



Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas

PROYECTO DE TITULACION

**“PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO A TRAVÉS DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA VENTA
DE PRODUCTOS DESECHABLES.”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por:

FLORES SANCLEMENTE KATHERINE PAOLA

SALCEDO VILLÓN GLORIA PATRICIA

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a Dios por darme fortaleza y sabiduría a lo largo de este camino. A mi esposo, por su apoyo constante y paciencia durante todo este proyecto. A mis padres, por su inspiración, enseñanzas sobre esfuerzo y disciplina, y por estar siempre presentes en mi vida. A mi tutor Jaime Lozada, a mis profesores y compañeros, cuyo conocimiento y apoyo han sido esenciales para mi desarrollo académico.

FLORES SANCLEMENTE KATHERINE PAOLA

En primer lugar, deseo agradecer a mi tutor, Jaime Lozada, por su invaluable orientación, apoyo y paciencia a lo largo de todo este proceso. Su conocimiento profundo y sus sugerencias constructivas han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Un agradecimiento especial a Katherine Flores, mi compañera de proyecto, su ayuda fue invaluable en todo este proceso.

SALCEDO VILLON GLORIA PATRICIA

DEDICATORIA

A mi esposo, a mi hijo, a mis padres y a todos aquellos que creyeron en mí. Este logro refleja el esfuerzo compartido y el apoyo que he recibido. A todos ustedes, que han sido mi fuente de fuerza e inspiración, les dedico este trabajo con todo mi corazón.

FLORES SANCLEMENTE KATHERINE PAOLA

Dedico este proyecto de titulación a mi esposo Moisés Acuña, cuya inspiración, amor y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental en este postgrado. Su confianza en mí y su constante aliento me han motivado a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes.

A mis padres, amigos, compañeros de trabajo, por sus enseñanzas y sabias palabras que me han guiado a lo largo de este viaje académico.

Finalmente, dedico este trabajo a todos aquellos que han creído en mí y han sido parte de este logro, ya que, sin su apoyo, este proyecto no habría sido posible.

Con gratitud y cariño.

SALCEDO VILLÓN GLORIA PATRICIA

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Econ. Jaime Leonardo Lozada Loza
Tutor del Proyecto

Msc. Pablo Antonio Soriano Idrovo
Evaluador 1

Ph.D. Katia Rodríguez Morales
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a las autoras, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Flores Sanclemente Katherine Paola

Salcedo Villón Gloria Patricia



PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DESECHABLES

AUTORES:

Flores Sanclemente Katherine Paola
Salcedo Villón Gloria Patricia

TUTOR:

Jaime Leonardo Lozada Loza)

RESUMEN

El presente proyecto expuso como finalidad el desarrollo un Plan Financiero alineado al Plan Estratégico e integrados por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI), para una empresa comercial dedicada a la venta de productos desechables, con miras a impulsar un crecimiento sostenible. El desarrollo de la investigación surge de problemas de gestión por parte de la organización objeto a estudio que obliga a buscar alternativa o recursos que sirvan para fomentar una mejor vigilancia y control a la parte financiera. Se propuso una metodología de carácter documental, descriptiva y enfoque cuantitativo donde la revisión documental de reportes financieros es una de las fuentes utilizadas y complementada con la entrevista y análisis del entorno de negocios para la definición de la Estrategia. Los resultados permiten evidenciar problemas en la gestión de los gastos y costos en ciertos años. Mientras que se concluye que la propuesta es idónea al determinar medidas con indicadores de gestión y decisiones que permiten un sostenimiento de niveles de utilización de recursos.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Gestión financiera, Estados financieros, Rentabilidad; Indicadores financieros.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA.....	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ABREVIATURAS Y/O SIGLAS	XV
CAPITULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del problema	3
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación y/o Importancia.....	6
1.5. Alcance del estudio.....	7
CAPITULO II.....	8
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
2.1. Planificación Estratégica: Definición y fases para su diseño.....	8
2.2. Elementos que intervienen en la Planeación Financiera y su importancia	11

2.3.	Análisis Financiero como eje para diagnosticar la situación de las empresas..	14
2.4.	Cuadro de Mando Integral: Relación con la fase financiera y toma de decisiones de los directivos	17
CAPITULO III.....		20
3.	METODOLOGÍA.....	20
3.1.	Descripción del método, diseño y enfoque de la investigación	20
3.2.	Determinación de las fuentes de información.....	20
3.2.1.	Fuentes primarias: Entrevistas	20
3.2.2.	Fuentes secundarias: Informes de la empresa.....	21
3.3.	Estructura de la metodología de CMI para el estudio.....	21
3.4.	Delimitación de elementos del análisis situacional	24
3.4.1.	PEST: Componentes y propósito en el estudio.....	25
3.4.2.	Cinco fuerzas de Porter: Definición de su aplicación en el estudio.....	25
3.4.3.	FODA: Estructura a seguir.....	25
3.5.	Empresa objeto a estudio: Historia y situación actual	26
3.5.1.	Filosofía de la Empresa: Misión, Visión y Valores.....	26
3.5.2.	Estructura Organizacional.....	27
CAPITULO IV.....		29
4.	ANÁLISIS PREVIO.....	29
4.1.	Resultados y Análisis de la entrevista.....	29

4.2.	Análisis situacional	32
4.2.1.	Aplicación del método PESTEL	32
4.2.2.	Valoración del microentorno bajo las Cinco fuerzas de Porter	34
4.2.3.	Apreciación del entorno interno mediante el FODA	38
4.3.	Valoración de la situación Financiera histórico	41
4.3.1.	Estado de Situación Financiera - Aplicación del método Vertical y Horizontal 2021 al 2023	41
4.3.2.	Estado de Resultados - Aplicación del método Vertical y Horizontal 2021 al 2023	45
4.3.3.	Indicadores Financieros: Análisis de rentabilidad, liquidez y solvencia	48
CAPITULO V		56
5.	PROPUESTA	56
5.1.	Identificación de debilidades de la empresa	57
5.2.	Determinación de objetivos estratégicos	58
5.3.	Objetivos específicos (SMART)	59
5.3.1.	Perspectiva financiera	59
5.3.2.	Perspectiva de Clientes	60
5.3.3.	Perspectiva de Procesos internos	60
5.3.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	61
5.4.	Mapa de procesos estratégicos	61

5.5.	Cuadro de mando integral propuesto para la empresa	62
5.6.	Evaluación de beneficios financieros de la propuesta	64
5.6.1.	Presupuestos y proyecciones.....	64
5.6.2.	Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera Proyectado (2024 – 2028)	68
5.6.3.	Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados Proyectado (2024 – 2028)	71
5.6.4.	Indicadores financieros proyectados (2024-2028).....	73
5.7.	Matriz de Riesgos	74
5.7.1.	Determinación de posibles riesgos.....	74
5.7.2.	Ejecución de Matriz de Riesgos.....	76
5.7.3.	Plan de Acción ante riesgos	77
CAPITULO VI.....		80
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
6.1.	Conclusiones	80
6.2.	Recomendaciones	81
BIBLIOGRAFÍA		83
ANEXOS		88

Índice de tablas

Tabla 4.1 - Resultados de entrevistas	29
Tabla 4.2 - Top 20 Participación de clientes (2021-2023)	36
Tabla 4.3 - FODA de la empresa.....	38
Tabla 4.4 - Matriz Estrategias FODA	40

Índice de figuras

Figura 2.1 - Fases de una estructura de plan estratégico.....	9
Figura 2.2 - Elementos que conforman una estructura de planeación financiera	12
Figura 3.1 - Ejemplo de esquema de mapa estratégico.....	22
Figura 3.2 - Ejemplo de esquema base del CMI por perspectiva	23
Figura 3.3 - Organigrama Empresa.....	27
Figura 4.1 - Evolución Número de Clientes (2021-2023)	35
Figura 4.2 - Análisis vertical: Estado de Situación Financiera (2021-2023)	42
Figura 4.3 - Análisis horizontal: Estado de Situación Financiera (2021-2022).....	43
Figura 4.4 - Análisis horizontal: Estado de Situación Financiera (2022-2023).....	44
Figura 4.5 - Análisis vertical: Estado de Resultados (2021-2023).....	45
Figura 4.6 - Análisis horizontal: Estado de Resultados (2021-2022)	46
Figura 4.7 - Análisis horizontal: Estado de Resultados (2022-2023)	47
Figura 4.8 - Resultados de indicadores financieros (2021-2023)	48
Figura 4.9 - Evolución de Ingresos 2021 al 2023	49
Figura 4.10 - Composición de Costos y Gastos	50
Figura 4.11 - Evolución de la estructura de Activos	51
Figura 4.12 - Evolución de la estructura de Pasivos	52
Figura 4.13 - Ciclo de recuperación del efectivo	54

Figura 5.1 - Mapa Procesos estratégicos.....	62
<i>Figura 5.2</i> Cuadro de mando integral.....	63
Figura 5.3 - Crecimiento en Ventas histórico (2021-2023).....	64
Figura 5.4 - Crecimiento en Ventas Proyectado (2024-2026).....	64
Figura 5.5 - Crecimiento en Ventas Proyectado (2026-2028).....	64
Figura 5.6 - Ventas y cobros proyectados (2024-2028)	65
Figura 5.7 - Proyección Saldo Cuenta por cobrar y período promedio de Cobro (2024- 2028).....	65
Figura 5.8 - Presupuesto de Compra de Inventario (2024-2028).....	66
Figura 5.9 - Presupuesto Compras y Gastos	67
Figura 5.10 - Proyección Pagos y Saldo Cuenta por pagar.....	67
Figura 5.11 - Proyección Flujo de Caja (2024-2028)	68
Figura 5.12 - Análisis vertical: Estado de Situación Financiera Proyectado (2024-2028)	69
Figura 5.14 - Análisis Horizontal: Estado de Situación Financiero Proyectado (2024- 2028).....	70
Figura 5.14 - Análisis Vertical: Estado de resultados Proyectado (2024-2028).....	71
Figura 5.15 - Análisis Horizontal: Estado de resultados Proyectado (2024-2028).....	72
Figura 5.16 - Indicadores financieros proyectados (2024-2028).....	73
Figura 5.17 - Valoración de los Riesgos	76
Figura 5.18 - Matriz de Riesgos.....	77

ABREVIATURAS Y/O SIGLAS

BCE	Banco Central del Ecuador
BSC	Balanced Score Card
CMI	Cuadro de Mando Integral
CRM	Customer Relationship Management
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINTEL	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
MVV	Misión, Valores y Visión
PCI	Perfil de Capacidad
PESTEL	Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales
POAM	Perfil de Oportunidades y Amenazas
SRI	Servicio de Rentas Internas
UEN	Unidades de negocio

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El entorno empresarial se desenvuelve en una esfera altamente competitiva, donde las empresas buscan alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo, lo cual implica desafíos significativos. Un elemento fundamental para lograrlo se origina en la buena gestión financiera estratégica que proponen los directivos, siendo por este motivo una variable estudiada por diferentes investigadores.

Sobre la gestión financiera, González y Rodríguez (2019) meditan en su libro que la planeación y medición de estos recursos permiten que las organizaciones subsistan en sus mercados de forma competitiva, donde consideran que la planificación debe ir de mano con los procesos de control, dado que, faculta que se verifique el alcance real de los objetivos por medio del rendimiento, de tal forma, surge la estrategia que conduce y direcciona para que se cumplan los fines y realidades futuras.

Por lo tanto, la elaboración de un plan estratégico le permite a una organización definir sus objetivos a largo plazo y delinear la estrategia precisa para su consecución, a través de la asignación de recursos, la definición de procedimientos y la ejecución de acciones necesarias; a su vez, fomenta disciplina, comunicación y trabajo en equipo.

No obstante, el logro de una correcta gestión depende en gran medida de los recursos que se implementan los directivos, el uso de herramientas adecuadas en la planeación estratégica ayuda a enfrentar de mejor manera las amenazas de su entorno y, también, aprovechar las oportunidades que puedan surgir en el camino.

Dicho lo anterior, se observa al Cuadro de Mando Integral (CMI) como marco que permitirá el alineamiento de las estrategias del negocio con base al Presupuesto / Finanzas y Operaciones, generando que los directivos cuenten con una secuencia estructurada de elementos para la formulación y seguimiento de acciones estratégicas que les permite evaluar y cerrar las brechas de desempeño de sus metas.

Uno de los precursores de esta metodología fue David Norton, quien en 1992 realizó una investigación sobre las prácticas de gestión de empresas exitosas observó que estas organizaciones separan efectivamente la gestión estratégica y de operaciones, balanceando el corto y el largo plazo, los resultados financieros y no financieros, las operaciones internas y la satisfacción del mercado; el CMI se desarrolla como un sistema de administración para valorar la marcha de las empresas (Cáceres, 2012).

Quintero y Fernández (2017) expone al CMI como un recurso para lograr medir la actividad empresarial con respecto a la visión y estrategias que plantea; dentro de los elementos del CMI está la perspectiva financiera que adicional a contemplar los enfoques tradicionales que evalúan los desempeños económicos-financieros, se direcciona en evidenciar el resultado que produce la acción estratégica desarrollada en términos financieros, esto hace que cobre importancia la estipulación de correctos indicadores de medición. Por su parte, Peralta (2021) lo expone como una herramienta que permite el vínculo y unión de las brechas existentes entre la visión que se propone como organización y las acciones que desarrollan, orientando los resultados al desempeño financiero; dentro de esta perspectiva el modelo concentra su mirar en el crecimiento, diversificación de ingresos, reducción de costos y uso de activos/estrategias de inversión.

Este último dato permite ver la funcionalidad del CMI dentro del campo financiero, donde valora al desempeño obtenido dentro de un conjunto de elementos que incluye como se invierten

los recursos de la empresa dentro de su operatividad para delimitar aspectos de crecimiento o diversificación en producción, por lo tanto, es un método útil para el presente estudio que busca lograr sinergia en el control interno de una empresa comercial.

1.2. Definición del problema

El problema de estudio se enfoca en la gestión financiera de una empresa comercial, este elemento tiene tanta importancia por lo cual se sostiene que debe ser incluida dentro de los procesos de toma de decisiones empresariales, al omitirse los controles e información financiera de la operatividad, los directivos no obtienen una visión real de la situación del negocio, por lo que no podrán trabajar en función del cumplimiento de medios de financiamiento y obligaciones financieras, haciendo que se formulen estrategias erradas como endeudamiento innecesario u otras acciones que disminuyen la rentabilidad del periodo (Huacchillo et al., 2020).

Dentro de los principales inconvenientes financieros que presentan las empresas están los controles internos que son omitidos dentro de la estructura organizacional, esto se debe porque muchas veces los directivos no son racionales en la administración de sus negocios, sobreponiendo preferencias o intereses en sus gestiones, es por esto, que se desarrollan mecanismos que simplifiquen y garanticen su racionalidad, como los indicadores financieros que evidencian el comportamiento de los desempeños de diferentes periodos (Párraga et al., 2021).

No obstante, no todas las empresas incluyen estos recursos o ejecutan planificaciones para dar seguimiento al rendimiento de cada operación financiera, estos hechos son sobre todo visibles en entidades de pequeño tamaño, incluso en las medianas, las cuales, resaltan por tener un dominio de gestión bajo, parcial y ejecutado preferencialmente de forma empírica, aspectos que son el resultado de empresarios con poca experiencia o conocimiento en gestión empresarial, por lo que van aprendiendo con el ensayo y error de sus acciones (García et al., 2019).

Este último escenario se asemeja a la situación de la organización estudiada en el presente trabajo. La empresa ecuatoriana que se va a analizar está dedicada a la comercialización de productos desechables, la cual, inició sus actividades en el 2015. Desde entonces, la compañía ha experimentado un crecimiento notable gracias a su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, lo que, le ha permitido escalar en su posicionamiento en el mercado, no obstante, de la fuerte competencia.

A pesar de este crecimiento, necesita implementar sistemas más robustos para gestionar su crecimiento ordenado y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. La ausencia de un plan estratégico y financiero que estén definidos y alineados ha desencadenado ciertos problemas en su administración y gestión, por lo cual, es necesario adoptar estos conceptos para identificar oportunidades de mejora que puedan ser aprovechadas por la empresa.

El problema en cuestión se deriva de una planificación de control y gestión financiera sostenida de forma empírica, sin una estructura consolidada que permita medir sus rendimientos en indicadores internos de gestión y financieros, lo que puede ser cuestionable en los últimos periodos de crecimiento porque no permite reconocer el vínculo de sus operaciones con los movimientos ejecutados en cada periodo.

Por lo anterior y con base al entorno dinámico, complejo y diverso donde se desarrollan actualmente las empresas, se requiere de un seguimiento y de constante adaptación para ser competitivos, esto puede generar éxitos o fracasos y, de ahí, surge la relevancia de la toma de decisiones basadas en un plan estratégico (Moreno et al., 2018) y del aprovechamiento de la información financiera y no financiera derivada de la ejecución de la estrategia de negocio. Por esto, el presente informe aporta a la empresa al identificar problemas de gestión que podría conducir a decisiones inadecuadas, con posibles implicaciones en el rendimiento financiero.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Financiero alineado al Plan Estratégico e integrados por medio de un Cuadro de Mando Integral (CMI), para una empresa comercial dedicada a la venta de productos desechables, con miras a impulsar un crecimiento sostenible.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los entornos internos y externos de la empresa, a través de un Diagnósticos del desempeño empresarial y del entorno externo basado en el FODA para trazar una línea base.
- Determinar el desarrollo financiero de la empresa de los últimos tres años mediante la aplicación de métodos de análisis vertical y horizontal en sus estados financieros: Balance de Situación Financiera y Estado de Resultados, junto con el análisis de sus indicadores financieros.
- Definir un Plan Estratégico con base al CMI y alineado con el Presupuesto (Plan Financiero), para cumplir con el logro de los Objetivos Estratégicos descritos en el Mapa Estratégico.
- Proyectar el beneficio financiero a través de un Estado de Resultados planificado a cinco años y alineado a la Estrategia, y que constituya en la base para el seguimiento y control de la gestión.

1.4. Justificación y/o Importancia

La importancia del estudio se deriva de dar respuesta a un problema base dentro de las estructuras de las empresas, en este sentido, las ausencias de orientaciones estratégicas expuestas en políticas y modelos de gestión demuestran carencias organizativas, bajo estas circunstancias es el CMI una herramienta que permite diagnosticar la situación para dar un norte a la administración y acrecentar el valor que genera como empresa (Ghiglione, 2021).

En este contexto, se ofrece un aporte teórico al estudio que enriquece la comprensión de las particularidades del método CMI, un sistema de medición táctico y operativo que permite la conexión entre los objetivos y los indicadores para la planificación y alineación estratégica en una organización. (Lozada, 2022). Siendo de utilidad para formulación de soluciones de tipo administrativo en las empresas, además, de demostrar como su utilización puede alinearse a una perspectiva financiera.

En lo que respecta al aporte metodológico se debe indicar que la investigación se centra en un estudio descriptivo, exploratorio y de diseño no experimental, que mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos como la entrevista permite reconocer las características de gestión financiera en una empresa comercial para sustentar un modelo de acciones estratégicas en el CMI para dar respuestas a las falencias Organizacionales que se encuentren.

Lo anterior sirve para dotar de datos sobre la incidencia que tiene una inadecuada gestión financiera en las empresas y la contribución del CMI, permitiendo ejecutar futuras comparaciones en estudios de otros investigadores que expongan contextos similares, centrado en la administración propiciada por el departamento de finanzas.

Por otra parte, se exhibe un aporte práctico dentro del cual se identifica como beneficiario a los directivos de la empresa objeto a estudio, bajo esta premisa se debe indicar que los

planteamientos ejecutados en la propuesta de la investigación son de utilidad para solucionar la falta de control en la planificación financiera, vinculando las operaciones y acciones estratégicas entre los diferentes componentes expuestos en el modelo CMI, permitiendo que los directivos den seguimiento a sus rendimientos mediante indicadores y tomen decisiones óptimas en base a la información que proporciona el modelo plasmado.

1.5. Alcance del estudio

El alcance de la investigación es de enfoque mixto con metodología de tipo descriptiva, exploratoria y de diseño no experimental que brinda una perspectiva de la situación financiera de la empresa objeto a estudio y del modelo de gestión que se implementa en la estructura de procesos de la organización, caracterizando los componentes que los directivos aplican para dar seguimiento, control e implementación de acciones en esta rama.

El análisis tendrá como alcance la empresa del sector comercial, concretamente, en su área financiera. Para obtener información de este departamento y de la gestión de la empresa se recurre a fuentes primarias y secundarias, en la primera se aplican entrevistas a los responsables del área financiera y toma de decisiones de la organización, en la fuente secundaria se plantea revisión de estados financieros para comprender cómo estructuran sus operaciones y los movimientos que han hecho para determinar la incidencia que han tenido en cada periodo.

CAPITULO II

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Planificación Estratégica: Definición y fases para su diseño

El término “Plan” hace mención al latín que significa esquema o plano, a su vez, “Estrategia” proviene de la raíz etimológica utilizado para señalar puesto de mayor jerarquía, el cual, se extendió y se vinculó con atributos psicológicos, conocimientos y habilidades; con base a éste, se define a la planificación estratégica como un plan maestro generado por la alta dirección de una organización y que agrupa acciones adoptadas en la actualidad (análisis estratégico) para determinar los pasos a seguir en el largo plazo (Palacios, 2020).

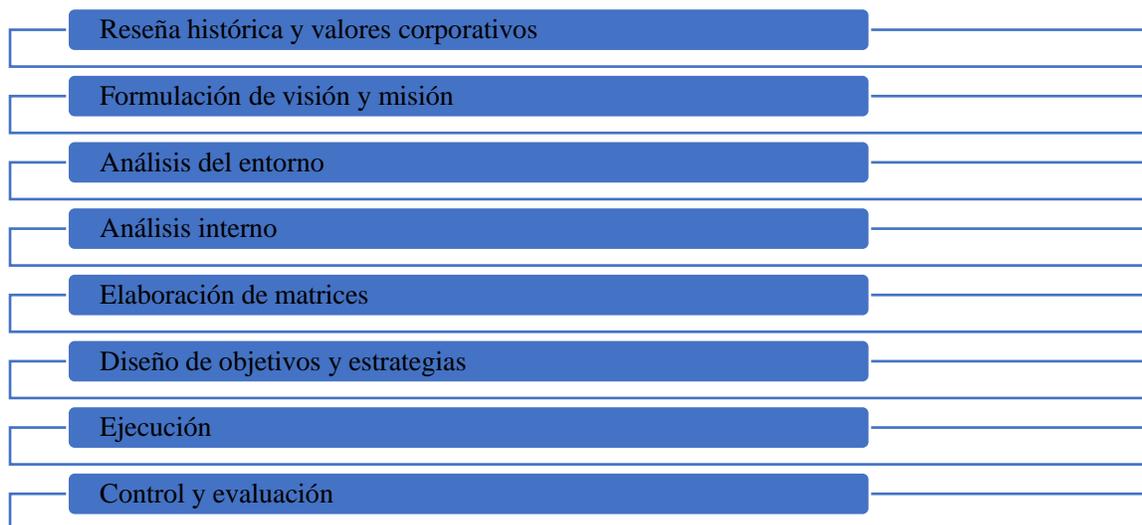
El pensamiento anterior se comparte por Díaz y Villafuerte (2022) indicando que esta planeación conlleva a examinar la realidad actual para poder formular estrategias que sirvan para obtener un mejor desarrollo hacia el futuro. Como se puede apreciar, son estructuras que se fomentan en temas de procesos, que conducirán al negocio a un mejor rumbo en el largo plazo, siendo consecuencia de un mirar de las características actuales. Para Tóala, Tóala y Cañarte (2022):

La planificación estratégica determina el plan de acción, establece los objetivos y las herramientas que se utilizarán para el cumplimiento de estos. (...) se puede expresar que la planificación estratégica busca el crecimiento de las empresas, a partir de la aplicación de herramientas que faciliten el análisis interno, como: (matriz MEFI, cadena de valor, sistema de valor y mapa del sistema de valor) y externo.

La definición de este componente hace denotar a la planificación como un efecto de vincular acciones y objetivos organizacionales, delimitando recursos que serán capaces de contribuir en el alcance de estas metas, a su vez, se sostiene que estas programaciones estratégicas se hacen en base a análisis, sugiriendo tanto internos como externos, por lo tanto, no debe excluirse

esta sección dentro del plan a ejecutar por los directivos de la empresa objeto a estudio. En lo que respecta a las fases que conforman una planeación estratégica, González y Rodríguez (2019) concibe:

Figura 2.1 - Fases de una estructura de plan estratégico



Fuente: Adaptado de González y Rodríguez (2019)

González y Rodríguez (2019) expresan que estos documentos deben iniciar con la reseña de la entidad, así como su cultura reflejada en valores, misión y visión, posterior a esto despliega la aplicación a análisis de puntos que serán amenazas u oportunidades, así como debilidades y fortalezas, complementándose con matrices como Ansoff, Perfil de oportunidades y Amenazas (POAM), Perfil de Capacidad Interna (PCI), Factores claves de éxito, entre otras; dentro de la formulación objetivo designa las estrategias, mientras que en la fase de ejecución establece el plan operativo.

Para Palacios (2020) el orden correcto sería: a) Filosofía que comprende las creencias y principios; b) Misión que responde a lo que se dedica la organización; c) Objetivos que contempla lo que se espera obtener; d) Estrategias, acciones para conseguir las metas; e) Presupuestos, para determinar la cantidad de dinero requerida; f) Visión, para determinar hacia donde se dirige la

empresa; g) Políticas, dando criterios para la toma de decisiones; y h) Programas, que es el plan operativo.

Todos estos planteamientos sirven para delimitar los elementos a aplicar dentro del desarrollo de una propuesta organizacional, donde se aprecia que los puntos claves serán la definición de la situación actual, los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, las acciones estratégicas para alcanzarlos y las acciones de control para dar vigilancia a las estrategias, cerrando un ciclo de planeación que abarque todos los puntos de relevancia en la organización. Narváez (2021) cuestiona este elemento indicando que sus etapas se sostienen de los siguientes puntos:

- A) Análisis estratégicos: Dentro de esta fase se procuran análisis internos y externos, siendo el punto inicial de la planificación para la posterior formulación de acciones.
- B) Formulación estratégica: Son sustentadas de la información de la fase anterior, estas pueden conducirse al ámbito corporativo, competitivo y operativo, conforme a unas metas iniciales de la organización.
- C) Implantación: Dentro de esta etapa se procede a asegurar la ejecución de las acciones con el establecimiento de controles que conciben la buena implementación de cada estrategia.

Lo que se aprecia con estas fases mencionadas en la última referencia, es que toda planificación surge de un principio sostenido de datos obtenidos de análisis tanto de la organización como de su entorno, además, que no es admisible la omisión de fases de control, porque no genera una administración completa de las acciones propuestas.

2.2. Elementos que intervienen en la Planeación Financiera y su importancia

Dentro del presente estudio, uno de los puntos a determinar es la planeación financiera como complemento de los puntos estratégicos, siendo vinculantes como se observa en la estructura expuesta en la sección anterior para determinar temas de presupuestos. Dicho esto, para saber cómo aplicarlo se debe profundizar en cuáles elementos conforman esta fase, los puntos a considerar son los siguientes, según Marín (2018):

La misión, factor clave del proceso cuyo fin es evidenciar el propósito de la organización, determinando el qué, cuál, por qué, objetivos concebidos como un fin concreto generalmente cuantificable y un horizonte temporal hacia los cuales se dirige la actividad, seguido por la definición de estrategias, que respondan al proyecto que conecta a la empresa con el entorno, (...), las políticas, concebidas como los principios generales para la actuación de los administradores de guiar y orientar el pensamiento. (p. 5)

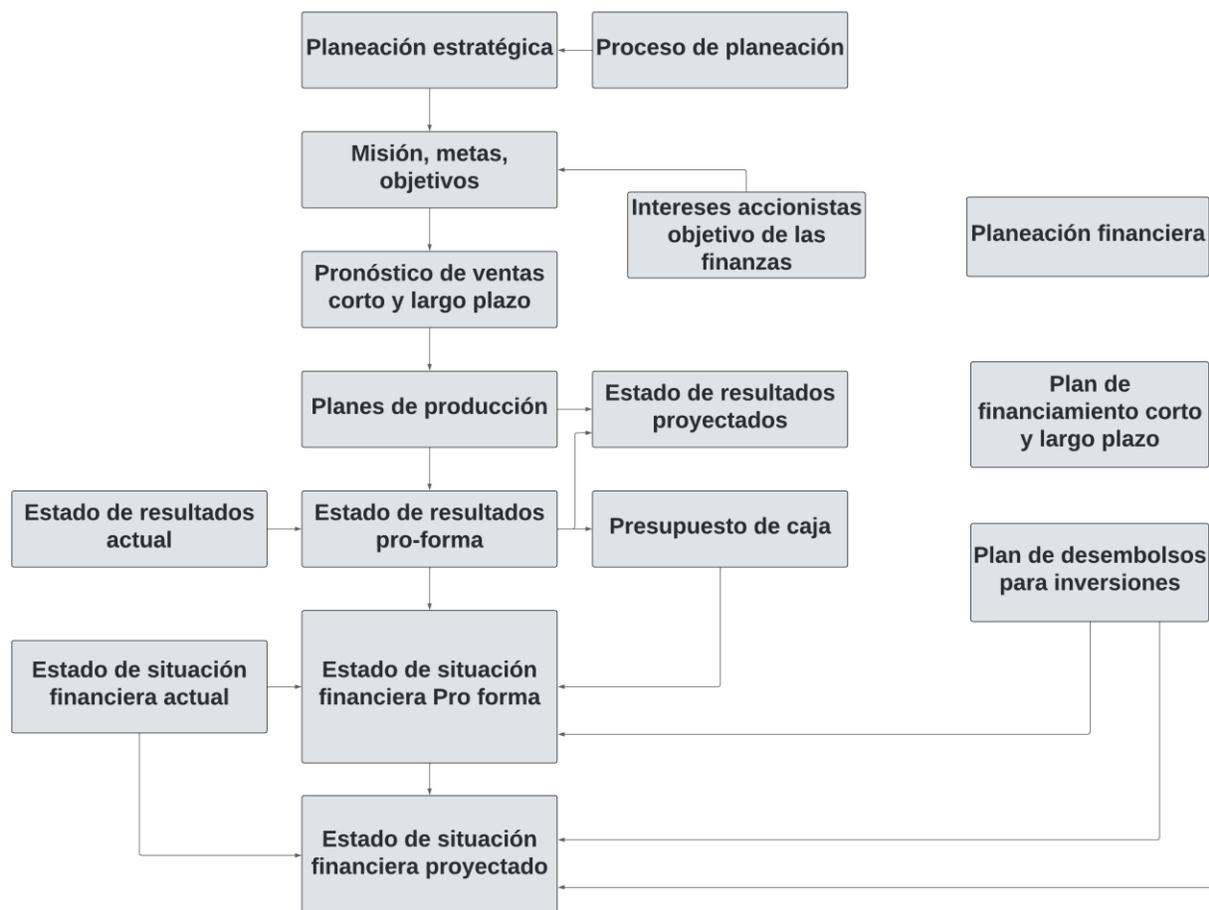
Los elementos abordados en la planificación financiera comparten similitudes con la estratégica. Ambas comienzan por definir el propósito basado en la misión, seguido de objetivos estratégicos y acciones para alcanzarlos. Además, se destaca la importancia de las políticas internas como guía para orientar las decisiones financieras y la actuación de los directivos. Este aspecto se presenta como un componente clave que se deberá incluir en la propuesta diseñada, a fin de aclarar la dirección deseada para la organización.

Para Manobanda (2021) los elementos pueden ser únicamente cinco: Definición de objetivos; Situación actual; Determinación de oportunidades y amenazas; Estrategia empresarial y Plan financiero; Implementación; y Control financiero. De forma general, se puede apreciar la relación de la planificación estratégica y financiera, vinculando las acciones estratégicas con la

proyección de ingresos esperados de los mismos, siendo este el eje a considerar para relacionarlos en una estructura de propuesta empresarial.

Una conformación más estructurada de elementos se muestra en la figura 2:

Figura 2.2 - Elementos que conforman una estructura de planeación financiera



Fuente: Tomado de (Castro, 2020)

Como se puede observar, los elementos dentro de la planificación hacen necesario una estimación de posibles ingresos a obtener, conforme a las medidas estratégicas de las instituciones, para posteriormente determinar la realidad de cada periodo en la proyección de estados financieros, sean estos de corto o de largo plazo, sirviendo para comprobar la situación económica de la actividad a ejecutar.

Por otra parte, la relevancia de la planeación financiera se justifica en maximizar el rendimiento de carácter financiero de la empresa, donde los directivos tienen preocupación sobre cómo conseguir un presupuesto, ahorro y gestión de ingresos adecuado, bajo este escenario, la planificación ejecutada incorrectamente sobre los ingresos y egresos puede acarrear en sobreendeudamiento y falencias para estimar el contexto económico a futuro (Reus, 2020).

Como se aprecia en la referencia, la importancia de estas planificaciones se puede vincular a diferentes ámbitos económicos, como la generación de ahorros dentro determinados periodos, vinculados a saber gestionar los gastos ocasionados por la actividad, por ende, el no establecer un plan puede incurrir en que los colaboradores no controlen el uso de los recursos financieros, sobrepasando presupuestos fijados y reducción del margen de ganancias del negocio. Sobre este asunto Valle (2020) expone:

La planificación financiera desempeña un rol esencial en el crecimiento y en el desarrollo de una entidad no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones con el fin de cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo. (p. 161)

La perspectiva de la referencia comienza indicando un aporte de la planificación financiera, esta se relaciona a estimar posibles gastos e ingresos a obtener en un periodo de tiempo con respecto a eventos, por ende, permite que los directivos inicien con una base de información que les permite saber cuánto puede rendir el negocio, a su vez, son el eje para la formulación de acciones que permitan maximizar los beneficios, por lo que, la planificación permite determinar posibles afectaciones que serán de conocimiento de los directivos para que se controlen en el momento preciso.

También se considera que las organizaciones que omiten la planificación y dirección de recursos financieros no tendrán una buena gestión de las finanzas, impidiendo que se consigan las metas, en este sentido, el área de dirección de finanzas cumple un rol importante, siendo una actividad secundaria de la cadena de valor y que genera apoyo a la parte operativa de la organización, influyente en la rentabilidad que se consigue (Cevallos, Montilla, Biler, & Cevallos, 2020).

Por ende, los objetivos de rentabilidad no serán cumplidos y no podrá optimizarse la gestión operativa, debido a que se vincula directamente con la financiera por el control de recursos que debe existir para que no se gaste más de lo que se produce y comercia.

2.3. Análisis Financiero como eje para diagnosticar la situación de las empresas

Las acciones analíticas conllevan a estipular datos que demuestren circunstancias, positivas o negativas, en la organización, en este contexto, los análisis financieros son generadores de perspectivas históricas de operaciones ejecutadas por la organización tanto en el corto como largo plazo, esta información permite que los directivos examinen y corrijan el flujo de recursos que repercute negativamente, además, que son datos de aporte al momento de comparar la situación con otras empresas (Barreto, 2020).

Basándonos en lo expuesto, se evidencian dos maneras en las cuales los análisis financieros contribuyen a los diagnósticos organizacionales. En primer lugar, sitúa un accionar fundamentado en lo que se conoce de la empresa, es decir, en los resultados obtenidos en movimientos pasados que permiten anticipar un rendimiento específico. Los directivos analizarán estos datos con el objetivo de mejorar o mantener dicho rendimiento. En segundo lugar, se destaca la perspectiva de mercado, enfocándose en la comparación con los competidores de la industria para resaltar la posición de la empresa y señalar posibles deficiencias.

La ejecución de estos análisis es atribuible a todo modelo de negocio, sin distinguir el tamaño o actividad económica que realiza, dado que, se centra en aportar una valoración de los recursos económicos que se utilizan y obtener una medición de la eficiencia operativa de su organización (Macías & Sánchez, 2022), es decir, posibilita obtener el rendimiento de cualquier tipo de empresa e institución.

Esto permite reconocer que el aporte de los análisis financieros para el diagnóstico no se limita a una determinada actividad, siendo aplicables tanto en empresas pequeñas como en grandes corporaciones, actúan como una herramienta para evaluar operativamente el rendimiento anual o en el ciclo analizado, permitiendo determinar si los resultados cumplen o no con las expectativas. Adicional, Marcillo, Aguilar y Gutiérrez (2021) expresan que los análisis financieros permiten las siguientes conclusiones:

- A. Determinar las necesidades de recursos.
- B. Comparaciones y evaluaciones de los estados financieros.
- C. Valorar de las decisiones administrativas
- D. Evaluación del manejo que ha tenido el patrimonio.
- E. Valorar la utilidad de los diferentes periodos.
- F. Mediciones con base a indicadores financieros.

Por lo tanto, los análisis financieros reflejan lo que se obtuvo de una determinada decisión, en este caso, de la parte administrativa quienes son los que deciden sobre el direccionamiento que se le brinda al negocio, por ende, si diagnostican el estado de la empresa con respecto a cierta estrategia formulada, también permite hacer estas evaluaciones de forma más segmentadas, por ejemplo, de menciona que origina una presentación de cómo se gestionó el patrimonio, esto ayuda en la determinación de la capacidad económica que tendrá o que dejó un periodo.

A su vez, se la medita como una forma para visualizar las necesidades de recurso, esto se puede derivar a su estructura financiera que medita los activos con los que cuenta la empresa para su actividad económica, para comprobar si son los suficientes, así mismo, los inventarios que tiene y como rotan dentro de los periodos, por ende, son varios los aspectos favorecedores en los que diagnostican. Para Pilco (2023):

Es la técnica de registrar, clasificar y resumir las actividades realizadas y los eventos financieros, naturales y de otros tipos identificables y cuantificables que afectan a la entidad, determinan los medios de control que permiten la transmisión de datos cuantitativos expresados en unidades monetarias, analizados e interpretados, para que los diferentes actores puedan tomar decisiones en relación con la entidad económica relevante. (p. 25)

Esta definición se hace mención para determinar lo que comprende el análisis financiero, según el autor, esta técnica permite asegurar interpretaciones en base a determinados rubros que formaron parte de las operaciones, por ende, hace que se pueda visualizar contextos específicos en los movimientos financieros.

Estos análisis también son observados por su vínculo dentro del proceso gerencial, indicándose que la eficiencia de este departamento depende de la cantidad oportuna de información que reciba sobre la actividad económica, en este sentido, los estudios financieros permiten una metodología bajo la cual se puede ordenar, clasificar, sintetizar e interpretar gran cantidad de datos, por ende, es crucial para los gerentes (Marcillo et al., 2021).

La síntesis es un gran aporte para propiciar diagnósticos e informes de carácter gerencial en las empresas, esta cualidad será de ayuda para no provocar desorden y esquemas demasiados

extensos que no sean tan fácil de comprender para la junta directiva o altos mandos, lo que demuestra otra de las características que motivan a la implementación de estas técnicas.

2.4. Cuadro de Mando Integral: Relación con la fase financiera y toma de decisiones de los directivos

El Cuadro de Mando Integral o CMI, se lo reconoce como una herramienta de carácter gerencial, cuya función yace en poder diagnosticar la situación de la entidad, ejecutando monitoreo constante de las operaciones con base una metodología que ordena la información para crear valor, lo que es esencial actualmente para competir en entornos complejos (Ghiglione, 2021).

Teniendo como premisa lo referenciado, la utilidad del CMI se debe por sus procesos de seguimiento, esto faculta tener información actual de cada una de las tareas desarrolladas, aspecto que en el ámbito financiero también será de utilidad para reconocer la cantidad de recursos gastados en el día, semana o mes, sirviendo para resolver aquellos desequilibrios que puedan presentarse en estos escenarios.

Mediante este recurso los altos mandos pueden formular objetivos estratégicos fundamentados en relaciones causales de cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso internos y aprendizaje-crecimiento); dentro de las estrategias se detallan personas, unidades de negocio y de apoyo que harán alienar las operaciones de la empresa, complementado con medición de resultados y con métricas financieras y no financieras; dentro de sus beneficios está el fomento del trabajo grupal y retroalimentación entre departamentos, sintetizando datos de forma diaria (Lozada, 2022).

De la información mencionada en el párrafo anterior, se puede indicar que el CMI tiene una perspectiva que se vincula a la parte financiera, por lo que, aunque no se fomente un plan para el área financiera, la estructura del CMI obliga a determinar cómo las estrategias podrían incidir

en esta parte y cuáles acciones se deben fomentar, la idea de este esquema es cerrar las brechas del desempeño y la construcción de capacidades organizacionales.

A su vez, el vínculo de todos estos puntos generan una amplia cantidad de datos que el CMI busca sintetizar para su rápida comprensión, lo que les permite a los directivos una fácil observación de puntos críticos que no están cumpliendo con los resultados esperados, incluyendo la parte financiera, con esto, el control que obtendrán los gerentes será diario y les permitirá corregir errores que obstaculicen aspectos como la rentabilidad, ahorro en costos u optimización de gastos, dependiendo de las métricas y objetivos estratégicos que tenga la organización.

Pedrini (2022) menciona que en la perspectiva financiera del CMI se logra plantear indicadores que sean valiosos para resumir consecuencias económicas que sean mensurables y que tengan vínculo con las Unidades de Negocio (UEN) y estrategias establecidas; dentro de los aportes está la implementación de indicadores de causa, efecto, reactivos y proactivos, que pueden utilizarse financieramente o no, también se debe indicar que el propósito de esta herramienta es equilibrar los puntos estratégicos para que no existan contradicciones bajo el pensamiento de que “Todo lo gestionado es medible, si no se puede medir, no se puede describir”.

Con respecto a lo anterior, este recurso busca consentir una preparación amplia de mediciones internas, tanto de los procesos como de los resultados, iniciando desde la descripción previa de lo que concierne a los objetivos y tareas, por esto, es tan fundamental en la toma de decisiones, al tratar temas que se interrelacionan con los componentes de los procesos internos de una organización, dando la oportunidad de hallar la falla de eslabón para no perjudicar al resto de áreas.

Para el estudio de Moposita (2018) se medita al CMI como un recurso de apoyo que permite el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad, esto se debe por la pertinencia que tiene en la

medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar objetivos, considerando los costos, tiempo, utilización de factores y capital humano, además, determina el grado de rendimiento alcanzado en función de los objetivos establecidos, relacionando los recursos y partiendo desde la premisa de un funcionamiento que garantice satisfacer las necesidades existentes.

Las cualidades descritas anteriormente hacen denotar un marco de gestión idóneo para la administración de decisiones en la empresa, considerando que ofrece una utilidad centrada en la medición de factores que permitan alcanzar determinadas metas, así como el nivel de rendimiento que se tiene en las estrategias, ocasionando una base de información que faculte obtener un mínimo de eficiencia y eficacia en la parte operativa.

Moreira y Murillo (2020) hacen una aproximación del CMI como eje dentro de la administración, sosteniendo que su sistema propuesto de múltiples dimensiones evaluadas bajo determinadas mediciones y complementadas con la utilización de mapas de procesos y un desarrollo de causa-efecto, que hace posible que se verifiquen falencias que deben corregirse dentro de las organizaciones, por lo cual, sustenta que es indispensable para la gestión estratégica.

Una de las características que se mencionan dentro del párrafo anterior es de mucha importancia en la toma de decisiones, este se relaciona a que el marco CMI provoca una visión de causa-efecto dentro del mapa estratégico que se genera, permitiendo a los directivos reconocer bajo que elementos se ocasionan determinados resultados, lo que contribuye a dar soluciones a problemas específicos para que no se estanque la operatividad del negocio.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Descripción del método, diseño y enfoque de la investigación

El estudio plantea una investigación descriptiva, consiste en una caracterización del fenómeno de estudio para su mejor comprensión (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), su implementación dentro del proyecto consiste en poder desarrollar una visión de la situación de una empresa comercial dedicada a la venta de productos desechables que no tiene una correcta gestión en su parte financiera, por lo que se busca caracterizar cuáles componentes implementa y qué debilidades tiene su estructura interna.

También se implementa una investigación documental por la ejecución de una revisión de informes de la empresa objeto a estudio para tener una mejor visión de la realidad financiera de sus operaciones y tener una comprensión de las transacciones de mayor impacto de sus diferentes periodos, a su vez, esto se vincula al enfoque mixto del proyecto.

El enfoque de la investigación se sostiene de la perspectiva cuantitativa obtenida de una revisión financiera dentro de los estados financieros reportados, la parte cualitativa se medita de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en este caso, la entrevista que se ejecuta para poder obtener una visión con mayor profundidad de la empresa y su forma de administrar los recursos financieros.

3.2.Determinación de las fuentes de información

3.2.1. Fuentes primarias: Entrevistas

La implementación de este instrumento es esencial para obtener información de la estructura y proceso del área de finanzas, aspectos que no se encuentran dentro de informes o

reportes de la organización, aplicando una Guía de Entrevista al profesional encargado de esta rama en la empresa. Este instrumento puede apreciarse dentro del Anexo 1 del presente estudio.

Dentro del cuestionario se planteará preguntas abiertas que permitan un diálogo fluido y sin ataduras a respuestas prediseñadas de opciones múltiples, lo que se busca conocer con esta técnica es el esquema bajo el cual se determinan aspectos de presupuesto, inversión, control financiero y puntos problemáticos dentro de su modelo de gestión actual.

3.2.2. Fuentes secundarias: Informes de la empresa

Para complementar la visión de la situación de la empresa se profundizará en los estados financieros reportados, estos contribuyen en reconocer la composición del negocio con respecto a sus deudas y activos, así como el rendimiento derivado de sus periodos y las operaciones que mayor incidencia han tenido dentro de sus resultados.

3.3. Estructura de la metodología de CMI para el estudio

El propósito principal del estudio concibe al CMI como la metodología principal para ejecutar la propuesta estratégica, dentro de su conformación se consideran los siguientes puntos:

Fase 1: Desarrollo de estrategias: Dentro de la concepción de esta etapa se procede a responder las siguientes interrogantes:

- a) ¿De qué negocio participamos y por qué?

Se hace una profundización de las declaraciones de misión, valores y visión (MVV) de la organización para tener una pauta hacia donde conducir las estrategias.

- b) ¿Cuáles son los puntos claves que enfrentamos?

Se procede a ejecutar un análisis del entorno con base a tres parámetros, el primero es el análisis del entorno externo aplicando técnicas como PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter.

El segundo es el análisis interno, determinado mediante un estudio de campo aplicando

herramientas de recolección de datos en la empresa que permitan contar con una visión detallada de su fase operativa y financiera. Por último, una evaluación del entorno de los puntos anteriores que convergen en el FODA.

c) ¿Cómo podemos competir mejor?

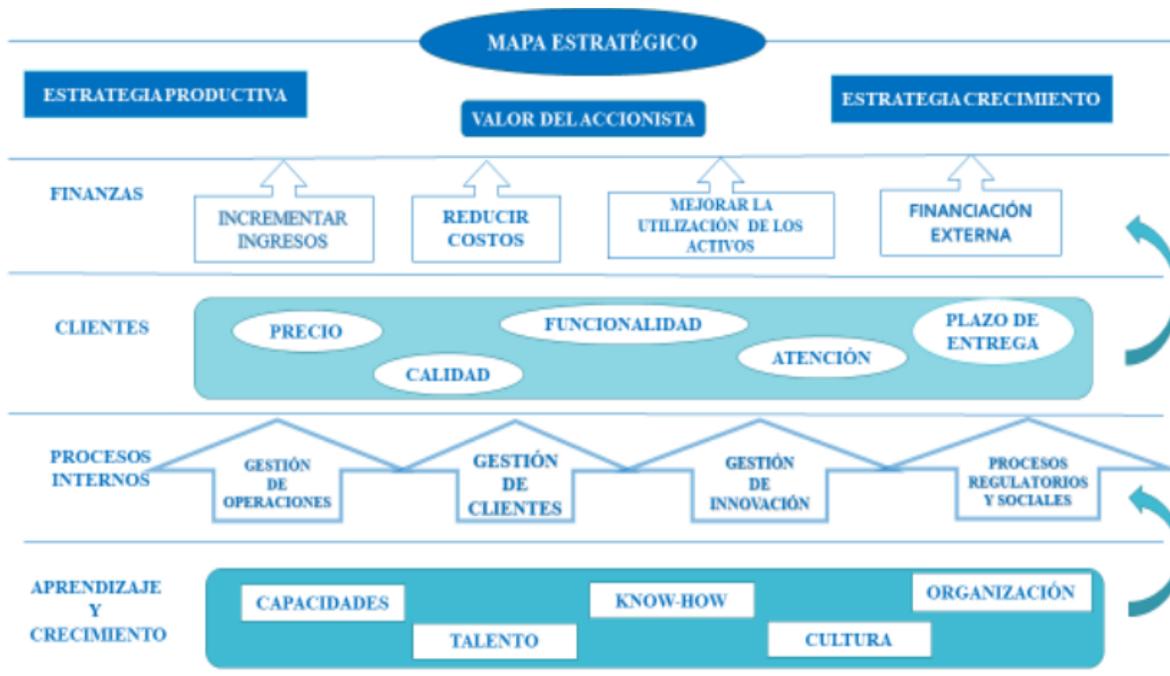
En esta etapa final de la fase 1 se procede a determinar el nicho, propuesta de valor, procesos claves, capital humano y recursos.

Fase 2: Planificación de la estrategia: Dentro de esta etapa se procede con los siguientes lineamientos:

a) ¿Cómo describimos nuestra estrategia?

Se desarrolla un mapa estratégico para delimitar todos los elementos, estos se ajustan a los cuatros planteamientos del CMI, como se observa en la siguiente figura:

Figura 3.1 - Ejemplo de esquema de mapa estratégico

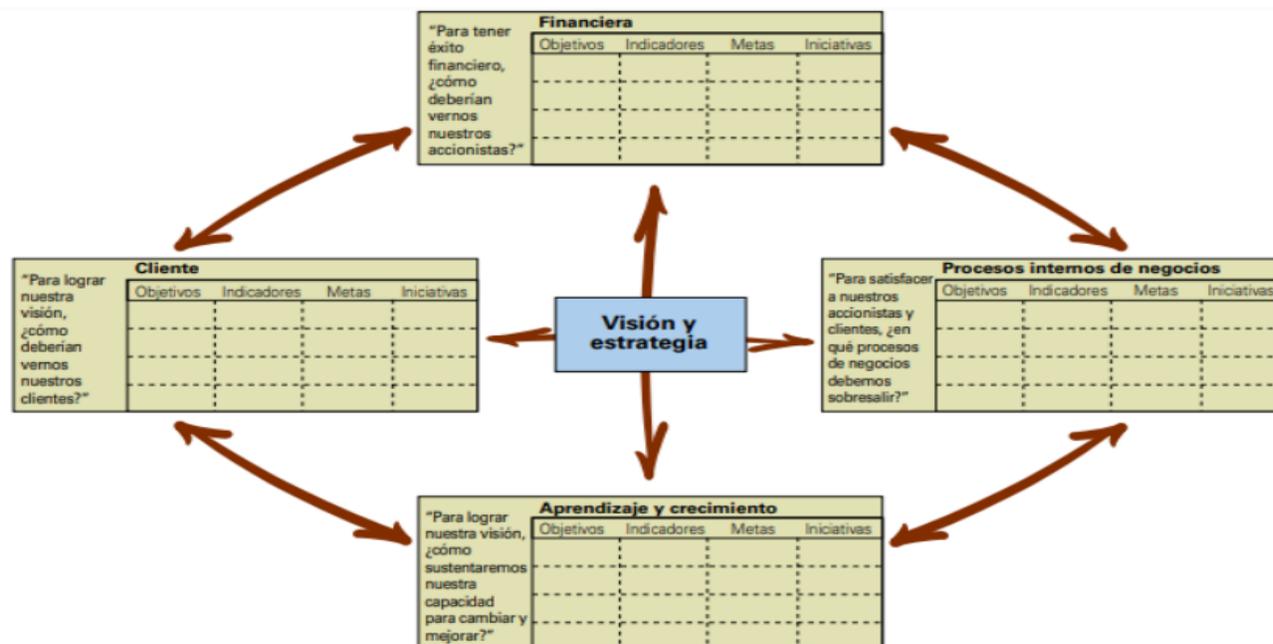


Fuente: Tomado de (Ghiglione, 2021)

b) ¿Cómo medimos nuestro plan?

Dentro de esta fase se procede a determinar indicadores, metas y brechas. En la siguiente figura de muestra un ejemplo de la estructura según el CMI:

Figura 3.2 - Ejemplo de esquema base del CMI por perspectiva



Fuente: Tomado de (Pedrini, 2022)

c) ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?

Se procede con la determinación de iniciativas complementarias de planes de acción que permitan integrarse para concebir el éxito de las estrategias. Dentro de esta sección se promueve una lluvia de ideas y una matriz de riesgos para determinar elementos que pueden afectar al modelo organizacional y su parte financiera, con esto, se determinarían medidas de contingencias que contribuyan en la planificación inicial.

d) ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?

Se determina un sistema de presupuestos para delimitar gastos estratégicos concernientes a las acciones planificadas.

e) ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?

Se establecen responsables y funciones dentro del marco de gestión de la planificación a desarrollar.

Fase 3: Alineación organizacional a la planificación estratégica: Los puntos a desarrollar son dos, estos consisten en:

- a) Desarrollar una sinergia de las Unidades de Negocio de la organización, integrando sus objetivos locales a los corporativos.
- b) Determinación programa de comunicación interna para capacitar y alinear a cada empleado.

Fase 4: Planificación de operaciones: En esta fase se procede con la esquematización de un plan operacional, el cual, debe contener:

- a) Integración de las estrategias en el largo plazo.
- b) Detallar la fase financiera en base a proyecciones de ventas y costos, y demás puntos financieros.

Fase 5: Control y aprendizaje: En esta fase se proyectan las etapas de seguimiento y acciones de control concernientes al plan operativo estratégico y financiero diseñado, que serán las bases para el desarrollo de toma de decisiones

3.4.Delimitación de elementos del análisis situacional

Otra de las metodologías a implementar es el análisis situacional, como ya se observó anteriormente, el CMI se sustenta de diagnósticos previos, donde esta técnica es utilizada para comprender aspectos internos y externos que pueden ser problemáticos para lograr un buen desempeño de la empresa. Dentro de los instrumentos a aplicar están los siguientes:

3.4.1. PEST: Componentes y propósito en el estudio

El primer análisis por desarrollar es del macroentorno, en este caso, se aplica el método PEST, donde se hará una visión de los siguientes componentes:

- a. Político: Identificación de factores del gobierno que pueden vulnerar el negocio de la empresa y la implementación de acciones estratégicas.
- b. Económico: Tendencias económicas que darán una visión de la afectación del mercado y la amenaza que representa para la parte financiera del proyecto.
- c. Sociales/culturales: Aspectos sociales que pueden generar una incidencia positiva o negativa para la empresa y sus objetivos de mejorar la rentabilidad.
- d. Tecnológicos: Innovación dentro del territorio que puede contribuir con el desarrollo de la propuesta.

3.4.2. Cinco fuerzas de Porter: Definición de su aplicación en el estudio

Las Cinco Fuerzas de Porter, es la segunda técnica del análisis situacional, la cual concierne al microentorno, su propósito es conseguir una visión sobre el poder de negociación que tienen los clientes y proveedores del sector, así como la incidencia de productos sustitutos, rivalidad de competencia y entrada de nuevos competidores, elementos que dentro del proyecto pueden significar una amenaza fuerte o baja para el desarrollo de la planificación financiera de la organización.

3.4.3. FODA: Estructura a seguir

Como tercer instrumento está la aplicación del método FODA, este análisis es interno y se nutrirá de los datos obtenidos de la aplicación de la entrevista y demás información proveniente de documentos de la organización, la idea es tener una definición clara de las cualidades que son

destacables dentro de la gestión financiera de la empresa objeto a estudio, donde la estructura analizará:

- a. Debilidades: Elementos que pertenecen a la estructura organizacional del área financiera y que representan deficiencias en la empresa.
- b. Fortalezas: Cualidades de los procesos financieros que pueden servir para mantener un correcto desempeño y se pueden fortalecer con estrategias.
- c. Amenazas: Se deriva del análisis externo (Macro y microentorno), profundiza una situación que puede agravar la parte financiera del proyecto, por lo que debe considerarse como reducir su riesgo.
- d. Oportunidades: Situaciones que permitirán mejorar el desarrollo financiero de la empresa y que pueden ser aprovechadas con las estrategias a desarrollar.

3.5. Empresa objeto a estudio: Historia y situación actual

La empresa seleccionada está dedicada a la venta de productos desechables, iniciando sus operaciones en el año 2015. A lo largo de su trayectoria, ha superado múltiples desafíos que le han permitido irse posicionando como un actor relevante en el mercado. La decisión de estudiar esta empresa surge de la necesidad de abordar aspectos cruciales para mantener su posición en el mercado, y también alcanzar niveles superiores de eficiencia operativa y rentabilidad.

3.5.1. Filosofía de la Empresa: Misión, Visión y Valores

Misión: Proporcionar a nuestros clientes productos y conveniencia excepcionales a un valor óptimo, mientras promovemos la sostenibilidad ambiental y social.

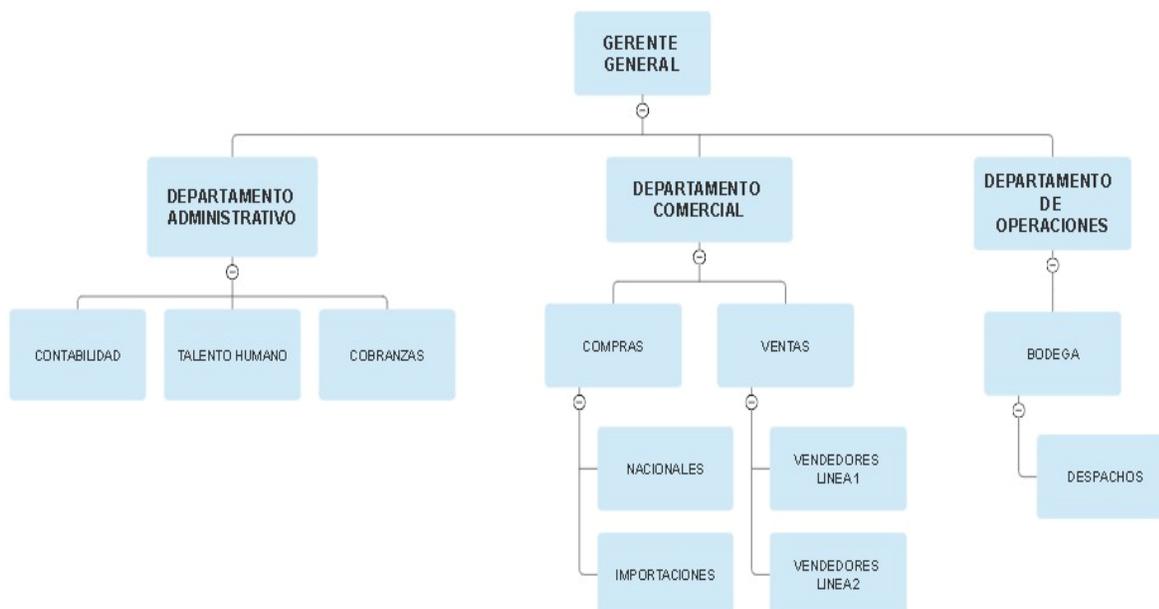
Visión: Que nuestra marca sea parte de la vida diaria de todos

Valores: La organización practica lo siguiente:

- **Orientación al Cliente:** Priorizamos al cliente en todo momento. Nuestro objetivo principal es ganar su confianza mediante la conveniencia, la confiabilidad y una experiencia excepcional.
- **Creación de Valor:** Valoramos la percepción del cliente y buscamos ofrecer beneficios significativos en la experiencia con nuestra empresa. La sostenibilidad de la empresa se logra al maximizar el valor percibido, mejorando continuamente la calidad y reduciendo costos.
- **Cultura de Innovación:** La innovación es esencial para nuestro liderazgo. Nos esforzamos por mejorar y simplificar procesos diariamente, abiertos a nuevas ideas sin importar su origen. El aprendizaje constante y la motivación para el crecimiento son fundamentales para todos los líderes en nuestra organización.

3.5.2. Estructura Organizacional

Figura 3.3 - Organigrama Empresa



Fuente: Empresa

Como se puede observar, la empresa cuenta de tres secciones departamentales bases de las que se derivan subáreas, estos departamentos contemplan la fase administrativa, comercial y operativa, donde se delimita la parte financiera dentro de las secciones de contabilidad y cobranzas, encargadas de llevar a efecto los registros de entrada y salida y dinero, y la elaboración de los diferentes estados financieros que reporta la organización.

La falta de un jefe o gerente financiero hace que esta responsabilidad recaiga dentro del Gerente General que con asistencia del departamento de cobranzas y contabilidad debe formular decisiones en este ámbito, a su vez, se puede apreciar que es un negocio que depende de la comercialización de productos obtenidos de sus proveedores, y no de la producción, por ende, sus costos se derivan de los rubros que le ofrecen estos actores del mercado, lo que hace cobrar más valor a la gestión financiera para obtener márgenes de ganancias pertinentes.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS PREVIO

4.1. Resultados y Análisis de la entrevista

A continuación, se exponen los resultados de la entrevista para su posterior análisis:

Tabla 4.1 - Resultados de entrevistas

<p>1. ¿Cómo se estructuran los procesos del área financiera de la empresa?</p>
<p>Un jefe de contabilidad, y asistente. Se cuenta con un software de registro. Las decisiones son principalmente direccionadas por el Gerente General. En los últimos años, hemos experimentado un crecimiento significativo que nos ha llevado a reconocer la necesidad de estructurar adecuadamente nuestros procesos financieros. Estamos buscando establecer un equipo financiero más formal y usar mejores sistemas para controlar los ingresos, gastos y presupuestos.</p>
<p>2. ¿De qué forma estipulan los presupuestos de cada periodo?</p>
<p>Se hace una revisión de cómo nos fue en el último año y un ajuste a las expectativas generadas en nuestras ventas. Es un proceso bastante pragmático, no tan formal como en grandes corporaciones, pero estamos trabajando para hacerlo más sistemático.</p>
<p>3. ¿Cómo se llevan los registros de las transacciones de la empresa?</p>
<p>Actualmente, utilizamos software contable para registrar nuestras transacciones, sin embargo, hemos tenido ciertas dificultades en la implementación de dicho software, sin embargo, al momento se lo está utilizando. Es importante para nosotros mantener todo registrado correctamente, especialmente ahora que estamos creciendo. Estamos buscando mejorar este sistema para asegurarnos de que todo esté en orden y sea fácil de revisar cuando sea necesario.</p>

<p>4. ¿Qué tipo de medidas de control se aplican en el área financiera?</p>
<p>Es poco habitual, pero, ahora mismo estamos tratando de implementar algunas medidas más estrictas. Hemos empezado a separar mejor las responsabilidades para evitar problemas y estamos haciendo revisiones más frecuentes. Aun nos falta para desarrollar este punto.</p>
<p>5. ¿Ejecutan una planificación financiera? ¿Realizan proyecciones financieras? Justifique su respuesta.</p>
<p>Sí, sí hacemos algo de planificación y proyecciones, aunque no tan formal como debería ser. Planeamos el presupuesto para el año y tratamos de prever cómo vamos a estar en términos de ventas y gastos. Es algo que estamos mejorando para tomar decisiones más inteligentes. No se cuenta con una estructura, se hace mediante el desarrollo del año pasado y una expectativa.</p>
<p>6. ¿Cuáles son los problemas más comunes en el área o proceso financieros de la empresa?</p>
<p>El flujo de efectivo siempre es un dolor de cabeza, especialmente cuando estamos creciendo. También nos cuesta mantener registros precisos cuando hay mucho movimiento. Y siempre estamos tratando de manejar mejor nuestros costos para mantener las ganancias saludables. Pero creo que el problema principal es estructural, debe contarse con mejores planificaciones para controlar todos estos puntos.</p>
<p>7. ¿Qué tipo de conocimiento tiene sobre el CMI (Cuadro de Mando Integral)?</p>
<p>He escuchado del CMI, parece una buena manera de mantener el rumbo en todas las partes importantes del negocio. No lo hemos implementado todavía, pero estamos considerando cómo podría ayudarnos a estar más organizados y enfocados en nuestros objetivos. Por el momento no tengo fuertes conocimientos para poder proponerlos o estructurarlos dentro de la empresa.</p>

8. ¿Considera que debe implementar un modelo de planificación financiera o un CMI para optimizar sus operaciones?

Sí, definitivamente. Creo que necesitamos tener un plan financiero más sólido para manejar mejor nuestras finanzas a medida que crecemos. Y un CMI podría ser la herramienta perfecta para mantenernos en el camino correcto y asegurarnos de que todos estemos trabajando hacia los mismos objetivos. Estamos en eso, pero lleva tiempo poner todo en su lugar.

Fuente: Empresa

Análisis:

La estructura del área financiera es básica, sostenido por el líder y su asistente/s, donde las decisiones se toman por el Gerente General. Por ende, tienen una jerarquía dentro del desarrollo de estas tareas, además disponen de un recurso que se expone dentro de los resultados como elemento para gestionar registros, sin embargo, mencionan que dicho software no cumple las expectativas esperadas. Por lo que, se lo puede definir como una debilidad que se debe corregir.

En temas de controles se menciona que la empresa los ejecuta poco, sin embargo, considerando su crecimiento y la importancia de mantener una economía saludable en la organización, están empezando a buscar alternativas en este ámbito. Lo que revela que la propuesta a determinar dentro del marco del presente proyecto puede contribuir en ese propósito. En esta declaración también entra la fase de gestión de presupuesto, la cual, se visualiza como un modelo que puede mejorarse al solo estimar cosas básicas.

Dentro de los resultados de la entrevista se puede observar predisposición al cambio del modelo de gestión financiera y administrativa actual, se menciona al CMI como una opción clara para suplir esta necesidad. Sin embargo, el poco conocimiento del personal actual puede ser una debilidad, por lo que, es necesario invertir en una capacitación para reducir dichas debilidades.

4.2. Análisis situacional

4.2.1. Aplicación del método PESTEL

Los factores del PESTEL se profundizan a continuación.

Factor político

La política ecuatoriana es uno de los factores más problemáticos en la actualidad, la inestabilidad de los gobiernos de los últimos años ha traído consigo zozobra dentro de la población y en el sector empresarial, generándose un cambio forzoso de mandato producido por una muerte cruzada entre el expresidente Lasso y los congresistas, dejando destituidos a estos últimos y provocando cambio de mandato (CNN en Español, 2023).

Con esto se producirían cambios en el sector empresarial ante un nuevo mandatario, esperándose que estas no tengan una repercusión negativa.

En los últimos años, Ecuador ha intensificado su enfoque en la protección del medio ambiente. En este contexto, se promulgó la Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de Un Solo Uso en 2020. El Artículo 11 de esta ley establece un marco progresivo para la disminución de plásticos de un solo uso. Estas normativas exigen que las empresas operen con una alta responsabilidad ambiental. En particular, la empresa en cuestión cumple con estas directrices al ofrecer productos plásticos que cuentan con certificaciones verdes y al mantener un enfoque continuo en la innovación para minimizar su impacto ambiental.

Factor económico

El factor económico es el más preocupante considerando que el Ecuador presenta un Riesgo País superior a los 1.000 puntos (BCE, 2023), por lo que, se tendrá una mala imagen ante los inversionistas extranjeros que ralentizará el progreso local porque no será atractivo invertir en el territorio, por ende, se afectan los negocios locales. Además, una tasa de desempleo de cerca del

5% hace denotar que existe menos poder adquisitivo en el mercado porque esta variable aumento con respecto a periodos anteriores.

Asimismo, un punto importante a considerar es el tema del costo de la materia prima, que ha sufrido un aumento debido a los precios internacionales del petróleo, dando como resultado que las fábricas tengan que elevar el costo del producto, y este valor se incremente al consumidor final. (Angulo, 2021)

Factor social

En el factor social, el peligro más impactante es la seguridad pública, donde las catástrofes dejadas por una mala administración de gobierno han provocado que existan operaciones de amenazas y extorsión a empresarios locales, algo que vulnera directamente la vida de los empresarios y sus finanzas, haciendo que se deba incrementar la seguridad de las instalaciones.

En las preferencias del consumidor, los consumidores están cada vez más interesados en productos que sean ecológicos. Este cambio en las preferencias puede llevar a una disminución en la demanda de plásticos desechables y a un aumento en la demanda de productos reciclables o biodegradables, lo importante es que el producto que se vende cumple con estas características.

Factor tecnológico

En el factor tecnológico se debe indicar que el Ecuador se caracteriza por promover la conectividad y las TIC, por esto, hay programas de Infocentros (MINTEL, 2022) que permiten desarrollar las habilidades en el manejo de estos recursos, además, de implementarse acciones para una ampliación en la cobertura nacional de red de internet. Estos elementos permiten intervenir en operaciones tecnológicas que facultan mejorar la gestión y comunicación, puesto que, en el CMI se necesitarán de estos recursos para una óptima retroalimentación.

Parte de este factor también tiene que ver con el desarrollo de nuevas tecnologías para la elaboración de los plásticos biodegradables y reciclables, generando una ventaja competitiva para la empresa.

Factor ecológico

Con respecto al proyecto del estudio y conforme a la situación de la actividad de la empresa, este factor no incide dentro de las consideraciones, dado que, no se promoverán operaciones que integren una nueva cartera de productos u operaciones que afecten el medio ambiente. Sin embargo, debe velarse por el cumplimiento de la Ley de Gestión Ambiental, para una correcta eliminación de los residuos que se generen en las operaciones, en este caso, el área financiera debe garantizar presupuestos para obtener recursos que permitan contener y eliminar estos desechos.

Factor legal

En el factor legal, el cumplimiento de las obligaciones de ley como el pago de impuestos y los derechos de los trabajadores como afiliaciones, son aspectos que deben someterse dentro de la parte financiera sin omisión, recalando que todos los trabajadores tendrán derecho a recibir décimos, afiliaciones al seguro, fondo de reserva, vacaciones, utilidades y demás rubros relacionados que estipule el marco ecuatoriano, por lo que, los presupuestos deben fomentarse mediante la valoración de estos elementos.

4.2.2. Valoración del microentorno bajo las Cinco fuerzas de Porter

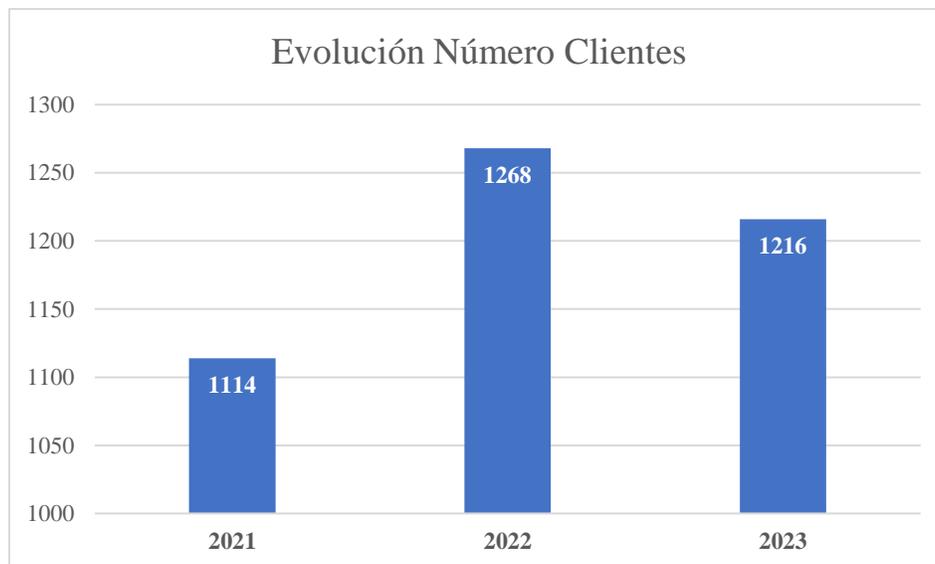
Para complementar el análisis anterior, se procede a profundizar en el microentorno, a continuación.

Poder de negociación de clientes

Este factor puede ser significativo para el estudio, el poder de negociación de clientes se pudiera considerar bajo dado que la empresa se desenvuelve en un mercado de gran cantidad de posibles clientes en las ciudades donde tienen mayor fuerza de ventas (Guayaquil Quito y Cuenca), lo que permite diversificar el segmento de clientes, no obstante, existen varios factores que nos pueden dar una perspectiva diferente:

Concentración de los Clientes: Se realizó una revisión de la base de datos de los clientes de la empresa y su crecimiento a lo largo de los últimos cuatro años, para poder determinar si existen clientes grandes que compren en grandes volúmenes, ya que estos clientes pueden tener un mayor poder de negociación debido a su capacidad de compra. Pueden exigir descuentos más grandes, mejores condiciones de pago, o productos personalizados.

Figura 4.1 - Evolución Número de Clientes (2021-2023)



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Según el gráfico mostrado podemos determinar el crecimiento anual:

De 2021 a 2022: Aumento de 154 clientes (13.8%).

De 2022 a 2023: Disminución de 52 clientes (-4.1%).

En general, la empresa ha mostrado una tendencia positiva en la incursión de clientes del 2021 al 2022, con un incremento de casi el 14%. Sin embargo, en el año 2023, se observa que existe una ligera disminución, lo que podría significar una desaceleración en el crecimiento o de factores específicos del mercado o de la empresa que deberían analizarse.

Para poder determinar si existe algún tipo de concentración de clientes, hemos identificado un top 20 de los clientes con mayores ventas, hemos sacado el porcentaje de participación que tienen.

Tabla 4.2 - Top 20 Participación de clientes (2021-2023)

CLIENTES	2021	2022	2023
CLIENTE 1	9.31%	8.24%	10.11%
CLIENTE 2	9.19%	7.62%	6.03%
CLIENTE 3	4.84%	5.47%	5.78%
CLIENTE 4	4.04%	5.45%	4.25%
CLIENTE 5	3.98%	3.53%	3.57%
CLIENTE 6	3.85%	3.43%	3.01%
CLIENTE 7	3.60%	2.41%	2.71%
CLIENTE 8	2.60%	1.92%	1.97%
CLIENTE 9	2.09%	1.85%	1.70%
CLIENTE 10	2.04%	1.77%	1.51%
CLIENTE 11	1.93%	1.70%	1.08%
CLIENTE 12	1.89%	1.67%	1.03%
CLIENTE 13	1.83%	1.62%	0.71%
CLIENTE 14	1.62%	1.45%	0.69%
CLIENTE 15	1.60%	1.30%	0.67%
CLIENTE 16	1.30%	1.30%	0.65%
CLIENTE 17	1.08%	1.07%	0.65%
CLIENTE 18	1.04%	0.89%	0.61%
CLIENTE 19	1.04%	0.85%	0.60%
CLIENTE 20	1.02%	0.73%	0.57%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

En base a los resultados hemos podido notar que para el 2021 la participación de los 20 principales clientes en los ingresos es del 60%. Esto indica que los ingresos de la empresa se volvieron mucho más dependientes de un grupo reducido de clientes.

En el año 2022 esta cifra disminuyó al 54%, no obstante, sigue siendo alta, representando de la misma forma la dependencia de este pequeño grupo de clientes.

Para el año 2023 la participación sigue en descenso bajando al 48% por lo cual será muy importante monitorear las causas que han llevado a dicha concentración y qué se ha estado realizando para ir disminuyendo la brecha.

Diferenciación del Producto: La empresa ofrece productos innovadores y de alta calidad, por lo cual el poder de negociación de los clientes puede ser menor. La diferenciación en términos de calidad o características únicas puede reducir la capacidad de los clientes para exigir cambios significativos en los términos de compra.

Fidelización del Cliente: La empresa puede establecer relaciones a largo plazo con clientes a través de programas de fidelización, contratos de suministro y atención al cliente de alta calidad. Esto puede disminuir el poder de negociación de los clientes al aumentar su lealtad y reducir su disposición a cambiar de proveedor.

Poder de negociación de proveedores

La amenaza de este factor es baja, en la actualidad la empresa opta por la importación de mercancías a la empresa filial que es la que se encarga de la producción de todos sus productos, por lo cual no depende de terceros para la negociación.

Posibilidad de nuevos entrantes

Esta amenaza es alta, esto se debe a la promoción del gobierno ecuatoriano mediante incentivos y programas de créditos que le permite a los emprendedores y empresarios obtener una fuente de financiamiento para poner en marcha sus ideas de negocio, por lo que, se puede esperar que exista un crecimiento dentro de la industria local, haciendo que se deba mantener una competitividad alta por la empresa objeto a estudio.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos son los productos no desechables como los platos, vajillas, cucharas y otros que se pueden adquirir dentro de supermercados o empresas locales como Pycca. Esto convierte a esta amenaza como media, porque no es una competidora directa para el tipo de utilización que se suele dar para productos desechables.

Rivalidad de competidores

La rivalidad de competidores es alta, considerando que los productos desechables son distribuidos por supermercados, existiendo grandes cadenas con amplias marcas, siendo competidores directos Goldery, Tetrapack, Consuplast, Plaslit, entre otros. Siendo otro motivo para mantener un nivel operativo alto para competir en temas de precio y calidad, y tener preferencia en los consumidores.

4.2.3. Apreciación del entorno interno mediante el FODA

Con la información expuesta en los recursos de los análisis anteriores se puede delimitar los siguientes elementos del FODA:

Tabla 4.3 - FODA de la empresa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de sostenibilidad ambiental y social. • Calidad del producto. • Valores encaminados a una cultura de innovación. • Experiencia en el mercado • Buen servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de un grupo clave de clientes. • Software actual de registro financiera básico. • Planificación de gestión y Medidas de control financiero. • Los procesos internos son débiles

	<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas definidas para cobranzas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de los productos ecológicos. • Expansión en Nuevos Mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores actuales. • Posibilidad de nuevos entrantes. • Inestabilidad política/cambios en el mercado.

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Los puntos delimitados se explican a continuación:

- a) Fortalezas: Organizacionalmente, la empresa tiene características fuertes enfocadas a una perspectiva de sostenibilidad que añaden valor como parte de la empresa. A esto se le añaden valores de una cultura de innovación que muestra apertura a nuevas planificaciones y el contar con profesionales contables mejorará la planificación en el ámbito financiero a diseñar.
- b) Debilidades: Entre sus debilidades se expresa que la empresa tiene dependencia en un grupo de 20 clientes, esto significa que una parte importante de los ingresos de la empresa proviene de unas pocas cuentas clave, lo que incrementa el riesgo financiero asociado con la pérdida o reducción de compras de estos clientes.

Otras debilidades de la empresa son las carencias en aspectos de planificación de gestión y control financiero. Para el caso del análisis de la información no cuenta con un software que le brinde dichas facilidades.

Los procesos internos deben ser revisado y redefinidos para el respectivo cumplimiento, se deben reforzar ciertas áreas claves como cobranzas estableciendo las políticas de crédito y recuperación de cartera.

- c) Oportunidades: El mercado ha tenido un aumento en la demanda de productos que son más amigables con el medio ambiente, en respuesta a una creciente conciencia sobre los problemas ambientales y sostenibilidad. Los consumidores y empresas están cada vez más interesados en soluciones de empaque reciclables y biodegradables, por lo cual esto representa una oportunidad para buscar aumentar su participación en el mercado ecuatoriano.

Otra de las oportunidades que tiene es expandir sus operaciones y ventas a nuevos mercados geográficos dentro del país, buscar la cobertura actual que poseen y llegar a las zonas que actualmente no tienen atendidas.

- d) Amenazas: El nivel de competencia actual es la principal amenaza, por lo que se necesita optimizar operaciones. También está la posibilidad de nuevos entrantes ante los incentivos para emprendimientos promovidos por el gobierno.

En base a lo descrito, podemos determinar estrategias que muestran a la empresa posibles acciones que le permitan mitigar las debilidades y amenazas, a continuación, se muestra una matriz FODA en la que se define lo mencionado.

FO –DO –FA - DA

Tabla 4.4 - Matriz Estrategias FODA

Estrategias	Fortalezas	Debilidades
	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades	-Aprovechar expandirse a nuevos mercados (tendencia ecológica). -Promover nuevos productos que atraigan nuevos segmentos de mercado (calidad).	-Reinvertir las utilidades en la apertura de nuevas sucursales, para mejorar la cobertura nacional.

	Estrategia FA	Estrategia DA
Amenazas	-Diferenciación en base a la calidad y el enfoque de sostenibilidad del producto. Informando activamente las certificaciones ecológicas y los estándares de calidad que posee el producto que ofrecen. -Mejorar la experiencia del cliente innovando a través de aplicativos que faciliten la atención y entrega oportuna de los productos.	-Se debe redefinir mejora en implementación del software financiero, que ayude con el control de la información. -Evaluar los procesos internos de la empresa y proponer mejoras.

Elaboración: Autores

4.3. Valoración de la situación Financiera histórico

En esta sección se procede a profundizar sobre la composición financiera de la empresa en los últimos tres años y sus movimientos operativos, aplicando métodos de análisis vertical y horizontal. Se van a exhibir los datos de cuentas principales de los estados de Situación Financiera y, de Pérdidas y Ganancias. Para una mejor apreciación de las subcuentas de cada estado financiero se puede consultar el anexo 2 y 3 del presente proyecto.

Estado de Situación Financiera - Aplicación del método Vertical y Horizontal 2021 al 2023

Figura 4.2 - Análisis vertical: Estado de Situación Financiera (2021-2023)

	2021	%	2022	%	2023	%
Activo						
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes	116,445	5%	115,093	4%	647,891	18%
Cuentas por cobrar	452,311	21%	561,921	18%	807,167	23%
Otras cuentas por cobrar	130,023	6%	255,623	8%	288,220	8%
Inventarios	1,208,794	57%	1,852,987	60%	1,488,269	42%
Otros Activos Corrientes	79,678	4%	157,115	5%	97,761	3%
Total Activo Corriente	1,987,252	93%	2,942,740	95%	3,329,308	95%
Activo no Corriente						
Propiedad, Planta y Equipos	127,572	6%	123,962	4%	161,570	5%
Otros Activos no Corrientes	11,746	1%	24,231	1%	31,319	1%
Total Activo no Corriente	139,319	7%	148,194	5%	192,889	5%
Total Activo	2,126,571	100%	3,090,933	100%	3,522,197	100%
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Cuentas y Doc. por pagar	603,274	28%	1,183,592	38%	540,390	15%
Obligaciones con Inst. financ.	4,966	0%	18,038	1%	6,698	0%
Otros Pasivos Corrientes	222,849	10%	250,476	8%	370,222	11%
Total Pasivo Corriente	831,089	39%	1,452,106	47%	917,310	26%
Pasivo no Corriente						
Cuentas por pagar relacionadas	163,863	8%	189,194	6%	261,925	7%
Provisiones por Beneficios	16,852	1%	24,679	1%	46,252	1%
Total Pasivo no Corriente	180,715	8%	213,874	7%	308,177	9%
Total Pasivo	1,011,804	48%	1,665,979	54%	1,225,487	35%
Patrimonio neto						
Capital	367,091	17%	367,091	12%	444,180	13%
Reservas	405,765	19%	681,352	22%	1,319,392	37%
Resultados del ejercicio	341,911	16%	376,511	12%	533,138	15%
Total Patrimonio neto	1,114,767	52%	1,424,954	46%	2,296,710	65%
Total Pasivo y Patrimonio	2,126,571	100%	3,090,933	100%	3,522,197	100%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Figura 4.3 - Análisis horizontal: Estado de Situación Financiera (2021-2022)

	2021	2022	Variación (\$)	Variación (%)
Activo				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes	116,445	115,093	- 1,352	-1.16%
Cuentas por cobrar	452,311	561,921	109,610	24.23%
Otras cuentas por cobrar	130,023	255,623	125,600	96.60%
Inventarios	1,208,794	1,852,987	644,193	53.29%
Otros Activos Corrientes	79,678	157,115	77,437	97.19%
Total Activo Corriente	1,987,252	2,942,740	955,488	48.08%
Activo no Corriente			-	
Propiedad, Planta y Equipos	44,337	123,962	79,625	179.59%
Otros Activos no Corrientes	3,810	24,231	20,422	536.06%
Total Activo no Corriente	139,319	148,194	8,875	6.37%
Total Activo	2,126,571	3,090,933	964,362	45.35%
Pasivo			-	
Pasivo Corriente			-	
Cuentas y Doc. por pagar	603,274	1,183,592	580,318	96.19%
Obligaciones con Inst. financ.	4,966	18,038	13,072	263.25%
Otros Pasivos Corrientes	222,849	250,476	27,627	12.40%
Total Pasivo Corriente	831,089	1,452,106	621,017	74.72%
Pasivo no Corriente			-	
Cuentas por pagar relacionadas	163,863	189,194	25,331	15.46%
Provisiones por Beneficios	16,852	24,679	7,827	46.44%
Total Pasivo no Corriente	180,715	213,874	33,158	18.35%
Total Pasivo	1,011,804	1,665,979	654,175	64.65%
Patrimonio neto			-	
Capital	367,091	367,091	-	0.00%
Reservas	405,765	681,352	275,587	67.92%
Resultados del ejercicio	341,911	376,511	34,600	10.12%
Total Patrimonio neto	1,114,767	1,424,954	310,187	27.83%
Total Pasivo y Patrimonio	2,126,571	3,090,933	964,362	45.35%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Figura 4.4 - Análisis horizontal: Estado de Situación Financiera (2022-2023)

	2022	2023	Variación (\$)	Variación (%)
Activo				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes	115,093	647,891	532,798	462.93%
Cuentas por cobrar	561,921	807,167	245,246	43.64%
Otras cuentas por cobrar	255,623	288,220	32,597	12.75%
Inventarios	1,852,987	1,488,269	- 364,719	-19.68%
Otros Activos Corrientes	157,115	97,761	- 59,354	-37.78%
Total Activo Corriente	2,942,740	3,329,308	386,569	13.14%
Activo no Corriente			-	
Propiedad, Planta y Equipos	123,962	161,570	37,607	30.34%
Otros Activos no Corrientes	24,231	31,319	7,088	29.25%
Total Activo no Corriente	148,194	192,889	44,695	30.16%
Total Activo	3,090,933	3,522,197	431,264	13.95%
Pasivo			-	
Pasivo Corriente			-	
Cuentas y Doc. por pagar	1,183,592	540,390	- 643,202	-54.34%
Obligaciones con Inst. financ.	18,038	6,698	- 11,340	-62.87%
Otros Pasivos Corrientes	250,476	370,222	119,746	47.81%
Total Pasivo Corriente	1,452,106	917,310	- 534,795	-36.83%
Pasivo no Corriente			-	
Cuentas por pagar relacionadas	189,194	261,925	72,731	38.44%
Provisiones por Beneficios	24,679	46,252	21,572	87.41%
Total Pasivo no Corriente	213,874	308,177	94,303	44.09%
Total Pasivo	1,665,979	1,225,487	- 440,492	-26.44%
Patrimonio neto			-	
Capital	367,091	444,180	77,089	21.00%
Reservas	681,352	1,372,706	691,354	101.47%
Resultados del ejercicio	376,511	479,824	103,313	27.44%
Total Patrimonio neto	1,424,954	2,296,710	871,756	61.18%
Total Pasivo y Patrimonio	3,090,933	3,522,197	431,264	13.95%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

4.3.1. Estado de Resultados - Aplicación del método Vertical y Horizontal 2021 al 2023

Figura 4.5 - Análisis vertical: Estado de Resultados (2021-2023)

	2021	%	2022	%	2023	%
Ingresos	4,973,269	100%	6,722,663	100%	7,227,660	100%
Costos	3,155,633	63%	4,539,898	68%	4,613,236	64%
Utilidad bruta	1,817,636	37%	2,182,765	32%	2,614,424	36%
Gastos de ventas	938,147	19%	1,251,790	19%	1,673,575	23%
Gastos administrativos	260,940	5%	306,894	5%	327,350	5%
Utilidad Operacional	618,549	12%	624,081	9%	613,498	8%
Gastos financieros	6,310	0%	3,160	0%	5,662	0%
Otros gastos	277,923	6%	248,612	4%	303,570	4%
Otros ingresos	8,182	0%	4,699	0%	230,498	3%
Otros egresos	586	0%	497	0%	1,627	0%
Utilidad/perdida	341,911	7%	376,511	6%	533,138	7%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Figura 4.6 - Análisis horizontal: Estado de Resultados (2021-2022)

	2021	2022	Variación (\$)	Variación (%)
Ingresos	4,973,269	6,722,663	1,749,394	35.18%
Costos	3,155,633	4,539,898	1,384,265	43.87%
Utilidad bruta	1,817,636	2,182,765	365,129	20.09%
Gastos de ventas	938,147	1,251,790	313,643	33.43%
Gastos administrativos	260,940	306,894	45,955	17.61%
Utilidad Operacional	618,549	624,081	5,532	0.89%
Gastos financieros	6,310	3,160	- 3,150	-49.92%
Otros gastos	277,923	248,612	- 29,311	-10.55%
Otros ingresos	8,182	4,699	- 3,483	-42.57%
Otros egresos	586	497	- 90	-15.28%
Utilidad/perdida	341,911	376,511	34,600	10.12%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Figura 4.7 - Análisis horizontal: Estado de Resultados (2022-2023)

	2022	2023	Variación (\$)	Variación (%)
Ingresos	6,722,663	7,227,660	504,997	7.51%
Costos	4,539,898	4,613,236	73,338	1.62%
Utilidad bruta	2,182,765	2,614,424	431,659	19.78%
Gastos de ventas	1,251,790	1,673,575	421,785	33.69%
Gastos administrativos	306,894	327,350	20,456	6.67%
Utilidad Operacional	624,081	613,498	- 10,582	-1.70%
Gastos financieros	3,160	5,662	2,502	79.16%
Otros gastos	248,612	303,570	54,958	22.11%
Otros ingresos	4,699	230,498	225,799	4805.36%
Otros egresos	497	1,627	1,130	227.42%
Utilidad/perdida	376,511	533,138	156,627	41.60%

Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

4.3.2. Indicadores Financieros: Análisis de rentabilidad, liquidez y solvencia

Figura 4.8 - Resultados de indicadores financieros (2021-2023)

INDICADORES	2021	2022	2023
LIQUIDEZ			
Razón Corriente	2.39	2.03	3.63
Prueba Ácida	0.94	0.75	2.01
SOLVENCIA	2021	2022	2023
Endeudamiento del Activo	0.48	0.54	0.35
Apalancamiento	0.91	1.17	0.53
GESTION	2021	2022	2023
Rotación de Inventarios	2.61	2.45	3.10
Período Prom de Inventarios	109.33	121.39	130.37
Rotación de Cartera	11.00	11.96	8.95
Período Prom de Cobranza	32.74	30.09	40.20
Período Prom de Pago	68.82	93.86	42.17
RENTABILIDAD	2021	2022	2023
ROA	0.16	0.12	0.15
ROE	0.31	0.26	0.23
Margen Bruto	0.37	0.32	0.36
Margen Operativo	0.12	0.09	0.08
Margen neto	0.07	0.06	0.07

Fuente: Empresa

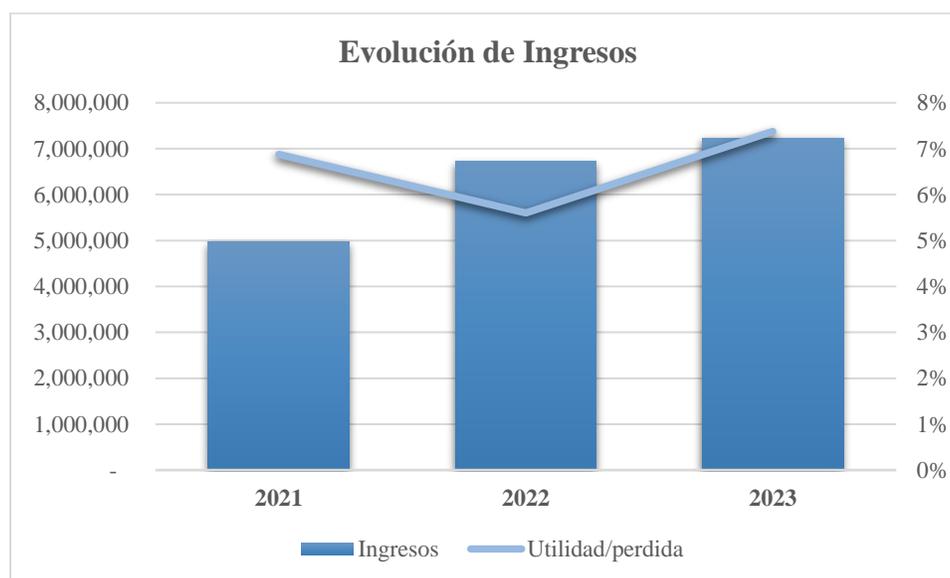
Elaboración: Autores

4.3.3. Interpretación de las cifras financieras históricas

Ingresos y resultados:

Los ingresos han mostrado un crecimiento del 35% (2021 a 2022) y luego una baja en el crecimiento del 8% (2022 a 2023). El crecimiento entre los años 2021-2022 es debido a que la empresa se encontraba expandiéndose tal es el caso que se apertura una sucursal en Quito, contando con una mayor fuerza de ventas en ese sector, ya para el 2023 se va estabilizando. Asimismo, podemos observar que en términos de la utilidad neta ha crecido en términos absolutos y en términos porcentuales se ha mantenido estable dentro del 6% y 7%, indicando una tendencia positiva para la compañía.

Figura 4.9 - Evolución de Ingresos 2021 al 2023



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

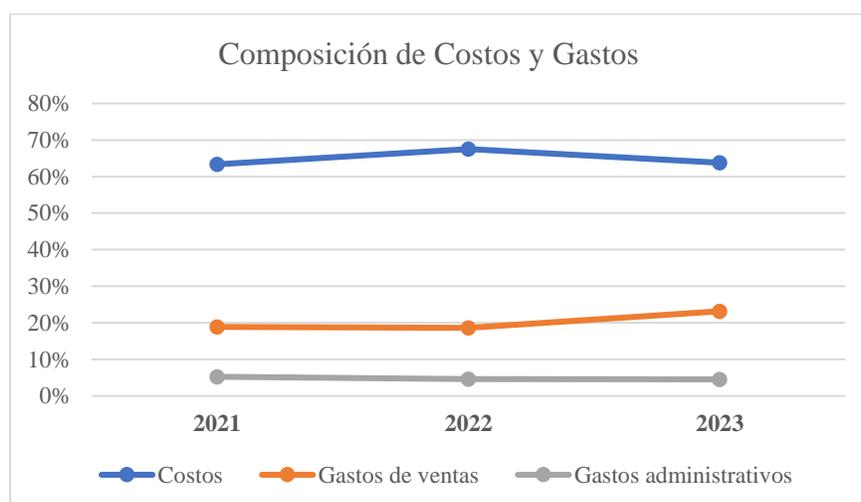
Costos y Gastos:

El porcentaje de costos en relación con los ingresos nos muestra una tendencia variable en los últimos tres años. En el año 2021, los costos representaban el 63% de los ingresos. Este porcentaje

aumentó al 68% en el año 2022, indicando un incremento en la proporción de costos respecto a los ingresos. Sin embargo, en el año 2023, el porcentaje disminuyó al 64%.

Por lo que podemos decir que, a pesar del aumento general en los costos, la empresa ha logrado controlar mejor los costos de ventas hacia el final del período analizado. El incremento absoluto en los costos es consistente con el crecimiento de los ingresos.

Figura 4.10 - Composición de Costos y Gastos



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Estructura de Activos:

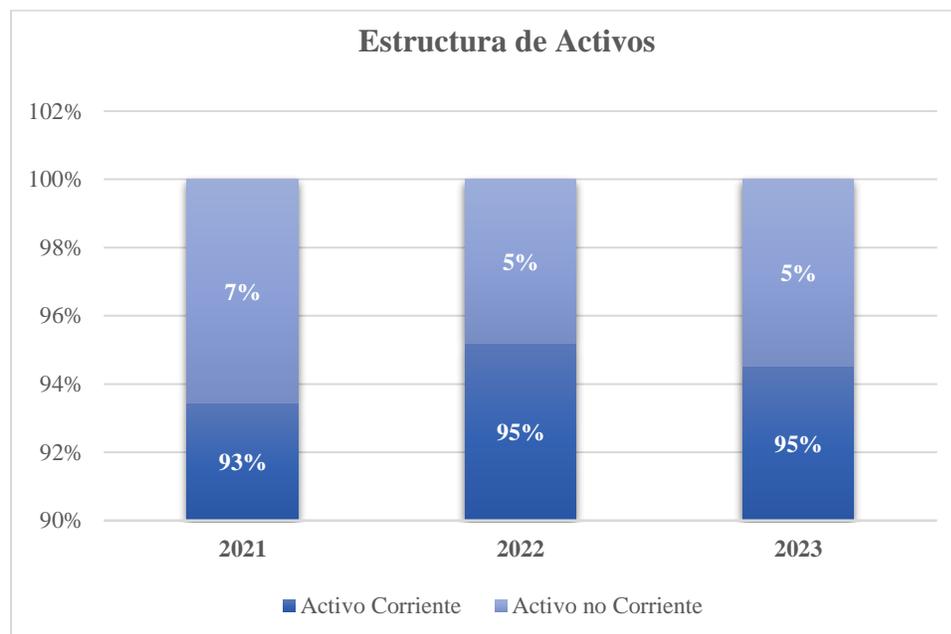
La empresa ha mantenido una alta proporción de activos corrientes en comparación con activos no corrientes durante los tres años analizados. En 2021, el activo corriente constituía el 93% del total, aumentando al 95% en 2022 y manteniéndose en el mismo porcentaje en 2023.

El porcentaje de activos no corrientes ha disminuido del 7% en 2021 al 5% en 2022 y 2023. Este descenso refleja una reducción en la proporción de activos a largo plazo en relación con el total de activos.

La estructura actual de activos muestra un fuerte enfoque en la liquidez, con un predominio de activos corrientes, lo cual es ventajoso para la flexibilidad financiera y la capacidad de afrontar

obligaciones inmediatas. Sin embargo, la baja proporción de activos no corrientes puede limitar el potencial de crecimiento y expansión a largo plazo.

Figura 4.11 - Evolución de la estructura de Activos



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

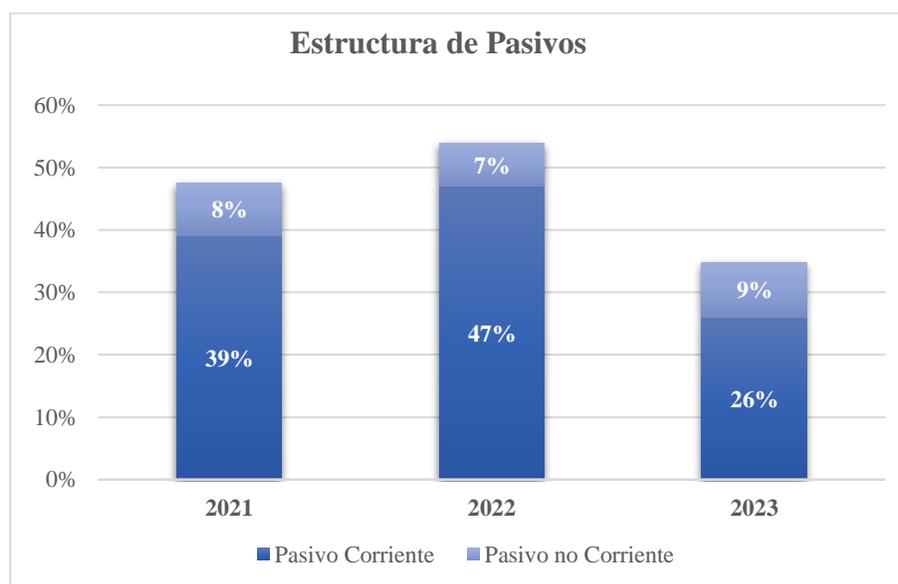
Estructura de Pasivos:

La proporción de pasivo corriente sobre el total de pasivos ha ido cambiando significativamente durante el período analizado. En 2021, el pasivo corriente representaba el 39% del total, aumentando al 47% en 2022, y luego disminuyendo al 26% en 2023.

El porcentaje de pasivo no corriente ha mostrado una estabilidad relativa, con una ligera disminución del 8% en 2021 al 7% en 2022, y un aumento al 9% en 2023.

La fluctuación en el pasivo corriente indica una gestión activa de las obligaciones a corto plazo. La disminución en 2023 es un signo positivo, mostrando una posible mejora en la capacidad de la empresa para manejar sus deudas a corto plazo y reducir su exposición a riesgos inmediatos.

Figura 4.12 - Evolución de la estructura de Pasivos



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Indicadores de Liquidez:

La Razón Corriente ha mostrado una tendencia positiva, aumentando de 2.39 en el año 2021 a 3.63 en el año 2023. Esto muestra que la empresa ha mejorado su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.

La Prueba Ácida también muestra un incremento, subiendo de 0.94 en el año 2021 a 2.01 en el año 2023. Esto indica que la empresa ha fortalecido su posición de liquidez al excluir inventarios de los activos líquidos.

A pesar de las mejoras, es importante que la empresa continúe monitoreando estos indicadores para asegurar que el aumento en la liquidez no esté afectando la eficiencia operativa o la rentabilidad. Una Razón Corriente y Prueba Ácida muy altas podrían indicar un exceso de activos líquidos que podrían ser invertidos para generar mayores rendimientos y apoyar el crecimiento de la empresa.

Indicadores de Solvencia:

La proporción de endeudamiento del activo ha disminuido de 0.48 en 2021 a 0.35 en 2023. Esto sugiere una reducción en la dependencia de la deuda para financiar los activos, indicando una mejora en la solvencia y una mayor capacidad de la empresa para cubrir sus activos con recursos propios.

El apalancamiento ha mostrado un cambio significativo, aumentando de 0.91 en 2021 a 1.17 en 2022, y disminuyendo posteriormente a 0.53 en 2023. Esta fluctuación refleja cambios en la estructura de capital de la empresa, con un notable descenso en 2023 que indica una reducción en la proporción de deuda en relación con el capital propio.

Esto nos puede decir que la empresa ha ido buscando una estabilidad, mejorando su apalancamiento, es decir usando más de sus propios fondos para sostener su crecimiento al largo plazo.

Indicadores de Gestión:

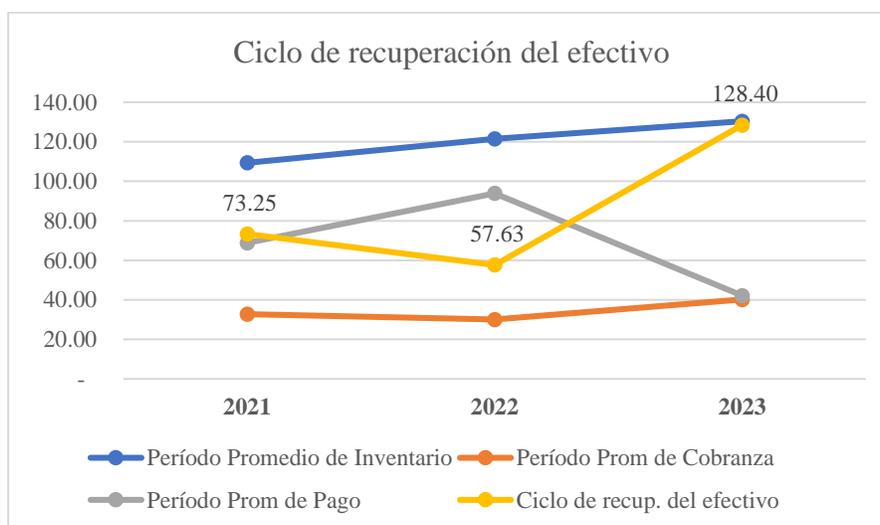
En términos de rotación de inventarios ha aumentado de 2.61 en el año 2021 a 3.10 para el año 2023, esto nos indica que la empresa ha mejorado su gestión en el manejo y ventas de su inventario.

La rotación de cartera ha ido de 11 en el año 2021, subiendo en el año 2022 al 11.96, sin embargo, para el año 2023 baja al 8.95, lo cual debe revisarse ya que un decremento en esto puede sugerir un aumento en el tiempo requerido para cobrar las cuentas.

Siendo que los indicadores antes indicados, denotan que la empresa está realizando una buena gestión, es necesario poder analizar los días promedios de inventario, de cobro y de pago, para luego establecer el ciclo de conversión del efectivo y de esta manera poder entender en su totalidad si la empresa necesita mejorar en su eficiencia.

Si analizamos dichos rubros podemos indicar que, el período promedio de cobranza ha mostrado cierta variabilidad, disminuyendo a 30 días en el año 2022 desde 33 días en el año 2021, y aumentando nuevamente a 40 días en el año 2023. El período promedio de pago aumentó significativamente a 93.86 días en el año 2022 desde 68.82 días en el año 2021, pero disminuyó a 42.17 días en el año 2023. En cuanto al período promedio de inventario, la empresa tardaba en promedio 109 días en convertir su inventario en ventas en el año 2021. Este período aumentó en el año 2022 llegando a 121 días, reflejando una mayor demora en la conversión del inventario en ventas. Sin embargo, en el año 2023, el período promedio de inventario siguió aumentando, llegando a 130 días, llegando a ser el período más alto.

Figura 4.13 - Ciclo de recuperación del efectivo



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

Uniendo estos rubros y analizando la conversión del efectivo podemos indicar que, En el año 2021, el ciclo de conversión de efectivo era de 73 días, lo que indica que, en promedio, la empresa necesitaba 73 días para convertir sus inversiones en inventario y cuentas por cobrar en efectivo, después de cubrir sus cuentas por pagar. El ciclo de conversión de efectivo se redujo a 58

días en el año 2022, indicando una mejora en la eficiencia operativa de la empresa. En el año 2023, el ciclo de conversión de efectivo aumentó a 128.40 días, indicando una ralentización en la conversión del inventario y las cuentas por cobrar en efectivo.

En conclusión, de estos resultados, se deben revisar las políticas de crédito y cobranzas, negociar mejores términos con los proveedores y optimizar la gestión de inventarios.

Indicadores de rentabilidad:

El retorno sobre activos (ROA) nos muestra una tendencia positiva durante los años descritos, en el año 2021 representaba el 16%, es decir que por cada dólar invertido en activos la empresa generaba una rentabilidad de 16 centavos, en el año 2022 bajó al 12% y luego se recuperó en el año 2023 a l 15%, mostrando una mejora en la rentabilidad de sus activos.

El retorno sobre el patrimonio muestra una disminución en 2022 (26%) con respecto del 2021(31%), y en el año 2023 continúa a la baja (23%). Esta variabilidad sugiere que, aunque la rentabilidad sobre el capital propio experimentó una caída temporal, la empresa ha logrado mantener una rentabilidad sólida en general.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

La presente propuesta tiene como objetivo desarrollar un Plan Estratégico y Financiero para una empresa comercial dedicada a la venta de productos desechables, utilizando el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta fundamental. Este plan ha sido diseñado para un horizonte estratégico de cinco años, en respuesta a la necesidad de la gerencia general de expandir la empresa y asegurar su crecimiento sostenido. Este periodo proporciona un marco adecuado para implementar cambios significativos, adaptarse a las variaciones que pueda surgir en el mercado y le permitirá realizar una evaluación detallada de los resultados y ajustes que se crean necesarios.

El Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas clave: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas será abordada con objetivos estratégicos específicos que garantizarán un equilibrio integral en el desarrollo y fortalecimiento de la empresa durante el horizonte estratégico.

Perspectiva Financiera: Se establecerán objetivos orientados a mejorar la rentabilidad y el crecimiento económico de la empresa, incluyendo la optimización de costos y el incremento de ingresos a través de nuevas oportunidades de mercado.

Perspectiva del Cliente: Se definirán estrategias para aumentar la base de clientes, asegurando una propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado, buscando medir la satisfacción del cliente.

Perspectiva de Procesos Internos: Se identificarán y optimizarán los procesos claves que afectan la eficiencia operativa.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se fomentará el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados, promoviendo la formación continua de esta ofrecer a nuestros clientes la atención de personal altamente capacitado.

El enfoque integrado de estas cuatro perspectivas permitirá a la empresa abordar de manera equilibrada los aspectos críticos necesarios para alcanzar sus metas de crecimiento, asegurando una alineación estratégica y una ejecución efectiva de sus objetivos.

5.1. Identificación de debilidades de la empresa

Con base a los datos recolectados dentro del análisis previo ejecutado se pueden identificar las siguientes debilidades en la organización:

- Dependencia de un grupo clave de clientes: La alta participación de algunos clientes clave en las ventas totales sugiere que la empresa podría estar en una posición vulnerable si estos clientes cambian sus patrones de compra o se retiran. Es crucial mantener una relación sólida con estos clientes y considerar estrategias para diversificar la base de clientes.
- Software actual de registro financiera básico: En la actualidad la empresa cuenta con un recurso para el registro de los datos financieros, el cual, no responde a las necesidades del negocio ya que es muy básico, lo cual no permite generar informes que aporten en las decisiones de la gerencia.
- Deficiencias en la planificación y control financiero: Se necesita contar con una planificación de control para optimizar y controlar las respuestas al desarrollo de cada periodo. Lo que actualmente no se implementa.
- Procesos internos débiles: Se reflejan en la falta de eficiencia en la gestión de inventarios, el tiempo prolongado para la conversión del inventario en ventas y la

alta variabilidad en el período promedio de cobranza y pago. Estos problemas pueden resultar en costos adicionales, una gestión ineficaz de los recursos y una respuesta lenta a las demandas del mercado.

- **Falta de Políticas Definidas para Cobranzas:** La ausencia de políticas claras para cobranzas en la empresa se evidencia en el período promedio de cobranza, que al cierre del año 2023 se sitúa en 40 días. Sin políticas establecidas para la gestión de cuentas por cobrar, la empresa enfrenta riesgos de retrasos en los pagos y problemas futuros de liquidez.

5.2.Determinación de objetivos estratégicos

Con base a las necesidades observadas dentro de la empresa se estipula los siguientes objetivos estratégicos:

- a) **Diversificar la base de clientes:** aumentar la base de clientes para reducir la dependencia de los principales clientes y mejorar la satisfacción de los clientes.
- b) **Optimizar el Software Financiero:** Implementar un sistema de gestión financiera avanzado para mejorar la precisión y el análisis de datos.
- c) **Fortalecer la Planificación Financiera:** Desarrollar un plan financiero integral con controles y medidas de seguimiento.
- d) **Mejorar los Procesos Internos:** Optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia operativa y reducir costos.
- e) **Fortalecer la gestión de cartera:** Desarrollar y aplicar políticas claras para la gestión de cobranzas.
- f) **Optimizar el desempeño del talento humano:** Gestionar una capacitación continua al personal y aumentar su satisfacción.

5.3.Objetivos específicos (SMART)

A continuación, se establecen objetivos específicos utilizando la metodología SMART. Alcanzar estos objetivos específicos permitirá cumplir con los objetivos estratégicos definidos para la empresa.

5.3.1. Perspectiva financiera

Objetivo: Optimizar la Rentabilidad y Gestión de Costos

Este objetivo busca maximizar la rentabilidad y la mejor gestión en costos mediante la mejora en los KPIs, se busca elevar el ROE de 0.23 en el año 2023 a 0.31 en el año 2028. En consideración al margen bruto, se buscará aumentarlo de 0.36 en el año 2023 a 0.40 en el 2028, y al reducir los gastos operativos se busca aumentar el margen operativo a un 15% en el 2028.

Acciones:

Establecer rentabilidad por cada línea de negocio.

Mejorar la eficiencia en el uso del capital.

Reducir los costos, buscando mejor negociación en la importación de productos.

Objetivo: Disminuir el periodo promedio de cobranza

Este objetivo busca bajar el actual periodo promedio de cobranza en el año 2023 40.20 días y llegar a 30 días en el año 2028.

Acciones:

Establecer políticas de cobranza.

Establecer políticas de concesión de créditos.

Identificar si es necesario incluir más personas en el departamento.

Analizar si existen cuentas incobrables que pueden judicializarse.

Revisiones semanales de cuentas de difícil recaudo.

5.3.2. Perspectiva de Clientes

Objetivo: Aumentar la Base de Clientes

Este objetivo busca ampliar la base de clientes, a través de un seguimiento del incremento de nuevos clientes para llegar a 1600 clientes en el año 2028, asimismo aumentar la tasa de retención de clientes activos al 92% en el año 2028.

Acciones:

Realizar campañas de marketing dirigidas a nuevos segmentos de mercado.

Recategorización de clientes incluyendo su ubicación para conocer la cobertura en el mercado ecuatoriano.

Mejorar el servicio al cliente y la atención postventa.

Objetivo: Definir los niveles de Satisfacción del Cliente

Este objetivo busca establecer cuan satisfechos están los clientes actualmente, realizando encuestas de satisfacción, de esas conclusiones se busca elevar su satisfacción analizando el índice de satisfacción del cliente hasta llevarlo a un 85% en el año 2028.

Acciones:

Elaborar encuesta a los clientes

Disminuir el tiempo de entrega del producto

Realizar retroalimentaciones sobre el producto entregado.

5.3.3. Perspectiva de Procesos internos

Objetivo: Optimizar Procesos Internos y Mejorar la Eficiencia Operativa

Este objetivo se enfoca en la mejora de la eficiencia operativa con el cual se busca reducir el período promedio de inventario de 130.37 días en 2023 a 100 días en 2028, también acortar el tiempo del proceso de pedidos de clientes.

Acciones:

Realizar un análisis de los procesos actuales y realizar ajustes necesarios.

Implementar mejores prácticas en la gestión de inventarios.

Reducir el tiempo de ciclo de los procesos internos

5.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo: Fortalecer la Capacitación del Personal

Este objetivo busca incrementar las horas de capacitación para el personal y poder medir la satisfacción de los empleados.

Acciones:

Crear cronograma de capacitación continua para los empleados.

Realizar campañas de talento humano para buscar mejoras en los diferentes departamentos.

Objetivo: Actualizar Tecnología a través de aplicativos

Este objetiva busca implementar nuevas tecnologías que ayuden al mejor manejo de los procesos internos de la compañía en este caso repotenciando el software actual que poseen.

Acciones:

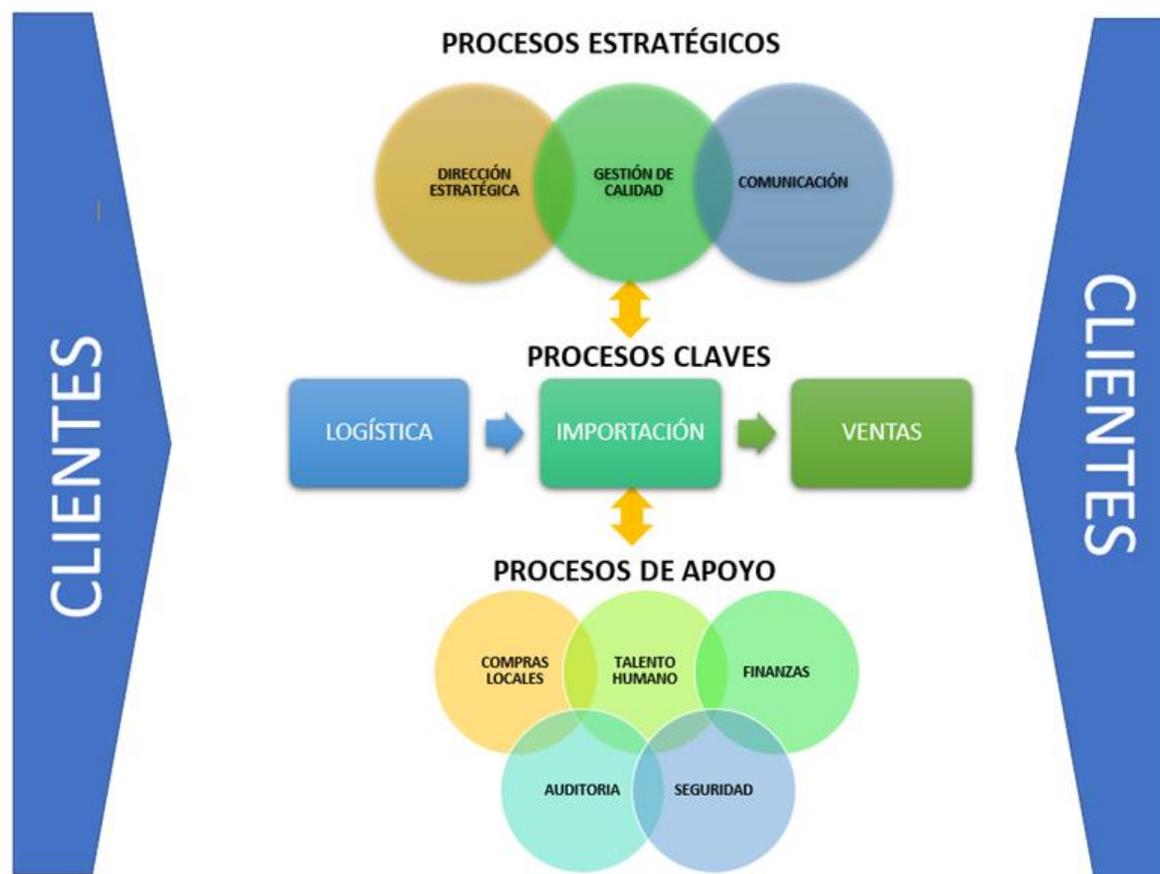
Analizar e implementar mejoras en sistema ERP que utiliza la compañía.

Dotar de nuevas herramientas para el uso de análisis financiero (dashboards).

5.4. Mapa de procesos estratégicos

En esta sección, hemos elaborado el Mapa de Procesos Estratégicos adaptado a la empresa, esta herramienta nos ayudará a visualizar y comprender cómo los procesos clave de la empresa contribuyen a alcanzar sus objetivos estratégicos. Este mapa nos ayuda a ver con una visión clara de cómo se alinean con la estrategia general de la empresa.

Figura 5.1 - Mapa Procesos estratégicos



Fuente: Empresa

Elaboración: Autores

5.5. Cuadro de mando integral propuesto para la empresa

En base a toda lo analizado anteriormente, se ha diseñado el Cuadro de mando integral propuesto para la empresa:

Figura 5.2 Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Acciones	KPI	2024	2025	2026	2027	2028
Financiera	Fortalecer la Planificación Financiera	Optimizar la Rentabilidad y Gestión de Costos	-Establecer rentabilidad por cada línea de negocio. -Mejorar la eficiencia en el uso del capital. -Reducir los costos, buscando mejor negociación en la importación de productos.	ROE (UN/Patrimonio)	0.24	0.25	0.26	0.27	0.28
				Margen bruto (Ventas-Costo)	39%	39%	39%	39%	40%
				Margen operativo (UO/Ventas)	14%	14%	14%	14%	15%
Financiera	Fortalecer la gestión de cartera	Disminuir el periodo promedio de cobranza	-Establecer políticas de cobranza. -Establecer políticas de concesión de créditos. -Identificar si es necesario incluir más personas en el departamento. -Analizar si existen cuentas incobrables que pueden judicializarse. -Revisiónes semanales de cuentas de difícil recaudo.	Periodo prom. Cobro (Ventas/Cxc)*360	38	34	34	32	30
Clientes	Diversificar la base de clientes	Aumentar la Base de Clientes	-Realizar campañas de marketing dirigidas a nuevos segmentos de mercado. -Recategorización de clientes incluyendo su ubicación para conocer la cobertura en el mercado ecuatoriano.	Cantidad de clientes activos (ventas mensual)	1250	1320	1400	1500	1600
				Tasa de retención de clientes $\left(\frac{\text{Clts. fin per} - \text{Clts perd}}{\text{Clts iniciales}}\right) \times 100$	70%	75%	80%	80%	85%
Clientes		Definir los niveles de Satisfacción del Cliente	-Elaborar encuesta a los clientes -Disminuir el tiempo de entrega del producto -Realizar retroalimentaciones sobre el producto entregado.	Índice de satisfacción de cliente (Suma de calificaciones / número de respuestas)	8	8	8.5	9	9
Procesos internos	Optimizar los procesos internos	Implementar herramienta de indicadores	-Realizar un análisis de los procesos actuales y realizar ajustes necesarios. -Implementar mejores prácticas en la gestión de inventarios. -Reducir el tiempo de ciclo de los procesos internos	Revisión de indicadores por cada departamento	4	4	4	4	4
		Cumplimiento en los días establecidos para el manejo del inventario		Período promedio de inventario $\frac{(\text{Inv. inic} + \text{Inv. fin})}{2}$ CV	128	125	110	105	100
		Optimizar Procesos Internos y Mejorar la Eficiencia Operativa		Tiempo del proceso de pedido de clientes $\frac{\sum \text{tiempo total pedidos}}{\text{Número de pedidos}}$	6	5	4	3	3
Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar el desempeño del talento humano	Fortalecer la Capacitación del Personal	-Crear cronograma de capacitación continua para los empleados. -Realizar campañas de talento humano para buscar mejoras en los diferentes departamentos. -Elaborar encuestas de satisfacción.	Número de Horas de Capacitación por Empleado	4	4	4	4	4
		Medir la satisfacción del empleado		Índice de satisfacción de empleados (Suma de calificaciones / número de respuestas)	9	9	9	9.5	9.5
	Optimizar el Software Financiero	Actualizar Tecnología a través de aplicativos	-Analizar e implementar mejoras en sistema ERP que utiliza la compañía. -Dotar de nuevas herramientas para el uso de análisis financiero (dashboards).	Avances de implementación de nuevas herramientas	2	2	2	3	3

Fuente: Empresa
Elaboración: Autores

5.6. Evaluación de beneficios financieros de la propuesta

Para valorar la propuesta se presenta a continuación un análisis financiero.

5.6.1. Presupuestos y proyecciones

En base a lo propuesto, se han determinado presupuestos y estados financieros proyectados para los 5 años siguientes, para ello hemos tomado en consideración la expectativa de la Gerencia General, en cuanto a crecimiento en ventas, rentabilidad y dividendos que desean recibir los accionistas.

Presupuesto de Ventas

Se realiza el análisis de los años 2021 al 2023 donde la empresa ha tenido un crecimiento en sus ingresos en promedio del 21%, esto porque en el año 2021, tuvo un crecimiento del 35% debido a los efectos de las ventas por pandemia, este sector tuvo un alza en el consumo, por las ventas a domicilio, sin embargo, en conversación con Gerencia General, indica que existen ciertas variables por tema de inestabilidad del país, delincuencia y demás, los que le ha llevado a ser un poco conservador y ha presupuestado crecer en promedio el 17% en sus ventas en los próximos 5 años.

Figura 5.3 - Crecimiento en Ventas histórico (2021-2023)

	2021	2022	%	2022	2023	%
Ingresos	4,973,269	6,722,663	35%	6,722,663	7,227,660	8%

Elaboración: Autores

Figura 5.4 - Crecimiento en Ventas Proyectado (2024-2026)

	2023	2024	%	2024	2025	%	2025	2026	%
Ingresos	7,227,660	8,384,085	16%	8,384,085	9,725,539	16%	9,725,539	11,281,625	16%

Elaboración: Autores

Figura 5.5 - Crecimiento en Ventas Proyectado (2026-2028)

	2026	2027	%	2027	2028	%
Ingresos	11,281,625	13,312,318	18%	13,312,318	15,708,535	18%

Elaboración: Autores

Presupuesto de Cobros

En base a los estados financieros del año 2023, se tuvo una cartera por cobrar de \$807,167 cuyo período promedio de cobro era de 40 días, como parte de las nuevas estrategias que se han planteado, se ha considerado disminuir ese período de cobro hasta el 2028 a 30 días, por lo cual se ha considerado contratar dos empleados para la respectiva gestión de cobranzas.

Se presenta a continuación las ventas proyectadas con el crecimiento esperado, considerando el IVA por pagar al SRI, para poder determinar la recaudación neta, se estiman las retenciones que los clientes deberían emitir según la normativa vigente.

Figura 5.6 - Ventas y cobros proyectados (2024-2028)

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	8,384,085	9,725,539	11,281,625	13,312,318	15,708,535
IVA	1,257,613	1,458,831	1,692,244	1,996,848	2,356,280
Total	9,641,698	11,184,370	12,973,869	15,309,165	18,064,815
Ret Fte	146,721	170,197	197,428	232,966	274,899
Ret IVA	377,284	437,649	507,673	599,054	706,884
Neto Cobros	9,117,693	10,576,524	12,268,767	14,477,145	17,083,032

Elaboración: Autores

En base a lo proyectado, podemos confirmar que se cumpliría con la disminución del período promedio de cobro pasando de 38 días en el año 2024, llegando a disminuirlo a 30 días en el año 2028 que es el final del horizonte proyectado, lo que significa que la empresa mejora su ciclo de recuperación de efectivo a través de los cobros.

Figura 5.7 - Proyección Saldo Cuenta por cobrar y período promedio de Cobro (2024-2028)

	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial CXC	807,167	873,388	927,443	1,055,697	1,196,029
Neto Ventas	9,117,693	10,576,524	12,268,767	14,477,145	17,083,032
Total	9,924,860	11,449,911	13,196,210	15,532,842	18,279,060
Neto Cobros	9,051,472	10,522,468	12,140,513	14,336,813	16,962,968
Saldo final CXC	873,388	927,443	1,055,697	1,196,029	1,316,092
Rotación CXC	10	10	11	11	12
Periodo prom. Cobro	38	34	34	32	30

Elaboración: Autores

Presupuesto de Compras

Para la estimación de las compras de inventario, se ha establecido que la tendencia en el porcentaje del Costo de Venta ha sido en promedio del 65% (2021 al 2023), según la propuesta de aumentar el margen bruto, gestionando mejores costos atribuidos a las importaciones realizadas, y de negociar mejores precios con el proveedor del exterior, se proyecta que el costo de venta en base a los ingresos sea del 61% para el año 2024 y 60% para los años 2025 al 2028, lo que mejora el margen neto según lo propuesto.

Con estos cambios también podemos proyectar el saldo final del Inventario de cada año, de manera que cumpla con parte de la propuesta sobre disminuir el período promedio de inventario.

Figura 5.8 - Presupuesto de Compra de Inventario (2024-2028)

	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial	1,488,269	2,149,977	1,927,149	2,201,277	2,454,850
Costo de Venta	5,114,292	5,835,323	6,768,975	7,987,391	9,425,121
Compras	5,776,000	5,612,495	7,043,104	8,240,963	9,730,794
Saldo final	2,149,977	1,927,149	2,201,277	2,454,850	2,760,523
Periodo prom. Invent.	128	126	110	105	100

Elaboración: Autores

Para el caso de los gastos hemos considerado un incremento anual empezando en el año 2024 del 2.38% según las proyecciones del MEF, los siguientes años hemos considerado un incremento gradual en base a las nuevas contrataciones de personal de cobranzas, capacitaciones, adquisiciones de software, campañas publicitarias, entre otros, que forman parte de las propuestas descritas en el BSC.

Para poder considerar el valor neto de las compras, se han calculado las retenciones según la normativa vigente.

Figura 5.9 - Presupuesto Compras y Gastos

	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos generales	781,980	1,000,935	1,277,994	1,623,052	2,068,580
Compras Inventarios	5,776,000	5,612,495	7,043,104	8,240,963	9,730,794
IVA	983,697	992,015	1,248,165	1,479,602	1,769,906
Total	7,541,677	7,605,445	9,569,262	11,343,618	13,569,280
Ret Fte	122,584	125,744	158,399	188,851	227,175
Ret IVA	342,028	357,660	451,129	541,264	655,087
Neto Compras	7,077,065	7,122,040	8,959,734	10,613,503	12,687,018

Elaboración: Autores

Una vez identificado el presupuesto de Compras, establecimos una proyección de los pagos a proveedores y el saldo de la cuenta por pagar, considerando que el período promedio de pago sea mayor al de cobro ya establecido anteriormente.

Figura 5.10 - Proyección Pagos y Saldo Cuenta por pagar

	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial CXP	540,390	723,658	863,027	982,276	1,159,578
Neto Compras	7,077,065	7,122,040	8,959,734	10,613,503	12,687,018
Total	7,617,455	7,845,698	9,822,761	11,595,779	13,846,596
Pagos	6,893,797	6,982,671	8,840,485	10,436,201	12,461,937
Saldo final CXP	723,658	863,027	982,276	1,159,578	1,384,660
Periodo prom. Pago	51	53	52	52	53

Elaboración: Autores

Proyección Flujo de Caja 2024 – 2028

Considerando los presupuestos de cobros y pagos, se realiza la proyección de flujo de caja para los años 2024 al 2028, según lo proyectado se muestra que la empresa tiene flujo positivo en cada año. También es de notar, que existen ciertos rubros que Gerencia General manifestó que se darían en los años proyectados, tal es el caso de la distribución de dividendos pendientes de los años 2020 al 2023, y la apertura de oficinas en una nueva ciudad para abarcar mayor cobertura en el país.

Figura 5.11 - Proyección Flujo de Caja (2024-2028)

	2024	2025	2026	2027	2028
<u>INGRESOS</u>					
Cobros	9,051,472	10,522,468	12,140,513	14,336,813	16,962,968
Otras CXC cobradas	288,220				
<u>EGRESOS</u>					
Sueldos	704,796	963,579	1,291,584	1,640,312	2,151,753
Impuestos Corrientes	464,612	483,405	609,528	730,115	882,261
Impuesto a la Renta	177,086	334,814	405,316	466,673	559,512
Pagos proveedores	6,893,797	6,982,671	8,840,485	10,436,201	12,461,937
Dividendos		866,173		533,138	1,604,049
Pago accionistas			261,925		
Inversión en ERP		8,000		5,000	
Inversión nueva sucursal			60,000		
FLUJO	1,099,401	883,827	671,676	525,375 -	696,544
SALDO INICIAL EFECTIVO Y EQ.	647,891	1,747,292	2,631,119	3,302,795	3,828,170
FLUJO	1,099,401	883,827	671,676	525,375 -	696,544
SALDO FINAL EFECTIVO Y EQ.	1,747,292	2,631,119	3,302,795	3,828,170	3,131,627

Elaboración: Autores

5.6.2. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera Proyectado (2024 – 2028)

Considerando las bases mencionadas anteriormente, se procede a mostrar la variación con respecto a los estados financieros del último año analizado (2023):

Figura 5.12 - Análisis vertical: Estado de Situación Financiera Proyectado (2024-2028)

	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
Activo										
Activo Corriente										
Efectivo y equivalentes	1,747,292	34%	2,631,119	46%	3,302,795	48%	3,828,170	49%	3,131,627	42%
Cuentas por cobrar	873,388	17%	927,443	16%	1,055,697	15%	1,196,029	15%	1,316,092	18%
Otras cuentas por cobrar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Inventarios	2,149,977	42%	1,927,149	33%	2,201,277	32%	2,454,850	32%	2,760,523	37%
Otros Activos Corrientes	107,447	2%	92,342	2%	93,737	1%	95,152	1%	74,114	1%
Total Activo Corriente	4,878,104	96%	5,578,053	97%	6,653,506	97%	7,574,202	97%	7,282,356	97%
Activo no Corriente								0%		
Propiedad, Planta y Equipos	161,570	3%	169,570	3%	166,903	2%	169,236	2%	164,902	2%
Otros Activos no Corrientes	31,783	1%	32,263	1%	32,750	0%	33,244	0%	33,746	0%
Total Activo no Corriente	193,352	4%	201,832	3%	199,653	3%	202,480	3%	198,648	3%
Total Activo	5,071,456	100%	5,779,885	100%	6,853,159	100%	7,776,682	100%	7,481,004	100%
Pasivo										
Pasivo Corriente										
Cuentas y Doc. por pagar	723,658	14%	863,027	15%	982,276	14%	1,159,578	15%	1,384,660	19%
Obligaciones con Inst. financ.	6,797	0%	6,900	0%	7,004	0%	7,110	0%	7,217	0%
Otros Pasivos Corrientes	998,042	20%	1,538,536	27%	1,721,830	25%	1,778,281	23%	1,467,156	20%
Total Pasivo Corriente	1,728,497	34%	2,408,463	42%	2,711,110	40%	2,944,969	38%	2,859,033	38%
Pasivo no Corriente										
Cuentas por pagar relacionadas	265,801	5%	269,815	5%	11,964	0%	12,145	0%	12,328	0%
Provisiones por Beneficios	49,022	1%	67,021	1%	89,836	1%	114,091	1%	115,814	2%
Total Pasivo no Corriente	314,823	6%	336,836	6%	101,800	1%	126,236	2%	128,143	2%
Total Pasivo	2,043,320	40%	2,745,299	47%	2,812,910	41%	3,071,205	39%	2,987,176	40%
Patrimonio neto										
Capital	444,180	9%	444,180	8%	444,180	6%	444,180	6%	444,180	6%
Reservas	1,852,530	37%	1,717,783	30%	2,590,406	38%	3,062,931	39%	2,657,248	36%
Resultados del ejercicio	731,426	14%	872,623	15%	1,005,663	15%	1,198,365	15%	1,392,401	19%
Total Patrimonio neto	3,028,136	60%	3,034,586	53%	4,040,249	59%	4,705,477	61%	4,493,829	60%
Total Pasivo y Patrimonio	5,071,456	100%	5,779,885	100%	6,853,159	100%	7,776,682	100%	7,481,004	100%

Elaboración: Autores

Figura 5.13 - Análisis Horizontal: Estado de Situación Financiero Proyectado (2024-2028)

	2024	2025	Variación (\$)	Variación (%)	2025	2026	Variación (\$)	Variación (%)	2026	2027	Variación (\$)	Variación (%)	2027	2028	Variación (\$)	Variación (%)
Activo																
Activo Corriente																
Efectivo y equivalentes	1,747,292	2,631,119	883,827	50.58%	2,631,119	3,302,795	671,676	25.53%	3,302,795	3,828,170	525,375	15.91%	3,828,170	3,131,627	- 696,544	-18.20%
Cuentas por cobrar	873,388	927,443	54,055	6.19%	927,443	1,055,697	128,254	13.83%	1,055,697	1,196,029	140,332	13.29%	1,196,029	1,316,092	120,064	10.04%
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	0.00%	-	-	-	0.00%	-	-	-	0.00%	-	-	-	0.00%
Inventarios	2,149,977	1,927,149	- 222,828	-10.36%	1,927,149	2,201,277	274,129	14.22%	2,201,277	2,454,850	253,573	11.52%	2,454,850	2,760,523	305,673	12.45%
Otros Activos Corrientes	107,447	92,342	- 15,104	-14.06%	92,342	93,737	1,394	1.51%	93,737	95,152	1,415	1.51%	95,152	74,114	- 21,038	-22.11%
Total Activo Corriente	4,878,104	5,578,053	699,949	14%	5,578,053	6,653,506	1,075,453	19%	6,653,506	7,574,202	920,696	14%	7,574,202	7,282,356	- 291,846	-4%
Activo no Corriente																
Propiedad, Planta y Equipos	161,570	169,570	8,000	5%	169,570	166,903	- 2,666	-2%	166,903	169,236	2,333	1%	169,236	164,902	- 4,334	-3%
Otros Activos no Corrientes	31,783	32,263	480	2%	32,263	32,750	487	2%	32,750	33,244	495	2%	33,244	33,746	502	2%
Total Activo no Corriente	193,352	201,832	8,480	4%	201,832	199,653	- 2,179	-1%	199,653	202,480	2,828	1%	202,480	198,648	- 3,832	-2%
Total Activo	5,071,456	5,779,885	708,429	14%	5,779,885	6,853,159	1,073,274	19%	6,853,159	7,776,682	923,523	13%	7,776,682	7,481,004	- 295,678	-4%
Pasivo																
Pasivo Corriente																
Cuentas y Doc. por pagar	723,658	863,027	139,369	19%	863,027	982,276	119,249	14%	982,276	1,159,578	177,302	18%	1,159,578	1,384,660	225,082	19%
Obligaciones con Inst. financ.	6,797	6,900	103	2%	6,900	7,004	104	2%	7,004	7,110	106	2%	7,110	7,217	107	2%
Otros Pasivos Corrientes	998,042	1,538,536	540,494	54%	1,538,536	1,721,830	183,294	12%	1,721,830	1,778,281	56,452	3%	1,778,281	1,467,156	- 311,125	-17%
Total Pasivo Corriente	1,728,497	2,408,463	679,966	39%	2,408,463	2,711,110	302,647	13%	2,711,110	2,944,969	233,859	9%	2,944,969	2,859,033	- 85,936	-3%
Pasivo no Corriente																
Cuentas por pagar relacionadas	265,801	269,815	4,014	2%	269,815	11,964	- 257,851	-96%	11,964	12,145	181	2%	12,145	12,328	183	2%
Provisiones por Beneficios	49,022	67,021	18,000	37%	67,021	89,836	22,814	34%	89,836	114,091	24,256	27%	114,091	115,814	1,723	2%
Total Pasivo no Corriente	314,823	336,836	22,013	7%	336,836	101,800	- 235,036	-70%	101,800	126,236	24,436	24%	126,236	128,143	1,906	2%
Total Pasivo	2,043,320	2,745,299	701,979	34%	2,745,299	2,812,910	67,611	2%	2,812,910	3,071,205	258,296	9%	3,071,205	2,987,176	- 84,030	-3%
Patrimonio neto																
Capital	444,180	444,180	-	0%	444,180	444,180	-	0%	444,180	444,180	-	0%	444,180	444,180	-	0%
Reservas	1,852,530	1,717,783	- 134,747	-7%	1,717,783	2,590,406	872,623	51%	2,590,406	3,062,931	472,525	18%	3,062,931	2,657,248	- 405,683	-13%
Resultados del ejercicio	731,426	872,623	141,198	19%	872,623	1,005,663	133,040	15%	1,005,663	1,198,365	192,702	19%	1,198,365	1,392,401	194,036	16%
Total Patrimonio neto	3,028,136	3,034,586	6,450	0%	3,034,586	4,040,249	1,005,663	33%	4,040,249	4,705,477	665,227	16%	4,705,477	4,493,829	- 211,648	-4%
Total Pasivo y Patrimonio	5,071,456	5,779,885	708,429	14%	5,779,885	6,853,159	1,073,274	19%	6,853,159	7,776,682	923,523	13%	7,776,682	7,481,004	- 295,678	-4%

Elaboración: Autores

Según lo presentado, se puede evidenciar un aumento de sus activos corrientes los cuales representan alrededor del 97% de su total de activos, si se los analiza se puede evidenciar que el rubro más importante es el de Efectivo y Equivalentes del Efectivo, lo que le permite a la empresa contar con liquidez para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, y buscar la expansión de manera organizada.

En el caso del pasivo, se evidencia que disminuyó aún más las obligaciones a largo plazo quedando alrededor de una representación de 2% en el año 2028, debido a que se pudo cancelar los valores pendientes con los accionistas.

El capital y las reservas representan entre el 53% y el 61% del total de pasivo y patrimonio. Esto nos muestra que la empresa tiene una base sólida de capital y reservas, es decir que la empresa contaría con estabilidad financiera.

5.6.3. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados Proyectado (2024 – 2028)

Figura 5.14 - Análisis Vertical: Estado de resultados Proyectado (2024-2028)

	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
Ingresos	8,384,085	100%	9,725,539	100%	11,281,625	100%	13,312,318	100%	15,708,535	100%
Costos	5,114,292	61%	5,835,323	60%	6,768,975	60%	7,987,391	60%	9,425,121	60%
Utilidad bruta	3,269,793	39%	3,890,216	40%	4,512,650	40%	5,324,927	40%	6,283,414	40%
Gastos de ventas	1,720,017	21%	2,072,100	21%	2,466,690	22%	2,952,434	22%	3,557,739	23%
Gastos administrativos	340,141	4%	373,391	4%	379,664	3%	385,169	3%	415,102	3%
Utilidad Operacional	1,209,634	14%	1,444,725	15%	1,666,296	15%	1,987,324	15%	2,310,573	15%
Gastos financieros	5,797	0%	5,944	0%	6,044	0%	6,131	0%	6,220	0%
Otros gastos	481,535	6%	575,513	6%	664,101	6%	792,477	6%	921,741	6%
Otros ingresos	10,788	0%	11,062	0%	11,248	0%	11,411	0%	11,577	0%
Otros egresos	1,665	0%	1,708	0%	1,736	0%	1,762	0%	1,787	0%
Utilidad/perdida	731,426	9%	872,623	9%	1,005,663	9%	1,198,365	9%	1,392,401	9%

Elaboración: Autores

Figura 5.15 - Análisis Horizontal: Estado de resultados Proyectado (2024-2028)

	2024	2025	Variación (\$)	Variación (%)	2025	2026	Variación (\$)	Variación (%)	2026	2027	Variación (\$)	Variación (%)	2027	2028	Variación (\$)	Variación (%)
Ingresos	8,384,085	9,725,539	1,341,454	16.00%	9,725,539	11,281,625	1,556,086	16.00%	11,281,625	13,312,318	2,030,693	18%	13,312,318	15,708,535	2,396,217	18%
Costos	5,114,292	5,835,323	721,031	14.10%	5,835,323	6,768,975	933,652	16%	6,768,975	7,987,391	1,218,416	18%	7,987,391	9,425,121	1,437,730	18%
Utilidad bruta	3,269,793	3,890,216	620,422	19%	3,890,216	4,512,650	622,434	16%	4,512,650	5,324,927	812,277	18%	5,324,927	6,283,414	958,487	18%
Gastos de ventas	1,720,017	2,072,100	352,082	20%	2,072,100	2,466,690	394,590	19%	2,466,690	2,952,434	485,744	20%	2,952,434	3,557,739	605,305	21%
Gastos administrativos	340,141	373,391	33,249	10%	373,391	379,664	6,273	2%	379,664	385,169	5,505	1%	385,169	415,102	29,933	8%
Utilidad Operacional	1,209,634	1,444,725	235,091	19%	1,444,725	1,666,296	221,571	15%	1,666,296	1,987,324	321,028	19%	1,987,324	2,310,573	323,249	16%
Gastos financieros	5,797	5,944	147	3%	5,944	6,044	100	2%	6,044	6,131	88	1%	6,131	6,220	89	1%
Otros gastos	481,535	575,513	93,977	20%	575,513	664,101	88,588	15%	664,101	792,477	128,376	19%	792,477	921,741	129,264	16%
Otros ingresos	10,788	11,062	274	3%	11,062	11,248	186	2%	11,248	11,411	163	1%	11,411	11,577	165	1%
Otros egresos	1,665	1,708	42	3%	1,708	1,736	29	2%	1,736	1,762	25	1%	1,762	1,787	26	1%
Utilidad/perdida	731,426	872,623	141,198	19%	872,623	1,005,663	133,040	15%	1,005,663	1,198,365	192,702	19%	1,198,365	1,392,401	194,036	16%

Elaboración: Autores

Se evidencia que con lo presupuesto se cumple con los objetivos trazados en el Cuadro de mando integral para los años 2024 al 2028, alcanzando el margen bruto de 40% al último año, por lo que se proyecta a tener un costo de ventas del 60%, esto según las expectativas de la empresa manteniendo un escenario conservador.

De igual manera se proyecta gestionar los gastos para incrementar su margen operacional, lo que se traslada luego al margen neto, generando mejora en su utilidad.

5.6.4. Indicadores financieros proyectados (2024-2028)

Los resultados a continuación nos muestran el resultado de lo presupuestado en base a los objetivos estratégicos:

Figura 5.16 - Indicadores financieros proyectados (2024-2028)

INDICADORES	2024	2025	2026	2027	2028
LIQUIDEZ					
Razón Corriente	2.82	2.32	2.45	2.57	2.55
Prueba Ácida	1.58	1.52	1.64	1.74	1.58
SOLVENCIA	2024	2025	2026	2027	2028
Endeudamiento del Activo	0.40	0.47	0.41	0.39	0.40
Apalancamiento	0.67	0.90	0.70	0.65	0.66
GESTION	2024	2025	2026	2027	2028
Rotación de Inventarios	2.38	3.03	3.08	3.25	3.41
Período Prom de Inventarios	128.05	125.77	109.78	104.93	99.60
Rotación de Cartera	9.60	10.49	10.69	11.13	11.94
Período Prom de Cobranza	37.50	34.33	33.69	32.34	30.16
Período Prom de Pago	50.94	53.24	52.24	52.26	52.89
RENTABILIDAD	2024	2025	2026	2027	2028
ROA	0.14	0.15	0.15	0.15	0.19
ROE	0.24	0.29	0.25	0.25	0.31
Margen Bruto	0.39	0.40	0.40	0.40	0.40
Margen Operativo	0.14	0.15	0.15	0.15	0.15
Margen neto	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09

Elaboración: Autores

Podemos observar mejora en varios indicadores, de los propuestos está el ROE que en el año 2023 terminó con 0.23 y en base al proyectado va aumentando hasta llegar al año 2028 a 0.3.

En el caso del período promedio de cobro aumenta de 40 días en el año 2023 a 30 días para el año 2028, el período promedio de inventarios disminuye de 130 días en el año 2023 a 99 días en el año 2028. Lo que nos lleva a mejorar en disminuir los días de conversión del efectivo.

Las mejoras antes descritas se traducen a que la empresa está avanzando hacia una mayor eficiencia en el uso de sus recursos, ayudan a la estabilidad de la empresa y la posicionan de mejor forma frente a desafíos futuros.

5.7.Matriz de Riesgos

Adicional a la valoración financiera de la propuesta, se presenta un análisis de riesgos asociados a los objetivos estratégicos propuestos.

5.7.1. Determinación de posibles riesgos

Objetivo: Fortalecer la Planificación Financiera

Riesgo: Seguimientos y controles no realizados correctamente

Consecuencia: Proyecciones financieras poco realistas pueden llevar a decisiones erróneas que ponen en riesgo a la estabilidad de la empresa.

Riesgo: Problemas de adaptación

Consecuencia: Poca aceptación e implementación incompleta de todas las medidas financieras propuestas.

Objetivo: Fortalecer la gestión de cartera

Riesgo: Dificultades en la aceptación de las nuevas políticas por parte de los clientes

Consecuencia: Puede disminuir la satisfacción de los clientes hasta la adaptación

Riesgo: Falta de integración de las nuevas políticas con el ERP actual

Consecuencia: Ineficiencia en las operaciones, reprocesos y demoras en pedidos de clientes.

Objetivo: Diversificar la base de clientes

Riesgo: Costo excesivo en publicidad

Consecuencia: Reducción de utilidad, sin tener ventas garantizadas.

Riesgo: Desatención a los clientes existentes

Consecuencia: Insatisfacción y pérdida de clientes actuales

Riesgo: No lograr captar nuevos segmentos de mercado.

Consecuencia: Pérdida de recursos (tiempo y dinero)

Objetivo: Optimizar los procesos internos

Riesgo: Resistencia al cambio por parte de los empleados

Consecuencia: Implementación lenta de las propuestas.

Riesgo: Fallas en la implementación de los procesos

Consecuencia: Retrasos en la implementación, malentendidos

Objetivo: Optimizar el desempeño del talento humano

Riesgo: Capacitaciones inadecuadas o mal planificadas

Consecuencia: Los empleados quedan con vacíos y no se pueden cumplir las estrategias propuestas.

Riesgo: Falta de alineación entre habilidades del personal y requerimientos del puesto

Consecuencia: Reducción de la productividad y rotación de empleados.

Objetivo: Optimizar el Software Financiero

Riesgo: Problemas técnicos en la implementación

Consecuencia: Intermitencia del sistema, o inestabilidad que genere retrasos en las operaciones.

Riesgo: Capacitación insuficiente por parte de los proveedores del software

Consecuencia: Errores en procesos de registro, se sacaría menos provecho de lo que el sistema puede proveer.

5.7.2. Ejecución de Matriz de Riesgos

Con base a los riesgos identificados se propicia un análisis en base a la siguiente matriz:

Figura 5.17 - Valoración de los Riesgos

VALORACIÓN DE LOS RIESGOS: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA VS IMPACTO POTENCIAL						
N°	Objetivo Estratégico	Factor Riesgo	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Prob X Imp
1	Fortalecer la Planificación Financiera	Financiero	Seguimientos y controles no realizados correctamente	3	10	30
2		Financiero	Problemas de adaptación	4	6	24
3	Fortalecer la gestión de cartera	Financiero	Dificultades en la aceptación de las nuevas políticas por parte de los clientes	4	8	32
4		Financiero	Falta de integración de las nuevas políticas con el ERP actual	3	6	18
5	Diversificar la base de clientes	Clientes	Costo excesivo en publicidad	3	8	24
6		Clientes	Desatención a los clientes existentes	4	10	40
7		Clientes	No lograr captar nuevos segmentos de mercado	2	10	20
8	Optimizar los procesos internos	Procesos internos	Resistencia al cambio	5	6	30
9		Procesos internos	Fallas en la implementación	4	10	40
10	Optimizar el desempeño del talento humano	Aprendizaje y Crecimiento	Capacitaciones inadecuadas o mal planificadas	1	8	8
11		Aprendizaje y Crecimiento	Falta de alineación entre habilidades del personal y requerimientos del puesto	2	4	8
12	Optimizar el Software Financiero	Aprendizaje y Crecimiento	Problemas técnicos en la implementación	4	10	40
13		Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación insuficiente	2	8	16

Elaboración: Autores

Figura 5.18 - Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS						
PROBABILIDAD		IMPACTO				
ESTIMACION		Insignificante	Menor	Moderado	Alto	Catastrófico
		2	4	6	8	10
Casi seguro	5			R8		
Probable	4			R2	R3	R6, R9, R12
Moderado	3			R4	R5	R1
Poco Probable	2		R11		R13	R7
Raro	1				R10	

PARAMETROS DE CALIFICACION	
RESULTADO	NIVEL
2 a 8	Riesgo aceptable
10 a 18	Riesgo tolerable
20 a 24	Riesgo Alto
30 a 50	Riesgo Extremo

Elaboración: Autores

Bajo una valoración de la probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos se puede identificar que hay seis riesgos extremos, tres riesgos altos y dos riesgos moderados. Por lo cual, deben plantearse medidas para poder gestionar su ocurrencia y disminuir el impacto que puedan provocar.

5.7.3. Plan de Acción ante riesgos

Riesgo Extremo: Seguimientos y controles no realizados correctamente

- Realizar un análisis detallado de todas las variables financieras que deben ser controladas.
- Involucrar a expertos financieros y utilizar herramientas que faciliten el seguimiento.

Riesgo Extremo: Dificultades en la aceptación de las nuevas políticas por parte de los clientes

- Se deberá comunicar las nuevas políticas a los clientes con anticipación y de forma clara.
- Se debe establecer un período de transición para que la implementación de las nuevas políticas se haga de manera coordinada.
- Monitorear y ajustar las políticas en base a la retroalimentación de los clientes.

Riesgo Extremo: Desatención a los clientes existentes

- Implementar herramientas de gestión como CRM para dar seguimiento a clientes actuales.
- Revisar los indicadores de tasa de retención de clientes, para conocer la cifra de los clientes que se mantienen activos.

Riesgo Extremo: Resistencia al cambio de los procesos internos

- Involucrar de manera activa al personal, para que tengan sentido de pertenencia con los cambios.
- Ofrecer la información de forma clara y detallada.
- Comentar los beneficios de la optimización de procesos para sus puestos de trabajo.

Riesgo Extremo: Fallas en la implementación

- Realizar una planificación detallada de la implementación.
- Realizar pruebas y socializar con el equipo.

Riesgo Extremo: Problemas técnicos en la implementación del Software

- Contar con plan de contingencia ante estas eventualidades.
- Asegurar la integridad de datos del sistema

Riesgo Alto: Problemas de adaptación en la planificación financiera

- Capacitar al personal inmerso en la planificación financiera.

- Programar calendario de cumplimientos.

Riesgo Alto: Costo excesivo en publicidad

- Se debe realizar un análisis previo del costo – beneficio de las campañas de marketing que se van a realizar.
- Evaluar los rendimientos de cada campaña

Riesgo Alto: No lograr captar nuevos segmentos de mercado

- Realizar estudios de mercado para comprender las necesidades de los nuevos segmentos de mercado.
- Tener flexibilidad en las estrategias de ventas a utilizar en los nuevos segmentos.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De acuerdo con el primer objetivo específico “Analizar los entornos internos y externos de la empresa, a través de un Diagnósticos del desempeño empresarial y del entorno externo basado en el FODA para trazar una línea base”, se analizaron los entornos internos y externos de la empresa utilizando los métodos PESTEL y FODA, concluyendo que, la empresa tiene falencias en el control financiero y a nivel de procesos internos, asimismo, podemos destacar que las fortalezas y oportunidades que posee la empresa tales como Calidad del producto, buen servicio al cliente y experiencia del mercado son las que le permitirán enfrentar las debilidades y amenazas, por lo cual se estableció una matriz FODA donde se definen estrategias que la empresa puede implementar.

Con respecto al segundo objetivo específico “Determinar el desarrollo financiero de la empresa de los últimos tres años mediante la aplicación de métodos de análisis vertical y horizontal en sus estados financieros: Balance de Situación Financiera y Estado de Resultados, junto con el análisis de sus indicadores financieros”, se pudo determinar el desarrollo financiero que ha tenido la empresa en los últimos tres años, analizando a través de los métodos vertical, horizontal y mediante indicadores financieros, por lo cual concluimos que, a pesar de no contar con todos los controles necesarios, la empresa del estudio maneja un crecimiento constante, sin embargo, existen mejoras que se pueden realizar para garantizar su expansión, pudimos observar que existe una ralentización de la rotación del inventario lo cual genera que el ciclo del efectivo sea muy largo.

Continuando con el tercer “Definir un Plan Estratégico con base al CMI y alineado con el Presupuesto (Plan Financiero), para cumplir con el logro de los Objetivos Estratégicos descritos

en el Mapa Estratégico y cuarto objetivo específico “Proyectar el beneficio financiero a través de un Estado de Resultados planificado a cinco años y alineado a la Estrategia, y que constituya en la base para el seguimiento y control de la gestión”, hemos diseñado un plan estratégico mediante el Cuadro de mando integral, donde hemos colocado los objetivos estratégicos, las acciones a realizar, metas trazadas y su forma de medirlas, una vez que se realizó el presupuesto y proyección de los estados financieros, se puede concluir que la empresa logra tener mejor gestión financiera, mejorando sus indicadores de liquidez y periodos promedios de cobros, inventario y ciclo del efectivo.

Por último, se han identificado riesgos asociados a los objetivos estratégicos planteados, dando como resultado que existen riesgos extremos y altos, los cuales deben ser gestionados para que no afecten las mejoras propuestas.

6.2.Recomendaciones

Para que la empresa logre alcanzar los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto:

- Es recomendable actualizar las métricas cada año según las necesidades de la empresa. Esto es pertinente ante los posibles cambios organizacionales que puede sufrir una empresa por los movimientos del mercado, requiriendo que deba adaptarse a los nuevos requerimientos de su entorno para poder seguir obteniendo un nivel operativo alto.
- Es pertinente ejecutar capacitaciones anuales a los encargados financieros para mantener actualizados sus conocimientos y propiciar una mejor administración interna de la organización. Esto contribuye a la generación de nuevos elementos y estrategias que permitan al negocio seguir creciendo en su parte financiera.

- Es importante que exista un compromiso por parte de la Gerencia General y colaboradores para que ejecuten todo lo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134.
- Basantes, J., Centeno, E., Bonilla, E., & Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Revista Conciencia Digital*, 154-161. doi:<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- BCE. (2023). *Riesgo País EMBI*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89.
- Castro, K. (2020). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Bluecorp S.A. año 2022*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15613/1/T-UCSG-POS-MFEE-225.pdf>
- Cevallos, V., Montilla, A., Biler, S., & Cevallos, L. (2020). Planeación Financiera Empresarial, Aproximación a su Estudio desde una Revisión Bibliográfica. *Revista Ciencias Sociales y Económicas - UTEQ*, 1-25.
- CNN en Español. (2023). *¿Qué es la "muerte cruzada" decretada por Lasso en Ecuador?* Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/18/que-es-muerte-cruzada-significado-lasso-ecuador-orix/>

- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- García, E., Mapén, F., & Berttolini, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 12 (31), 128-139.
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93. doi:<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México : Mc Graw Hill.
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera Revisada ed.). Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Lozada, J. (2022). *El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda.* Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34805/1/T5284i.pdf>

- Macías, M., & Sánchez, A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica SAPIENTIAE*. Vol. 5, Núm. 10, 2-20.
- Manobanda, M. (2021). *La planificación financiera y la rentabilidad en el hospital básico moderno en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo 2020*. Obtenido de Universidad nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8554/1/Manobanda%20Hern%c3%a1ndez%20M.%20%282022%29%20La%20planificaci%c3%b3n%20financiera%20y%20la%20rentabilidad%20en%20el%20Hospital%20B%c3%a1sico%20Moderno%20en%20la%20Ciudad%20de%20Riobamba%2c%20Provincia%20>
- Marcillo, C., Aguilar, C., & Gutiérrez, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Marín, L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Revista contribucones a la Economía*, 1-12.
- MINTEL. (2022). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Comunicamos. Noticias. Los Infocentros Comunitarios se encuentran en 727 parroquias del Ecuador*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/los-infocentros-comunitarios-se-encuentran-en-727-parroquias-del-ecuador/>
- Moposita, J. (2018). *Modelo de cuadro de mando integral para la toma de decisiones en la empresa Walker Núñez Macro Bahía. Cía. Ltda.* Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2447/5/76719.pdf>

- Moreira, J., & Murillo, M. (2020). Cuadro de mando integral para gestión estratégica en instituciones de educación superior. Diagnóstico Universidad Técnica de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 255-282. doi:10.23857/pc.v5i3.1335
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios*, 39(42), 18.
- Narváez, M. (2021). *Plan Estratégico para la empresa Casa Latina*. Obtenido de Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11171/1/16709.pdf>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. doi:<https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 1-24. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pedrini, J. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*. Obtenido de CECIN. Centro de Estudios en Contabilidad Internacional: <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/69/25469/c7f0d70a3a24fa9e976552d4ed5752d6.pdf>
- Peralta, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Revista Industrial Data* 24(2), 53-78. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>

- Pilco, M. (2023). *La creación de valor en el sector de elaboración de productos de molinería del Ecuador*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38677/1/T5883M.pdf>
- Quintero, A., & Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana, 11(2)*, 1-20.
- Reus, N. (2020). Análisis sobre la planeación financiera de los estudiantes de la Lic. en Administración, Córdoba, España. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-24. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.669>
- Tóala, S., Tóala, F., & Cañarte, A. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 1016-1034. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad, 12(3)*, 160-166.

ANEXOS

Anexos 1. Guía de entrevistas

Descripción:	<p>El estudio tiene una finalidad académica, el cual, consiste en profundizar sobre la gestión financiera de la empresa y determinar puntos débiles que puedan reforzarse con un modelo CMI.</p> <p>Las siguientes interrogantes pueden responderse de forma abierta según la experiencia y conocimiento del participante.</p>
Participante:	
1. ¿Cómo se estructuran los procesos del área financiera de la empresa?	
2. ¿De qué forma estipulan los presupuestos de cada periodo?	
3. ¿Cómo se llevan los registros de las transacciones de la empresa?	
4. ¿Qué tipo de medidas de control se aplican en el área financiera?	
5. ¿Ejecutan una planificación financiera? ¿Realizan proyecciones financieras? Justifique su respuesta.	
6. ¿Cuáles son los problemas más comunes en el área o proceso financieros de la empresa?	
7. ¿Qué tipo de conocimiento tiene sobre el CMI (Cuadro de Mando Integral)?	
8. ¿Considera que debe implementar un modelo de planificación financiera o un CMI para optimizar sus operaciones?	