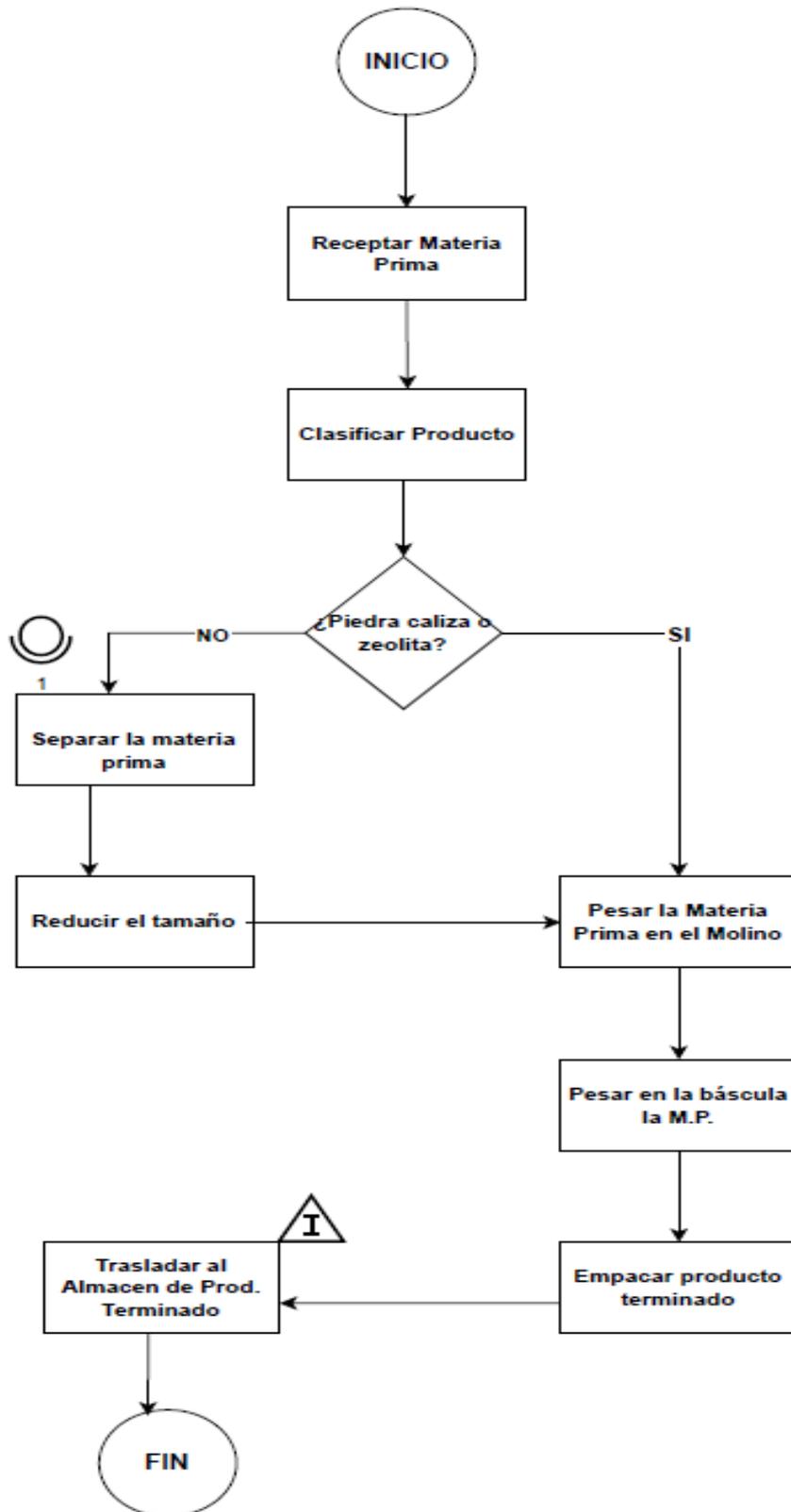
Elaborado por los autores

Figura 4.3–Diagrama de flujo proceso compras



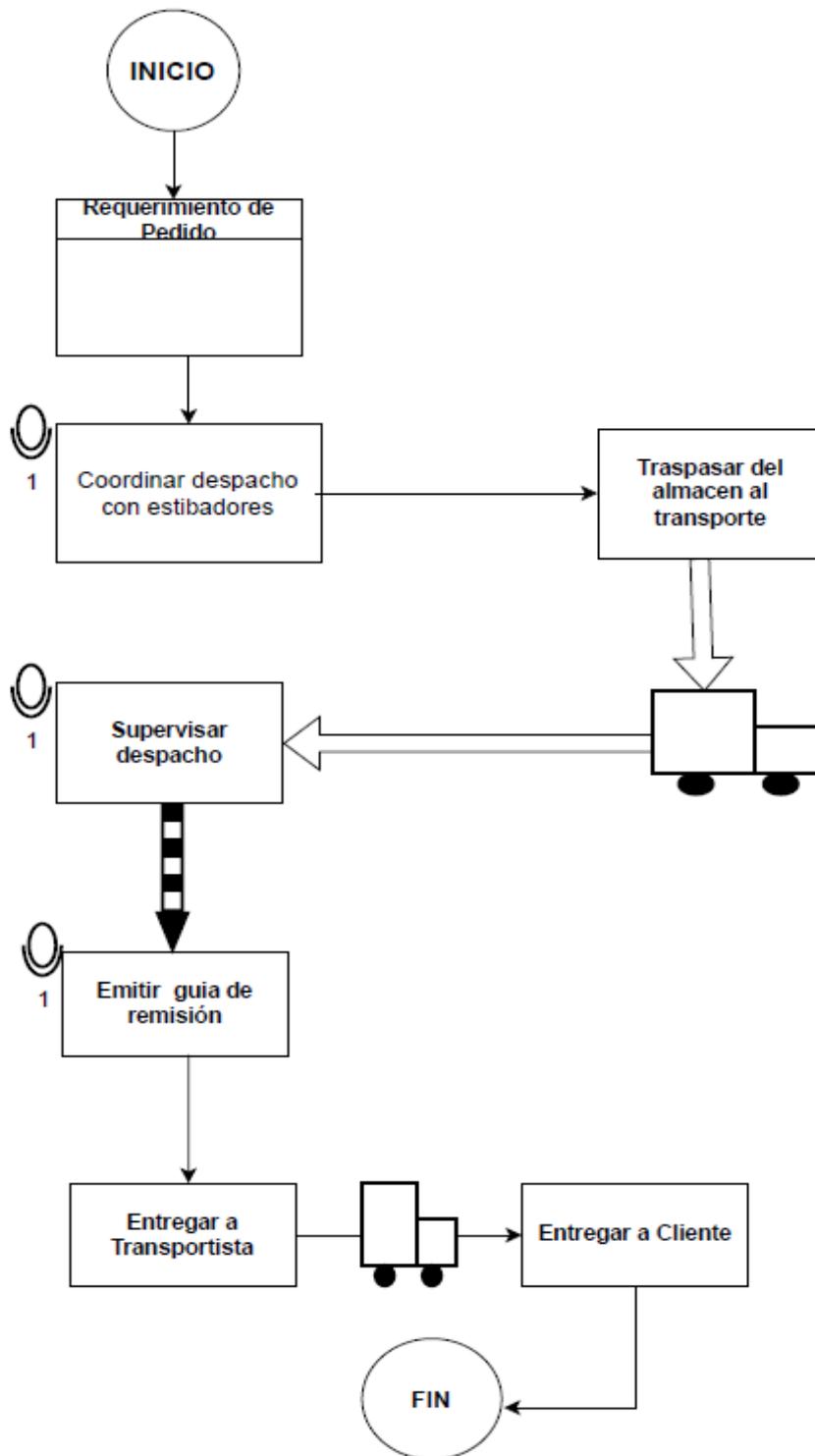
Elaborado por los autores

Figura 4.4–Diagrama de flujo proceso Producción



Elaborado por los autores

Figura 4.5–Diagrama de flujo proceso de despacho

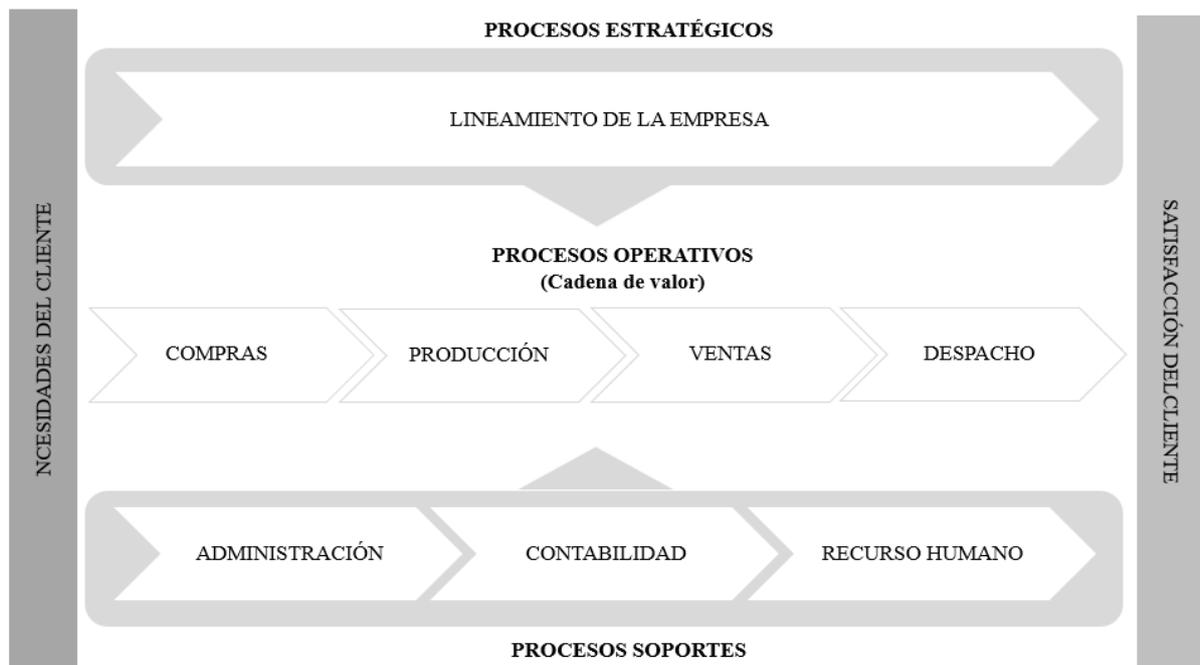


Elaborado por los autores

3. **Procesos de soporte:** Los departamentos que aportan en el cumplimiento de los procesos operativos son Administración, Contabilidad y la participación del recurso humano en cada uno de los procesos operativos que lleva la empresa.

Se define el mapa de procesos para la empresa CAL S.A, como se puede observar en la figura 4.6.

Figura 4.6–Mapa de procesos de la empresa CAL S.A.



Elaborado por los autores

#### 4.4. Cadena de valor de Porter

##### 4.4.1. Identificaciones de actividades

###### 4.4.1.1 Actividades primarias

**Logística de interna.** - De acuerdo a la necesidad de compra y con base en el reporte remitido por el almacén, adquiere MP, insumos, repuestos, y otros materiales. Los productos son recibidos por el jefe de operaciones para el posterior almacenamiento, registro y control del inventario. Las directrices del almacén es mantener la MP en un lugar seco sin exposición a lluvias, para evitar atrasos en el proceso de producción, por estar humedecida la piedra.

**Operaciones.** - La empresa CAL S.A., maneja dos tipos de productos carbonato de calcio y zeolita. Ambos productos pasan por el mismo proceso de fabricación, en el cual, la MP se clasifica, pasa por la trituradora y el molino, se transporta al sector de la báscula y finalmente se procede con el empaque de acuerdo a la presentación requerida. En caso que surja inconveniente con los equipos y/o maquinarias durante el proceso, se realizan

mantenimientos correctivos, lo que en ocasiones ha provocado retraso en la producción. Asimismo, los mantenimientos preventivos son programados y realizados el fin de semana. Por otra parte, para determinar la calidad se realiza midiendo la granulometría del producto, por lo tanto, durante la producción no tienen mermas del producto.

**Logística de externa.** - Cuando el producto ha finalizado su proceso de transformación pasa al almacén, en donde el jefe de operaciones realiza el registro del inventario de productos terminados. Se notifica disponibilidad de los productos al departamento de Administración y Contabilidad.

**Marketing y ventas.** - La empresa CAL S.A., maneja un segmento de mercado relacionado al sector acuícola y agrícola; no cuenta con una estrategia de publicidad para dar a conocer sus productos. Los pedidos son receptados mediante llamadas telefónicas o por contacto directo del cliente.

**Servicio Post-Venta.** - La empresa CAL S.A. no ha tenido problemas de devoluciones, lo cual demuestra la aceptación del producto por la clientela. De acuerdo al levantamiento de información, la empresa CAL S.A. no realiza un seguimiento óptimo a la clientela, posterior a la venta de los productos. Se puede observar que existe una fina línea entre un buen servicio y lograr la fidelización del cliente.

#### **4.4.1.2 Actividades de apoyo**

Se identificó las áreas necesarias que dan soporte a las actividades primarias, entre estos tenemos, la infraestructura, el recurso humano, la tecnología y compras.

**Infraestructura.** - La empresa CAL S.A., tiene infraestructura propia, donde opera la planta de producción. Además, dispone de equipos y sistema contable Contífico para realizar las actividades administrativas y financieras requeridas para dar soporte a las actividades primarias.

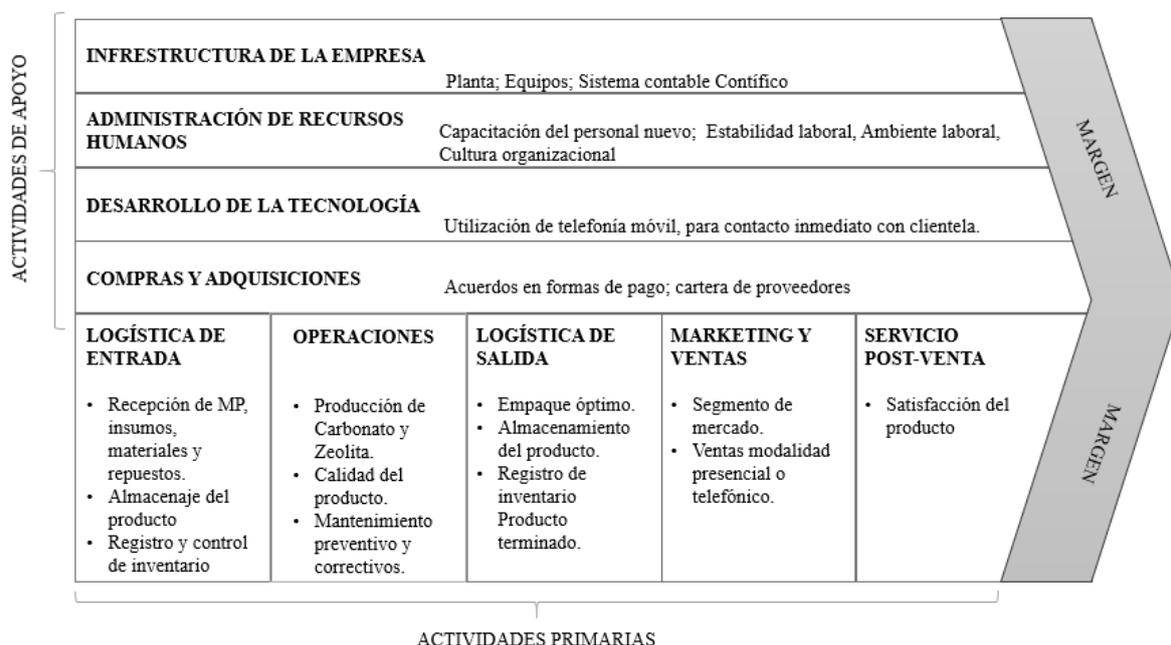
**Recurso Humano.** - La empresa ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores mediante contratos que cumplan con las exigencias de ley. La empresa fomenta capacitación en manejo de equipos y maquinarias al personal nuevo, fortaleciendo la cultura organizacional. Sin embargo, hay falencias en la continuidad de la formación continua del personal.

**Tecnología.** - La telefonía móvil es una herramienta que utilizan para dar soporte en ventas, para contacto inmediato con la clientela.

**Compras.** - Conocer la disponibilidad del producto es primordial para no exceder la capacidad del Almacén. Contamos con una cartera de proveedores que ofrecen precios accesibles y diferentes formas de pagos, lo que permite a la empresa poder realizar sus adquisiciones de una manera eficiente.

En la figura 4.7 se define la cadena de valor para la empresa CAL S.A.

Figura 4.7–Cadena de valor de la empresa CAL S.A.



Elaborado por los autores

## 4.5. Estados financieros

### 4.5.1. Análisis Vertical - Estado de Situación Financiera

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera consiste en expresar cada cuenta como un porcentaje del total de activos o del total de pasivos y patrimonio.

Cada cuenta del activo se calcula como un porcentaje del total del activo, que equivale al 100% en el año analizado. En 2022, el activo corriente representa el 72,70% del total de Activo, mientras que en 2023 equivale al 61,63%. Por su parte, el activo no corriente corresponde al 27.30% en 2022 y al 38.37% en 2023. Esto demuestra que el activo corriente predomina en ambos períodos, siendo las cuentas por cobrar las que aportan la mayor proporción.

Las cuentas del pasivo se expresan como un porcentaje del total de pasivo y patrimonio, equivalente al 100% en el año analizado. En 2022, el pasivo corriente representa el 52,29% del total pasivo y patrimonio, mientras que en 2023 disminuye al 32,96%. Por otro lado, el pasivo no corriente corresponde al 30.97% en 2022 y ligeramente aumenta al 34.43% en 2023. Esto indica que en 2022 el pasivo corriente tiene una mayor participación, principalmente debido a las cuentas por pagar a proveedores. Sin embargo, en 2023, el pasivo no corriente supera levemente al pasivo corriente en su contribución al total de pasivo y patrimonio.

El patrimonio se expresa como un porcentaje del total de pasivo y patrimonio, equivalente al 100% en el año analizado. En 2022, el patrimonio representa el 16,75% del total, mientras que en 2023 aumenta significativamente al 32,61%. Este incremento refleja una mayor contribución en el aporte para futuras capitalizaciones.

A continuación, se presenta el análisis vertical de los datos proporcionados para los años 2022 y 2023, tal como se observa en la Tabla 4.4.

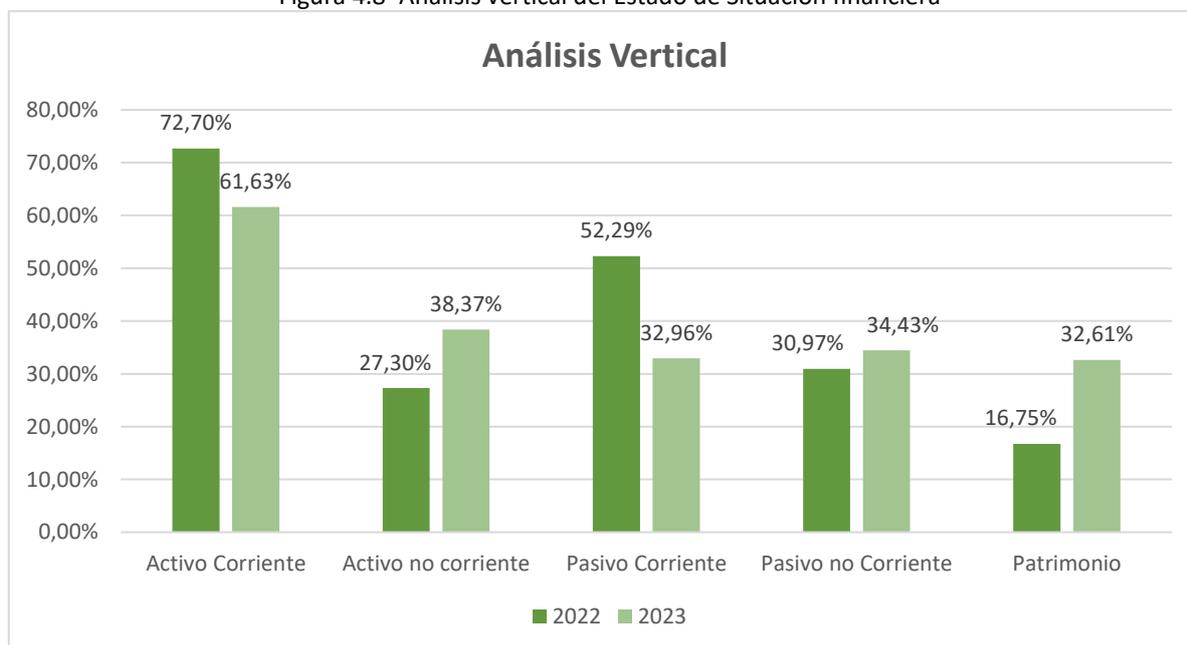
Tabla 4.4-Análisis vertical del Estado de Situación financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b>Activo Corriente</b>	<b>72.70%</b>	<b>61.63%</b>
Efectivo y equivalentes	3.90%	4.89%
Cuentas por cobrar clientes	51.43%	40.21%
Otras Cuentas por cobrar	6.22%	5.87%
Inventarios	11.15%	10.66%
<b>Activo no Corriente</b>	<b>27.30%</b>	<b>38.37%</b>
Maquinaria, Instalaciones y adecuaciones	30.34%	40.31%
(Depreciación acumulada)	-3.03%	-1.94%
<b>Total, de Activo</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>		
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>52.29%</b>	<b>32.96%</b>
Cuentas por pagar proveedores	37.47%	20.65%
Empleados	0.61%	0.78%
Obligaciones Financieras	4.76%	4.60%
Utilidad a trabajadores	3.91%	2.87%
Impuestos a la renta	5.54%	4.06%
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>30.97%</b>	<b>34.43%</b>
Accionistas	25.88%	31.06%
Obligaciones Financieras	5.09%	3.38%
<b>Total de Pasivo</b>	<b>83.25%</b>	<b>67.39%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital	0.14%	0.12%
Aportes para futuras capitalizaciones	0.00%	19.41%
Utilidad ejercicios anteriores	0.00%	0.89%
Utilidad del ejercicio	16.61%	12.19%
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>16.75%</b>	<b>32.61%</b>
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por los autores

## Interpretación del análisis vertical - Estado de Situación Financiera

Figura 4.8—Análisis vertical del Estado de Situación financiera



Elaborado por los autores

En relación al periodo 2023, los activos corrientes presentan decremento del 72.70% al 61.63% y de la misma manera los pasivos corrientes del 52.29% al 32.96% en relación al 2022, a causa de la disminución en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar; como resultado en mejorar la gestión de las cobranzas. En cambio, los activos no corrientes muestran incremento del 27.30% al 38.37% y pasivos no corrientes del 30.97% al 34.43% en comparación al periodo del 2022, debido que realizaron préstamo al accionista para adquirir un equipo que se encontraba en mal estado. Por otro lado, el patrimonio presenta incrementó del 16.75% al 32.61% en comparación al 2022, debido al aumento que realizaron en los aportes de futuras capitalización.

### 4.5.2. Análisis Vertical - Estado de Resultado Integral

El análisis vertical del Estado de Resultados consiste en expresar cada partida como un porcentaje de los ingresos totales, que representan el 100%. Este enfoque permite analizar la estructura de los ingresos, costos y gastos, así como evaluar su impacto en la rentabilidad de la empresa.

Los ingresos totales siempre equivalen al 100%, es la base para calcular todos los porcentajes. Por otro lado, los costos totales se determinaron dividiendo el costo de ventas entre el total de los ingresos, representando el 43.01% en 2022 y se mantienen estables en 2023 con

un 43.08%. En cuanto a los gastos administrativos y de ventas, estos constituyen el 40,60% de los ingresos totales en 2022, experimentando un leve incremento hasta llegar al 42,37% en 2023.

Finalmente, en 2022 se muestra una utilidad neta del 10,45%, mientras que en 2023 experimenta una ligera disminución, alcanzando el 9,27%.

A continuación, se presenta el análisis vertical de los datos proporcionados para los años 2022 y 2023, como se observa en la Tabla 4.5.

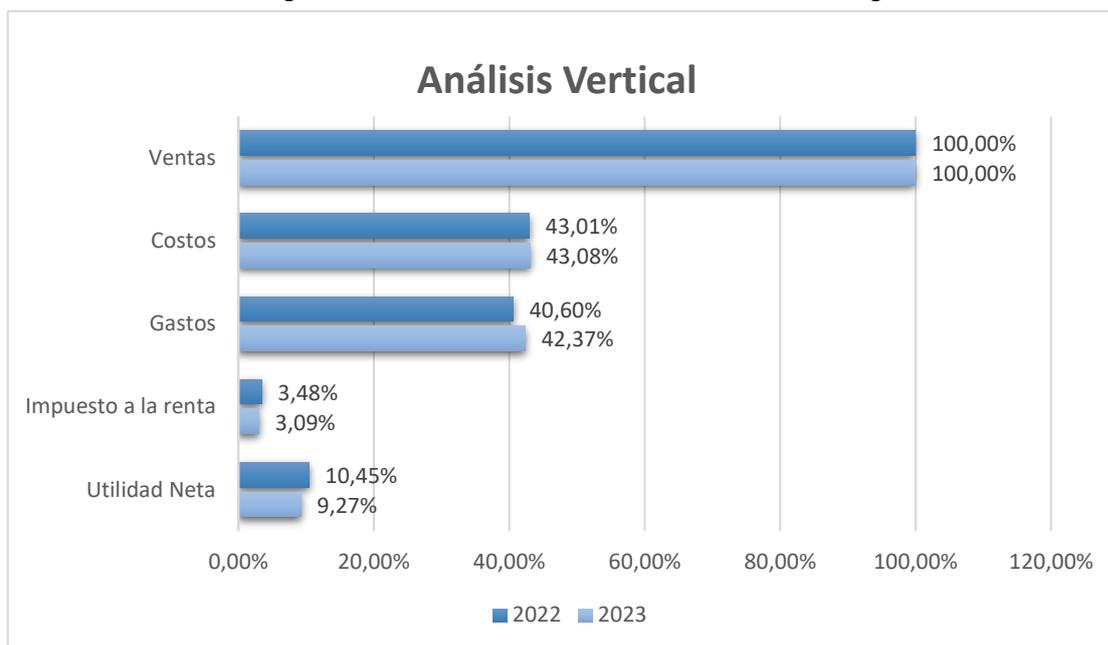
Tabla 4.5-Análisis vertical del Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Venta de Carbonato de calcio	43.52%	38.06%
Venta de Zeolita	52.60%	60.22%
Venta de Sulfato de Calcio	3.88%	1.71%
<b>Costo de Venta</b>	<b>43.01%</b>	<b>43.08%</b>
Costo de Venta/ P. Caliza	19.58%	17.51%
Costo de Venta/Zeolita	21.04%	24.69%
Costo de Venta/Sulfato de Calcio	2.39%	0.88%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>56.99%</b>	<b>56.92%</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>40.60%</b>	<b>42.37%</b>
Sueldos, Salarios y beneficios sociales	26.84%	27.31%
Depreciación Propiedades, Plantas y Equipos	0.36%	0.57%
Mantenimiento y Reparaciones Costos	2.06%	1.57%
Combustibles y lubricantes	4.71%	5.60%
Honorarios Profesionales	1.57%	1.59%
Alquiler	0.22%	0.00%
Gastos de gestión	0.48%	0.00%
Otros gastos	4.37%	5.73%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>16.39%</b>	<b>14.55%</b>
Participación de trabajadores (15%)	2.46%	2.18%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>13.93%</b>	<b>12.36%</b>
Impuesto a la renta	3.48%	3.09%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.45%</b>	<b>9.27%</b>

Elaborado por los autores

## Interpretación del análisis vertical - Estado de Resultado Integral

Figura 4.9—Análisis vertical del Estado de Resultado Integral



Elaborado por los autores

En el periodo 2023 se presentó un mínimo incremento del 43.01% al 43.08% en sus costos de ventas en relación al 2022, por otro lado, en el mismo año se incrementaron los gastos del 40.60% al 42.37%, y presentó un descenso en el impuesto a la renta del 3.48% al 3.09% lo que significa una menor carga tributaria para la empresa y como resultado del ejercicio 2022-2023 presentó disminución en su utilidad neta del 10.45% al 9.27%; a causa del aumento en la materia prima, combustible y otros gastos. Este análisis facilita en comprender cómo cada elemento contribuye o perjudica la rentabilidad de la empresa.

### 4.5.3. Análisis Horizontal - Estado de Situación Financiera

El análisis horizontal en el estado de situación financiera compara los valores de un período base con los valores del período siguiente para identificar cambios porcentuales. En este caso, el año base es 2022, y el año de comparación es 2023.

En el grupo de la cuenta de Activos, el valor de 2022 es el periodo base considerando como 100%. Para 2023, el cálculo se realiza dividiendo el valor de 2023 entre el valor de 2022, logrando como resultado un 119.06%; esto refleja un ligero aumento del 19.06% en relación con el año base.

En el grupo de la cuenta de Pasivos, se considera el valor de 2022 periodo base asignándole el 100%. Para 2023, se realiza el cálculo dividiendo el valor de ese año entre el de 2022, obteniendo como resultado un 96.37%; esto equivale a una leve disminución del 3.63% en comparación con el año base.

En el grupo de la cuenta de Patrimonio, el valor de 2022 se considera como referencia el periodo base como 100%. Para 2023, se calcula dividiendo el valor de ese año entre el valor de 2022, alcanzando como resultado un 231.81%; esto representa un notable incremento del 131.81% en relación con el año base.

En la Tabla 4.6, se muestra el análisis horizontal de los datos correspondientes a los años 2022 y 2023:

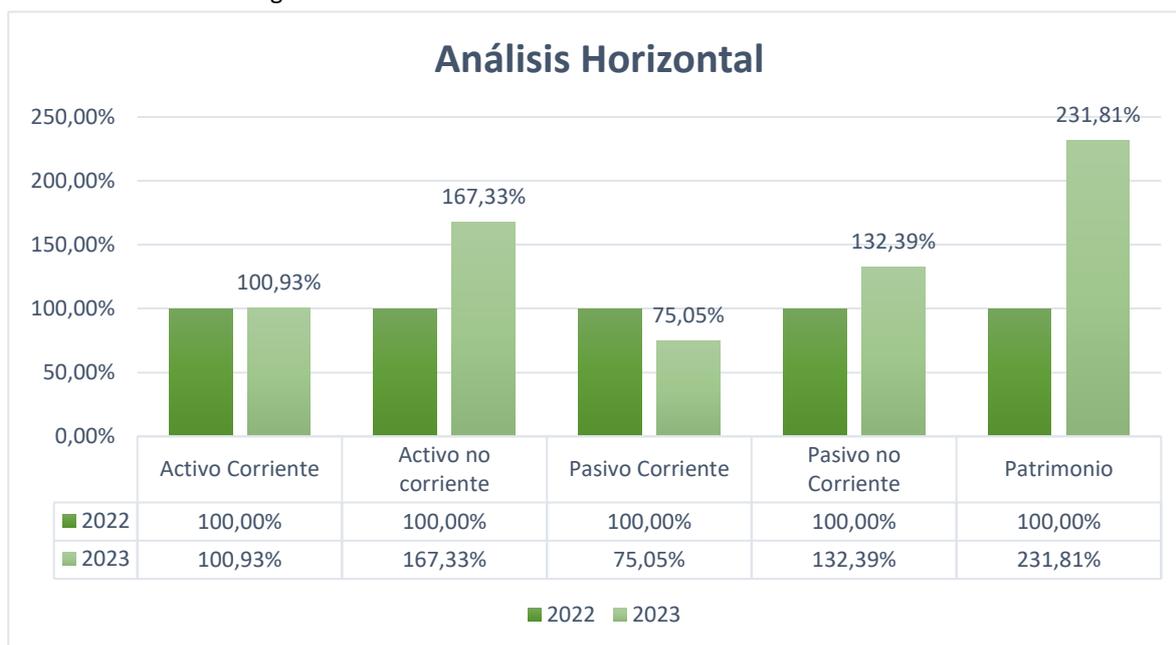
Tabla 4.6-Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b>Activo Corriente</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.93%</b>
Efectivo y equivalentes	100.00%	149.20%
Cuentas por cobrar clientes	100.00%	93.08%
Otras Cuentas por cobrar	100.00%	112.34%
Inventarios	100.00%	113.87%
<b>Activo no Corriente</b>	<b>100.00%</b>	<b>167.33%</b>
Maquinaria, Instalaciones y adecuaciones	100.00%	158.21%
(Depreciación acumulada)	100.00%	76.18%
<b>Total de Activo</b>	<b>100.00%</b>	<b>119.06%</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>		
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>100.00%</b>	<b>75.05%</b>
Cuentas por pagar proveedores	100.00%	65.60%
Empleados	100.00%	151.11%
Obligaciones Financieras	100.00%	115.11%
Participación de trabajadores	100.00%	87.37%
Impuestos a la renta	100.00%	87.37%
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>100.00%</b>	<b>132.39%</b>
Accionistas	100.00%	142.87%
Obligaciones Financieras	100.00%	79.03%
<b>Total de Pasivo</b>	<b>100.00%</b>	<b>96.37%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital	0.00%	100.00%
Aportes para futuras capitalizaciones	0.00%	100.00%
Utilidad ejercicios anteriores	0.00%	100.00%
Utilidad del ejercicio	100.00%	87.37%
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>231.81%</b>
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>119.06%</b>

Elaborado por los autores

## Interpretación del análisis horizontal - Estado de Situación Financiera

Figura 4.10–Análisis horizontal del Estado de Situación financiera



Elaborado por los autores

El periodo 2023 presentó un ligero incremento en los activos corrientes del 0.93% en relación al 2022, los activos no corrientes presentaron incremento considerable de 67.33% a causa de la disminución en las cuentas por cobrar y aumento en los activos fijos respectivamente. Mientras tanto, los pasivos corrientes presentaron descenso del 24.95% y los pasivos no corrientes presentó incremento del 32.39% en relación al 2022, debido a la disminución en las cuentas por pagar e incremento en préstamos a los accionistas a largo plazo.

Por otra parte, el patrimonio en el periodo 2023 presentó aumento del 131.81% en relación al año anterior por el aumento en aporte de futura capitalización; el aporte efectuado fortalece la posición financiera y reduce el nivel de apalancamiento.

### 4.5.4. Análisis Horizontal - Estado de Resultado Integral

El análisis horizontal del estado de resultados compara los valores de un período base con los valores de un período posterior para identificar cambios porcentuales. En este caso, el año base es 2022 y se compara con 2023.

En la cuenta de ingresos, se obtiene el 98.43% al dividir el valor de 2023 entre el de 2022; indicando una leve disminución del 1.57%. Los costos de venta, es producto de la división del 2023 entre el periodo 2022; obteniendo como resultando el 98.59%, representando una ligera disminución del 1.41%. En cambio, la cuenta de gastos, se calculó dividiendo el 2023 entre el 2022, alcanzado el 102.72%. Esto refleja un ligero aumento del 2.72%.

Y finalmente, la utilidad neta presenta una considerable disminución del 12.63%, producto de la división del valor de 2023 entre 2022 obteniendo como resultado un 87.37%.

En la Tabla 4.7, se presenta el análisis horizontal de los datos proporcionados para los años 2022 y 2023:

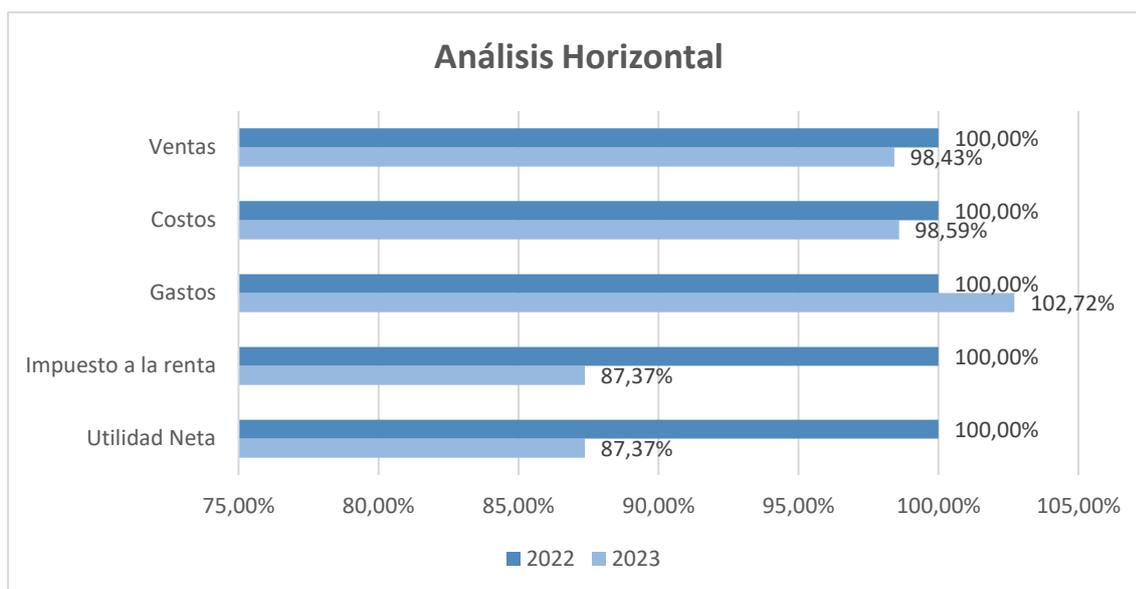
Tabla 4.7-Análisis horizontal del Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos</b>	<b>100.00%</b>	<b>98.43%</b>
Venta de Carbonato de calcio	100.00%	86.09%
Venta de Zeolita	100.00%	112.68%
Venta de Sulfato de Calcio	100.00%	43.49%
<b>Costo de Venta</b>	<b>100.00%</b>	<b>98.59%</b>
Costo de Venta/ P. Caliza	100.00%	88.00%
Costo de Venta/Zeolita	100.00%	115.50%
Costo de Venta/Sulfato de Calcio	100.00%	36.40%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>100.00%</b>	<b>98.30%</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>100.00%</b>	<b>102.72%</b>
Sueldos, Salarios y beneficios sociales	100.00%	100.16%
Depreciación Propiedades, Plantas y Equipos	100.00%	156.64%
Mantenimiento y Reparaciones Costos	100.00%	75.03%
Combustibles y lubricantes	100.00%	117.10%
Honorarios Profesionales	100.00%	100.00%
Alquiler	100.00%	0.00%
Gastos de gestión	100.00%	0.00%
Otros gastos	100.00%	129.10%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>100.00%</b>	<b>87.37%</b>
Participación de trabajadores (15%)	100.00%	87.37%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>87.37%</b>
Impuesto a la renta	100.00%	87.37%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>100.00%</b>	<b>87.37%</b>

Elaborado por los autores

## Interpretación del análisis horizontal - Estado de Resultado Integral

Figura 4.11–Análisis horizontal del Estado de Resultado Integral



Elaborado por los autores

En el periodo 2023 presentó una ligera disminución en las ventas a 98.43% lo que significa que las ventas del 2023 fueron 1.57% más bajas que en el 2022, a causa de una menor demanda y competencia en el mercado. Los costos de ventas disminuyeron un 1,41%, si bien es positivo que los costos se ajustan a la baja, la disminución fue ligeramente menor que la caída en las ventas. En cambio, los gastos presentan un moderado aumento del 2.72% en el 2023 a pesar de la disminución en las ventas. Tales variaciones, impactaron la rentabilidad de la empresa reduciendo del 100% al 87.37%, lo que significa que la utilidad neta fue 12.63% más bajas en relación al 2022.

### 4.6. Indicadores Financieros

Se presentan los siguientes indicadores: liquidez, solvencia, Gestión Rentabilidad, Capital de trabajo.

#### 4.6.1. Razón de liquidez

La razón de liquidez se determinó la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En este indicador se analizó la razón liquidez corriente y prueba ácida.

##### 1. Liquidez Corriente

Se determinó el indicador liquidez corriente de los periodos 2022 y 2023 aplicando la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.8-Indicador Razón de liquidez corriente año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Liquidez Corriente</i>	$\frac{204,485}{147,069} = 1.39$	$\frac{206,384}{110,369} = 1.87$	1.63

Elaborador por los autores

La razón liquidez corriente promedio de la empresa CAL S.A fue aproximadamente de \$ 1.63, significa que en promedio tiene \$1.63 en activos corrientes por cada dólar invertido en sus pasivos corriente. Además, presentó tendencia de crecimiento en 2023 del 1.39 a 1.87 en relación al año anterior, a pesar de esto, la empresa mantiene capacidad de pago moderada para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

## 2. Prueba ácida

El indicador prueba ácida de los periodos 2022 y 2023 se utilizó la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.9-Indicador Razón de prueba ácida corriente año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Prueba ácida</i>	$\frac{204,485 - 31,350}{147,069} = 1.18$	$\frac{206,384 - 35,700}{110,369} = 1.55$	1.36

Elaborador por los autores

La razón prueba ácida promedio de la empresa CAL S.A fue aproximadamente 1.36, significa que la empresa dispone una liquidez adecuada para cumplir sus obligaciones sin recurrir a sus inventarios. En 2023, presentó tendencia de crecimiento de 1.18 a 1.55, señalando una mejora aún mayor en la liquidez.

### 4.6.2. Razón de Solvencia

La razón de solvencia permitió evaluar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a largo plazo. Estos indicadores, precisan, la proporción entre la deuda y el capital, así mismo, la habilidad de la empresa para generar el flujo de efectivo necesario para cumplir con sus deudas a medida que se hacen exigibles.

En la razón de Solvencia se analizaron los siguientes indicadores financieros: Endeudamiento del Activo, Endeudamiento del Activo Fijo y Apalancamiento.

#### 1. Endeudamiento del Activo

Se procedió a calcular el indicador endeudamiento del Activo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 4.10-Indicador de Endeudamiento del Activo año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Endeudamiento del Activo</i>	$\frac{234,170}{281,279} = 0.83$	$\frac{225,678}{334,884} = 0.67$	0.75

Elaborador por los autores

El indicador endeudamiento del activo promedio fue aproximadamente de \$ 0.75. Esto significa que, por cada dólar en activos que posee la empresa, \$0.75 está financiado con deuda o recursos externo. En 2023, presenta tendencia de baja de 0.83 a 0.67, a causa de una notable reducción en cuentas por pagar y significativo aumento en los activos.

## 2. Endeudamiento del Activo Fijo

Se procedió a calcular el Activo Fijo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Tabla 4.11-Indicador Endeudamiento del Activo Fijo año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Endeudamiento del Activo Fijo</i>	$\frac{47,110}{76,795} = 0.61$	$\frac{109,206}{128,500} = 0.85$	0.73

Elaborador por los autores

El indicador endeudamiento del activo fijo promedio fue aproximadamente de \$ 0.73. Esto significa que, por cada dólar en activos fijos que posee la empresa, en promedio, \$0.73 está financiado con recursos propio de la empresa. Así mismo, en 2023 se determinó tendencia de crecimiento de 0.61 a 0.85 a raíz del significativo incremento en patrimonio y en activos fijos; como resultado de adquisiciones de maquinarias que fueron financiadas con recursos propios y financiamiento externos.

## 3. Apalancamiento

Se procedió a calcular el indicador apalancamiento mediante la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.12-Indicador Endeudamiento del Activo Fijo año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Apalancamiento</i>	$\frac{281,279}{47,110} = 5.97$	$\frac{334,884}{109,206} = 3.07$	4.52

Elaborador por los autores

El indicador apalancamiento fue aproximadamente, en promedio, \$4.52. Significa que, por cada dólar de recursos propios, la empresa tiene en promedio \$ 4.52 en activos totales. En 2023, se identificó tendencia a la baja de 5.97 a 3.07, por razón, que la empresa ajustó su nivel de endeudamiento.

### 4.6.3. Razón de Gestión

La razón de gestión permitió evaluar la eficiencia de la empresa en el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos. De la misma manera, facilitó en determinar los días de cobros y pagos que enfrenta la empresa antes sus deudores y acreedores. Se analizaron los siguientes indicadores: Rotación de cartera, Período Medio de Cobranza y Período Medio de Pago.

#### 1. Rotación de cartera

Se procedió a calcular el indicador rotación de cartera a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar}}$$

Tabla 4.13-Indicador Rotación de cartera año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Rotación de cartera</i>	$\frac{447,097}{144,674} = 3.09$	$\frac{440,064}{134,668} = 3.27$	3.18

Elaborador por los autores

El indicador rotación de cartera promedio fue aproximadamente de 3.18 veces al año, significa que la empresa, en promedio, recupera sus cuentas por cobrar 3.18 veces durante el año. En el 2023, la empresa muestra un ligero incremento de 3.09 a 3.27 en la rotación de cartera, en este aspecto, la empresa podría comprometer su liquidez al ofrecer largos plazos a sus clientes para saldar sus deudas.

#### 2. Período Medio de Cobranza

Se procedió a calcular el indicador Período Medio de Cobranza mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Tabla 4.14-Indicador Rotación de cartera año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Periodo medio de Cobranza</i>	$\frac{144,674 \times 365}{447,097} = 118.11$	$\frac{134,668 \times 365}{440,064} = 111.70$	114.90

Elaborador por los autores

En promedio, el período medio de cobranza fue aproximadamente de 115 días, significa que, en promedio, la empresa tarda 115 días en recuperar el dinero que le adeuda sus clientes. En 2023, la empresa refleja una leve tendencia de reducción en los días de recuperación de cartera de 118 días a 112 días. En ese contexto, la empresa podría afectar su liquidez y su capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, si mantiene o extiende el plazo de cobros.

### 3. Período Medio de Pago

Se procedió a calcular el indicador Período Medio de Pago a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Tabla 4.15-Indicador Medio de pago año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>Periodo medio de Pago</i>	$\frac{105,392 \times 365}{447,097} = 86.04$	$\frac{69,141 \times 365}{440,064} = 57.35$	71.69

Elaborador por los autores

El indicador período medio de pago fue aproximadamente de 72 días, significa que, en promedio, la empresa tarda 72 días en pagar a sus proveedores. Este indicador identificó que en el 2023 reducción en el tiempo de pago a los proveedores.

#### 4.6.4. Razón de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad permitieron evaluar la capacidad que tiene la empresa para obtener ganancias en relación a sus ingresos, costos, gastos, activos, y capital. En la razón de rentabilidad se analizaron los siguientes indicadores financieros: Margen Bruto, Rentabilidad neta, Rentabilidad sobre el capital propio y Rentabilidad sobre activos.

## 1. Margen Bruto

Se procedió a calcular el indicador margen bruto a través de la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.16-Indicador Margen Bruto año 2022-2023

<b>Indicador</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Promedio</b>
<i>Margen Bruto</i>	$\frac{447,097 - 192,301}{447,097} = 56.99\%$	$\frac{440,064 - 189,593}{440,064} = 56.92\%$	56.95%

Elaborador por los autores

El margen bruto promedio fue aproximadamente de 56.95%, significa que, la empresa tiene un 56.95% después de cubrir los costos de producción. En 2023, presenta tendencia a preservar el margen bruto de 56.99% a 56.92%, a pesar, de la disminución de sus ventas. Determinando, que la empresa está en plan de mejora con las adquisiciones de inversiones en equipos.

## 2. Margen Neto

Se procedió a calcular el indicador margen neto a través de la siguiente fórmula:

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

Tabla 4.17-Indicador Margen Neto año 2022-2023

<b>Indicador</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Promedio</b>
<i>Margen Neto</i>	$\frac{46,710}{447,097} = 10.45\%$	$\frac{40,810}{440,064} = 9.27\%$	9.86%

Elaborador por los autores

El margen neto promedio fue aproximadamente de 9.86%, significa que, la empresa obtiene, en promedio, el 9.86% de utilidad neta sobre sus ventas. En 2023, presentó tendencia de decrecimiento del margen neto de 10.45% a 9.27%, concluyendo que, los gastos administrativos de la empresa incrementaron ocasionando disminución en sus beneficios netos.

## 3. Rentabilidad sobre el capital propio (ROE)

Se procedió a calcular la rentabilidad sobre el capital propio a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 4.18-Indicador ROE año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>ROE</i>	$\frac{46,710}{47,110} = 99.15\%$	$\frac{40,810}{109,206} = 37.37\%$	68.26%

Elaborador por los autores

El ROE del 2023 en relación al 2022 refleja una caída del 99.15% a 37.37%, a consecuencia de, la disminución en la utilidad y aumento en el patrimonio, esto es, el aporte a futura capitalizaciones que realizaron en el periodo 2023. A pesar del descenso, el 37.37% sigue siendo atractivo lo que significa que la empresa generó 0.40 centavos de utilidad por cada dólar invertido de los accionistas. Por otro lado, el ROE promedio fue del 68.26%, significa que, la empresa está generando, en promedio, 68.26 centavos por cada dólar invertido por los accionistas; lo que representa un retorno muy alto sobre la inversión de los accionistas. Sin embargo, presenta riesgo financiero significativo a causa de su alto apalancamiento y endeudamiento.

#### 4. Rentabilidad sobre activos (ROA)

Se procedió a calcular la rentabilidad sobre activos a través de la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{Utilidad\ Operacional}{Total\ activos}$$

Tabla 4.19-Indicador ROA año 2022-2023

<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Promedio</i>
<i>ROA</i>	$\frac{73,270}{281,279} = 26.05\%$	$\frac{64,015}{334,884} = 19.12\%$	22.58%

Elaborador por los autores

El ROA promedio fue aproximadamente de 22.58%. Significa que la empresa genera en promedio 22.58% de utilidad operacional por el 100% de activos que posee, este indicador está siendo favorable porque la empresa está siendo rentable y eficiente en el manejo de sus activos. Sin embargo, es motivo de preocupación en la disminución del ROA de 26.05% a 19.12%; este descenso podría ser causado por varios factores, como una reducción en las ventas, incremento en los gastos e inversiones en activos que no están produciendo un retorno inmediato.

#### 4.6.5. Capital de trabajo

El capital de trabajo se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Tabla 4.20-Indicador Capital de trabajo año 2022-2023

<i>Año</i>	<i>Indicador</i>	<i>2022</i>	<i>Promedio</i>
2022	<i>Capital de trabajo</i>	204,485 - 147,069 = 57,415.80	76,715
2023		206,384 - 110,369 = 96,015	

Elaborador por los autores

CAL S.A presenta en promedio de capital de trabajo aproximadamente de 76.715 miles, significa la empresa puede pagar todas sus deudas a corto plazo con su activo corriente y aun así le sobraré un fondo para maniobrar ante posibles problemas de liquidez, en el supuesto de que no comercialice todas sus existencias o los clientes se retrasen en los pagos.

#### 4.7. Presupuesto y proyecciones

El presupuesto permitirá prever las necesidades de financiamientos, planificar los costos y gastos con la finalidad de asegurar la estabilidad y el buen funcionamiento de la empresa a corto y largo plazo. Esta herramienta es de utilidad para analizar y comparar de manera constante los gastos reales frente a los proyectados con el propósito de mantener el control, detectar diferencias y corregir cuando sea necesario.

##### 4.7.1. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas permitió identificar tendencias y proyectar los ingresos esperados por la venta de carbonato de calcio y zeolita.

Se estableció el presupuesto de ventas a través de las entrevistas efectuadas, naturaleza del negocio, histórico de las ventas del periodo anterior, análisis de los estados financieros y situación económica del país. Las ventas del periodo 2024 disminuirán el 4.5% a causa de escasez en la demanda del producto, cambios climáticos e insuficiencia de energía eléctrica que atraviesa el país. Si embargo, definiendo la misión, visión y objetivos planteados de la empresa, se espera el incremento del 1% en las ventas del periodo 2025, de manera paulatina, a partir del periodo 2026 se incrementa el 1.50% en cada periodo hasta llegar a 4.5%.

En adición, se definió el presupuesto en relación a las unidades vendidas y precios de ventas unitarios; como lo establece la tabla 4.21.

Tabla 4.21-Presupuesto de unidades vendidas año 2024-2028

	2024		2025		2026		2027		2028	
	Carbonato de calcio	Zeolita								
Unidades	105,665	102,324	106,722	103,347	107,708	100,832	109,706	103,858	110,291	105,994
P. Unit.	\$1.75	\$2.30	\$1.75	\$2.30	\$1.80	\$2.35	\$1.80	\$2.35	\$1.85	\$2.45
<b>= Total</b>	<b>184,915</b>	<b>235,346</b>	<b>186,764</b>	<b>237,700</b>	<b>193,874</b>	<b>236,957</b>	<b>197,471</b>	<b>244,066</b>	<b>204,039</b>	<b>259,686</b>
<b>Total ventas</b>	<b>\$420,261</b>		<b>\$424,464</b>		<b>\$430,831</b>		<b>\$441,537</b>		<b>\$463,725</b>	

Elaborador por los autores

Una vez determinadas las unidades vendidas, se procede a establecer el presupuesto de ventas.

Tabla 4.22-Presupuesto de ventas año 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Venta de Carbonato de calcio	184,915	186,764	193,874	197,471	204,039
Venta de Zeolita	235,346	237,700	236,957	244,066	259,686
<b>Total en Ventas</b>	<b>420,261</b>	<b>424,464</b>	<b>430,831</b>	<b>441,537</b>	<b>463,725</b>
+ IVA	0	0	0	0	0
- Ret. Iva	0	0	0	0	0
- Ret. fuente Renta	7,355	7,428	7,540	7,727	8,115
<b>= Cuenta por Cobrar</b>	<b>412,907</b>	<b>417,036</b>	<b>423,291</b>	<b>433,810</b>	<b>455,610</b>

Elaborador por los autores

#### 4.7.2. Presupuesto de compras

El presupuesto de compras permitirá planificar y controlar la adquisición de la materia prima. Este presupuesto fue establecido a través de las proyecciones de ventas que influye en la cantidad de materia prima que se requiere adquirir. Además, se analizó los registros de compras históricos que permitieron identificar patrones y necesidades recurrentes.

Por otro lado, se determinó el nivel óptimo de inventarios a través del stock, la rotación de inventarios y tiempo de entrega. CAL S.A cubre su demanda manteniendo en stock el 19% de inventarios en producto terminado en relación a su producción. Por otra parte, el margen bruto se determinó con el 43% para el periodo 2024 – 2025 y los siguientes tres periodos será el 41%. Finalmente, la gestión de compras representará entre el 57% y 59% de sus ventas.

Tabla 4.23-Presupuesto de compras año 2024-2028

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Materia Prima Piedra Caliza	79,513	79,375	79,488	81,873	83,656
Materia Prima Zeolita	101,199	101,022	97,152	100,067	106,471
Compras	180,712	180,397	176,641	181,940	190,127
+ Iva	0	0	0	0	0
- Ret. fuente	0	0	0	0	0
<b>= Cuenta por Pagar</b>	<b>180,712</b>	<b>180,397</b>	<b>176,641</b>	<b>181,940</b>	<b>190,127</b>

Elaborador por los autores

### 4.7.3. Presupuesto de Nómina

El presupuesto de nómina facilitará la asignación de los recursos necesarios para cubrir sueldos y beneficios sociales de los trabajadores, garantizando el cumplimiento de las obligaciones laborales. Además, permitirán monitorear el gasto de nómina evitando exceso y ajustando costos en función a la capacidad operativa y financiera de la empresa.

Se estableció el sueldo mensual de los trabajadores en función del sueldo histórico del año 2023, considerando que no habrá incremento; excepto, la mano de obra de los operarios que se incrementará en el 3%, debido que ellos perciben la remuneración básica unificada.

En la Tabla 4.23 describe el sueldo anual del Gerente General, Administrador, Jefe de Operaciones y de los operarios que laboran en la empresa.

Tabla 4.24-Presupuesto de sueldo y salarios año 2024-2028

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Gerente General	21,000	21,000	21,000	21,000	21000
Administrador	8,400	8,400	8,400	8,400	8400
Analista	6,360	6,360	6,360	6,360	6360
Jefe de operaciones	7,200	7,200	7,200	7,200	7200
Operarios	49,680	50,760	52,920	55,080	57,240
<b>Total en sueldos y salarios</b>	<b>92,640</b>	<b>93,720</b>	<b>95,880</b>	<b>98,040</b>	<b>100,200</b>

Elaborado por los autores

Los beneficios sociales se estimaron en función a la remuneración percibida de los trabajadores que están acorde a las normativas laborales. La empresa tiene como política no provisionar las vacaciones debido que el personal hace uso de las mismas. Ver Tabla 4.25.

Tabla 4.25-Presupuesto de beneficios sociales año 2024-2028

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Aporte Patronal	11,256	11,387	11,649	11,912	12,174
Décimo Tercer sueldo	7,720	7,810	7,990	8,170	8,350
Décimo Cuarto sueldo	460	470	490	510	530
Fondo de Reserva	7,717	7,807	7,987	8,167	8,347
<b>Total en Beneficios sociales</b>	<b>27,153</b>	<b>27,474</b>	<b>28,116</b>	<b>28,759</b>	<b>29,401</b>

Elaborado por los autores

Y finalmente, el costo total de nómina es la sumatoria de sueldos y beneficios sociales de los trabajadores CAL S.A., tal como se puede observar en la Tabla 4.26.

Tabla 4.26-Presupuesto en Costo Total de Nómina año 2024-2028

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Sueldos y salarios	92,640	93,720	95,880	98,040	100,200
Beneficios sociales	27,153	27,474	28,116	28,759	29,401
<b>Total en Costo de Nómina</b>	<b>119,793</b>	<b>121,194</b>	<b>123,996</b>	<b>126,799</b>	<b>129,601</b>

Elaborado por los autores

#### 4.7.4. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos facilitará mantener el control financiero, planificar sus recursos, prever necesidades de financiamiento y evitar sobrepasar los límites establecidos en cada categoría de gastos. Este presupuesto se determinó en relación de los gastos incurridos en el año anterior y de la implementación de mejoras en los procesos administrativos y productivos.

En función al análisis vertical, se establecieron los porcentajes al presupuesto de gastos, lo que implica que cada gasto se calculó en relación con el total de las ventas. Así, los gastos de mantenimientos y reparaciones se asignaron el 1% sobre las ventas del año correspondiente, mientras en los gastos de combustibles y lubricantes representan el 4%, los gastos de gestión equivalen al 0.50% y finalmente, el 3% se destinaron a otros gastos. En cuanto a los honorarios profesionales, se definió un monto fijo uniforme para todos los períodos detallados en la Tabla 4.27.

Tabla 4.27-Presupuesto de gastos año 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Mant. y Reparaciones	4,203	4,245	4,308	4,415	4,637
Combustibles y lubricantes	18,912	19,101	19,387	19,869	20,868
Honorarios Profesionales	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Gastos de gestión	3,152	3,183	3,231	3,312	3,478
Otros gastos	16,810	16,979	17,233	17,661	18,549
<b>Presupuesto de gastos</b>	<b>50,077</b>	<b>50,508</b>	<b>51,160</b>	<b>52,258</b>	<b>54,532</b>
+ Iva	4,507	4,546	4,604	4,703	4,908
- Ret. fuente	0	0	0	0	0
<b>= Cuenta por Pagar</b>	<b>54,584</b>	<b>55,053</b>	<b>55,765</b>	<b>56,961</b>	<b>59,440</b>

Elaborado por los autores

#### 4.7.5. Presupuesto de cuentas por cobrar

El presupuesto de cuentas por cobrar permitirá planificar y controlar el efectivo que se esperan recibir de los clientes por las ventas efectuadas con la finalidad de asegurar un flujo de efectivo adecuado. Además, identificará posibles problemas de morosidad y encontrar estrategias para mitigarlos.

El presupuesto fue elaborado en función a las ventas realizadas, datos históricos de los montos recaudados y condiciones de crédito de los clientes. Se estimó que los cobros efectuados representen el 15% de contado, el 20% de la cartera de clientes a 30 días, el 25% a 60 días, el 35% a 90 días y el 5% a 120 días. Ver tabla 4.28.

Tabla 4.28-Presupuesto de cuentas por cobrar año 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Recaudos a contado	64,175	62,376	63,222	64,614	67,393
Recaudos a 30 días	85,566	83,168	84,295	86,152	89,858
Recaudos a 60 días	106,958	103,960	105,369	107,690	112,322
Recaudos a 90 días	149,741	145,543	147,517	150,766	157,251
Recaudos a 120 días	21,392	20,792	21,074	21,538	22,464
<b>Total en Recaudos</b>	<b>427,832</b>	<b>415,838</b>	<b>421,477</b>	<b>430,760</b>	<b>449,288</b>

Elaborado por los autores

#### 4.7.6. Presupuesto de cuentas por pagar

El presupuesto de cuentas por pagar permitirá planificar y controlar los pagos a los proveedores por las compras efectuadas. Por otro lado, facilitará el monitoreo de las cuentas por pagar real en comparación con el presupuesto proyectado, obteniendo gestionar el flujo de caja de manera más efectiva. Por otro lado, mejorará la relación con los proveedores, evitando

retrasos de pagos y problemas de créditos. El presupuesto de cuentas por pagar se elaboró conforme a la información recolectada, compras proyectadas y condiciones de pago.

El presupuesto de pagos se determinó de la siguiente manera: 13% de las compras sean canceladas de contado, 15% a 30 días, el 33% corresponde a 60 días de plazo y finalmente el 20% corresponde a 90 días y a 120 días de plazo, detallados en la Tabla 4.29.

Tabla 4.29-Presupuesto de cuentas por pagar año 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Pago de Contado	26,752	26,286	26,109	26,525	27,571
Pago a 30 días	35,077	35,311	34,998	35,543	36,955
Pago a 60 días	63,607	60,809	60,552	61,541	63,947
Pago a 90 días	51,727	53,360	52,775	53,578	55,722
Pago a 120 días	56,685	59,639	58,885	59,765	62,171
<b>Total en Pagos</b>	<b>233,848</b>	<b>235,404</b>	<b>233,319</b>	<b>236,952</b>	<b>246,367</b>

Elaborado por los autores

#### 4.7.7. Presupuesto de Impuestos

El presupuesto de impuestos permitirá anticipar y planificar las obligaciones fiscales con el fin de gestionar de manera eficiente el flujo de efectivo garantizando el cumplimiento de obligaciones tributarias y evitando multas o sanciones. El presupuesto fue elaborado en virtud de las compras y ventas proyectadas. Además, fue fundamentado en la Normas Tributaria Ecuatoriana emitida por ente controlador que es el Servicios de Rentas Interna, aplicando el 0% de impuesto al valor agregado en compra de materia prima y ventas durante el periodo 2024-2028. En cambio, el 60% de compras de gastos efectuados corresponde a la tarifa del 15% de impuesto al valor agregado, por lo tanto, es cargado al gasto en el Estado de Resultado. Ver Tabla 4.30.

Tabla 4.30-Presupuesto de Impuestos al valor agregado 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	0	0	0	0	0
+ Iva generado en ventas	0	0	0	0	0
- Iva en compras	4,507	4,546	4,604	4,703	4,908
- Retención al IVA	0	0	0	0	0
<b>- Pagos al SRI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>= Saldo Final</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Iva al gasto</b>	<b>4,507</b>	<b>4,546</b>	<b>4,604</b>	<b>4,703</b>	<b>4,908</b>

Elaborado por los autores

En la Tabla 4.31 se puede observar las retenciones proyectadas a la fuente de impuesto a la renta del 1.75% en las ventas efectuadas durante el periodo 2024-2028.

Tabla 4.31-Presupuesto de retención a la fuente 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	0	7,355	14,783	22,322	30,049
+ Retención del periodo ventas	7,355	7,428	7,540	7,727	8,115
+ Retención de rendimiento Fin.	0	0	0	0	0
- Traslados	0	0	0	0	0
<b>= Saldo Final</b>	<b>7,355</b>	<b>14,783</b>	<b>22,322</b>	<b>30,049</b>	<b>38,164</b>

Elaborado por los autores

#### 4.7.8. Proyección de Estado de Situación financiera

El Estado de Situación Financiera muestra la proyección de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa CAL S.A durante el periodo 2024-2028. Para el detalle ver Tabla 4.32.

Tabla 4.32-Proyección Estado de Situación Financiera año 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activos</b>					
Activos Corriente					
Efectivo	16,168	16,790	16,241	16,058	16,533
Cuentas por cobrar	119,743	120,940	122,754	125,805	132,127
Inventario	34,443	34,285	33,695	34,373	35,821
Otras cuentas por cobrar	0				
<b>Total en Activos Corriente</b>	<b>170,354</b>	<b>172,016</b>	<b>172,690</b>	<b>176,236</b>	<b>184,481</b>
Activos no Corriente					
Propiedad Planta y equipo	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
Depreciación acumulada	-9,000	-11,500	-14,000	-16,500	-19,000
<b>Total en Activos no Corriente</b>	<b>126,000</b>	<b>123,500</b>	<b>121,000</b>	<b>118,500</b>	<b>116,000</b>
<b>Total en Activos</b>	<b>296,354</b>	<b>295,516</b>	<b>293,690</b>	<b>294,736</b>	<b>300,481</b>
<b>Pasivos</b>					
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar	67,497	67,512	66,552	68,422	71,458

Empleados	0	0	0	0	0
Part. Trabaj. por Pagar	10,498	11,287	12,286	12,727	14,232
Impuestos por pagar Renta	7,517	8,562	9,865	10,302	12,047
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Rte. fuente Renta	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0				
<b>Total en Pasivo Corriente</b>	<b>85,512</b>	<b>87,361</b>	<b>88,703</b>	<b>91,451</b>	<b>97,737</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>					
Accionistas	54,082	9,360	0	0	0
Obligaciones Financieras	5,934	0	0	0	0
<b>Total en Pasivos no Corriente</b>	<b>60,016</b>	<b>9,360</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total en pasivos</b>	<b>145,528</b>	<b>96,721</b>	<b>88,703</b>	<b>91,451</b>	<b>97,737</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	400	400	400	400	400
Reserva Legal	200	200	200	200	200
Aporte para futura capitalización	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Utilidades Retenidas	40,810	85,226	87,173	83,597	76,659
Utilidad del Ejercicio	44,416	47,969	52,215	54,088	60,485
<b>Total en Patrimonio</b>	<b>150,826</b>	<b>198,795</b>	<b>204,988</b>	<b>203,285</b>	<b>202,744</b>
<b>Total en Pasivo y Patrimonio</b>	<b>296,354</b>	<b>295,516</b>	<b>293,690</b>	<b>294,736</b>	<b>300,481</b>

Elaborado por los autores

Se observa tendencia de crecimiento en el total de activos de \$296.354 en 2024 a \$300.481 en 2028, debido al ligero crecimiento en las cuentas por cobrar por el incremento de ventas. Por otra parte, el total de los pasivos presenta una significativa disminución de \$145.528 en 2024 a \$97.737 en 2028, debido a los pagos realizados a la entidad bancaria y accionista. Y finalmente, el patrimonio presenta tendencia de crecimiento de \$150.826 en 2024 a \$202.744 en 2028, debido al incremento de la utilidad del ejercicio.

Las proyecciones del periodo 2024 a 2028, fue enfocada a fortalecer la capacidad de endeudamiento y solvencia a largo plazo mediante el pago de las deudas contraída con instituciones bancaria y con la accionista. Posteriormente, la adquisición de una nueva maquinaria con mejor tecnología y capacidad de producción a través de financiamiento.

#### 4.7.9. Proyección de estado de resultados

En la Tabla 4.33, se presenta la proyección del Estado de Resultado integral del periodo 2024 – 2028, resultado de las estimaciones realizadas en compras de materia prima, ventas y gastos.

Tabla 4.33-Proyección de Estado de Resultados 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	420,261	424,464	430,831	441,537	463,725
- Costo de Ventas	181,969	180,555	177,231	181,262	188,678
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>238,292</b>	<b>243,909</b>	<b>253,600</b>	<b>260,275</b>	<b>275,046</b>
- Gastos Operativos					
Gastos de Adm. y Ventas	166,569	168,337	171,695	175,431	180,168
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>166,569</b>	<b>168,337</b>	<b>171,695</b>	<b>175,431</b>	<b>180,168</b>
Utilidad Operativa	<b>71,722</b>	<b>75,572</b>	<b>81,905</b>	<b>84,844</b>	<b>94,879</b>
<b>Ingresos y Egresos no Operativos:</b>					
+ Rendimientos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Intereses Financieros	1,736	326	0	0	0
Total Gastos no operativos	1,736	326	0	0	0
<b>U. antes imp. y Part.</b>	<b>69,986</b>	<b>75,246</b>	<b>81,905</b>	<b>84,844</b>	<b>94,879</b>
Participación Trabajadores	10,498	11,287	12,286	12,727	14,232
<b>Sub Total</b>	<b>59,488</b>	<b>63,959</b>	<b>69,619</b>	<b>72,117</b>	<b>80,647</b>
Impuesto de Renta	14,872	15,990	17,405	18,029	20,162
<b>Utilidad Neta</b>	<b>44,616</b>	<b>47,969</b>	<b>52,215</b>	<b>54,088</b>	<b>60,485</b>

Elaborado por los autores

El Estado de Resultado muestra la tendencia de crecimiento en las ventas, pasando de \$420.261 en 2024 a \$463.725 en 2028. Esto significa, que la empresa captará más mercado y por ende aumentará sus ingresos. Por otro lado, muestra una ligera disminución en los costos de venta de \$181,969 en 2024 a \$177,231 en 2026, luego presenta aumento de \$181.262 en 2027 a \$188,678 en 2028, resultado de una buena gestión de los costos de producción y obteniendo como resultado, incremento en la utilidad bruta de \$238,292 en 2024 a \$275,046 en 2028.

Finalmente, la utilidad neta crece de \$44,616 en 2024 a \$60,485 en 2028. Este aumento es un reflejo positivo de la eficiencia en la producción y en las ventas.

#### 4.7.10. Proyección de flujo de caja

En la Tabla 4.34, se presenta el estado de flujo de caja proyectado acorde a las estimaciones de los ingresos y salidas de efectivo durante el periodo 2024 - 2028

Tabla 4.34-Proyección flujo de caja año 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	16,366	16,168	16,790	16,241	16,058
+ Ingresos a Caja:					
Recaudos de Clientes	427,832	415,838	421,477	430,760	449,288
Otros Ingresos	19,649				
<b>Disponible</b>	<b>463,848</b>	<b>432,006</b>	<b>438,267</b>	<b>447,001</b>	<b>465,346</b>
- Egresos de Caja:					
Pagos a Proveedores					
Inventarios	166,499	180,492	177,768	180,350	187,671
Pagos a Proveedores Gastos	60,135	44,533	45,032	45,852	47,486
Pagos a Nomina	83,886	84,863	86,819	88,775	90,731
Pago de beneficio sociales	15,897	16,087	16,467	16,847	17,227
Pago al IESS	20,010	20,244	20,710	21,177	21,643
Participación de trabajadores	9,602	10,498	11,287	12,286	12,727
Pago Obligación Financiera	22,521	6,261	0	0	0
Pagos Impto. Renta	13,603	7,517	8,562	9,865	10,302
Pagos IVA	0	0	0	0	0
Pagos Ret. fuente SRI	0	0	0	0	0
Pago accionistas	49,921	44,721	9,360	0	0
Pagos Dividendos	2,996	0	46,022	55,791	61,026
Otras cuentas por pagar	2,610	0	0	0	0
<b>Total en Pagos</b>	<b>447,680</b>	<b>415,216</b>	<b>422,026</b>	<b>430,942</b>	<b>448,813</b>
<b>= Saldo Final</b>	<b>16,168</b>	<b>16,790</b>	<b>16,241</b>	<b>16,058</b>	<b>16,533</b>

Elaborado por los autores

Los ingresos de caja proyectados fueron desarrollados a través de los cobros por las ventas efectuadas, generando incremento de \$427,832 en 2024 a \$449,288 en 2028. Esto refleja un constante crecimiento en la capacidad de la empresa para cobrar a sus clientes, de manera positiva incrementa la liquidez.

Los egresos de caja presentan todos los pagos a proveedores de inventarios y gastos, pagos de nómina, beneficios sociales, participación de trabajadores, obligaciones financieras, deudas a accionista, dividendos e impuestos sobre la renta; los pagos totales se mantienen relativamente estables a lo largo del período, con un ligero aumento, lo que significa, que la empresa estará controlando sus costos de manera efectiva.

El saldo final de caja presenta de manera fluctuante, comenzando en \$16,168 en 2024 y terminando en \$16,533 en 2028. Esto indica que, aunque hay variaciones en el flujo de efectivo, la empresa mantendrá un saldo positivo y relativamente estable de efectivo a lo largo de los años.

#### **4.8. Definición de Perspectivas**

Con el resultado del levantamiento de información, se definen las siguientes perspectivas para la empresa CAL S.A., establecidas en la metodología del cuadro de mando integral.

##### **4.8.1. Perspectiva Finanzas**

Para incrementar los ingresos se debe identificar aquellos costos y gastos que permitan tener una reducción; a la vez realizar publicidad del producto mediante medios electrónicos puede dar a conocer a un mayor segmento de mercado el producto; por ende, es necesario realizar el proceso de registro de marca. Estos enfoques generarán un valor agregado y mejora en la rentabilidad de la empresa. Para determinar el incremento de la rentabilidad se utilizarán los indicadores financieros ROA y ROE.

##### **Objetivo estratégico 1.**

Incrementar las ventas en al menos 4% al quinto año

##### **Objetivos específicos**

1. Realizar publicidad de los productos.
2. Registrar la marca de la empresa
3. Incentivos por monto de venta.

##### **Objetivo estratégico 2.**

Reducción de costos y gastos en al menos 2% al quinto año.

##### **Objetivos específicos**

1. Mejorar la cadena de suministros
2. Gestión eficiente de recursos

##### **4.8.2. Perspectiva Clientes**

Para incrementar la cartera de clientes se realizará seguimiento del grado de satisfacción hacia la calidad y marca del producto, ofreciendo promociones e incentivos, con el fin de lograr la fidelización del cliente, lo que contribuirá con un servicio postventa óptimo.

#### **Objetivo estratégico**

Incrementar la cartera de Clientes

#### **Objetivos específicos**

1. Programa de incentivos y promociones para fidelización de clientes existentes y nuevos.
2. Establecer canales de atención para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes

#### **4.8.3. Perspectiva procesos internos**

Se determina la forma de incrementar la capacidad de producción de los equipos y maquinarias, realizando los mantenimientos preventivos de acuerdo a la demanda de uso del equipo estableciendo un cronograma, para evitar daños que afecten el rendimiento de la empresa.

#### **Objetivo estratégico**

Incrementar capacidad de producción en al menos 5% al quinto año.

#### **Objetivos específicos**

1. Reducción de inoperancia de la producción.
2. Establecer cronograma de mantenimientos.

#### **4.8.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

Promover la cultura organizacional, fomentando capacitaciones continuas para contar con personal calificado y motivado, manteniendo un entorno laboral favorable. Mejorar la estructura organizacional realizando un manejo eficaz de las operaciones y recursos de la empresa, lo que contribuye a la toma de decisiones.

#### **Objetivo estratégico**

Incremento de productividad de colaboradores en al menos 5%

#### **Objetivos específicos**

1. Aplicar la formación continua para mejora de competencias.
2. Realizar evaluación de desempeño

#### **4.8.5. Indicadores Claves de desempeño (KPIs)**

En la Tabla 4.35, se puede observar los indicadores establecidos para la empresa CAL S.A., con la finalidad de dar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4.35-Indicadores KPIs propuesto para empresa CAL S.A.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Responsable</b>
Incrementar las ventas en al menos 4% al 5to año.	Porcentaje de Crecimiento en ventas	$\frac{Ventas_t - Ventas_{t-1}}{Ventas_{t-1}} \times 100$	Administrador
Reducción de costos y gastos en al menos 2% al 5to año.	Porcentaje gastos sobre ingresos	$\frac{Gastos\ generales}{Ingresos\ totales} \times 100$	Contador
Incremento de cartera de Clientes.	Crecimiento en clientes	$\frac{\# \text{ clientes }_t}{\# \text{ clientes }_{t-1}} \times 100$	Administrador
Incrementar capacidad de producción en al menos 5% al 5to. Año,	Rendimiento de producción  Inoperancia productiva	$\frac{Cantidad\ producción\ hora \times Horas\ turno\ trabajo}{Inoperancia}$  $\frac{Inoperancia}{Horas\ de\ operaciones}$	Jefe de operaciones
Incremento de productividad de colaboradores en al menos 5%	Productividad del colaborador	$\frac{Horas\ trabajadas}{Cantidad\ producida}$	Jefe de operaciones

Elaborador por los autores

En la Tabla 4.36, se define el cuadro de mando de empresa CAL S.A.

Tabla 4.36-Cuadro de mando integral propuesto para la empresa CAL S.A.

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicadores	Método de calculo	Frecuencia	Responsable	
Perspectiva Financiera	Incrementar los ingresos en al menos 4% al 5to año.	1. Realizar publicidad de los productos. 2. Registrar la marca de la empresa 3. Incentivos por monto de venta	Porcentaje de Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas}_t - \text{Ventas}_{t-1}}{\text{Ventas}_{t-1}} \times 100$	Mensual	Contador
	Reducción de costos y gastos en al menos 2% al 5to año.	1. Mejorar la cadena de suministros 2. Gestión eficiente de recursos	Porcentaje gastos generales	$\frac{\text{Gastos generales}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$		
Perspectiva Clientes	Incremento de cartera de Clientes	1. Programa de incentivos y promociones para fidelización de clientes 2. Establecer canales de atención para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes	Crecimiento en clientes	$\frac{\# \text{ clientes }_t}{\# \text{ clientes }_{t-1}} \times 100$	Mensual	Administrador
Perspectiva procesos internos	Incrementar capacidad de producción en al menos 5% al 5to. año	1. Reducción de inoperancia de la producción. 2. Establecer cronograma de mantenimientos.	Rendimiento de producción  Inoperancia productiva	$\frac{\text{Cantidad Producción por hora} * \text{Hora turno trabajo}}{\text{Inoperancia Horas de operaciones}}$	Semanal	Jefe de operaciones
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Incremento de productividad de colaboradores en al menos 5%	1. Aplicar la formación continua para mejora de competencias. 2. Realizar evaluación de desempeño	Productividad del colaborador	$\frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Cantidad producida}}$	Semestral	Administrador

Elaborado por autores

## 4.9. Riesgos

### 4.9.1. Identificación del riesgo de la empresa CAL S.A.

Se identifica los riesgos que se puedan presentar y afectar el cumplimiento de los objetivos establecidos de la empresa CAL S.A.

**Objetivo estratégico 1:** Incrementar los ingresos en al menos 4%. al quinto año.

**Causa:** Publicidad ineficiente

**Efecto:** Baja demanda en ventas

**Causa:** Poco inventario en stock

**Efecto:** Pérdida de ventas

**Causa:** Marca de Producto no registrada

**Efecto:** Pérdida de valor comercial de la empresa

**Objetivo estratégico 2:** Reducción de costos y gastos en al menos 2% al quinto año.

**Causa:** Afectar la calidad del producto

**Efecto:** Pérdida de clientes

**Causa:** Incertidumbre de estabilidad laboral

**Efecto:** Baja productividad

**Objetivo estratégico 3:** Incremento de cartera de Clientes

**Causa:** Aumento cartera incobrable

**Efecto:** Reducción en ingresos

**Causa:** Preferencias de clientes por otras marcas

**Efecto:** Pérdida de competitividad

**Objetivo estratégico 4:** Incrementar capacidad de producción en al menos 5% al quinto año.

**Causa:** Ineficiencia en capacidad operativa

**Efecto:** Pedidos en espera

**Causa:** Inactividad operativa por mantenimientos

**Efecto:** Retraso en entrega de producto.

**Objetivo estratégico 5:** Incremento de productividad de colaboradores en al menos 5%.

**Causa:** Jornadas de trabajos más extensas

**Efecto:** Desgaste y estrés Laboral

**Causa:** Accidentes laborales

**Efecto:** Mayor carga laboral en cronograma productivo.

#### 4.9.2. Cuantificación del riesgo de la empresa CAL S.A.

Con el aporte de la Gerente General de la empresa CAL S.A., quien tiene la experticia y el conocimiento del giro de negocio, se procedió con la valoración de los riesgos identificados por cada objetivo estratégico, mediante el uso de la Escala de Evaluación de Riesgos determinada en el marco teórico del presente trabajo:

Escala	Viabilidad	Impacto
1	Rara	Insignificante
2	Inverosímil	Menor
3	Frecuente	Moderado
4	Verosímil	Mayor
5	Esperada	Masivo

Donde la viabilidad representa la posibilidad de que el riesgo se produzca mientras el impacto son los resultados posibles del hecho.

En la Tabla 4.37 se puede observar la ponderación obtenida del nivel de riesgo de cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa CAL S.A.

Tabla 4.37-Nivel de riesgo empresa CAL S.A

Objetivo estratégico	# riesgo	Descripción de riesgo	Viabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Incrementar los ingresos en al menos 4% al 5to año.	1	Publicidad ineficiente	3	4	12
	2	Poco inventario en stock	3	4	12
	3	Marca de Producto no registrada	5	5	25
Reducción de costos y gastos en al menos 2% al 5to año.	4	Afectar la calidad del producto	2	3	9
	5	Incertidumbre de estabilidad laboral	2	3	6
Incremento de cartera de Clientes	6	Aumento cartera incobrable	4	4	16
	7	Preferencias de clientes por otras marcas	4	4	16
Incrementar capacidad de producción.	8	Ineficiencia en capacidad operativa	4	5	20
	9	Inactividad operativa por mantenimientos	4	5	20
Incremento de productividad de colaboradores	10	Jornadas de trabajos más extensas	3	4	12
	11	Accidentes laborales	2	5	10

Elaborado por los autores

### 4.9.3. Matriz de riesgo

Se presenta en la Tabla 4.38, la matriz de riesgo de la empresa CAL S.A.

Tabla 4.38-Matriz de riesgo empresa CAL S.A

		IMPACTO					Nivel de riesgo	
		1	2	3	4	5		
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Masivo		
VIABILIDAD	5 Esperada					R3	Menor	
	4 Verosímil				R1, R6, R7	R8, R9	limitada	
	3 Frecuente			R4, R10	R2, R5, R11		Media	
	2 Inverosímil						Significativa	
	1 Rara						Mayor	

Elaborado por los autores

### 4.9.4. Plan de Acción

De acuerdo a la matriz de riesgo de la empresa CAL S.A., se ha detectado 3 riesgos de nivel mayor, para lo cual se establece el siguiente plan de acción.

**Nivel de riesgo mayor:** Marca de Producto no registrada

**Responsable:** Administrador

**Plazo:** 12 meses

**Acciones:**

1. Consultar los requisitos a cumplir para el registro de la marca
2. Entregar documentos requeridos a la Unidad competente para el registro de marca.
3. Difundir la marca registrada en los diferentes medios digitales y físicos.

**Nivel de riesgo mayor:** Ineficiencia en capacidad operativa

**Responsable:** jefe de operaciones

**Plazo:** 6 meses

**Acciones:**

1. Elaborar un cronograma de las ordenes de trabajo para lograr eficiencia en la producción y acortar los tiempos de entrega.
2. Se recomienda analizar el tiempo de vida útil de los equipos existentes con el fin adquirir nuevos equipos con tecnología actual, para automatizar los procesos.
3. Realizar un inventario inactivo que pueda ser vendido a negocios pequeños para obtener ingresos que se inyecten al flujo de caja de la empresa.

**Nivel de riesgo mayor:** Inactividad operativa por mantenimientos

**Responsable:** Jefe de operaciones

**Plazo:** 4 meses

**Acciones:**

1. Establecer un cronograma para realizar los mantenimientos preventivos para cada equipo incluyendo cambio de piezas y repuestos.
2. Ejecutar los mantenimientos respectivos de los equipos existen, coordinando con el jefe de operaciones los horarios de menor demanda productiva.

#### **4.10. Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos en el presente trabajo permiten evidenciar la efectividad de un sistema de planificación financiera y control de gestión en la optimización de la rentabilidad de la empresa CAL S.A, lo cual coincide con estudios previos. Lo obtenido en el análisis vertical del ESF concuerda con lo que expone Merlo et al., (2022) dado que, al existir un cambio en la estructura del activo, esto es, cuando el activo corriente aumenta y el no corriente disminuye, o viceversa, ocurre en la misma proporción; asimismo, el incremento del pasivo no corriente es un síntoma de que la empresa presenta mayor dependencia por financiamiento de terceros.

Lo señalado por Trujillo & Martinez (2020), quienes mencionan que al tener mayor participación en activos fijos, inventarios y cuentas por cobrar se infiere que es una empresa comercial o industrial; esto coincide con el análisis vertical de ESF que refleja el porcentaje de activos fijos y cuentas por cobrar aproximadamente del 40% sobre los activos totales, esto explica que la empresa pertenece al sector industrial.

Lo señalado por Trujillo & Martinez (2020), explican que una reducción en los impuestos infiere en el cumplimiento de los pagos tributarios ante el Organismo de Control, mientras que el incremento de los pasivos no corrientes de financiamientos a largo plazo, corresponde a inversiones realizadas en activos fijos; en cuando a la parte operativa del negocio, un incremento en los gastos conlleva a una contracción de la utilidad neta. Esto coincide con el resultado obtenido del análisis Horizontal del ESF y ERI en el que se obtuvo un reducción significativa del impuesto del 12,63. Por otro lado el incremento moderado del 2,72% en gastos, ocasionó que la utilidad neta de la empresa baje en un 12.63%

Del mismo modo, el resultado del análisis horizontal ERI en comparación con el año 2022 presenta una disminución del 1,57% en ingresos, un incremento del gasto en un 2.72% y una disminución en la utilidad neta del 12.63%, lo cual concuerda con lo indicado por Merlo et al., (2022), que señala que al haber una disminución entre la comparación de los ingresos

entre un año y otro, es sintoma de que existe una pérdida de segmento de mercado y sumado al incremento y falta de control de los costos y gastos, se obtiene un menor margen o resultado negativo.

El análisis de los indicadores financieros en el presente trabajo, demuestra que el uso adecuado de tales herramientas permite obtener una visión integral del desempeño de la empresa y facilita la toma de decisiones estratégicas. Este hallazgo se alinea con lo que expone (Guajardo & Andrade, 2014), quienes sostienen que los indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad son esenciales para comprender la situación actual y futura de la empresa. En el caso de la empresa CAL S.A., los indicadores calculados reflejaron una mejora en la liquidez, lo que indica una capacidad adecuada para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Del mismo modo, mostró incremento en el pasivo como resultado de la inversión de activo fijo. Igualmente, el patrimonio presentó un aumento, lo que refleja fortalecimiento en su capitalización. Por otra parte, la rentabilidad obtuvo un descenso del 10.45% a 9.27%, que corresponde a incremento de gastos que no fueron supervisados por la empresa.

Por otro lado (Pérez-Carballo, 2013), sostiene que el diseño de un sistema de control de gestión contribuye a determinar estrategias y al cumplimiento de los objetivos permitiendo garantizar eficientemente sus recursos, una conclusión que coincide con nuestros resultados en la empresa CAL S.A., donde la implementación de este sistema proyecta un incremento del 9.27% a 13.04% en la rentabilidad del periodo 2028.

Asimismo, nuestros resultados también coinciden con las propuestas de Valle (2020) expone que la planificación financiera permite prever variaciones del efectivo y rentabilidad e identifica las necesidades de financiamientos. En nuestro caso, las proyecciones realizadas para el flujo de caja y el estado de resultados permitieron identificar la necesidad de ajustar las deudas contraídas a la accionista y el pago de dividendos, lo que contribuirá a mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa.

## CONCLUSIONES

El objetivo General planteado para la empresa CAL S.A. fue diseñar un sistema de planificación financiera y control de gestión para la optimización de la productividad y rentabilidad, por consiguiente, el presente trabajo se enfoca en identificar la cadena de valor, desarrollar un diagnóstico de los estados financieros y elaborar una planificación financiera, aplicando métodos que permitan identificar la situación de la empresa.

Respecto al objetivo específico 1, que consiste en identificar los procesos en la cadena de valor que afectan la rentabilidad de la empresa se llevó a cabo una investigación exploratoria mediante entrevistas a los directivos de cada departamento en la empresa, lo que permitió conocer el panorama actual, así como la identificación de los problemas existentes y perspectivas de crecimiento.

Así mismo, de la información obtenida se realizó un análisis organizacional en el que se definió la estructura organizacional mediante la creación del organigrama y distribución de puestos. Se identificaron factores endógenos y exógenos aplicando un FODA Matemático mediante el cual se establecieron las estrategias. Como resultado, de la elaboración del lineamiento de la empresa y la identificación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte; se desarrolló el mapa de proceso, facilitando la identificación de las actividades primarias y de apoyo, a través del cual se detectó aquellos procesos en los que existen actividades que generan ciertos problemas y en los que se debe enfocar mayor atención considerando que pueden afectar la creación de valor y la competitividad de la empresa.

En relación con el objetivo específico 2, que consiste en analizar los estados financieros de los años 2022 y 2023, se efectuó un análisis vertical y horizontal de tales estados. En consecuencia, se identificó que en el último periodo la empresa presentó tendencia en inversión de activos fijo, lo cual podría favorecer para su crecimiento a futuro. Sin embargo, esto va acompañado con un aumento en el pasivo no corriente, lo que significa que financió parte de estas inversiones mediante deuda a largo plazo. Por otro lado, la reducción del pasivo corriente indica que la empresa mejoró su liquidez y gestión de deudas a corto plazo. Además, el notable aumento del patrimonio puede ser indicio de un fortalecimiento financiero debido que la empresa se ha capitalizado, lo que le podría brindar mayor estabilidad. A pesar de la reducción en los costos, la empresa generó menor rentabilidad a causa del aumento de los gastos y la caída en las ventas.

Por otro lado, se estudiaron los indicadores financieros. De este modo, se determinó mejora en la liquidez de la empresa y reducción en la necesidad de financiamiento externo, lo cual es un aspecto positivo. Sin embargo, la disminución en el ROE y ROA indica que la

rentabilidad ha caído, lo que podría ser motivo de preocupación. El incremento del endeudamiento del activo fijo requiere monitoreo constante para evitar que se convierta en un riesgo financiero significativo. La empresa debería enfocarse en mejorar su rentabilidad para fortalecer su posición financiera y evitar disminución, tal como sucedió en el 2023.

En cuanto al objetivo específico 3, que consiste en elaborar un plan financiero y un sistema de control, se elaboraron los presupuestos de ventas, compras, costos y gastos; así mismo, se proyectó el Estado Flujo de Caja, el Estado de Situación financiera y Estado de Resultados Integral para los próximos 5 años. Como resultado, se pronosticó que la empresa alcance un incremento del 4.5% en sus ingresos y una rentabilidad del 13.04% al quinto año; esto proporcionará a la empresa una base financiera más sólida, lo que facilitará el crecimiento, la reinversión de sus ganancias, la expansión de sus operaciones, implementación de innovaciones y la mejora continua de su rentabilidad.

Dentro del mismo objetivo específico, se diseñó el cuadro de mando integral, una herramienta clave para gestionar las estrategias de manera integral, optimizar los procesos y mejorar el rendimiento organizacional de las áreas fundamentales de la empresa, a través de las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; en los que se establecieron cinco objetivos estratégicos aplicando un total de seis indicadores de gestión fijando la frecuencia y responsable del monitoreo. Las posibles causas que pueden afectar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos fueron analizados, cuantificados y valorados, identificando tres causas con mayor nivel de riesgo, ante lo cual se estableció planes de acción para mitigar su impacto.

Como resultado de cada una de las metodologías aplicadas en el presente caso de estudio, se logró diseñar una planificación con un periodo de cinco años, acompañado de un sistema de control de gestión que contribuirá en el cumplimiento de las actividades operativas y financieras de la empresa CAL S.A.

Finalizado el presente trabajo, se llevó a cabo la presentación a la gerente general quien es propietaria de la compañía, donde se enfocó en mostrar los factores endógenos y exógenos, así como las estrategias que se puedan implementar. Además, se presentó el estado actual de la parte operativa, administrativa y financiera de la compañía con la identificación de riesgos y planes de acción que puedan gestionar en los plazos indicados. Como retroalimentación de la gerente general compartió sus puntos de vista sobre los resultados entregados, por lo que, considera implementar las estrategias mencionadas de forma gradual. En cuanto a la parte financiera, la gerente general está satisfecha, ya que considera que tienen una proyección a

largo plazo que les permitirá alcanzar sus objetivos. No obstante, también está atenta a que las proyecciones puedan verse afectadas por los constantes cambios del mercado.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo se establece las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar programas de formación continua para los colaboradores, enfocándose en la comunicación efectiva, habilidades técnicas y toma de decisiones, que conlleven al cumplimiento de los objetivos.
2. Se recomienda realizar revisiones periódicas de los presupuestos y proyecciones para adaptarse a cambios en el mercado y garantizar un uso eficiente de los recursos financieros.
3. Realizar un monitoreo y seguimiento continuo respecto a los planes de acción determinados en el mapa de riesgo y de ser necesario, realizar ajustes en los plazos establecidos.
4. Monitorear y controlar que se cumpla los objetivos estratégicos establecidos de acuerdo a cada perspectiva del cuadro de mando integral.

## REFERENCIAS

- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2016). *El cuadro de mando integral* (Tercera edición revisada ed.). Gestión 2000. Obtenido de [https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros\\_contenido/arxius/33/32305\\_El\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros_contenido/arxius/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf)
- Alves, F. (2023). *Organizational behavior*. Rio de Janeiro. Obtenido de <https://ereader.perlego.com/1/book/4188058/5>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2024). *Cuentas Nacionales Trimestrales. Resultados segundo trimestre de 2024*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-de-2-2-en-el-segundo-trimestre-de-2024>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2024). *Cuentas Nacionales Trimestrales: Resultados cuarto trimestre 2023*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/resultados\\_126\\_202304.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/resultados_126_202304.pdf)
- Buenaventura, G. (2019). *Gestión Financiera del capital de trabajo en la empresa* (Primera edición ed.). Bogotá: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://ereader.perlego.com/1/book/3788802/33>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M. Á., & Huarte, C. (2013). *Planificación financiera* (Primera edición ed.). Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de [www.esic.es](http://www.esic.es)
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de Investigación en Educación Médica*.

- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (tercera ed.). (E. ediciones, Ed.) Bogotá. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/producto/analisis-financiero-y-de-gestion-3ra-edicion/>
- Estupiñán, G. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (Segunda ed.). ECOE Ediciones.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educacion .
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2014). *Contabilidad financiera* (Sexta ed.). México. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25145w/Contabilidad\\_financiera\\_6ta\\_ed\\_Gerardo\\_G.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25145w/Contabilidad_financiera_6ta_ed_Gerardo_G.pdf)
- Lirio, F. A. (2018). *Organigramas: técnicas y métodos* (primera edición digital ed.). Perú. Obtenido de <http://isbn.bnpgob.pe/catalogo.php?mode=detalle&nt=98175>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan estratégico y su implementación a través del cuadro de comando*. Obtenido de [https://www.academia.edu/102649642/Pedros\\_y\\_Guti%C3%A9rrez\\_La\\_Elaboraci%C3%B3n\\_del\\_Plan\\_Estrat%C3%A9gico\\_y\\_su\\_implementaci%C3%B3n\\_a\\_trav%C3%A9s\\_del\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://www.academia.edu/102649642/Pedros_y_Guti%C3%A9rrez_La_Elaboraci%C3%B3n_del_Plan_Estrat%C3%A9gico_y_su_implementaci%C3%B3n_a_trav%C3%A9s_del_cuadro_de_mando_integral)
- Mejía Quijano, R. C. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: EAFIT.
- Merlo, M., Scarfó, E., Sandoval\_Llanos, J., Vélez\_Pareja, I., Castilla\_Ávila, P., & Ortiz, P. (2022). *Análisis Financiero Integral* (Primera ed.).
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera* (Primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.

NIF 1. (2019). *Norma Internacional de Contabilidad 1*.

Nikulín, C., & Becker, G. (2015). A Systematic and Creative Methodology to Drive Strategic Management: Chilean Case Study in Atacama-Region. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 127-144. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>

Palacio Giraldo, A. L., & Nuñez, M. A. (30 de junio de 2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *AD-Minister*(36), 67–96. doi:<https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.4>

Palma Rodríguez, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *I*(29). doi:<https://doi.org/10.15517/rce.v29i1.7061>

Pardo, J. M. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos* (primera ed.). Madrid: AENOR EDICIONES. Obtenido de <https://tienda.aenor.com/libro-configuracion-y-usos-de-un-mapa-de-procesos-10019>

Pérez, J. O. (2020). *Análisis de estados financieros: fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas* (Primera ed.). Córdoba. Obtenido de <https://es.everand.com/book/472121907/Analisis-de-estados-financieros-Fundamentos-analisis-prospectivo-e-interpretacion-bajo-distintas-perspectivas>

Pérez-Carballo, J. F. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed. ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://search.worldcat.org/title/992018787>

Rossi Ortiz, R. G., & Rossi, R. M. (Septiembre de 2023). Análisis de las diferencias entre las medias de los indicadores financieros de empresas pesqueras en el periodo 2018-

2021. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 18(3).

doi:<https://doi.org/10.21919/remef.v18i3.820>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Detalle Ranking*. Obtenido de

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (2022). referencia indicadores. Obtenido

de [appscvsmovil.supercias.gob.ec](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec)

Trujillo, J., & Martinez, O. (2020). *Finanzas empresariales Análisis y Gestión* (Primera ed.).

Valle, A. P. (02 de junio de 2020). La planificación financiera una herramienta clave para el

logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3). Obtenido de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300160](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160)

Vargas, I. (2012). The Interview in the qualitative reserch: trends and challengers. *Calidad en*

*la Educación Superior*, 3(1), 119-139. Obtenido de

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Vogel, M. H. (2024). FODA Matemático: Precisión y Objetividad para tu Pyme.

*academia.edu*. Obtenido de

[https://www.academia.edu/121565188/FODA\\_Matem%C3%A1tico](https://www.academia.edu/121565188/FODA_Matem%C3%A1tico)

Zapata, P. (2021). *Contabilidad General con base en normas internacionales de información*

*financiera* (Novena ed.). Colombia: Alpha Editorial. Obtenido de [https://www.alpha-](https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587782134/Contabilidad+General)

[editorial.com/Papel/9789587782134/Contabilidad+General](https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587782134/Contabilidad+General)

## APÉNDICE

### Apéndice A - Banco de Preguntas

---

#### Gerente General

---

1. ¿Cómo se constituyó la compañía?
  2. ¿La compañía tiene definido la misión, visión, valores, objetivos?
  3. ¿La compañía tiene un organigrama de la jerarquía y manual de funciones del personal?
  4. ¿Cuáles son los inconvenientes o dificultad que ha tenido la compañía en los últimos años?
  5. ¿Según su criterio, cuáles son las fortalezas, debilidades de la compañía?
  6. ¿Según su criterio, cuáles son las oportunidades y amenazas de la compañía?
  7. ¿Ha identificado sus competidores?
  8. ¿Qué tendencias ve en el futuro de la producción de sus líneas de productos que podrían afectar las operaciones de la empresa?
  9. ¿Ha considerado la inclusión de nuevos productos?
- 

#### Administrador

---

1. ¿La compañía tiene un manual de procesos en compras?
  2. ¿Cómo se analizan y gestionan los riesgos operativos de la empresa?
  3. ¿La empresa lleva algún tipo de control interno o de gestión?
  4. ¿Como se manejan las cobranzas? (Proceso, forma y periodo de pago)
  5. ¿Como se manejan las ventas? (Proceso, forma y periodo de pago)
  6. ¿Qué medidas se toman para mejorar la eficiencia operativa?
  7. Según su criterio, ¿cuáles son las fortaleza y debilidades de la compañía?
  8. Según su criterio, ¿cuáles son las oportunidades y amenazas de la compañía?
  9. Según su criterio, ¿considera que está llevando correctamente los procesos de administrativos?
-

---

## **Contador General**

---

1. ¿Qué tipo de informes financieros se generan y con qué frecuencia?
  2. ¿La empresa elabora el presupuesto anual?
  3. ¿La compañía se financia por créditos bancarios?
  4. ¿Cuáles son los activos fijos de la compañía?
  5. ¿Qué método de valoración de inventarios utiliza la empresa?
  6. ¿Cómo determina sus costos?
  7. ¿Cómo determina el precio de venta del producto?
  8. ¿Qué indicadores utiliza para el seguimiento y evaluación del desempeño financiero?
- 

---

## **Jefe de Operaciones**

---

1. ¿Qué productos fabrica la empresa?
  2. De los productos indicados, en la pregunta 1. ¿Cuáles son los procesos para producción?
  3. ¿Qué tecnologías o procesos nuevos se están considerando para mejorar la producción?
  4. ¿Qué medidas se toman para minimizar los tiempos de inactividad en la producción?
  5. ¿Cómo se asegura la calidad del producto final en cada etapa del proceso de producción?
  6. ¿Existen mermas en la producción? ¿cómo se gestionan?
  7. ¿Qué mejoras se han implementado recientemente para aumentar la eficiencia de la producción?
  8. ¿Cuáles son los inconvenientes o dificultad que ha tenido la compañía en los últimos años en el área de producción?
  9. ¿La empresa tiene disponibles inventarios de producto terminado para la venta?
  10. ¿Cuál es el proceso de Logística de los productos?
-

## Apéndice B - Resultado de Entrevista

**Cargo: Gerente General**

**Fecha: 15 de agosto de 2024**

1. ¿Cómo se constituyó la compañía?

Desde el 2009 estoy en el negocio como persona natural y a partir del 2022 se constituyó como persona jurídica. La razón es que como empresa había más oportunidad para préstamos bancarios para posibles inversiones en la planta.

2. ¿La compañía tiene definido la misión, visión, valores, objetivos?

No, sin embargo consideramos que el propósito y compromiso de la compañía es vender siempre producto natural puro para no alterar el medio ambiente. Tenemos el objetivo de crecer y expandirnos invirtiendo en nueva tecnología, para fabricar nuevos productos y ser parte de las empresas líderes en el mercado. Los valores que tratamos de mantener la Transparencia del producto, servicio al cliente, respeto, integridad, calidad, compromiso.

3. ¿La compañía tiene un organigrama de la jerarquía y manual de funciones del personal?

No tenemos un organigrama definido. Actualmente laboran 14 personas, todos bajo relación de dependencia y beneficios de ley. Operarios 9 personas Administrativos 5 personas: Gerente, Contador - Asistente (ventas y compras), Administrador, jefe de operaciones.

4. ¿Cuáles son los inconvenientes o dificultad que ha tenido la compañía en los últimos años?

Se ha tenido afectación en la liquidez de la empresa por la cartera vencida. No se cuenta suficiente personal en ventas. Se requiere mayor control con el inventario de MP y Producto terminado y en la producción.

La lluvia es un inconveniente, la producción baja porque la piedra se moja y está húmeda y se demora para procesar, sin embargo las ventas suben debido a que el camarón en aguas tibias se reproduce mejor y por ende las ventas suben, mientras que en verano pero en el sector agrícola se ocupa el producto antes de entrar el invierno es decir le abonan ya que durante el invierno las plantas absorban el producto y en el sector acuícola la temperatura del agua es fría y puede aparecer la mancha blanca baja la producción del camarón, a tener mayor porcentaje de clientes camarones nuestras ventas bajan.

**Cargo: Gerente General**

**Fecha: 15 de agosto de 2024**

5. Según su criterio, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?

La pérdida de clientes, debido a nuevos productos en la competencia tienen precio más bajo. Diesel con precios elevados, encarece la producción y son asumidos por la empresa para no afectar el precio de los productos. Deficiencia de inventario, y si los pedidos quedan en espera hasta completar la producción. Tiempo muerto por reparaciones de maquinarias, puede oscilar de 1 a 7 días.

Hemos fortalecido la parte de producción adquiriendo una nueva maquinaria, para producir el carbonato de calcio más fino de acuerdo al requerimiento de los clientes.

El producto es bueno y se vende por sí solo. La calidad del producto es valorada por los clientes. El empaque del producto es óptimo e impide que se genere daños en el empaque y pérdida del producto.

6. Según su criterio, ¿cuáles son las oportunidades y amenazas de la compañía?

Como empresa tenemos mayor oportunidad en tener líneas de crédito para poder realizar inversiones en equipamiento en la planta. También se está analizando la posibilidad de tener una nueva línea de productos. Como amenazas tenemos a la competencia con precios más bajo que los nuestros, la eminente emergencia energética, las lluvias que hacen que la materia prima no esté en condiciones para procesarla.

7. ¿Ha identificado sus competidores?

Si. La colina ubicada en Playas solo con el carbonato porque tiene otros productos adicionales. CEONate venden zeolitas, son más industrializados tienen mayor producción.

8. ¿Qué tendencias ve en el futuro de la producción de sus líneas de productos que podrían afectar las operaciones de la empresa?

En verano no tenemos problemas ya que se adquiere un producto seco y rápido y la producción no se detiene y se mantiene y en algunos casos hay mayor venta.

En época de lluvia es lo contrario, la producción baja, porque implica realizar un proceso adicional para secar la materia prima. También dependemos de la producción de los camarones ya que la mayor parte de nuestro producto va a ese sector. Nos mantenemos reservados con el pronóstico.

9. ¿Ha considerado la inclusión de nuevos productos?

A largo plazo se contempla implementar nuevas líneas de productos orgánicos.

**Cargo: Administrador**

**Fecha: 29 de agosto de 2024**

1. ¿La empresa lleva algún tipo de control interno o de gestión?

No

2. ¿Cómo se analizan y gestionan los riesgos operativos de la empresa

Se identifican los riesgos, revisando procesos internos, analizando el recurso humano a través de la producción, evaluando proveedores y clientes, monitoreo y auditoría interna. Pero no se gestionan adecuadamente los riesgos operativos de la empresa.

3. ¿Qué indicadores utiliza para el seguimiento y evaluación de la gestión operativa?

No contamos con indicadores de desempeño. Pero si es necesario conocer el nivel de ventas, satisfacción de los clientes, producción, calidad del servicio.

4. ¿Cómo se manejan las cobranzas?

Semanalmente se hace un reporte de las cuentas por cobrar indicando el tiempo que está vencido, el monto, el número de facturas de todos los clientes. La cobranza se realiza por medio de llamadas telefónicas o mensajes WhatsApp.

Tenemos clientes que manejan de contado, a 30, 45 y 60 días de crédito.

5. ¿Cómo se manejan las ventas?

Se realiza la venta mediante llamada a los clientes para ofrecer nuestros productos. El periodo de pago es muy variable, son pocos los clientes que respetan los días de vencimiento, la mayoría paga a los 120 días. También tenemos cartera incobrable mayor a un año.

6. ¿Qué medidas se toman para mejorar la eficiencia operativa?

Ninguna

7. ¿Según su criterio, cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?

Fortalezas: Experiencia, Reputación establecida y Calidad del producto.

Debilidades: Estancamiento en el crecimiento, Innovación limitada, Dependencia de clientes y proveedores, Recursos financieros limitados, Falta de diversificación y debilidad en marketing y ventas.

8. Según su criterio, ¿cuáles son las oportunidades y amenazas de la compañía?

Oportunidades: Líneas de crédito para inversión en equipos y maquinarias. Se prevé un crecimiento en el sector acuícola, convenientes para el incremento de la producción. Amenazas: La competencia. Los consumidores se están inclinándose hacia otras marcas y

**Cargo: Administrador**

**Fecha: 29 de agosto de 2024**

líneas de productos. El Cambio climático puede ser un problema ya que a mayor intensidad de lluvia la materia prima es difícil de procesar.

---

9. ¿Según su criterio, considera que está llevando correctamente los procesos de administrativos?

En mi opinión, no se llevan correctamente debido a la falta de control y procesos.

---

**Cargo: Gerente General**

**Fecha: 24 de septiembre de 2024**

1. ¿Qué tipo de informes financieros se generan?

- Balance General
- Estado de resultados
- Flujos de efectivo

---

2. ¿Con qué frecuencia se realizan los informes financieros?

Cada tres meses se realiza reuniones con Gerente general y se proyecta el comportamiento del siguiente ciclo. La revisión de la liquidez se la realiza semanalmente.

---

3. ¿La empresa elabora el presupuesto anual?

SI. Al momento de la ejecución de esta planificación por lo general se presentan variaciones en las cuentas por cobrar lo que ha afectado la operatividad del negocio. Para mitigar estas variaciones se hacen revisiones periódicas

---

4. ¿La compañía se financia por créditos bancarios?

Empresa no cuenta no tiene créditos bancarios. Pero en caso de requerirlos se lo realizaría entre 12 y 48 meses dependiendo la situación y el monto.

---

5. ¿Cuáles son los activos fijos de la compañía?

La empresa cuenta con los siguientes activos: Molino, motor, trituradora. Se realiza un mantenimiento constante programado. Los activos están depreciados de manera financiera 20%.

---

6. ¿Qué método de valoración de inventarios utiliza la empresa?

---

**Cargo: Gerente General**

**Fecha: 24 de septiembre de 2024**

Método promedio

---

7. ¿Cómo determinan sus costos?

Sus costos representan el 40-45% y se incluyen tanto los costos fijos, como los variables. Entre estas variables se consideran sueldos, combustibles, depreciación y un porcentaje que se considera por posibles variaciones.

---

8 ¿Cómo determina el precio del producto?

Identificar uno a uno los rubros que influyen en el giro del negocio y que se utilice para producir, se revisa producción.

El total que se necesita para operar dividido para la producción que se tiene. Como resultado se obtiene el costo del producto.

Se entrega al gerente general una proyección de precios de venta con diferentes rangos de margen de ganancia, quién al final toma la decisión considerando el comportamiento del mercado.

---

**Cargo: Jefe de operaciones**

**Fecha: 30 de septiembre de 2024**

1. ¿Qué productos fabrica la empresa?

Carbonato de calcio y zeolita

---

2. De los productos indicados, en la pregunta 1. ¿Cuáles son los procesos para producción?

Carbonato de calcio y zeolita tienen el mismo proceso de producción.

Se lo adquiere al proveedor por metros cúbicos, se procede a clasificar el tamaño de las rocas, si son grandes pasa por un proceso de reducción de tamaño con la utilización de combos manuales, si son medianas pasan directo a la trituradora baja al molino donde se refina, pasa a ensacado y pasa al almacén.

---

3. ¿Qué tecnologías o procesos nuevos se están considerando para mejorar la producción?

Se está considerando obtener maquinaria nueva y automatizada.; la cual brinda mayor producción y diversificación de productos con la misma materia prima.

---

**Cargo: Jefe de operaciones**

**Fecha: 30 de septiembre de 2024**

4. ¿Qué medidas se toman para minimizar los tiempos de inactividad en la producción?

Están en constante producción, sin embargo cuando existe algún daño puede haber inactividad aproximadamente de 1 hora, el cual no se recupera.

5. ¿Cómo se asegura la calidad del producto final en cada etapa del proceso de producción?

Hacen un control de calidad cada cierta cantidad de sacos, cada hora aproximadamente, se mide manualmente el grosor del productor (granulometría). Si el producto no cumple con el grosor requerido, se revisa la graduación de la máquina y se vuelve a procesar el producto.

6. ¿Existen mermas en la producción? ¿cómo se gestionan?

No hay desperdicios ya que todo se procesa.

7. ¿Qué mejoras se han implementado recientemente para aumentar la eficiencia de la producción?

Mantenimientos programados de las maquinarias

Compra de un nuevo molino para la producción del carbonato de calcio de acuerdo a la demanda del mercado.

8. ¿Cuáles son los inconvenientes o dificultad que ha tenido la compañía en los últimos años en el área de producción?

Daño de máquina y humedad en la materia prima

9. ¿La empresa tiene disponibles inventarios de producto terminado para la venta?

Hay ocasiones que si hay stock, pero por lo general lo que se produce se vende inmediatamente.

10. ¿Cuál es el proceso de Logística de los productos?

Una vez concretada la venta pasa el pedido a la planta donde se procede con la producción en caso de no tener stock. Dependiendo la hora de recepción el transportista llega a la planta y se procede con el embarque del producto desde la planta se entrega con guía de remisión previamente revisadas por el transportista y el jefe de operaciones.

## ANEXO

### Anexo A--Estado de Situación Financiera

	2022	2023
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b>Activo Corriente</b>	<b>204,484.76</b>	<b>206,383.97</b>
Efectivo y equivalentes	10,969.71	16,366.29
Cuentas por cobrar clientes	144,674.30	134,668.28
Otras Cuentas por cobrar	17,490.50	19,649.40
Inventarios	31,350.25	35,700.00
<b>Activo no Corriente</b>	<b>76,794.61</b>	<b>128,500.00</b>
Maquinaria, Instalaciones y adecuaciones	85,327.34	135,000.00
(Depreciación acumulada)	-8,532.73	-6,500.00
<b>Total de Activo</b>	<b>281,279.37</b>	<b>334,883.97</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>		
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>147,068.96</b>	<b>110,368.88</b>
Cuentas por pagar proveedores	105,391.72	69,140.88
Empleados	1,727.24	2,610.00
Obligaciones Financieras	13,389.64	15,412.44
Utilidad a trabajadores	10,990.50	9,602.30
Impuestos a la renta	15,569.87	13,603.26
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>87,100.80</b>	<b>115,309.06</b>
Accionistas	72,794.56	104,003.06
Obligaciones Financieras	14,306.24	11,306.00
<b>Total de Pasivo</b>	<b>234,169.76</b>	<b>225,677.94</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital	400.00	400.00
Aportes para futuras capitalizaciones	0.00	65,000.00
Utilidad ejercicios anteriores	0.00	2,996.25
Utilidad del ejercicio	46,709.61	40,809.78
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>47,109.61</b>	<b>109,206.03</b>
<b>Total Pasivo+ Patrimonio</b>	<b>281,279.37</b>	<b>334,883.97</b>

**Anexo B--Estado de Resultado Integral**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos</b>	<b>447,096.73</b>	<b>440,064.13</b>
Venta de P. Caliza	194,564.25	167,502.25
Venta de Zeolita	235,195.22	265,021.88
Venta de Sulfato de Calcio	17,337.26	7,540.00
<b>Costo de Venta</b>	<b>192,300.63</b>	<b>189,593.11</b>
Costo de Venta/ P. Caliza	87,553.91	77,051.04
Costo de Venta/Zeolita	94,078.09	108,658.97
Costo de Venta/Sulfato de Calcio	10,668.63	3,883.10
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>254,796.10</b>	<b>250,471.02</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>181,526.13</b>	<b>186,455.68</b>
Sueldos, Salarios y beneficios sociales	120,000.00	120,195.50
Depreciación Propiedades, Plantas y Equipos	1,595.98	2,500.00
Mantenimiento y Reparaciones Costos	9,210.15	6,910.18
Combustibles y lubricantes	21,050.00	24,650.00
Honorarios Profesionales	7,000.00	7,000.00
Alquiler	1,000.00	0.00
Gastos de gestión	2,150.00	0.00
Otros gastos	19,520.00	25,200.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>73,269.97</b>	<b>64,015.34</b>
Participación de trabajadores (15%)	10,990.50	9,602.30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>62,279.47</b>	<b>54,413.04</b>
IMPUESTOS A LA RENTA	15,569.87	13,603.26
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>46,709.61</b>	<b>40,809.78</b>