



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

INDICADORES FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
EMPRESA DISGARTA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en  
Contabilidad y Auditoría**

### **Línea de Investigación:**

FINANZAS, AUDITORÍA Y/O CONTABILIDAD EMPRESARIAL

### **Autor:**

CARLOS GERMÁN GARCÉS CAJAS

### **Director:**

Dr. Mg. MARIO ALBERTO MORENO MEJÍA

**Ambato – Ecuador**

**Noviembre - 2019**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**INDICADORES FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
EMPRESA DISGARTA**

**Línea de Investigación:**

**FINANZAS, AUDITORÍA Y/O CONTABILIDAD EMPRESARIAL**


**Autor:**

**CARLOS GERMÁN GARCÉS CAJAS**

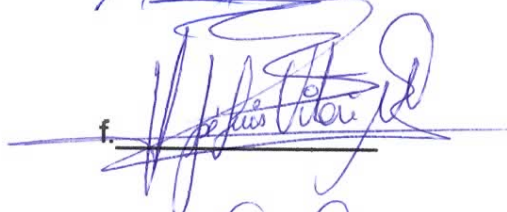
**Mario Alberto Moreno Mejía, Dr. Mg.**  
**CALIFICADOR**

f. 

**Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.**  
**CALIFICADOR**

f. 

**José Luís Viteri Medina, Dr. Mg.**  
**CALIFICADOR**

f. 

**Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

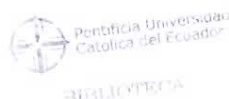
f. 

**Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.**  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   
 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
**SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA**

**Ambato – Ecuador**

**Noviembre - 2019**



### DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Carlos Germán Garcés Cajas**, con CC. **180502046-6**, autor de trabajo de graduación intitulado: **“INDICADORES FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DISGARTA”** previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, noviembre 2019.



**Carlos Germán Garcés Cajas**

**CI. 180502046-6**



**DEDICATORIA**

A todos los docentes que contribuyeron con esfuerzo a mi formación académica y a aquellos lectores que harán uso educativo del presente trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por brindarme sabiduría y fuerza necesaria para cumplir mis metas. A mis padres y hermanos por ser ese apoyo incondicional para seguir adelante. Al Dr. Mario Moreno Mejía por su tiempo dedicado a la elaboración del presente trabajo y por los conocimientos impartidos en mi carrera universitaria. Y desde luego, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por formar excelentes profesionales que contribuyen a la construcción de un mejor país.

## RESUMEN

Los indicadores financieros juegan un papel importante en la revelación de información oportuna, pues muestran la imagen de la empresa en relación con las cuentas de los estados financieros a una fecha determinada. Permiten al gerente analizar dicha información y tomar decisiones estratégicas convenientes para la organización. Bajo este parámetro nace la necesidad de conocer cómo afecta a las pequeñas empresas el tomar decisiones sin contar con indicadores que muestren su situación real y que promuevan una mejor rentabilidad. Para esto, se plantea como objetivo general proponer indicadores financieros que sirvan de apoyo en la toma de decisiones en la empresa DISGARTA, que permitan una mejor gestión estratégica de la organización. La metodología de investigación aplicada es descriptiva-explicativa con un enfoque mixto, conjuntamente con la aplicación de encuestas y análisis documental que permiten estudiar a la entidad y determinar los factores que influyen directa e indirectamente en las decisiones empresariales. De esta manera, al final de la investigación se consigue que la parte administrativa se encuentre preparada al momento de tomar decisiones gracias al apoyo de información adecuada, oportuna y relevante reflejada en tableros de control. Estos detallan información selectiva de indicadores financieros que muestran en términos numéricos la situación económica de la empresa en tiempo pasado, presente y futuro; que a su vez direccionan a la entidad a un crecimiento constante y sostenible a largo plazo.

**Palabras claves:** ratios, decisión, planeación

**ABSTRACT**

Financial indicators play an important role in the revelation of timely information since they depict the image of the company regarding the financial status accounts at a specific time. They make it possible for the manager to analyze this information and make strategic decisions that are suitable for the company. Within this context, it is necessary to discover how small companies are being affected by decision-making without indicators that depict their current status and that promote better profitability. For this reason, the overall aim of this study is to suggest financial indicators that support the decision-making process at the company, DISGARTA, thus improving the strategic management of the organization. The applied research methodology is descriptive-explanatory with a mixed approach, along with the application of surveys and a document analysis to study the company and to determine the factors that directly and indirectly influence the company's decisions. Upon concluding this study, the administrative staff was prepared to make decisions thanks to the support of appropriate, timely and relevant information on the control panels. The panels depict targeted information from financial indicators that numerically display the past, present and future economic situation of the company in order to guide them toward continuous and sustainable growth that will last.

**Keywords:** ratios, decision, planning

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	8
1.1. El análisis de la información financiera.....	8
1.1.1. Importancia del análisis de información financiera .....	9
1.1.2. Tipos de análisis .....	10
1.1.3. Características del análisis de información en las PYMES .....	12
1.1.4. Insumos contables básicos .....	13
1.2. Indicadores financieros para PYMES .....	14
1.2.1. Indicadores de liquidez.....	15
1.2.2. Indicadores de solvencia .....	16
1.2.3. Indicadores de gestión .....	19
1.2.4. Indicadores de rentabilidad .....	21
1.2.5. La contabilidad como un sistema de información.....	24
1.3. La toma de decisiones empresariales .....	25
1.3.1. Aspectos estratégicos .....	26
1.3.2. Insumos para la toma de decisiones .....	29
1.3.3. Decisiones de inversión .....	30



1.3.4. Decisiones de financiamiento en PYMES .....	32
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO .....	36
2.1. Metodología de la investigación .....	36
2.1.1. Tipo de investigación y enfoque .....	36
2.1.2. Tipo de recolección de la información .....	37
2.2. Procesamiento y análisis de la información.....	38
2.2.1. Caracterización de la empresa.....	52
2.3. Propuesta de la investigación.....	53
Capítulo III: PROPUESTA.....	58
3.1. Desarrollo .....	58
3.2. Tableros de control.....	73
Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	89
BIBLIOGRAFÍA .....	90
Anexos .....	102

## INTRODUCCIÓN

La información contable es tan antigua como el mismo hombre, pues las civilizaciones trabajaban sobre piedras, mármol y tablas una serie de información numérica que ayudaba de cierta forma al control de lo que las personas poseían como activos y desde ese momento el análisis de la información contable con el pasar de los años ha sido tecnificada lo que ha permitido conocer de una forma más íntegra el estado de la organización. Una herramienta tecnificada de aquello son los indicadores financieros que actualmente son en una prioridad para las empresas independientemente del tipo o tamaño al que pertenezcan Chacón (2006).

La herramienta de información más importante para las empresas es la Contabilidad, puesto que a partir de ella nacen todos los datos que conforman los estados financieros y consecuentemente constituyen la base para el cálculo de los indicadores por lo que existe una relación directa entre estas dos. De esta forma, si existe alguna alteración en la información contable se distorsionará por consiguiente las razones financieras.

En el mundo actual el cambio al que están sometidas las empresas por los diferentes avances tecnológicos, desarrollos económicos, automatización de procesos, crecimiento de muchas empresas, entre otros factores; motiva a que las mismas se encuentren preparadas para gestionar de forma adecuada los recursos financieros que permitan tomar decisiones direccionadas con los objetivos y metas empresariales, para que de esta forma no obstaculice el crecimiento, desarrollo y progreso.

Los métodos de análisis para la interpretación de los estados financieros han sido diversos, desde finales del siglo XIX hasta el presente se han aplicado el análisis horizontal y vertical de balances, porcentajes integrales, porcentajes, índices financieros también conocidos como razones, ratios o indicadores; y su tendencia entre otros más. De esta lista, los indicadores financieros son frecuentemente los más usados para analizar e interpretar los estados financieros básicos (Balance general y estado de resultados) en toda empresa debido a su simplicidad y fácil entendimiento. La interpretación de los resultados que se obtienen, bien sea referente a lo económico o financiero, necesariamente están relacionados estrechamente con la entidad,

actividad que ejecutan lo cambios constantes en el mercado y los controles internos (Nava Rosillón, 2009).

Las primeras aplicaciones se dieron en Estados Unidos alrededor del año de 1908 el momento en que la razón circulante (activo circulante/pasivo circulante) había sido utilizada como medida de solvencia, sin embargo, Ochoa Ramírez y Toscano Moctezuma (2012) señalan que la aplicación general de los indicadores financieros se dio en el año de 1929 el momento en que la Gran Depresión de Estados Unidos de América impulsó el desarrollo del Análisis Financiero por parte de los bancarios a sus potenciales prestatarios. Este acontecimiento llevó a los indicadores financieros a ser utilizados como técnicas de gestión por financieros norteamericanos.

En el año de 1930, se dieron una serie de investigaciones de forma empírica con el objetivo de demostrar que las empresas se acercan al fracaso definitivo cuando sus ratios presentaban indicadores financieros con tendencia desfavorable continua. Estos estudios consistían en la comparación de la tendencia de ratios entre una empresa exitosa frente a una empresa con peligro de quiebra. Sin embargo, para el año de 1966 el autor Beaver citado en el trabajo de Ochoa Ramírez y Toscano Moctezuma (2012), en sus investigaciones realizadas sobre ratios enfocados especialmente a la solvencia y liquidez, concluye que, pese a la información útil que brinda el análisis mediante ratios, estos son utilizados con precaución, puesto que no predicen el exitoso o fracaso de una organización, lo cual obliga al gerente a una mayor labor de investigación que mejoren su habilidad para predecir y tomar decisiones.

A partir de esto, el estudio sobre la solvencia tomó un gran impulso como método de análisis para conocer el éxito o fracaso de una entidad, lo que llevó a muchos investigadores a realizar estudios sobre indicadores financieros que midan factores estratégicos de la empresa tales como la solvencia, liquidez, rentabilidad, productividad, entre otros.

Consecuentemente, las investigaciones con modelos estadísticos univariados llevaron a la aplicación de ratios basados en el devengo, al estado de flujo de efectivo como un método de predicción de quiebra para las empresas. Fue así que, en el año

de 1987 en Estados Unidos de América, el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB por sus siglas en inglés) decretó que los reportes del flujo de caja sean de carácter obligatorio. A partir de este suceso, en muchos países se evidenció investigaciones con ratios para un Análisis Financiero con fines proyectivos y predictivos.

En Japón los estudios realizados por Takahashi y Kurokawa (1984) citados por Ochoa Ramírez y Toscano Moctezuma (2012) concluyen que un Análisis Financiero predictivo es más eficiente si se trabaja los ratios y cantidades monetarias o absolutas como variables. En España y Brasil de igual forma que Japón, se han ejecutado investigaciones sobre indicadores financieros de rentabilidad económica y de generación de recursos principalmente para lograr modelos de predicción de insolvencia empresarial.

El tejido empresarial conformado por las pequeñas y medianas empresas es un tema de investigación recurrente en la esfera académica mundial, en la que destaca su importancia en el desempeño económico y social de cualquier país, por su capacidad para generar producción, empleo y su impacto en la distribución del ingreso (Colina, 2014).

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) carecen de herramientas que permitan determinar sus puntos fuertes y débiles, posteriormente para el análisis económico y planeación de objetivos. Una herramienta adicional de información a más de la contabilidad es indispensable puesto que su presencia en las empresas es de carácter obligatorio independientemente del tipo o tamaño que sea la entidad. Al respecto, se coincide con Gómez (2012) cuando en su estudio indica que es de gran importancia contar con herramientas de información financiera para evaluar el impacto de las características operativas de una organización para tener continuidad en el mercado.

El poder visualizar cuantitativamente el estado de una empresa, organización o proyecto en términos de resultados de las operaciones, solvencia, eficiencia, rendimiento; permite a la entidad establecer el grado de liquidez, su capacidad de generar efectivo y conocer la capacidad de pago de las obligaciones adquiridas y a su

vez generar soluciones estratégicas generalmente de tipo económico y financiero, que apoyen el crecimiento de cualquier organización. No obstante, las pequeñas empresas a nivel mundial utilizan procedimientos rudimentarios al momento de ejecutar un análisis empresarial

Ecuador se caracteriza por ser un país que en la última década ha evidenciado un incremento considerable en emprendimientos; un interesante número de personas siempre está dispuesto a asumir riesgos y retos a través de un negocio o inversión. Sin embargo, no perduran en el tiempo y llegan a extinguirse, por falta de preparación al momento de tomar decisiones claves en la etapa de vida de un negocio.

Las pequeñas empresas en la ciudad de Quito en su gran mayoría no cuentan con indicadores financieros para el apoyo de decisiones, por lo que a través de una revisión deficiente de estados financieros lleva a elegir opciones a la deriva lo cual lleva a generar riesgo de existencia. La Distribuidora de insumos para panadería Garcés Tapia (DISGARTA) es un claro ejemplo de lo mencionado anteriormente.

DISGARTA ha sido una entidad que ha permanecido en el mercado durante 7 años, en el transcurso de ese tiempo ha presentado un crecimiento constante desde su creación como empresa familiar hasta convertirse actualmente de tipo pequeña. Sin embargo, su crecimiento ha provocado que el análisis empírico de estados financieros sea menos eficiente al momento de tomar decisiones lo que provoca un crecimiento menor de lo que presentaba en años anteriores.

Una empresa mientras más crecimiento tenga con el pasar del tiempo, atraerá mayor responsabilidad en la gestión financiera, el autor Lima Fosado (2007) menciona que la toma de decisiones no es una actividad sencilla, se analiza con mucho cuidado y ser lo más preciso posible, esto, obliga al gerente, principal actor del éxito o fracaso de una empresa contar con información oportuna que le permite entender de una manera rápida e íntegra lo que sucede en el mundo organizacional.

De esta forma, la toma de decisiones en una organización requiere de un análisis profundo y sustentado; los balances financieros están para eso, para conocer cómo se encuentra la organización y guiar al gerente sobre qué es lo que se hace a futuro; sin

embargo, no es suficiente, es necesario analizar información más allá de lo cotidiano, que direccionen al mejoramiento de la situación económica y financiera que aseguren el crecimiento a largo plazo.

¿Contribuyen los indicadores financieros a la toma de decisiones estratégicas que mejoren los resultados económico-financieros de las microempresas?

Este planteamiento direcciona a la estructura de objetivos generales y específicos que sirven de apoyo a la elaboración del trabajo de investigación y a la consecución de resultados esperados. Así tenemos:

Proponer indicadores financieros que sirvan de apoyo a la toma de decisiones en la empresa DISGARTA.

Como objetivos específicos mismos que servirán de apoyo a la consecución del objetivo general son los siguientes:

- Referenciar los aspectos teóricos que sustenten la aplicación de indicadores financieros en las PYMES comerciales.
- Identificar los mecanismos de Análisis Financiero aplicados por la empresa DISGARTA.
- Determinar indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa DISGARTA.

La metodología de investigación que se aplica al presente trabajo es una mezcla del método cuantitativo y cualitativo con un enfoque mixto con la finalidad de alcanzar un trabajo íntegro y sustentado. Estos métodos son recíprocos entre ellos, pues uno sirve de apoyo al otro en la interpretación y recolección de resultados.

El método cualitativo ayuda a identificar cualidades que están relacionadas directamente con un tema de estudio que otorgue un sentido a los hechos, problemas, personas, entre otros, su análisis se ejecuta de una manera muy contraria a la cuantitativa a razón de que los datos obtenidos no se cuantifican ni trasladan a símbolos matemáticos por lo que se aplica más la interpretación que la deducción. Por naturaleza su interpretación es inductiva, es decir, lleva de lo más particular a lo

universal. El método cuantitativo permite tener una idea clara sobre los elementos que conforman el problema, otorgarles un límite, definirlos y saber con exactitud el origen, así como también la influencia que ejerce cada elemento.

De esta forma, basados en los métodos anteriores, se trabaja con una serie de técnicas de estudio y herramientas de recolección de información que facilitan la obtención de datos para el análisis del caso de estudio a investigar. Se aplica entonces la investigación bibliográfica, misma que permite la obtención de información en los diferentes medios como libros, revistas indexadas, artículos científicos, tesis de maestría, congresos y eventos internacionales que permiten fundamentar teóricamente los conceptos y conocimientos que interviene en el tema de investigación planteado.

La investigación de campo a través de la observación en la empresa motivo de estudio, servirá para conseguir una perspectiva global del problema a investigar y tener un conocimiento previo de la temática para posteriormente aplicar encuestas con preguntas de tipo abiertas direccionadas a los principales miembros que participan en la toma de decisiones en la empresa con el objetivo de obtener información sobre aspectos de la problemática de estudio. De igual forma, una entrevista personal a la gerente y sub gerente de la entidad permite obtener datos más detallados y específicos que sirven de complemento a los resultados que se obtiene de la encuesta para una mejor comprensión.

La revisión documental de la empresa objeto de estudio en relación a sus estados financieros y demás documentos oficiales, permitirá un análisis profundo sobre la situación interna que atraviesa la entidad y cómo ha sido en un pasado y cómo podría esperarse a futuro. De igual forma esta técnica de recolección de datos tiene mucha importancia para el análisis y sustento de los resultados que se obtengan de la investigación.

La presente investigación se enfoca a la importancia de contar con índices financieros que permitan una toma de decisiones eficientes en PYMES, puesto que, al no existir indicadores óptimos y necesarios llevan a gerentes a tomar decisiones al azar por lo que consecuentemente genera una desaceleración en el crecimiento de la entidad lo

cual genera riesgo de permanencia en el mercado. Ante esta situación, al final de la investigación se consigue que las pequeñas y medianas empresas tomen decisiones eficientes basadas en la realidad en la que se encuentran, con información adecuada y profunda que les permitan crecer constantemente y proyectarse de mejor manera a futuro.

Se procede entonces al desarrollo del capítulo uno en la siguiente página en el que se aborda la parte teórica referente al tema de investigación a través de un estudio comparativo de autores que han desarrollado anteriormente trabajos respecto a indicadores financieros y otros tema afines a pequeñas y medianas empresas.



## **CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. El análisis de la información financiera**

Un sistema de información consiste en recolectar, recuperar, almacenar, procesar y distribuir información que sirva de apoyo y base a la toma de decisiones así como también al control de la organización (Montilla, 2015). Toda empresa necesita conocer su condición económica y financiera para determinar aspectos que afectan de forma positiva o negativa a las metas planteadas. Lima (2007) menciona que aparte de una óptima información financiera una cualidad determinante para un adecuado análisis es el carácter del administrador; pues necesita ser innovador con una visión responsable de negocios que le permitan analizar las condiciones de un mercado, fuentes de financiamiento, competencia y otros aspectos relevantes.

Los grandes cambios que presenta el entorno empresarial obliga a que el gerente se encuentre preparado constantemente y que posea un alto conocimiento para tomar decisiones rápidas y oportunas. Para que esto suceda es necesario que cuente con herramientas que sirvan de apoyo y es aquí en donde aparece el Análisis Financiero, pues, brinda un conocimiento real de la situación económica lo que posteriormente permite ejecutar una gestión más eficiente y predecir el futuro. De esta forma, al juntarse con la planeación contable brindan eficiencia en la toma de decisiones, por lo que según Lima (2007) han llevado al origen de una gran cantidad de tecnologías de información orientadas al plan de negocios y formulación de indicadores útiles para detectar y corregir problemas presentes en el control interno.

El Análisis Financiero es un procedimiento que simplifica, separa o reduce información descriptiva y numérica con la intención de establecer relaciones referentes a un periodo, así como también, sus respectivos cambios (Morales Castro y Morales Castro, 2017). Otorga una visión clara de la situación y perspectivas de crecimiento que persigue una organización; esto lleva al gerente a tener mayor probabilidad de acierto en una decisión y conocer lo que realmente necesita la entidad. Estos dos aspectos provocan una gestión óptima de recursos que a su vez permiten el desarrollo de planes y estrategias enfocadas a la mejora del proceso de toma de decisiones (Martínez,

2009). Lima (2007) afirma que la información financiera responde a una lista de cuestionamientos que generalmente tiene un empresario, estos se mencionan a continuación:

- ¿Cómo se lleva a cabo la transparencia en las MIPYMES?
- ¿Cómo verificar la veracidad en la información y por ende en el plan de negocio?
- ¿Cómo evaluar los riesgos y generar cadenas de valor?
- ¿Cómo entrar a un grupo de inversionistas o clusters?
- ¿Cómo obtener un micro financiamiento?
- ¿Cómo no generar alteraciones con el fisco?

#### **1.1.1. Importancia del análisis de información financiera**

Por lo general las organizaciones sufren algún desequilibrio en los puntos de insolvencia y liquidez a razón de las políticas financieras internas de la entidad, así como también la deficiente labor que se ejecuta en el desempeño estratégico, productivo y financiero, es así que el análisis de información financiera se orienta a la determinación de aspectos financieros y económicos que reflejan las condiciones en las que una empresa trabaja con respecto a su nivel de liquidez, solvencia, eficiencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. De esta forma, se obtiene una idea general de los principales problemas, variaciones de un periodo a otro y factores que ocasionan dichas diferencias, lo que lleva a tomar correcciones preventivas para una planeación idónea y sostenible.

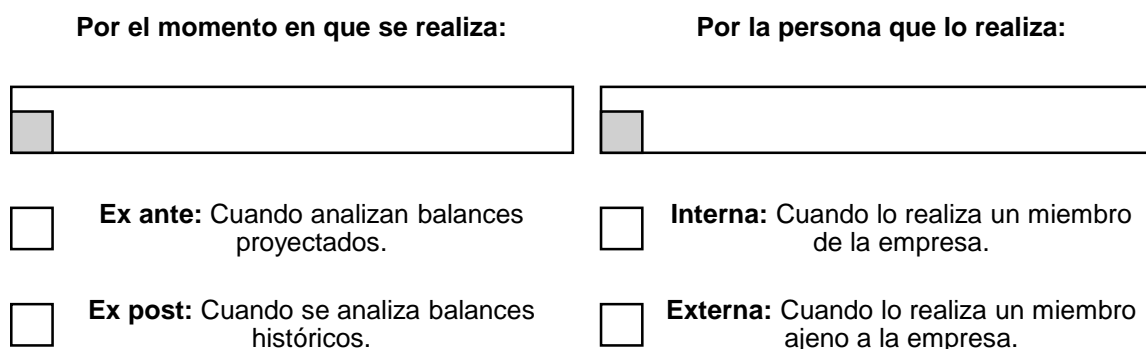
La aplicación del Análisis Financiero facilita el proceso de toma de decisiones respecto a factores clave como la inversión, financiamiento, planes de acción, puntos fuertes y débiles, compararse con otros negocios, entre otros más; de esta manera aporta información relevante para determinar el comportamiento de la empresa y la situación económica que presente la misma y el entorno, por lo que para Nava (2009) representa una medida de efectividad operativa que permite evaluar el rendimiento de una organización y la salud de una empresa, por lo que su presencia se vuelve indispensable.

Lo mencionado en el párrafo anterior concuerda con los autores Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, y de la Hoz Granadillo (2012) cuando en su trabajo señalan que el Análisis Financiero es importante porque tiene como función básica convertir datos en información útil, para posteriormente tomar decisiones que generen utilidades y ganancias. El Análisis Financiero presenta ciertas limitaciones en su aplicación e interpretación, esto a razón de que existen factores como las características de la contabilidad y variables exógenas como la inflación que se presenta a nivel país. Es así que la contabilidad necesariamente es homogénea y veraz puesto que una alteración de la misma afecta en los resultados de las aplicaciones de ratios (principales mecanismos de Análisis Financiero) y consecuentemente su interpretación se vuelve errónea lo que provoca una distorsión en la información general.

#### **1.1.2. Tipos de análisis**

La ejecución de un Análisis Financiero es íntegra, pues cada detalle que presenten los balances son confiables y transparentes, así como también aspectos internos y externos que afectan directa e indirectamente a la empresa (la inflación como se mencionó anteriormente). Los autores Morales y Morales (2014) consideran recomendable realizar una revisión de documentación histórica de la empresa para tener una idea clara del presente organizacional en relación a hechos pasados y crear una perspectiva de proyección a futuro. Es así que existen diferentes tipos de Análisis Financiero, así como también autores que lo clasifican de diferentes formas. Tanaka Nakasone (2005) en su trabajo lo clasifica como se muestra en la siguiente página:

Ilustración 1 Tipos de Análisis Financiero



Fuente: Modificado a partir de Tanaka Nakasone (2005).

Esta concuerda con la expuesta por Córdoba Padilla (2016), al clasificarla en interno cuando la persona que la aplica es un trabajador de la entidad, y externa cuando la persona que la aplica es ajena, que comúnmente corresponden a entidades bancarias o proveedores, no obstante, este último es un factor clave y determinante para la empresa en sus relaciones comerciales. El análisis de tipo interno es el más aplicado por las entidades, permite un mejor control y planeamiento lo que lleva a una mejor gestión, posición financiera, así como también a una mejor rentabilidad y oportunidades de financiación.

El análisis de información financiera está muy apegada a ciertos métodos de interpretación de datos. Existe una gran variedad de estas por lo que dependerá del analista elegir la que a bien creyera conveniente aplicar. Según Tanaka (2005) los de mayor uso son el método horizontal y vertical, su aplicación depende mucho del objetivo que se desee obtener; es así que el primero estudia el comportamiento histórico de la empresa al comparar resultados de años anteriores con el presente; y para el segundo se tiene como objetivo el obtener datos e información del año presente del ejercicio económico.

Las principales herramientas que utiliza el método horizontal son el análisis de variaciones y tendencias; el primero refiere a la variación que sufre el monto de una partida determinada en relación de un periodo a otro mientras que el segundo se

enfoca en determinar el porcentaje de cambio que sufre una partida en relación a un periodo base determinado.

Para el método vertical se utiliza las herramientas de análisis de porcentajes y ratios. El análisis de porcentajes permite determinar la participación de una partida con relación a una totalidad de una cuenta determinada del balance que se quiera conocer, como por ejemplo el activo. Por otro lado, el análisis a través de ratios determina una medida de: las actividades de la empresa, el vínculo entre un activo y un pasivo corriente; o las condiciones que presenta una empresa en comparación con otras de su entorno, o en relación al tiempo que lleva en el mercado.

### **1.1.3. Características del análisis de información en las PYMES**

El análisis de la información financiera aplicada por las PYMES es escaso, pues casi en su totalidad las decisiones son tomadas en base a experiencias vividas que en apoyo de la información contable. Moreno (2017) refiere que la gestión financiera en PYMES es muy empírico puesto que los empresarios se basan en sus cuentas y no en técnicas adecuadas para tomar decisiones por lo que el Análisis Financiero en estas entidades aún no se da a conocer de forma completa. No obstante, un estudio ejecutado por Red PYMES-Cumex (2010) contradice lo mencionado en el párrafo anterior al concluir que las pequeñas y medianas entidades en el país de México toman decisiones en base a la información contable y realización de presupuestos de ingresos/gastos, sin embargo, en el proceso administrativo la planeación carece de eficiencia puesto que en su mayoría no la ejecutan correctamente.

Es importante recalcar que el riesgo empresarial en las PYMES toma una importancia considerable en el Análisis Financiero, puesto que las mismas son las más vulnerables a no permanecer en el mercado Toro y Palomo (2014). Las pequeñas y medianas empresas de manera general no cuentan con un departamento que aplique un seguimiento completo, oportuno y adecuado a aspectos económicos lo que lleva al origen del riesgo financiero, factor que determina el porcentaje de mortalidad.

#### **1.1.4. Insumos contables básicos**

Los insumos contables son la fuente de información primordial para la determinación de la situación económica y financiera. Según Moreno (2017) dichos insumos son: Balance general, resultados, estado de cambios en el patrimonio y flujo de efectivo. No obstante, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), señalan que los insumos contables básicos para una PYME son los siguientes.

- Estado de situación financiera
- Estado del resultado integral y estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas
- Estado de flujos de efectivo
- Notas a los estados financieros

El balance general suministra información sobre la condición de la entidad para hacer frente las necesidades de operación y endeudamiento en una fecha determinada a través de la ecuación contable ( $\text{activo} = \text{pasivo} + \text{patrimonio}$ ). Sin embargo, pese a ser el primer estado en presentarse, Horngren, Sundem, y Elliott (2000) afirman que el estado de resultados es un documento con más importancia, puesto que es posible recabar información sobre la capacidad de producir utilidad y dividendos de una compañía. Es así que este estado es preparado para atender ciertas cuentas o grupos de estas similares al del balance general, de esta forma ofrece al gerente información suficiente y confiable. Este estado básico junto con al flujo de efectivo muestran el desempeño de una empresa a un periodo determinado, así como también la forma de cambio de las cuentas del balance general.

En relación al estado de cambios en el patrimonio permite determinar a nivel general el incremento o disminución de activos frente a pasivos. Es importante entonces considerar que los balances sujetos a análisis son consecutivos, es decir el del ejercicio económico actual frente al anterior (Estupiñan, 2018). Por otro lado, el Flujo de efectivo contiene todas las actividades del dinero (ingresos y salidas) lo que lleva a mostrar la relación que existe entre la utilidad neta con los cambios en los saldos. Este

estado permite también predecir futuros flujos de efectivo, la generación y uso del mismo por parte de gerentes, así como también la capacidad que tiene la compañía para generar intereses y dividendos. Se dice entonces que el estado de flujo de efectivo indica de dónde proviene el efectivo a la empresa y a dónde se destina (Horngren, Sundem, y Eliot, Contabilidad financiera, 2000).

Finalmente, en relación a las notas a los estados financieros, estas muestran información que generalmente no se encuentra en los balances pero que es importante para su entendimiento como por ejemplo las bases que se toman en consideración para la elaboración que generalmente son las políticas contables (Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), 2009).

Actualmente el anticiparse a un futuro es primordial para las entidades que buscan crecer y mejorar cada día; al estar preparadas a los fuertes cambios que presentan los mercados les facilita enfrentar los problemas o aprovechar las oportunidades. Esto se consigue a través de la planeación financiera que tiene como punto de partida los balances proforma. Los balances proforma son información contable a una fecha futura en la que las cuentas de activo y pasivo son tratadas con proyecciones de resultados, así como también las partidas del estado de pérdidas y ganancias (Horngren, Sundem, y Strattom, Contabilidad Administrativa, 2006).

Los insumos mencionados anteriormente son la partida inicial para un Análisis Financiero, no obstante, es importante el uso de ratios para analizarlos de una forma más sencilla. Estos permiten conocer los puntos fuertes y débiles de una entidad para de esta forma tomar decisiones correctivas a las desviaciones financieras que se encuentren fuera de los pronósticos de la planeación. Ante esto, el siguiente epígrafe trata lo relacionado a los indicadores financieros enfocados a las PYMES.

## **1.2. Indicadores financieros para PYMES**

Los indicadores financieros expresan una relación matemática comprensible, clara y directa entre dos magnitudes. Su importancia radica en que permite obtener información, condición o situación de los componentes individuales de los estados

financieros que a simple observación no son detectados o entendidos. Es así que en el mundo de las finanzas es primordial tener claro las definiciones financieras puesto que su entendimiento integral facilita la administración de una empresa. El conocer los conceptos sirve de apoyo a aquellas personas que se encuentran en la incursión de temas financieros e inclusive a aquellas que ya tienen experiencia (Briseño, 2006).

No existen indicadores financieros de utilización específica para las PYMES, pero su aplicación es a nivel general, de hecho se calcula a partir de información básica como los estados financieros mencionados anteriormente y así lo demostró en su trabajo el autor Osorio (2007) al señalar que la información financiera básica relevante es: Ventas e ingresos, costos y gastos, utilidades, inversiones, capital de trabajo, flujos de efectivo, financiamiento, capital, betas, precio de las acciones en el mercado e información complementaria. Por consiguiente, existen diferentes tipos de indicadores financieros que estudian aspectos distintos de las empresas. Se trata entonces según el autor Bravo (2001). los siguientes:

### **1.2.1. Indicadores de liquidez**

La liquidez en una empresa es el efectivo con el que se cuenta para la cancelación de las deudas especialmente de corto plazo. La entidad es lo más eficiente en generarlo de tal manera que no presente complicaciones en el cumplimiento de las obligaciones, así como también la alteración de su funcionamiento normal. Los indicadores de liquidez permiten conocer si la empresa está en condiciones de asumir de forma oportuna el pago de las deudas y si cuenta con una base financiera adecuada. Para esto se aplica una relación entre los activos y pasivos para establecer el grado de liquidez. A partir de esto, se detalla los indicadores que se aplican en este grupo (Bravo, 2001).

#### **Índice de liquidez corriente**

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

Conocido también como solvencia. Este indicador muestra la cantidad de dólares que existe en el activo corriente por cada dólar que se tiene de deuda a corto plazo. Para



su interpretación, el nivel de liquidez que presente la empresa dependerá de su resultado, cuanto mayor es, mejor liquidez presenta (Bravo, 2001).

### **Índice de prueba ácida**

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

La prueba ácida indica el monto de efectivo de fácil convertibilidad que se tiene en el activo corriente por cada dólar de deuda a corto plazo. Es muy importante para conocer la realidad financiera de la empresa al medir su grado de excelencia lo que lo convierte en el índice más estricto para medir la liquidez de la organización (Bravo, 2001).

### **Índice de capital de trabajo**

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

En términos básicos el capital de trabajo son los recursos con los que una entidad cuenta para desarrollar sus actividades sin alterar su operación normal. Es la inversión en los activos corrientes con el objeto de cumplir las obligaciones a corto plazo (Bravo, 2001).

#### **1.2.2. Indicadores de solvencia**

Conocido también como índices de endeudamiento. El endeudamiento en una empresa es importante para su crecimiento puesto que permite generar mayor utilidad a través de una inversión. Es conveniente lograr una rentabilidad neta superior a los intereses que se cancelan. Saber manejar el endeudamiento es considerado como una de las prácticas más importantes para la entidad puesto que depende mucho de los márgenes de rentabilidad que genere y el nivel de las tasas de interés que se encuentran vigentes. De esta forma, el objetivo principal de estos indicadores es medir la participación de los acreedores dentro de la empresa, así como también el grado de riesgo que corren los mismos (Bravo, 2001).

### **Índice de endeudamiento del activo**

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

El indicador referente a la deuda que posee la empresa, muestra en términos porcentuales los activos que se encuentran comprometidos con terceros (Bravo, 2001).

### **Índice de concentración**

$$\text{Concentración a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

$$\text{Concentración a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

Este indicador mide la concentración de deuda tanto en el pasivo corriente como en el no corriente en términos porcentuales. En otras palabras, señala qué porcentaje de las obligaciones que mantienen la entidad son exigibles a corto plazo y cuáles a largo plazo (Jaramillo, 2009).

### **Índice de endeudamiento con entidades financieras**

$$\text{Endeudamiento con entidades financieras} = \frac{\text{Total pasivo con costo financiero}}{\text{Total pasivo}}$$

El financiamiento es vital para una empresa, si no adquiere una muy difícilmente se moverá en un mercado, en otras palabras, si una entidad no contrae deuda, no crece. Ante esta razón, es importante tener conocimientos, prevenciones y medidas de control sobre este aspecto y es aquí donde el presente indicador muestra en términos porcentuales el nivel de endeudamiento con entidades financieras en relación al total del pasivo, lo que permite tomar decisiones respecto a financiación (Jaramillo, 2009).

### **Índice de endeudamiento con proveedores**

$$\text{Endeudamiento con proveedores} = \frac{\text{Total pasivo con proveedores}}{\text{Total pasivo}}$$

Los proveedores son una parte fundamental en toda empresa, el buen entendimiento con ellos trae muchos beneficios, más aún en una empresa comercial. Este indicador

presenta en términos porcentuales el nivel de endeudamiento que posee la empresa en relación a su pasivo total (Jaramillo, 2009).

### **Índice de endeudamiento patrimonial**

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

En algunos casos conocido también como apalancamiento. Permite conocer la capacidad de pago que presenta la entidad con terceras personas (Jaramillo, 2009). El resultado que se obtiene de este indicador refleja la deuda por cada dólar invertido por parte de los accionistas. Utilidad

### **Índice de cubrimiento de intereses**

$$\text{Cubrimiento de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Gasto financiero}}$$

La información que se obtiene por el indicador del cubrimiento de intereses muestra la capacidad en número de veces que posee la empresa para el cumplimiento de un gasto financiero que la misma adquiera (Jaramillo, 2009). Para esto, es necesario sumar la utilidad operacional con otros ingresos.

### **Índice de endeudamiento del activo fijo**

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

Este indicador determina en términos monetarios la relación que existe entre el patrimonio y los activos fijos netos tangibles para de esta manera conocer si el activo pudo ser financiado únicamente con el patrimonio de la empresa (si el resultado es mayor o igual a 1) o si tuvo la necesidad de recurrir a préstamos (si el resultado es menor a 1) (Bravo,2001).

### **Índice de apalancamiento**

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

El indicador correspondiente al apalancamiento determina el número de dólares de activos que se han obtenido por cada dólar de patrimonio, de esta forma muestra el grado de apoyo de los recursos de la empresa con terceras personas a través del mecanismo llamado efecto de palanca (Bravo, 2001).

### **1.2.3. Indicadores de gestión**

Este grupo de indicadores se enfocan en determinar la eficiencia que tiene la empresa para explotar sus recursos productivos de acuerdo a la velocidad de recuperación de la inversión aplicados a los mismos. En palabras más simples se diría que se encarga de medir la eficiencia operacional de la entidad para controlar el riesgo. Su principal punto a analizar es el movimiento de los activos corrientes para determinar si realmente la empresa cuenta con una eficiencia operativa óptima para convertirlos en efectivo. De esta forma, se indica a continuación los indicadores que forman parte de este grupo (Jaramillo, 2009).

#### **Índice de rotación de inventarios**

$$\text{Rotación de inventarios (veces)} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de inventarios (días)} = \frac{\text{Inventarios} * 360}{\text{Costo de ventas}}$$

El inventario en una empresa comercial es dinámico para generar utilidad y mantener un capital de trabajo adecuado. Este índice muestra el número de veces o días en el que se repone los inventarios. Su renovación dependerá mucho del tipo y actividad de la empresa, así como también la naturaleza del producto (Bravo, 2001).

#### **Índice de rotación de cartera**

$$\text{Rotación de cartera (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cartera (días)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

Este indicador nos permite conocer cuántas veces al año o cada cuántos días la entidad cobra su cartera (Jaramillo, 2009). Hay que tener sumo cuidado en no

involucrar cuentas por cobrar que no corresponden a la cartera propiamente dicha, es decir, incluye a aquellas cuentas por cobrar a corto plazo que se originan producto de las ventas realizadas por la entidad.

### **Índice de rotación de cuentas por pagar**

$$\text{Rotación de cuentas por pagar (veces)} = \frac{\text{Compras}}{\text{Pasivo con proveedores}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar (días)} = \frac{\text{Pasivos con proveedores} \times 360}{\text{Compras}}$$

El resultado que se obtiene de la aplicación de este indicador se interpreta de dos formas, la primera es en número de días y la segunda en número de veces. Indica la actividad de la empresa en relación al cumplimiento de las obligaciones con los proveedores que proporcionan inventarios (Jaramillo, 2009). Para su aplicación se considera las cuentas por pagar a corto plazo. Bravo (2001) en su trabajo afirma que los pagos a proveedores en periodos largos se originan generalmente por la rotación lenta de inventarios.

### **Índice de rotación de activos fijos**

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

Este indicador muestra dos escenarios: el primero son los dólares que se han obtenido de la comercialización del inventario por cada dólar invertido en activos fijos y el segundo una casual insuficiencia en ventas por lo que es necesario que estas últimas estén en proporción a la inversión realizada en planta y equipo, de lo contrario las utilidades se verán reducidas por las depreciaciones, gastos por mantenimiento y préstamos obtenidos (Bravo, 2001).

### **Índice de rotación de ventas**

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Este indicador se direcciona especialmente a medir la efectividad de la gerencia en la utilización del activo total. Para un análisis más integro, este indicador es asociado con

los indicadores de utilidades de operación a ventas, utilidad a activo y la rotación de las cuentas por pagar. Para su interpretación hay que considerar que a mayor volumen de ventas que se ejecuten con cierta inversión, mayor eficiencia presentará gerencia (Jaramillo, 2009).

### **Índice de impacto de los gastos administrativos y ventas**

$$\text{Impacto de los gastos administrativos y ventas} = \frac{\text{Gastos administrativos y de ventas}}{\text{Ventas}}$$

El indicador tiene como objetivo principal estudiar el nivel de gastos operacionales que la empresa ejecuta. Estos gastos si son fuertes provocan disminución en el margen operacional y por consiguiente en las utilidades netas (Jaramillo, 2009).

### **Índice de impacto de la carga financiera**

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

En términos porcentuales permite conocer el grado de incidencia que tienen los gastos financieros sobre las ventas en un periodo (Jaramillo, 2009). El autor Bravo (2001) aconseja que el impacto de la carga financiera no supera el 10% de las ventas puesto que generalmente las empresas no alcanzan dicho porcentaje en el margen operacional por lo que no se encuentran en la capacidad de pagar los gastos financieros.

#### **1.2.4. Indicadores de rentabilidad**

La rentabilidad significa ganancia, su presencia en una organización asegura la supervivencia empresarial en el presente y genera buenas perspectivas de desarrollo a futuro. Sus componentes son el precio de venta y el costo en donde el resultado que generen estos dos presenta los siguientes escenarios: el primero es un resultado positivo (que honra el nombre de la rentabilidad) y presenta un camino viable de crecimiento, el segundo es un resultado negativo que pone en cuestionamientos la salud a presente y futuro de la entidad (Faga, 2006). Sin embargo, generar utilidad no es suficiente para conocer si una empresa es rentable, es importante analizar determinadas cuentas para saber qué tan saludable se encuentra (Bravo, 2001). Es

así entonces que se trata a continuación indicadores financieros respectivos a la rentabilidad.

### **Índice de rentabilidad neta del activo**

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left( \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \right)$$

Este indicador tiene la función de determinar la utilidad que produce el activo independientemente de la forma en la que haya sido adquirido. El cálculo de este indicador aplicado por el sistema denominado dupont determina áreas responsables del funcionamiento de la renta de activo a través de la relación entre la renta generada por ventas de ventas y el giro del activo (Jaramillo, 2009). Es importante considerar que en ciertos escenarios el resultado de este indicador es negativo a razón de los gastos no deducibles, impuesto a la renta y participación de trabajadores.

### **Índice de margen bruto**

$$\text{Margen bruto} = \frac{(\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas})}{\text{Ventas}}$$

Este indicador tiene tres objetivos que son mostrar la rentabilidad que genera la empresa frente al costo de ventas, la utilidad antes de impuestos y deducciones, así como también la capacidad de la entidad para cubrir gastos operativos (Jaramillo, 2009). Hay que aclarar que el resultado es negativo cuando el costo de ventas sea superior a las ventas netas.

### **Índice de margen operacional**

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

Es importante el estudio de este indicador puesto que permite conocer si la entidad es o no lucrativa por sí misma. Se considera que a los gastos financieros no se toman en cuenta para su cálculo a razón de que no son necesarios para que la empresa pueda operar; de igual forma se considera que el resultado de este indicador es negativo por obviar los ingresos no operacionales que para algunas entidades es el principal generador de utilidad (Jaramillo, 2009).

### **Índice de margen neto**

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

Permite conocer la utilidad que genera la entidad por cada unidad vendida. Se presta especial atención a la diferencia entre este índice con la del margen bruto puesto que los ingresos operacionales y no operacionales son inestables lo que provocarían una desigualdad al momento de interpretar los resultados que en ciertos casos no van a ser los mismos y presentar una relación incoherente (Jaramillo, 2009).

### **Índice de rentabilidad del patrimonio**

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total patrimonio}}$$

Este indicador permite determinar qué porcentaje del patrimonio es la utilidad de la empresa (Jaramillo, 2009).

### **Índice de rentabilidad del activo**

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$$

Similar al anterior, muestra qué porcentaje de los activos totales es la utilidad neta de la entidad (Jaramillo, 2009).

### **Índice de rentabilidad operacional del patrimonio**

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador permite obtener un panorama sobre la renta que se obtiene por el capital invertido sin considerar los respectivos gastos de temas financieros, impuestos y participación de trabajadores. Se analiza el impacto que ocasionan los impuestos y gastos financieros en la rentabilidad de los socios por lo que es importante conocer la diferencia entre este indicador con el de rentabilidad financiera (Jaramillo, 2009).



### Índice de rentabilidad financiera

$$\text{Renta financiera} = \left( \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \right) \times \left( \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \right) \times \left( \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \right) \times \left( \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \right) \times \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{UAI}} \right)$$

Donde:

UAI= Utilidad antes de impuestos e intereses

UAI= Utilidad antes de impuestos

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto que reciben los propietarios de la entidad en relación a la inversión aplicada. Mediante este indicador se identifica los principales factores que afectan a la utilidad a través del estudio de la rotación, apalancamiento financiero, efecto fiscal y el margen (Jaramillo, 2009).

#### 1.2.5. La contabilidad como un sistema de información

En las últimas décadas el principal cambio que ha merecido atención en las empresas es la contabilidad, esto a razón de sus funciones importantes como la medición de actividades, procesamiento de información para transformarlos en informes con hallazgos, generación de datos, reportes, balances, entre otros que son necesarios para la toma de decisiones. Si se cuenta con información oportuna el éxito de acierto en una decisión es casi segura, pues permite estar un paso adelante de los competidores, pues la persona que posee información clave tiene poder y ventaja competitiva (Zapata, 2011).

La contabilidad genera información entendible, relevante, confiable, real y comparable por lo que es utilizada por dos tipos de usuarios: internos y externos. Los usuarios internos son aquellos que están involucrados directamente con la empresa, es decir administradores, accionistas, contadores, analistas financieros, entre otros. En relación a usuarios externos, nos referimos al estado, instituciones bancarias, empresas proveedoras de bienes o servicios, superintendencia de compañías, clientes, etc. Es así que la información contable cumple con ciertos objetivos básicos que se presentan a continuación.

- Revelar la situación económica-financiera de una entidad a una fecha determinada.
- Determinar el resultado económico generado en un periodo.
- A través de la emisión de estados financieros, busca explicar y analizar la información económica-financiera.
- Examinar los resultados y tomar decisiones.
- Optimizar recursos financieros.
- Conocer si la empresa se encuentra en la capacidad de colocar el excedente en el sector financiero o invertir en activos fijos.

Al cumplir la contabilidad con estos objetivos, el gerente se encuentra en la posición y capacidad de entender todo lo que sucede en el entorno y tomar decisiones que resulten beneficiosas para la empresa. Abbate, Mileti, y Vázquez (2000) señalan que la contabilidad es por naturaleza económica y tiene por objeto brindar un conocimiento pasado presente y futuro sobre la realidad empresarial en términos cuantitativos a fin de elaborar información que satisfagan las necesidades financieras, organizativas, y de control.

### **1.3. La toma de decisiones empresariales**

Al hablar de toma de decisiones la palabra que más énfasis tiene es decisión, esta proviene de la raíz latina decido cuyo significado es cortar por lo que se entiende que existe un corte de una acción entre el pasado y futuro. Cada decisión es el resultado de un proceso que recibe influencias de muchas fuerzas por lo que se deduce que la toma de decisiones es un proceso deliberado del pensamiento por parte de los seres inteligentes frente a una situación que requiere acción, misma que enfocado a una mejora de resultados.

La toma de decisiones según Huber y McDaniel (1989), lo definen como una generación de soluciones basadas en una selección y evaluación de forma racional de alternativas. Por otro lado, el autor Swarber (2005) refiere que la toma de decisiones empresarial es ejecutada por un empresario que considere tres elementos claves de

la organización, mismos que son los objetivos que se espera alcanzar, las alternativas disponibles y los riesgos que se asume.

Lo mencionado en el párrafo anterior concuerda con Garza, Gonzáles, y Salinas (2007) al afirmar que una decisión necesita de una solución creativa a los problemas por lo que es necesario contar con un grupo lleno de experiencia que generen soluciones rápidas y oportunas, que visualicen el todo y no solo en parte al problema. Según Franklin (2011) existen condiciones que inciden en la toma de decisiones, estas son la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre mismas que se explican a continuación.

La primera hace referencia a una decisión tomada en base a información y conocimiento del problema por lo que se conoce el resultado que causará a futuro, la segunda corresponde a una decisión con escasa información lo que lleva al decisor a actuar por intuición, juicio de valor o una probabilidad, es él quien plantea el problema y genera las alternativas correspondientes al igual que los posibles resultados por lo que no se asegura un éxito total. Finalmente, la incertidumbre hace referencia a aquellas decisiones que son practicadas sin contar con alguna información o de hecho no se plantea el problema; algunos ejemplos que se podría mencionar son la inflación, robo de mercaderías, desastres naturales entre otros.

De igual forma y en concordancia con lo anterior, existen barreras que dificultan la toma de decisiones eficientes en la empresa, estas son: prejuicios psicológicos que se refiere a la ilusión de poder controlar los problemas, presiones de tiempo y la relación entre empresa y sociedad en un contexto de beneficio mutuo (Lorenzo, 2010).

### **1.3.1. Aspectos estratégicos**

La toma de decisiones requiere de un proceso bien estructurado, con una secuencia lógica que brinde facilidad de entendimiento y acciones a tomar, de esta forma permite la elección de una alternativa que se considere adecuada para que la empresa alcance un estado deseado (Puche, Costas, y Arranz Val, 2016).

La administración es una ciencia relativamente nueva en comparación de las demás, sin embargo, sus técnicas, métodos y procedimientos aplicados para el éxito

empresarial ha logrado despertar el interés de muchos estudiosos para desarrollarla. Por consiguiente, se genera la administración financiera que según Zorrilla (2009) es una técnica importante para las entidades puesto que permite incrementar las utilidades y reducir riesgos de carácter financiero. Este tipo de administración se presenta como oportuna, eficiente y útil que sirve de apoyo a la estrategia empresarial.

La planeación financiera es una de las herramientas que actualmente es aplicada en las entidades. Esta permite un estudio de flujos financieros, pronósticos de inversiones, desviaciones de resultados entre otros (Horngren, Sundem, y Elliot, 2000). En sí la planeación financiera tiene como objetivo determinar la ubicación de la empresa en tiempo pasado, presente y futuro.

En el mercado actual la competitividad de las empresas radica en la administración adecuada del personal para adquirir cierta ventaja sobre la competencia. Simancas, Silvera, Garcés, y Hernández (2018) concluyen que gestionar de una manera adecuada el capital humano es clave para el desarrollo productivo de las pymes, pues las inversiones en una fuerza de trabajo son esenciales para mejorar la productividad laboral.

Por su parte, Salazar, Ortiz, y Verdugo (2019) consideran que contar con un personal que impulse la generación de conocimiento es una gran fuente de ventaja competitiva puesto que de esta forma les permite generar conocimientos básicos, desarrollar habilidades, destrezas, competencias que potencien el crecimiento y desarrollo empresarial. Una empresa que cuente con alta tecnología junto a un personal capacitado y dispuesto a un aprendizaje continuo genera valor agregado a los productos y/o servicios, así como también creación de nuevas ideas lo cual genera una apertura de crecimiento y expansión en los nichos de mercado y por supuesto permitir a la empresa proyectarse a un mejor crecimiento.

No obstante, los autores Garrido y Martínez (2017) señalan que un aspecto estratégico para una PYME comercial es el control adecuado de inventarios, pues una gestión optima reduce irregularidades como quedarse en stock o ausencia de producto en bodega. El inventario en empresas comerciales representa el mayor activo por su

relación directa con los clientes y por lo que sus costos son relevantes en los resultados. En el campo financiero es calificado como una parte sustancial del activo circulante e importante capital de trabajo, lo que le lleva a tener un efecto significativo en las etapas de un sistema administrativo que a la postre sirve de apoyo para la toma de decisiones.

No hace falta tener estudios para tomar decisiones correctas, basta con tener experiencia, conocer a fondo de lo que sucede en el mercado y aprender de errores cometidos (Castillo de Matheus, 2010). El conocimiento es poder y su buen manejo en una entidad no solo brinda ventaja competitiva, sino que también riqueza en sentido intelectual. Al hablar de riqueza en la actualidad no basta con solo ir a libros contables y financieros, sino que también a la parte intelectual de los miembros de la organización. Existen conocimientos básicos gerenciales que sirven de apoyo a la labor gerencial mismas que se presentan a continuación.

- La estructura del costo del negocio, el costo de cada producto y su incidencia en la rentabilidad permite actuar de manera eficiente sobre las inversiones y optimización de recursos económicos.
- Dar prioridad al cliente, clave para el progreso de la empresa, si se tiene clara la idea de lo que el consumidor desea en relación a nuestra empresa se podrá actuar eficientemente en la satisfacción del mismo.
- Conocer al personal con el que cuenta la empresa y brindarle una importancia adecuada, al hacerlo motiva su optimismo en el mejoramiento su quehacer diario.
- Conocimiento total del producto, es decir saber en qué condiciones se encuentra. Es permite tomar medidas correctivas al instante con una intención de mejora.
- Originalidad, actuar con estilo propio para conseguir metas planteadas genera confianza y seguridad, aspectos bastante importantes que un gerente posee.
- Finalmente, el aprendizaje continuo es otro y quizá el de mayor importancia; si por un lado la experiencia ayuda mucho a la toma de decisiones, por otro el estar constantemente informado asegura una efectividad de la misma. Cada día

se aprende algo nuevo y al juntarlo con la experiencia es una gran fortaleza que muchos gerentes no lo tienen.

### **1.3.2. Insumos para la toma de decisiones**

Contar con información es tener un fundamento claro en respuesta al por qué de una decisión, sin embargo, no toda información es apropiada, se extrae lo esencial, lo que realmente afecte de manera significativa. Si bien es cierto, los insumos contables son importantes para la toma de decisiones no obstante existen otros datos a considerar como la información interna y externa referente a la organización (Espinosa, 2016).

Los autores Gonzáles, Salazar, Ortiz, y Verdugo (2019) señalan factores internos y externos. Este último tenemos que al tratar sobre la información externa se refiere a aquellas empresas que, al encontrarse en un contexto económico, político, social, cultural, religioso y demográfico necesitan adaptar sus estrategias a la consecución de objetivos empresariales; mientras que los factores internos más conocidos como fortalezas y debilidades son vitales para ser competitivos en el mercado.

De esta forma se deduce que una organización obtiene ventaja competitiva a través de una gestión óptima de su infraestructura física, tecnología, procesos, capital humano, diseño organizacional, etc. Al conseguir dicha gestión mejora aspectos empresariales como reducción del tiempo de entrega de productos para una empresa comercial o reducir inventarios que a su vez mejora el flujo monetario. Una óptima gestión es generada a través de un buen sistema de información por lo que es otro factor importante dentro de la empresa. La información es la causante de las fortalezas y debilidades de la empresa por lo que se le considera como la piedra angular de las decisiones organizacionales (Gonzáles, Salazar, Ortiz, y Verdugo, 2019).

Los factores internos y externos mencionados conforman una información integral la cual sirve de apoyo y sustento para la toma de decisiones, no obstante, esta información es transformada en conocimiento por lo que se necesita una secuencia lógica y ordenada para su correcta interpretación. El autor Prada (2008) (2008) establece la siguiente secuencia de conocimiento para una adecuada interpretación: datos, información, conocimiento, idoneidad y saber.

En síntesis, a estos cinco elementos; una secuencia de toma de decisiones parte con hechos y representaciones que no son susceptibles medir, a estos se los convierte en datos para posteriormente interpretarlos, es decir convertirlos en información a través de una asignación de significados. Consecuentemente, la información genera el conocimiento a través de la comprensión de la información. Hay que tener en cuenta que en este elemento existe en abundancia, pero el conocimiento que se genera siempre va a ser escaso.

Si se cumplen con la secuencia de los tres elementos mencionados aparece la idoneidad que se ubica por encima del conocimiento puesto que es aquí en donde se unen la experiencia y familiarización del contexto que permite al gerente ejecutar actividades complejas y realizar acciones exitosas apoyadas en el conocimiento. Finalmente, y como último elemento se llega al saber, el más importante con el que un gerente cuenta; trata de la idoneidad perfeccionada y en la que el administrador se encuentra en la capacidad de tomar decisiones en circunstancias complejas y cambiantes lo que permite un equilibrio entre metas a largo plazo y la necesidad inmediata de la entidad.

A partir de lo anterior, la información que se recolecta es estructurada de una forma adecuada que permita una comprensión sencilla. La información sólo es útil cuando se extrae de ella lo que afecta a la empresa y la que permite entender los fenómenos que ocurren en el ambiente (Marcano y Talavera, 2007). Esto se lo hace a través de una comparación entre una información histórica y una proyectada, resultados obtenidos contra proyecciones, entre periodos de tiempo diferentes o confirmar o descubrir tendencias.

### **1.3.3. Decisiones de inversión**

Los factores más importantes a gestionar dentro de una empresa son el capital humano, la tecnología y el inventario, aspectos muy determinantes para la productividad. Sin embargo, y de forma irónica la inversión en estos aspectos son la principal dificultad de las PYMES en el mercado (Red PYMES-Cumex, 2010). Es así que toda empresa necesita adquirir bienes para su operación, a esto se le conoce

como inversión y en base a la dirección que tenga la empresa, se definirá las que se deba ejecutar con sumo cuidado puesto que de estas depende su crecimiento. Para decidir inversiones es necesario estudiar cuidadosamente el valor del capital con el que se cuenta en los diferentes periodos de tiempo, como por ejemplo la inflación. Bernal y Saavedra (2012) señalan que una entidad crea valor el momento que las expectativas de crecimiento en el beneficio económico son mejores que las pronosticadas por la empresa.

Invertir es renunciar temporalmente a ciertos recursos de la empresa con la esperanza de que a un futuro se logre conseguir mayor cantidad de los mismos (Físico, 2016). Esta afirmación concuerda con Planas (2018) quien expone que invertir es cuando una empresa adquiere bienes a cambio de recursos financieros que generan rentabilidad inmediata con la expectativa de obtener beneficios mayores.

Por consiguiente, invertir es la acción de destinar dinero a una idea, bien o emprendimiento con el fin de obtener mejores resultados a futuro, no obstante, esta acción es acompañada de un plan con un control frecuente. invertir es gastar de forma inteligente por lo que todo gasto es inversión siempre y cuando a un futuro se obtenga retorno de un mejor resultado económico.

Los autores Bernal y Saavedra (2012) indican que el aumento de las inversiones en una empresa depende mucho del incremento en ventas, utilidad operacional y liquidez. Ante esta última afirmación los autores Damodaran (2003), Stewart (2000) y Rappaport (1998) citados por el autor mencionado, concuerdan en que el crecimiento en ventas, margen operacional, capital fijo, capital circulante, costo de capital, liquidez y riesgo son inductores a considerar en decisiones de inversión, así como también los apoyos del gobierno, el crecimiento esperado en el sector y la aplicación de sistemas de información que de cierta forma facilitan la planeación, organización y control de los recursos.

La gerencia moderna se basa en ciertos métodos de selección de inversiones y que según Planas (2018) existen dos: estáticos y dinámicos. Al seleccionar una inversión es muy importante tomar en cuenta los valores de los capitales en los diferentes



tiempos, es por ello que el estático no es tan fiable puesto que obvia el valor de capital. El método que más se aplica es el del plazo de recuperación que consiste en elegir la inversión más líquida (recuperación más rápida) sin considerar flujos de caja posteriores al plazo de recuperación.

El método dinámico de forma contraria al estático considera y analiza los valores de capital y el factor tiempo por lo que su uso garantiza seguridad. El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) son los más aplicados. El VAN se basa en la homogeneización de los flujos de caja que produzca la inversión y el desembolso inicial, esto permite comparar con los flujos de caja actualizados y determinar si es mayor que el desembolso. Por otra parte, la tasa interna de retorno es la rentabilidad que convierte en cero el valor actual neto de la inversión. Para efectuar una decisión de inversión la rentabilidad es superior al capital requerido.

El sector público en la última década se ha enfocado en mejorar la matriz productiva a través de la inversión mediante apoyos a las pequeñas y medianas empresas que son las principales generadoras de empleo en el país, lo que ha provocado que el financiamiento sea un poco más accesible con costos más bajos y mejores condiciones (El Telégrafo, 2013). Sin embargo, estos apoyos no son suficientes para cubrir la cantidad total de emprendimientos por lo que muchos buscan apalancarse por medio de entidades financieras privadas que presentan estrictos requerimientos de financiación lo cual les resulta difícil cumplirlos.

#### **1.3.4. Decisiones de financiamiento en PYMES**

La gerencia tiene la obligación de buscar dotación de dinero y crédito necesario para encontrar oportunidades en el mercado, a esto en términos financieros se le conoce como financiación que según Morales y Morales (2014) lo define como la obtención de recursos a través de créditos para lograr la ejecución de una actividad específica.

El principal desafío que tienen las PYMES es la dificultad para acceder al crédito, a tecnologías y de contar con una planificación para llegar a mercados externos (Líderes, 2018). Red PYMES-Cumex (2010) menciona ciertos aspectos que impiden a las pequeñas empresas el acceso al financiamiento: Desinterés del sistema bancario, falta

de garantías, ejecución de presupuestos a corto plazo, escasos de registros contables, costos mal determinados, precios que no cubren costos, falta de acceso a créditos convenientes y falta de conocimiento para analizar los estados financieros.

Ante esta situación, Banco ProCredit con el fin de brindar apoyo financiero detalla recomendaciones sobre planeación estratégica, control de procesos financieros y la importancia de contar con un plan de inversión. Se mencionan entonces las siguientes:

- Formalizar el negocio a través del cumplimiento de los requerimientos legales.
- Contar con una adecuada administración financiera.
- Diseñar un procedimiento táctico con un seguimiento constante.
- Cumplir con las obligaciones de carácter tributario y laboral beneficia la imagen empresarial frente a las entidades financieras.
- Adoptar mitigantes de riesgo frente al cambiante mercado en el que se desenvuelve, para ello es necesario que las PYMES se encuentren prevenidas tanto en obligaciones contraídas con anterioridad como en asegurar los bienes de la institución.

De manera general se conoce dos tipos de financiación la externa y la interna (Delgado y Chávez, 2018). La financiación interna en una empresa se lo hace de acuerdo a dos escenarios; el primero está enfocado a retener una parte del beneficio ganado para reponer ciertos bienes que se han depreciado en su totalidad y el segundo escenario con el fin de enriquecimiento a través de inversiones. En la financiación externa encontramos el crédito comercial, crédito bancario y leasing, estos se manejan en periodos de tiempo a corto plazo (menor o igual a un año) y largo plazo (mayor a un año) en relación a las necesidades que presente la empresa.

El crédito comercial se lo realiza cuando la entidad desea un aplazamiento de los pagos por la adquisición de mercaderías, materia prima o prestaciones recibidas. Los créditos bancarios a diferencia del anterior, se lo realiza el momento en el que la empresa necesita afrontar gastos o adquisiciones cuya cantidad de dinero es sumamente alta; y finalmente, el leasing que no es muy utilizado por las PYMES,

consiste en arrendamiento de un bien a través de un contrato por el cual la entidad acuerda pagar una cierta cantidad por su uso con la posibilidad de realizar una compra.

De los métodos de financiación mencionados en los párrafos anteriores, el más aplicado son los créditos bancarios. Las instituciones financieras realizan un análisis al solicitante del crédito con el fin de obtener un perfil sobre la capacidad de pago con sus respectivos intereses en tiempo pactado. Este análisis es ejecutado en base al monto otorgado, sin embargo, expertos en el tema sugieren que el estudio es de forma cualitativa, cuantitativa, cualidades morales de la persona y garantías reales de pago respaldado por bienes. Morales y Morales (2014) en su libro recomienda tomar en consideración las siguientes características:

- Tasa de interés de mercado.
- Comisiones que se cobrará.
- Que el destino de los recursos sea para lo que estipuló.
- Viabilidad del proyecto.
- Análisis del flujo de efectivo y situación financiera del financiado para asegurar la capacidad de pago.
- Reciprocidad.
- Garantías
- Buen expediente de crédito por parte del deudor.
- Calificación administrativa y moral de los acreditados.

Al momento en que las instituciones financieras deciden financiar a una empresa, el costo por el efectivo otorgado es una tasa de interés acordada con el cliente. Las instituciones financieras presentan diferentes tasas, sin embargo, estas no varían mucho puesto que son reguladas por el Banco Central del Ecuador que cada cierto periodo las ajusta tomando en consideración el estado en el que se encuentre el país. Se presenta a continuación tasas estipuladas por el banco central a la fecha mayo de 2019.

Tabla 1 Tasas de interés activas para crédito PYMES

<b>Tasas de Interés</b>			
may-19			
1. Tasa de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario.			
<b>Tasas referenciales</b>		<b>Tasas máximas</b>	
<b>Tasa activa efectiva referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa activa efectiva máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo PYMES	10,54	Productivo PYMES	11,83
Comercial prioritario PYMES	11,3	Comercial prioritario PYMES	11,83

Fuente: Modificado a partir de [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec) (2019).

Cabe recalcar que las pequeñas empresas presentan un riesgo más alto que las grandes industrias por lo que las instituciones financieras elevan los intereses lo cual representa una barrera que ha generado un retraso en el crecimiento de este sector (Delgado y Chávez, 2018).

De esta forma se culmina todo lo correspondiente al estado del arte y la práctica el cuál será utilizado como base de guía para el tratamiento de recolección de datos, análisis de los resultados y posibles propuestas para atender al problema de investigación. Todo esto se trata en el siguiente capítulo titulado metodología de la investigación.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Metodología de la investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación y enfoque**

El tipo de investigación que se aplicó a la presente investigación es descriptivo-explicativo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). El enfoque cualitativo trabaja con la recolección y estudio de información con el objetivo de pulir las interrogantes a investigar o también generar nuevas preguntas en el desarrollo de su interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2010). De esta forma, el enfoque cualitativo permitió la obtención de información descriptiva de cualidades del problema de estudio y el cuantitativo para el análisis de la información numérica contable de estados financieros y otros datos importantes de la entidad que según Sampieri (2010) el método cuantitativo permite reducir intencionalmente la información.

El tipo de investigación descriptivo se aplicó para lograr medir la efectividad o deficiencia que posee la empresa para tomar decisiones, así como también su nivel de cumplimiento de metas. Es por esto que, en base a los resultados obtenidos se procedió a describir aspectos financieros y factores empresariales que la entidad considera importantes al momento de ejecutar algún análisis y es aquí en donde actúa el enfoque cuantitativo puesto que se analiza de forma comparativa la información contable en dos frentes: la primera es la que la entidad maneja, los mecanismos de Análisis Financiero aplicado y los factores que toma en consideración. El segundo frente es un Análisis Financiero vertical y horizontal, datos históricos contables, las tendencias que presenta la empresa y el cálculo de ratios a las cuentas de los estados financieros que maneja la entidad elaborados por autoría propia.

Posterior al análisis comparativo de los frentes mencionados, el resultado que se obtuvo sirvió como partida para conocer el proceso de decisiones en la entidad, cuáles son las falencias que se presentan, los resultados que se obtienen y el porqué de los mismos. En otras palabras, se dio una investigación explicativa del por qué suceden las cosas, qué las originan y sus efectos.

### **2.1.2. Tipo de recolección de la información**

El cuestionario es un conjunto de interrogantes sobre una o varias variables que el investigador está dispuesto a medir, es así que para la aplicación de estas preguntas se las hace de diferentes técnicas, entre ellas, la encuesta y entrevista (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2010).

La técnica aplicada para la obtención de información es la entrevista direccionada a un total de 6 personas. De estas, tres son integrantes de la empresa objeto de estudio mismas que intervienen directamente o son los actores principales en la toma de decisiones y que ocupan el cargo de gerente, gerente de ventas y contador. Las tres personas restantes son gerentes pertenecientes a pequeñas empresas con características similares a la actividad económica de la entidad objeto de estudio. Cabe recalcar que la población sujeta a estudio se la determinó aleatoriamente puesto que el número de sujetos no supera la cantidad necesaria para la aplicación de una fórmula técnica de muestreo.

La entrevista es de mucha importancia para la investigación al permitir comunicarse directamente con el individuo y obtener información detallada sobre aspectos que generalmente no se obtienen con otras técnicas o incluso con el tipo de investigación descriptivo. De esta forma, el instrumento aplicado es un cuestionario con preguntas abiertas mismas que se detallan a continuación.

1. ¿Cómo se genera la toma de decisiones dentro de la empresa?
2. ¿Utiliza usted la información contable para la toma de decisiones?
3. ¿Qué mecanismos de Análisis Financiero aplica para determinar el estado empresarial?
4. ¿Analiza usted los estados financieros básicos para la toma de decisiones?
5. Dentro de los estados financieros. ¿A qué cuentas de activo, pasivo y patrimonio usted da mayor importancia al momento de tomar decisiones?
6. Al momento de tomar decisiones. ¿Qué resultados y/o beneficios espera obtener para la empresa?

La entrevista se enfoca en dos aspectos importantes de la investigación: la toma de decisiones y los mecanismos de Análisis Financieros que la entidad maneja. El instrumento se encuentra conformado por seis preguntas en donde su estructura está enfocada para conocer el proceso que sigue la entidad para tomar decisiones. Esta técnica es el punto de partida para el análisis cuantitativo de la investigación.

Para asegurar que la técnica de recolección de datos cumpla con su objetivo de aplicación, se procedió a la respectiva validación que sustente la estructura, formulación y aplicación adecuada de la misma. Es entonces que se apoyó en la aprobación, opiniones y sugerencias brindadas por un especialista referente al tema investigativo a través de una evaluación cualitativa mediante dos herramientas (Ver anexo 2 y 3). La primera es una evaluación general sobre fondo y forma del instrumento de recolección de información basado en los aspectos de presentación, extensión, pertinencia, lenguaje, claridad, sesgo y relevancia. La segunda herramienta se enfoca a la formulación de las preguntas en donde el especialista validador del tema indicó su apreciación a las mismas, cambios y observaciones pertinentes a señalar.

Posterior a su validación, sintetizar la información obtenida es muy importante para cumplir con los objetivos planteados, es fundamental entonces determinar la información relevante que será de uso para los resultados y solución del problema investigativo. Ante esto, se trabajó con una matriz sintética (Ver anexo 4) que permitió extraer información puntual de los resultados obtenidos sobre lo que se desea conocer y obtener por medio del instrumento de recolección aplicado. La matriz mencionada anteriormente se la pude apreciar en el siguiente epígrafe.

## **2.2. Procesamiento y análisis de la información**

Para el fin de este trabajo, la entrevista como ya se mencionó anteriormente es la técnica de recolección de datos aplicado al gerente, gerente de ventas y contador de la empresa, en la que se obtuvo como resultado la siguiente información que se detalla en la página siguiente.

Tabla 2 Matriz de síntesis de información obtenida por entrevista aplicada a empresa objeto de estudio

Número de Pregunta	Entrevista a Gerente General	Entrevista a Gerente de ventas	Entrevista a Contador	Conclusión del investigador
¿Cómo se genera la toma de decisiones dentro de la empresa?	Si es que son decisiones financieras la tomamos entre la contadora, gerente de ventas y la persona que está a cargo de la administración y finanzas. Si son decisiones de ventas entre el gerente de ventas y la persona que está a cargo de la administración de la oficina. Respecto a los factores, para las decisiones de inventario tomamos en cuenta lo que tenemos y temporada en la que estamos. Si son decisiones de deuda a largo plazo tomamos en cuenta nuestra capacidad de endeudamiento y si la liquidez que está en el negocio nos permite generar deuda a corto o largo plazo o si es necesario invertir en algún bien o activo.	La toma de decisiones lo realizan la gerente general, gerente ventas y contador, consideran a las ventas, reacción del mercado, los presupuestos que proyecta la empresa y los objetivos que se plantea alcanzar como factores importantes a considerar.	Revisamos primero balances de años anteriores y procedemos a ver el año presente y determinamos si hay algo modificar. Aquí en esta empresa lo más importante es el inventario debido a que el movimiento que tenemos que es el producto que ingresa y sale a los vendedores que son los que manipulan el producto, entonces por eso siempre en esta empresa lo más importante es revisar el inventario y los costos que es lo que nos ayuda a verificar cómo va la empresa porque ese es el movimiento más importante aquí.	La toma de decisiones en la empresa DISGARTA son generadas por el gerente general, gerente de ventas y contador. Estos se reúnen cada mes para analizar la situación de la empresa, toman en cuenta los factores de ventas, el mercado, presupuestos, cartera, objetivos que la empresa planea alcanzar inventarios, costos y liquidez. Estos factores son comparados con datos históricos lo que les lleva a encontrar si una cuenta es manejada de forma adecuada o inadecuada. La cuenta inventarios y la cuenta costos son las más analizadas en la entidad.
¿Utiliza usted la información contable para la toma de decisiones?	Sí, casi siempre, sobre todo cuando vamos a adquirir un bien. Para este tipo de inversiones necesitamos saber cómo están los balances y resultados, saber cómo estamos económicamente para ver si es que es la oportunidad apropiada para invertir o no. En inversión de inventarios, hay temporadas en las que	Por supuesto que sí. Esta nos permite conocer los datos exactos sobre la liquidez y saber si la empresa genera pérdida o ganancia. En términos generales la contabilidad que se maneja es buena, presenta datos exactos que nos permite ver qué es lo que se hace.	Claro, porque si ingresamos algo erróneamente, todo lo que está ingresado en el sistema cambiaría y nos afectaría a los balances. Entonces lo que se ingresa al sistema es muy importante. Es ingresado de forma correcta y revisado constantemente los movimientos que se hace. La contabilidad que se	La entidad utiliza la información contable especialmente para tomar decisiones de inversión. La información contable permite a los gerentes tener una idea clara sobre el inventario, resultados y liquidez. Sin embargo, la información no es tan profunda puesto que es a nivel general, es así que se



	<p>existe algún descuento adicional de los proveedores y si la liquidez esta apta como para tener inventario guardado lo hacemos. La contabilidad que maneja la empresa es buena, no excelente porque si necesitamos mejorar, necesitamos hacer análisis más profundos para saber exactamente cuál es la liquidez por ruta.</p>		<p>maneja es buena, el sistema en algunas ocasiones falla como los demás.</p>	<p>necesita de aspectos detallados como la utilidad que genera cada bien y cada ruta de ventas o si cada uno de ellos es eficiente para la entidad. Basándose en estos factores es que los entrevistados califican a la contabilidad como buena a razón de que hay aspectos a mejorar, entre ellos una información más detallada.</p>
<p>¿Qué mecanismos de análisis financiero aplica para determinar el estado empresarial?</p>	<p>El balance de resultados que le solicitamos a la contadora cada vez que lo necesitamos, ahí analizamos cómo estamos en gastos, si estos van acorde al funcionamiento de la empresa, si la liquidez es buena, si no se excede en gastos. Anualmente hacemos el balance general en donde se analiza la situación en sí de la empresa tanto en inventarios como en las cuentas por pagar.</p>	<p>Mediante los balances que la contadora nos facilita de forma semanal. Esto permite conocer los gastos y compras principalmente.</p>	<p>Aquí vemos el movimiento del inventario, hacemos ese análisis y vemos los costos. Entonces el análisis más financiero que aquí hacemos es de costos, ese es en el que nos centramos siempre en analizar, los costos que es lo más importante.</p>	<p>El mecanismo de Análisis Financiero aplicados es la comparación de información contable presente frente a la histórica. El estado de resultados es el más analizado puesto que estudian lo referente a costos, compras y gastos. El balance general es analizado por una ocasión en el año en donde se analiza la cuenta inventarios y cuentas por pagar.</p>
<p>¿Analiza usted los estados financieros básicos para la toma de decisiones?</p>	<p>El balance general y el de resultados. El de resultados es al que le damos mayor importancia puesto que es el de más fácil alcance y podemos acceder a él mensualmente y nos enfocamos más a ese estado.</p>	<p>Sí, pero no todos. Se analiza dos, el balance general y el estado de resultados es el último al que mayor damos importancia a razón de que nos permite conocer la liquidez y resultados que se obtiene al final de cada periodo.</p>	<p>Claro, es que si no sabes cómo va el movimiento no conoces la cuenta afectada o qué se hace mal. El estado de resultados es el de mayor importancia porque es el que revela la utilidad que generó la empresa, además viene las ventas, ingresos que</p>	<p>DISGARTA no analiza los estados financieros básicos, pues brindan mayor importancia al estado de resultados y en poca proporción al balance general. El estado de resultados es más considerado por la facilidad de alcance y detalle de</p>

			tuvimos, los costos de ventas que son de esta empresa lo que más se mueve y los gastos. De esta forma sabemos qué utilidad generó la empresa.	información sobre la utilidad obtenida, ventas, ingresos, gastos y costo de ventas.
Dentro de los estados financieros. ¿A qué cuentas de activo, pasivo y patrimonio usted da mayor importancia al momento de tomar decisiones?	Principalmente en las cuentas por cobrar, procura que la recuperación de cartera tenga un retraso de recuperación de 30 o 60 días plazo, es decir que esté dentro de los parámetros y de igual forma en cuestión de inventarios, tengo que ver que el inventario esté dentro de las posibilidades del negocio. En cuanto a pasivos también las cuentas por pagar si queremos adquirir un bien o si vamos a hacer alguna inversión.	Al momento de tomar decisiones se toma en considera las tres cuentas, el activo principalmente para conocer el estado de los vehículos y la cartera que se mantiene en calle. El pasivo por las deudas que se tiene que pagar y el patrimonio por la base fija establecida.	En realidad, activos y pasivos porque tienes que analizar bien en activos tanto lo que es bancos y en pasivos cuentas por pagar, no se queda con deudas muy largas o cuentas incobrables. Entonces siempre se da mayor importancia. Yo personalmente reviso activos y pasivos.	Las cuentas a las que mayor importancia da la empresa son del grupo activo y pasivo. Dentro del activo a las cuentas por cobrar, inventarios, vehículos, efectivo y equivalentes de efectivo. En relación a los pasivos están las cuentas por pagar para en base a esta saber si estamos en la posibilidad de invertir y evitar mantenerse con deudas a largo plazo.
Al momento de tomar decisiones. ¿Qué resultados y/o beneficios espera obtener para la empresa?	Principalmente tener buena liquidez, yo creo que, si tenemos una liquidez saludable en las cuentas por cobrar, eso nos permite invertir más, tomar más decisiones, apostar de pronto por tener un poco más en inventarios. Pienso que sobre todo la liquidez.	Al tomar decisiones se piensa dos veces con el objetivo de ser eficientes y ver reflejado el mejor resultado a corto plazo, al ser una pequeña empresa necesitamos crecer constantemente, surgir para brindar fuentes de trabajo y progresar.	Generar una utilidad y llevar bien los controles. Es decir, verificar al final del año si se toman bien las decisiones o sugerirles ideas a los gerentes sobre la utilidad, costo y gastos del inventario.	Las decisiones que se toman tienen como fin la obtención de una buena liquidez, tener eficiencia en la recuperación de cartera, crecer en el tema de inventarios y ser eficientes en su control para finalmente tener una rentabilidad mayor a las anteriores.

Fuente: Elaboración propia

Se concluye entonces que en el proceso de toma de decisiones en la empresa DISGARTA intervienen los altos mandos: gerente general, gerente de ventas y contador; quienes se reúnen en un período mensual para analizar la salud empresarial. Los principales factores que toman en consideración en su mayoría los relacionados a inventarios para lo cual se evalúa la existencia de los mismos en bodega, temporada en la que se encuentra el mercado, ventas, costos, presupuestos, cuentas por pagar y liquidez. De esta forma se conoce si la empresa se encuentra en capacidad de generar deuda a corto o largo plazo.

La empresa obtiene dicho análisis gracias al uso de la información contable que permite conocer cómo se encuentra la entidad económicamente y en base a esto saber si existe la oportunidad de invertir. La contabilidad posee una calificación de buena, no obstante, indican que siempre hay algo que mejorar, especialmente en una información que sea más detallada sobre la rentabilidad que genera los bienes empresariales.

El método que la entidad aplica para analizar el estado empresarial es la comparación de datos entre balances históricos frente al presente. El balance general es estudiado por una sola ocasión en el año en donde se evalúa inventarios y las cuentas por pagar mientras que el estado de resultados lo disponen cada vez que la empresa necesita hacer alguna inversión. Los gastos, costos y liquidez son las cuentas más importantes que toman en consideración al momento de analizar los resultados.

La empresa se basa en el análisis del balance general junto con el estado de resultados para la toma de decisiones; este último es al que brindan mayor importancia por la facilidad de alcance. De esta forma se enfocan en tres cuentas de activo y en una de pasivo para su estudio: En el activo tenemos a las cuentas por cobrar con el objetivo de tener una cartera saludable en la que su recuperación no exceda los 60 días, los inventarios para controlar que se encuentren dentro de las posibilidades del negocio y vehículos para valorar su funcionamiento en la empresa. Para el pasivo en cambio se evalúa las cuentas por pagar con la finalidad de no endeudarse en exceso y tener la posibilidad de financiarse.

Como resultado a la información obtenida se dice que la meta principal de la empresa al tomar decisiones es generar una mayor rentabilidad junto con una buena liquidez para de esta forma asumir riesgos de inversión en inventarios y vehículos principalmente. Se busca la eficiencia en operaciones y obtener resultados positivos a corto plazo con la finalidad de crecer constantemente.

Los resultados que se obtienen en una organización son comparados para entender lo que nos quiere decir. Es por esta razón que la esencia de un Análisis Financiero radica en que toda información necesaria comparada en dos frentes: Con datos históricos y frente al mercado.

Es así que se ejecutó la segunda parte correspondiente a la obtención de datos cualitativos que se enfoca en una entrevista dirigida a gerentes generales de tres entidades diferentes con características similares a la empresa objeto de estudio. Los resultados obtenidos se los detalla en la página siguiente.

Tabla 3 Matriz de síntesis de información obtenida por entrevista aplicada a otras empresas

Número de Pregunta	Entrevista a Gerente de LEVAPAN.	Entrevista a Gerente de IMVAB	Entrevista a gerente de El Agro	Conclusión del investigador
¿Cómo se genera la toma de decisiones dentro de la empresa?	Se genera de acuerdo a alguna necesidad, por ejemplo cuando realizamos el cambio de proveedor, los factores que se toman en cuenta son la calidad, el precio y la diversidad del producto con la necesidad de buscar nuevas alternativas.	Si es una toma de decisión menor se la toma al instante. Si es que es un poco mayor pasaría manos del supervisor, si es que ya genera costos muy altos entraría a un tema de jefatura de plantas, si es que es mayor el problema pasa al directorio que está conformado por el presidente de la empresa, cuatro de las cabezas, accionistas y adicionalmente 5 empleados de la empresa. Los factores que se toma en cuenta el riesgo, valor económico, la línea de negocio y complejidad de la decisión.	Gerente comercial, gerente de crédito, y un vendedor nos reunimos y analizamos el problema. Sin embargo, los vendedores tienen un 50 por ciento de influencia en la toma de decisiones. Generalmente lo hacemos cada mes, pero hay casos en los que nos reunimos de forma inesperada cuando se presenta algún problema significativo para la empresa. Los factores que tomamos en consideración son: características del problema (que generalmente son aspectos de ventas a créditos), su incidencia en la empresa y la información contable, específicamente a las cuentas por cobrar.	La toma de decisiones se genera el momento en el que se presenta alguna necesidad. Los actores principales son: gerente, subgerente, contador y un vendedor. Estos actores analizan factores como características del problema, la incidencia que tiene en la empresa, el riesgo, valor económico, consecuencias por la decisión que se tome y la información contable enfocado a ventas, costos, gastos y cartera.
¿Utiliza usted la información contable para la toma de decisiones?	Claro que sí, en especial si es que esa toma de decisiones corresponde a algo financiero, por ejemplo, un préstamo o realizar alguna inversión. Entonces analizar la utilidad es muy importante porque en base a esto gira el negocio. Una calificación que le daría a nuestra contabilidad es de buena.	Claro que sí. Por lo general se toma en cuenta el aspecto contable porque nosotros ahí vemos cuál va a ser el costo y beneficio de la toma de decisiones y si resulta apropiado para la empresa la tomamos, caso contrario la desechamos y creamos otras. Diría entonces que la información contable que tenemos es buena, bastante buena.	Sí. Porque es muy importante para analizar las cuentas por cobrar, cómo está en la empresa en ventas, vehículos cuentas por pagar etc. Sin embargo, pienso que la contabilidad que manejamos es buena porque hay aspectos que no mencionan con claridad y detallada sino de una forma general.	Las tres entidades utilizan la información contable para la toma de decisiones a razón de que esta les permite conocer la utilidad, el costo y beneficio por la decisión que se tome, cuentas por pagar y pagar, vehículos y ventas del período. Consideran entonces que la información contables es buena.

¿Qué mecanismos de análisis financiero aplica para determinar el estado empresarial?	En este caso pues sería mensualmente las ventas versus las compras y saldría pues una diferencia. Normalmente siempre analizamos el crecimiento del negocio mes a mes , es importante mantener el equilibrio.	Actualmente nosotros utilizamos las NIIF para lo que es el análisis de los resultados empresariales, después de eso analizamos los resultados que arroja la empresa y los balances generales, activos versus pérdidas versus ganancias y al final del año vemos cuál ha sido la utilidad neta que deja el negocio.	Nos basamos en un análisis comparativo de las cuentas de período a período y que cumplan con los estándares especificados por la empresa. Por ejemplo, se analiza si hubo un crecimiento en ventas en relación al mes anterior o si la cartera recuperada es mejor, de igual forma con los activos fijos nos permite conocer en qué condiciones se encuentran y si ameritan algún cambio. Esto nos ayuda a tener un control y tomar medidas correctivas para reducir problemas.	El análisis que se aplica es comparar cuentas de activo, pérdidas y ganancias presentes con datos históricos del mes anterior y años anteriores. El más importante es un análisis de comparación entre compras y ventas para saber si hubo una utilidad buena. De esta forma les permite evaluar el nivel de eficiencia principalmente en la utilidad neta.
¿Analiza usted los estados financieros básicos para la toma de decisiones?	Sí, en especial, bueno realmente todos son importantes no, , tenemos tanto los activos, pasivos y el patrimonio, de acuerdo a esto se realiza alguna inversión o mejora el negocio.	Sí, se analiza los estados de resultados. Al que mayor importancia le damos es a la utilidad neta final donde ya descuentamos todo lo que son gastos, movilizaciones, gastos empleados y te dedicas solamente a ver cuál fue la utilidad y el porcentaje de rendimiento de la empresa.	Por supuesto, analizamos especialmente dos: El balance general y el estado de resultados. A estos damos mayor importancia puesto que el de resultados muestra la utilidad generada en el período, los costos y gastos incurridos, mientras que el general indica las condiciones que se encuentra la cartera.	Las tres empresas utilizan el balance general y estado de resultados para la toma de decisiones se da mayor importancia al estado de resultados puesto que les interesa conocer cuál fue la utilidad que generó en el período junto con los costos y gastos. Del balance general únicamente le prestan atención a las cuentas por cobrar y la salud que tiene la cartera.
Dentro de los estados financieros. ¿A qué cuentas de activo, pasivo y patrimonio usted da mayor	En este caso pues realmente a los tres en vista que los tres son importantes y forman parte de este campo de tomar una decisión. La razón sería que sin estos	Yo creo que al momento de tomar las decisiones es al de activos porque ahí se encuentra el inventario nuestro, entonces es el que da vida a la empresa. Si nosotros movemos el	A los pasivos. Nosotros nos enfocamos más en la recuperación de cartera, ver que no exceda el tiempo de mora de lo acordado. Esto obviamente nos permitirá tener mejor liquidez y menos	Los activos son los más importantes para las entidades puesto que es ahí donde se detalla la cuenta inventarios la cual es la parte fundamental para estas empresas

importancia al momento de tomar decisiones?	pues obviamente, si tomamos en cuenta a los activos no podemos dejar de lado a los pasivos y sobre todo pues analizar cuánto tenemos de patrimonio.	inventario se mueve el activo. El pasivo es algo que existe, que está ahí y de vez en cuando se empieza a aumentar y obviamente lo que para nosotros pesa más son los activos.	riesgo de cartera. Dentro del activo damos mayor importancia a los inventarios con la finalidad de que se encuentren en buen estado y que tengan una buena rotación para evitar daños o pérdidas por caducidad.	puesto que ahí se encuentra toda su inversión Referente a las cuentas de pasivos, las obligaciones por cobrar son las de mayor importancia pues todas las empresas están de acuerdo en que tener una rápida recuperación de cartera es bueno para poseer liquidez.
Al momento de tomar decisiones. ¿Qué resultados y/o beneficios espera obtener para la empresa?	Pues obviamente son los mejores, de acuerdo a la decisión que esté en juego, una inversión o de pronto un préstamo, nosotros necesitamos pues tener una visión de que cualquier decisión que vaya a ser tomada sea en beneficio para mejorar, crecer y sobre todo pues mantenerse en el mercado con el negocio.	Esperamos es que esta decisión al final sea rentable. Una mala decisión muchas veces nos lleva a la quiebra de la empresa, entonces al final y al cabo lo que nos motiva a nosotros aparte de dar el servicio al cliente es obviamente la parte de los resultados, si al final del año tenemos una utilidad de un 30% podemos decir que el negocio funciona.	Crecer como empresa, dar mejores servicios a nuestros clientes y tener una cartera bastante saludable.	Todas las entidades tienen la finalidad de mejorar su rentabilidad después de tomar decisiones, buscan crecer y mantenerse en el mercado y para esto es necesario mantener a la cartera en un estado óptimo.

Fuente: Elaboración propia

En forma de síntesis a la información recolectada, se deduce que la toma de decisiones se genera el momento en el que se presenta alguna necesidad; y, depende de las características de esta para definir a los actores pero que generalmente son: gerente, subgerente, contador y un trabajador. Para la decisión, se toma muy en cuenta las características del problema, la incidencia que tiene en la empresa, el riesgo, valor económico y las consecuencias que trae la decisión que se tome.

A partir de esto, la información contable es de mucha importancia puesto que les permite conocer la utilidad, el costo y beneficio por la decisión, cuentas por cobrar y pagar, vehículos y ventas del período. A estas cuentas se les aplica un análisis comparativo entre cuentas de activo, pérdidas y ganancias presentes con datos históricos. Sin embargo, el más importante y el que da una idea general es un análisis de comparación entre compras y ventas. De esta forma les permite evaluar el nivel de eficiencia empresarial.

Ante esto, de todos los balances financieros básicos, el balance general y estado de resultados son los evaluados. Dentro de estos, los activos son los más importantes puesto que es ahí donde se detalla la cuenta inventarios, parte fundamental para estas empresas comerciales, así como también las cuentas por cobrar que las encontramos en el apartado de pasivos. Cabe recalcar que las empresas están de acuerdo en que tener una rápida recuperación de cartera es bueno para poseer liquidez.

Todas las entidades tienen la finalidad de mejorar su rentabilidad después de tomar decisiones, buscan crecer y mantenerse en el mercado por lo que es necesario mantener a la cartera en un estado óptimo para no arriesgar el capital invertido por cuentas incobrables. El gerente de la empresa IMVAB señala lo siguiente: “Si existe ganancia existe motivación para invertir, es por esto que si al final del año se obtiene una ganancia del 30% podemos decir que el negocio funciona, caso contrario se piensa en otra forma de generar dinero”.

Sin embargo y como ya se ha mencionado, la toma de decisiones se basa en datos teóricos y numéricos que cumplan el principio del Análisis Financiero. Por consiguiente, el estudio de la información contable es indispensable para conocer la



salud de cualquier empresa independientemente del tamaño, grupo o sector al que pertenezca.

Es así que se presenta a continuación el análisis ejecutado por empresa DISGARTA y el realizado por autoría propia la preparación de balances con su respectivo análisis horizontal y vertical de variables, así como también cálculos de indicadores financieros con respecto a la información contable proporcionada por la entidad de los cuatro últimos periodos. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la entrevista, DISGARTA analiza los balances financieros enfocándose en las siguientes cuentas:

- Bancos
- Cuentas por cobrar
- Inventario
- Vehículos
- Cuentas por pagar
- Ventas
- Costo de ventas
- Gastos
- Utilidad

Su método de medición sobre la salud empresarial es a través de la comparación de las cuentas mencionadas con periodos anteriores; la empresa analiza dos frentes que son continuar con su estrategia cuando la diferencia de la comparación es positiva, o requerir correcciones y decisiones de mejora cuando la diferencia de la comparación es negativa. En ciertos casos el análisis y la interpretación es en sentido opuesto a razón de la naturaleza de la cuenta como sucede en el caso de las cuentas por cobrar, inventario, gastos y cuentas por pagar. En la siguiente tabla se presenta los criterios a considerar y el método de análisis aplicado por la entidad.

Tabla 4 Criterios considerados por la empresa objeto de estudio para la aplicación de un Análisis Financiero.

<b>EMPRESA DISGARTA</b>				
<b>Cuenta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Sí año 1 &lt; año 2</b>	<b>Sí año 1 &gt; año 2</b>
Bancos	\$ xx	\$ xx	La empresa necesita continuar con su estrategia	La empresa requiere correcciones y decisiones de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, se muestra los análisis ejecutados por DISGARTA en relación a los últimos 4 años.

Tabla 5 Análisis Financiero año 2015-2016 ejecutado por la empresa objeto de estudio

<b>EMPRESA DISGARTA PERIODO 2015 - 2016</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Resultado</b>
Bancos	\$ 27.370	\$ 35.925	Continuar con su estrategia.
Cuentas por cobrar	\$ 68.352	\$ 55.751	Continuar con su estrategia.
Inventario	\$ 29.891	\$ 29.891	Correcciones y decisiones de mejora.
Vehículos	\$ 85.849	\$ 99.688	Continuar con su estrategia.
Cuentas por pagar	\$ 46.196	\$ 33.680	Continuar con su estrategia.
Ventas	\$ 1.082.160	\$ 1.103.160	Continuar con su estrategia.
Costo de ventas	\$ 938.768	\$ 938.768	Correcciones y decisiones de mejora.
Gastos	\$ 136.814	\$ 143.674	Correcciones y decisiones de mejora.
Utilidad	\$ 14.624	\$ 13.736	Correcciones y decisiones de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Análisis Financiero año 2016-2017 ejecutado por la empresa objeto de estudio

<b>EMPRESA DISGARTA PERIODO 2016 -2017</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Resultado</b>
Bancos	\$ 35.925	\$ 57.238	Continuar con su estrategia.
Cuentas por cobrar	\$ 55.751	\$ 64.061	Correcciones y decisiones de mejora.
Inventario	\$ 29.890	\$ 45.860	Correcciones y decisiones de mejora.
Vehículos	\$ 99.688	\$ 142.329	Continuar con su estrategia.
Cuentas por pagar	\$ 33.680	\$ 54.183	Correcciones y decisiones de mejora.
Ventas	\$ 1.103.160	\$ 1.219.545	Continuar con su estrategia.
Costo de ventas	\$ 938.768	\$ 1.044.818	Correcciones y decisiones de mejora.
Gastos	\$ 143.674	\$ 167.967	Correcciones y decisiones de mejora.
Utilidad	\$ 13.736	\$ 4.481	Correcciones y decisiones de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Análisis Financiero año 2017-2018 ejecutado por la empresa objeto de estudio

<b>EMPRESA DISGARTA PERIODO 2017 – 2018</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Resultado</b>
Bancos	\$ 57.238	\$ 98.238	Continuar con su estrategia.
Cuentas por cobrar	\$ 64.061	\$ 74.061	Correcciones y decisiones de mejora.
Inventario	\$ 45.860	\$ 48.320	Correcciones y decisiones de mejora.
Vehículos	\$ 142.329	\$ 142.329	Correcciones y decisiones de mejora.
Cuentas por pagar	\$ 54.183	\$ 74.183	Correcciones y decisiones de mejora.
Ventas	\$ 1.219.544	\$ 1.632.339	Continuar con su estrategia
Costo de ventas	\$ 1.048.830	\$ 1.398.838	Correcciones y decisiones de mejora.
Gastos	\$ 167.967	\$ 228.325	Correcciones y decisiones de mejora.
Utilidad	\$ 4.481	\$ 3.626	Correcciones y decisiones de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a estos resultados y en base a los criterios aplicados por la empresa, en las cuentas correspondientes al activo se observa que la cuenta bancos presentó un crecimiento constante desde el año 2015 al 2018 por lo que no hubo necesidad de tomar medidas correctivas. Las cuentas por cobrar del año 2015 al 2016 obtuvieron un retorno rápido, no obstante, a partir del siguiente periodo incrementó lo que llevó a la entidad tomar medidas correctivas y decisiones de mejora, sin embargo, el problema persistió en el siguiente periodo. Otra de las cuentas que sufrió un incremento cada periodo es inventarios lo que llevó a la empresa a tomar medidas correctivas para no quedarse en stock. Finalmente, la cuenta correspondiente a vehículos señala que hubo un incremento de inversión por lo que beneficia a la entidad y consecuentemente lleva a aplicar la misma estrategia.

En relación al pasivo, las cuentas por pagar en el primer año revelan un decrecimiento lo cual es bueno para la entidad, sin embargo, los siguientes periodos presentan un crecimiento considerable lo cual lleva a tomar medidas correctivas para evitar el sobreendeudamiento.

Finalmente, en cuanto a los resultados se observa que las ventas crecen cada periodo por lo que la empresa aplicó las mismas estrategias para seguir en esa dinámica. El costo de ventas se mantuvo al mismo margen en el primer periodo a razón de que la empresa recibió descuentos en mercadería o promociones, no obstante, se incrementó por el volumen de ventas en los siguientes periodos, por lo que, la empresa consideró importante tomar medidas correctivas para tratar de reducir los mismos.

La cuenta más determinante en los resultados es gastos, pues se evidencia un problema bastante importante que no se ha podido controlar al sufrir un incremento considerable cada periodo pese a tomar medidas correctivas. Esto ha causado que pese a tener un crecimiento en ventas, la utilidad ha decaído totalmente.

Se entiende entonces que el método aplicado por la entidad no es eficiente puesto que no se corrige los problemas que se presentan en las diferentes cuentas lo cual lleva a la deducción de que con dicho análisis no brinda información necesaria a las personas que participan en la toma de decisiones.

### **2.2.1. Caracterización de la empresa**

DISGARTA es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Quito fundada en marzo del año 2011. Se dedica a la comercialización y distribución de productos para panadería y es uno de los escasos negocios existentes dedicados a esta actividad por lo que el ofrecimiento de sus diferentes productos y estrategias de atención al cliente la han llevado a tener un rápido crecimiento en el mercado, pues con tan solo 9 años en el mercado, pasó de ser una empresa familiar con ingresos mínimos a pertenecer al grupo de las pequeñas empresas.

La empresa se encuentra conformado por un total de 13 trabajadores de los cuales 3 corresponden a la parte administrativa, 2 al control de inventarios, 1 a servicio de limpieza y 7 a ventas. La parte administrativa está conformada por el gerente general, seguido por el gerente de ventas y finalmente la contadora. Son estas 3 personas las encargadas de tomar las diferentes decisiones que se presenten en su quehacer diario lo que implica que están capacitadas para enfrentar aquellos problemas habituales en este tipo de entidades.

Pese a no contar con reglamentos internos, mantienen una política relacionado a las ventas que consiste otorgar crédito a clientes en un periodo no mayor a 15 días plazo a aquellos que se consideran fijos para la empresa y ventas al contado a aquellos clientes que realizan la primera compra. Estos últimos tienen derecho a recibir crédito por parte de la empresa a partir de la tercera compra consecutiva.

La entidad cuenta con una misión o visión estructurada formalmente, no obstante, tienen en mente la consecución de un objetivo claro como cualquier otra institución: crecer y expandirse en el mercado. Con lo mencionado anteriormente, se presenta a continuación la misión:

Somos una empresa Distribuidora de la marca Bakels para la provincia de Pichincha con más de 9 años en el mercado, se ofrece una amplia gama de productos para la Línea de Panadería y Pastelería, dedicados a brindar el mejor servicio al cliente.

Respecto a la visión de la empresa se tiene: Ser los mejores aliados de nuestros clientes por la calidad, servicio, variedad y precio justo, así como también dar solución adecuada a sus necesidades.

### 2.3. Propuesta de la investigación

En relación a lo anterior, se propone a continuación indicadores financieros que brinden una información rápida y oportuna para un análisis más eficiente y sencillo de tal manera que la empresa tenga una idea general de su estado y que a su vez le permita tomar decisiones más efectivas a la corrección y solución de problemas.

Cabe recalcar que, para una interpretación más eficiente, los indicadores financieros se apoyan en resultados obtenidos por métodos de análisis vertical y horizontal con el fin de brindar apoyo a los valores obtenidos, es así con los autores Morelos, Fontalvo, y de la Hoz (2012) concuerdan que los indicadores financieros permiten ejecutar un análisis más integral sobre la situación empresarial a través de sus valores representados en los estados financieros, no obstante, están complementados con información adicional para su correcta aplicación y eficiencia al momento de su interpretación.

Es así que se presenta a continuación cuatro grupos de indicadores aplicables a la empresa DISGARTA para la toma de decisiones.

Tabla 8 Indicadores de Liquidez aplicables a la empresa objeto de estudio

Indicadores de liquidez	
Tipo de indicador	Fórmula
Liquidez corriente	$LC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba ácida	$PA = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital de trabajo	$CT = \text{Act. corriente} - \text{Pas. corriente}$

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de liquidez permiten a la empresa objeto de estudio a conocer la capacidad que tiene para cubrir las obligaciones que contraiga a corto plazo. Para una aplicación eficiente de estos indicadores, es necesario tener en conocimiento que mientras más alto sea el indicador más posibilidades tiene la empresa de cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 9 Indicadores de Solvencia aplicables a la empresa objeto de estudio

Indicadores de solvencia	
Tipo de indicador	Fórmula
Endeudamiento del activo	$EA = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Concentración a corto plazo	$CCP = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$
Concentración a largo plazo	$AF = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}}$
Endeudamiento con entidades financieras	$IE = \frac{\text{Pasivo total con costo financiero}}{\text{Total pasivo}}$
Endeudamiento con proveedores	$EPR = \frac{\text{Total pasivo con proveedores}}{\text{Total pasivo}}$
Endeudamiento patrimonial	$EP = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
Cubrimiento de intereses	$CI = \frac{\text{UAI}}{\text{Gasto financiero}}$
Endeudamiento del activo fijo	$EAF = \frac{\text{Activo fijo neto tangible}}{\text{Patrimonio}}$
Apalancamiento	$A = \frac{\text{Total activo}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: Elaboración propia.

La función principal que tiene los indicadores de endeudamiento es la de cerciorarse que la empresa no contraiga obligaciones en exceso. Brindan mayor importancia a las cuentas de proveedores y entidades financieras, a razón de que son las principales en las actividades de empresas comerciales.

Tabla 10 Indicadores de Gestión aplicables a la empresa objeto de estudio

Indicadores de gestión	
Tipo de indicador	Fórmula
Rotación de inventarios (días)	$RId = \frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Inventarios}}$
Rotación de cartera (días)	$RCd = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$
Rotación de cuentas por pagar (días)	$RCPd = \frac{\text{Pasivos con proveedores} \times 360}{\text{Compras}}$
Rotación de ventas	$RV = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
Impacto de gastos administrativos y ventas	$IGAV = \frac{\text{Gastos administrativos y ventas}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Elaboración propia

La empresa DISGARTA según los datos obtenidos y analizados en el capítulo anterior, carecen de un control eficiente en lo correspondiente a las operaciones que se realiza. Ante esto, los indicadores financieros propuestos tienen la finalidad de aportar con

información relevante sobre las actividades de la empresa para mejorar y realizar las correcciones respectivas. Aquí la importancia que la empresa da es a los indicadores correspondientes a las ventas, puesto que, al ser de característica comercial, su base es las ventas que se realice a diario.

Tabla 11 Indicadores de Rentabilidad aplicables a la empresa objeto de estudio

Indicadores de rentabilidad	
Tipo de indicador	Fórmula
Margen bruto	$MB = \frac{(Ventas\ netas - \text{costo de ventas})}{Ventas}$
Margen operacional	$MO = \frac{Utilidad\ operacional}{Ventas}$
Margen neto	$MN = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$
Rentabilidad del patrimonio	$RP = \frac{Utilidad\ neta}{Total\ patrimonio}$
Rentabilidad del activo	$RF = \left( \frac{Utilidad\ neta}{Activo} \right)$

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de rentabilidad señalados en la tabla anterior, miden la capacidad de la parte administrativa en estabilizar costos y gastos empresariales, así como también la capacidad de transformar ventas en utilidad. Una empresa comercial siempre tiene como objetivo principal obtener mejor rentabilidad sea a corto o largo plazo. Los indicadores propuestos se ejecutan a través de un procedimiento ordenado, lógico y sistemático. Por consiguiente, de forma sintetizada se presenta un esquema de pasos a seguir en la siguiente página.



Ilustración 2 Procedimiento de elaboración de tableros de control de indicadores financieros



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, el tratamiento de la información contable sigue un proceso ordenado, lógico y sistemático para un entendimiento integral. Los tableros de control son los más importantes en este proceso puesto que son la herramienta principal de toma de decisiones en la presente propuesta. Es así que se presenta a continuación su estructura.

Tabla 12 Formato de tablero de control de indicadores financieros

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de...</b> <b>Al ... de ... de ...</b>  <b>Periodo:</b>						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		1	2			
Revisado por gerente <b>Ing. Jessica Tapia</b>						
Elaborado por contador <b>Ing. Tatiana Valenzuela</b>						

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura, la estructura de cada tablero está conformado por el encabezado en el cual contiene el nombre de la empresa, grupo de indicadores que se presenta y fecha. Posteriormente se describe el periodo y debajo de este el indicador, fórmula, resultado de los tres periodos anteriores y actual, magnitud y calificación. En la parte inferior se encuentra las firmas de gerente, gerente de ventas y contador.

Una vez elaborado el presupuesto a los que la empresa espera llegar, se aplica un seguimiento de cumplimiento de metas a través de un análisis de información en donde el periodo de presentación es mensual, trimestral y anual. La información con periodo mensual permite conocer su estado actual y desenvolvimiento. El analizar estos resultados permite tomar correcciones sobre lo que se ha hecho erróneamente y lo que se mejora para procesos futuros. A esta información se le denominaría correctiva. Posterior a este periodo, el siguiente a presentar es el trimestral, DISGARTA trabaja bajo presupuestos de ventas por lo que el contar con esta información ayuda a tomar las medidas necesarias y adecuadas para cumplir con el objetivo planteado.

Finalmente, el periodo anual llegaría a ser un resumen general sobre la eficiencia de la empresa en el ejercicio económico. Medir los resultados obtenidos es importante para conocer su presente, aprender de su pasado y proyectarse a futuro, no obstante, aquí juega un papel importante el análisis de la información, puesto que se transforma en posibles soluciones y tomar decisiones acertadas.

Un número no dice nada y a la vez lo dice todo; el papel del contador en la presentación de estos resultados es muy determinante para un correcto entendimiento de la información, su profesionalismo y perspicacia jugaran un papel importante en la interpretación de tal manera que el gerente, principal actor del manejo de la empresa entienda fácilmente los resultados y posterior a esto tome la decisión más adecuada. De esta forma se culmina el capítulo correspondiente a la metodología aplicada en la presente investigación; en el siguiente apartado se desarrolla de una manera profunda la propuesta. Los cálculos ejecutados están basados en la información contable proporcionada por la empresa objeto de estudio.

## **Capítulo III: PROPUESTA**

### **3.1. Desarrollo**

En el capítulo anterior se trató de una pequeña introducción sobre la propuesta al tema de investigación. Los indicadores financieros seleccionados son aplicables según las necesidades de la empresa y su metodología de trabajo, es por esta razón que los análisis de los mismos se basan en cuatro grupos que son: liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Estos están acompañados de información producto de un análisis por los métodos horizontal y vertical, así como también de estados proforma correspondientes al estado de resultados y balance general proyectados al año 2019 con el objetivo de evaluar el comportamiento de los indicadores sobre el posible escenario a presentarse.

Los indicadores financieros son importantes para las entidades puesto que permite analizar información numérica individual de cuentas que formen parte del balance general o estado de resultados. Cabe recalcar que para Osorio (2007) no existen indicadores financieros de uso específico para las PYMES, no obstante, se aplican a partir de información básica que la entidad posea. Ante dicha afirmación, los indicadores financieros aplicados para la presente propuesta son seleccionados en base a la necesidad de la empresa, así como también la información con la que se cuenta.

Los Balances Proforma actualmente representan una herramienta útil de información para la planeación financiera (Horngren, Sundem, y Strattom, 2006). Es por esto que también se los considera junto a los balances a la fecha e históricos como una herramienta básica para el Análisis Financiero y toma de decisiones.

El análisis vertical y horizontal proporcionan información que sirve de apoyo a los indicadores financieros, es así que el método vertical permite conocer el peso que tiene cada cuenta frente al activo en el balance general y ventas en el estado de pérdidas y ganancias; mientras que el método horizontal determina el porcentaje de crecimiento o decrecimiento que se da de un periodo a otro (Jaramillo, 2009).

Con lo expuesto, se presenta a continuación el desarrollo de la propuesta en la que se comienza por la aplicación del presupuesto maestro, seguido del análisis vertical y horizontal de balances históricos y proyectados, así como también los indicadores financieros de los mismos. Finalmente se culmina con la elaboración de los tableros de control, los cuales serán emitidos a gerencia para la toma de decisiones.

## El Presupuesto Maestro

La aplicación del presupuesto maestro se lo ejecuta con el objetivo de expresar los montos en forma de estados financieros pronosticados que a su vez sirven de apoyo a la organización a tener una perspectiva sobre el futuro de la entidad. Es así que partimos del cálculo de las ventas de periodos anteriores mediante la aplicación del método mínimos cuadrados:

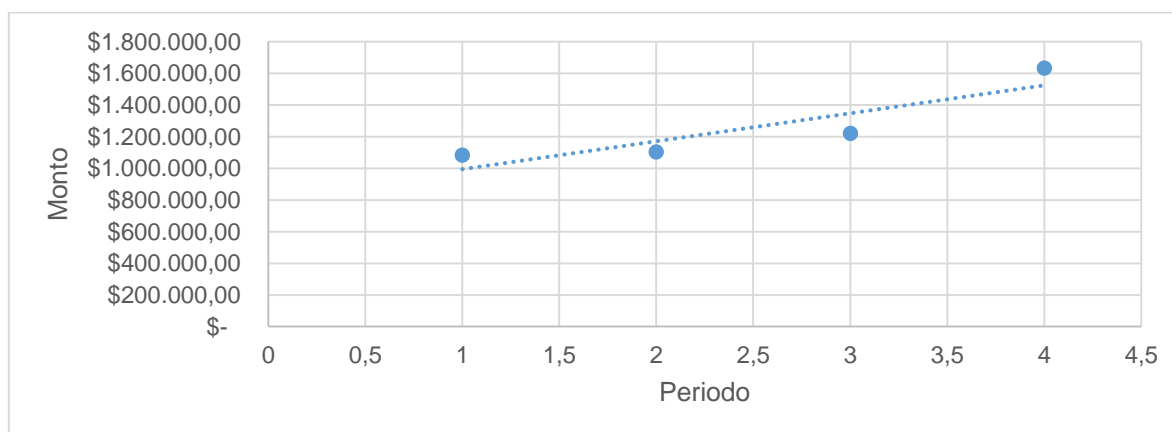
## Presupuesto de Ventas

Tabla 13 Datos históricos de ventas de periodos anteriores

Período	Ventas
1	\$ 1.082.159,65
2	\$ 1.103.159,65
3	\$ 1.219.544,62
4	\$ 1.632.338,85

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3 Línea de tendencia referente a ventas de periodos anteriores



Fuente: Elaboración propia

A través de la aplicación del método de mínimos cuadrados se obtiene una línea de tendencia que muestra la evolución de las ventas, a través de esta, se obtiene una ecuación lineal que permite el cálculo de las ventas esperadas para el próximo año. Se tiene entonces la ecuación:  $y = 176.692x + 817.570$ . Al aplicar la fórmula e intercambiar equis por 5 (por ser el periodo a analizar) nos da como resultado \$ 1.701.030,00 de ingresos de ventas. Con este valor se procede al cálculo de las ventas a crédito y en efectivo toma en cuenta las políticas de la entidad.

Tabla 14 Ventas en efectivo y a crédito esperadas al próximo periodo

Ventas en efectivo 95%	\$ 1.611.046
Ventas a crédito 5%	\$ 89.984
Total ventas 100%	\$ 1.701.030

Fuente: Elaboración propia

DISGARTA maneja un 5% de cuentas por cobrar anualmente por lo que se obtiene un valor de \$ 89.984 para el próximo año mientras que el resto se cobra en efectivo.

### Presupuesto de Cobros

Tabla 15 Cobros totales esperados al próximo periodo

Cobros en efectivo	\$ 1.611.046
Cobros año anterior	\$ 74.061
Cobros totales	\$ 1.685.107

Fuente: Elaboración propia

Los cobros en efectivo que se espera tener para el próximo año es de \$ 1.658.107 producto de los cobros en efectivo del año proyectado más los cobros que se realicen por los créditos por cobrar del periodo anterior.

### Presupuesto de Compras

Tabla 16 Compras totales esperadas al próximo periodo

Inventario final deseado	\$ 53.080
Costo de ventas	\$ 1.459.066
Total necesario	\$ 1.512.146
Inventario inicial	\$ 48.320
<b>Compras</b>	<b>\$ 1.463.826</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de compras que la entidad espera tener para el año es de \$ 1.463.826. Este monto está compuesto por \$ 53.080 que DISGARTA espera tener en bodega al final de año, un costo de ventas que representa el 86% del 100% que da como resultado \$ 1.459.066 y finalmente la suma de estos dos últimos se resta el inventario inicial con el que cuenta la empresa cuyo monto es de \$ 1.463.826.

### **Presupuesto de Pagos**

Tabla 17 Desembolsos esperados al próximo periodo

Pagos compras 2018	\$ 68.658
Pagos año 2019	\$ 1.413.818
Total pagos	\$ 1.482.476

Fuente: Elaboración propia

Los desembolsos que se tiene para el 2019 son de \$ 1.482.476. Este monto está compuesto por las cuentas a pagar proveedores del año 2018 y las compras en efectivo del 2019.

### **Presupuesto de Gastos**

Tabla 18 Gastos esperados al próximo periodo

Gastos administrativos	\$ 158.282
Gasto de ventas	\$ 59.925
Gastos no operacionales	\$ 16.185
Gastos totales	\$ 234.392

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los gastos que la empresa incurrirá para el año 2019 son de \$ 158.282 producto de los gastos administrativos principalmente seguido de gasto de ventas y por los no operacionales.

### **Estado de Flujo de Efectivo**

Es así entonces que para el año 2019 la empresa cuenta con un saldo final de \$ 151.319 sin necesidad de recurrir a financiamiento lo cual demuestra un escenario bueno para el transcurso del año. El saldo inicial en efectivo y cobros son las cuentas

que permiten este panorama optimista a la empresa. Los resultados se aprecian en el siguiente estado.

Tabla 19 Estado de Flujo de Efectivo proyectado al próximo periodo

(+) Saldo inicial en efectivo (a)	\$ 98.238
(-) Saldo en efectivo mínimo deseado	\$ -
<b>(=) Saldo disponible en efectivo</b>	<b>\$ 98.238</b>
<b>Entradas y desembolsos de efectivo:</b>	
(+) Cobros a clientes	\$ 1.685.106
(-) Compras de inventario	\$ -1.413.818
(-) Gastos operativos	\$ -218.207
(-) Compras de equipo	\$ -
(-) Dividendos	\$ -
(-) Intereses	\$ -
<b>(=) Entradas y desembolso de efectivo netos (b)</b>	<b>\$ 53.081</b>
Exceso (Deficiencia) de efectivo antes de financiamiento	\$ 53.081
<b>Financiamiento:</b>	\$ -
Solicitud de préstamo	\$ -
Reembolsos	\$ -
Efectivo total proveniente del financiamiento (c)	\$ -
<b>Saldo final en efectivo (a+b+c)</b>	<b>\$ 151.319</b>

Fuente: Elaboración propia

### Estado de Resultados Proforma

Posterior al flujo de efectivo encontramos el presupuesto del estado de resultados el cual muestra una utilidad mayor a la del año anterior con un monto de \$ 4.827. Se observa que la cuenta principal que afecta la utilidad es gastos operacionales con un monto de \$ 218.207 lo cual lleva a deducir que la entidad posee un problema en el control de los mismos.

Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectados al próximo periodo

Ventas	\$ 1.701.030
Costo de ventas	\$ 1.459.066
Utilidad bruta	\$ 241.964
Total gastos administrativos	\$ 158.282
Total gastos de ventas	\$ 59.925
Total gastos operacionales	\$ 218.207
Utilidad operacional	\$ 23.757
Total gastos no operacionales	\$ 16.185
Utilidad antes de impuesto y participación	\$ 7.572
15% Participación trabajadores	\$ 1.136
Utilidad antes de impuesto de renta	\$ 6.436
25% Impuesto a la renta	\$ 1.609
Utilidad neta	\$ 4.827

Fuente: Elaboración propia

### Balance General Proforma

De esta forma, para el balance general del año presupuestado, se espera que el activo ascienda a \$ 338.877 en donde el activo corriente presenta mayor monto que propiedad planta y equipo con \$ 317,521 y \$ 21.356 respectivamente. En esta última, se evidencia que las depreciaciones están altas por lo que se deduce que los activos han cumplido su vida útil por lo que la entidad piensa en la posible de adquisición de nuevos activos.

En lo que respecta a obligaciones con terceros, tenemos que proveedores es la cuenta sobresaliente con un monto de \$ 50.008 y en relación al patrimonio, capital social presenta un monto de \$ 283.056. El balance se aprecia en la siguiente página.



Tabla 21 Balance General Proyectado al próximo periodo

Activo	\$ 338.877
Activo corriente	\$ 317.521
Bancos	\$ 151.319
Cuentas por cobrar clientes	\$ 89.984
Inventario de productos	\$ 53.081
Propiedad, planta y equipo	\$ 21.356
Equipo de oficina	\$ 1.334
Equipo de computación	\$ 3.000
Vehículos	\$ 142.329
Depreciación activos fijos	\$ -125.307
Pasivo	\$ 55.821
Pasivo corriente	\$ 55.821
Cuentas por pagar proveedores	\$ 50.008
Patrimonio	\$ 283.056
Capital social	\$ 278.229
Utilidad del ejercicio	\$ 4.827
Total pasivo y patrimonio	\$ 338.877

Fuente: Elaboración propia

Una vez culminado el presupuesto maestro, se procede a continuación a ejecutar un Análisis Financiero de tipo vertical del estado de resultados y balance general de periodos anteriores más el presupuestado. Es así entonces que tenemos el siguiente desarrollo.

### **Análisis Vertical**

En el año 2016 las ventas se ven afectadas principalmente por los gastos administrativos al representar el 10% lo que equivale a un monto de \$ 107.604. No obstante, la ganancia que presenta la entidad es buena con el 1% lo que se traduce en \$ 13.736.

Para el año 2017 DISGARTA presenta un incremento de participación de los gastos administrativos con el 11% lo que en términos monetarias representa \$ 135.516 lo que ocasiona un descenso en la utilidad con un 0,4% del total ventas, es decir \$ 4.481.

Este valor para este año produjo una incertidumbre total para el siguiente periodo por lo cual gerencia debía tomar medidas necesarias de solución.

Tabla 22 Análisis de Proporciones del Estado de Resultados año 2016-2017

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2016</b>	<b>VR</b>	<b>Año 2017</b>	<b>VR</b>
Ventas	\$ 1.103.160	100%	\$ 1.219.545	100%
Costo de ventas	\$ 938.768	85%	\$ 1.044.818	86%
Utilidad bruta	\$ 164.391	15%	\$ 174.726	14%
Total gastos administrativos	\$ 107.604	10%	\$ 135.516	11%
Total gastos de ventas	\$ 24.793	2%	\$ 27.075	2%
Utilidad operacional	\$ 31.995	3%	\$ 12.135	1%
Gastos no operacionales	\$ 11.277	1%	\$ 5.376	0,4%
Utilidad	\$ 20.718	2%	\$ 6.759	1%
15% Participación trabajadores	\$ 3.108	0,3%	\$ 1.014	0,1%
Utilidad antes de impuesto	\$ 17.610	2%	\$ 5.745	0,5%
22% Impuesto a la renta	\$ 3.874	0,4%	\$ 1.264	0,1%
Utilidad el ejercicio	\$ 13.736	1%	\$ 4.481	0,4%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Análisis de Proporciones del Estado de Resultados año 2018-2019

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2018</b>	<b>VR</b>	<b>Año 2019</b>	<b>VR</b>
Ventas	\$ 1.632.339	100%	\$ 1.701.030	100%
Costo de ventas	\$ 1.398.327	86%	\$ 1.459.066	86%
Utilidad bruta	\$ 234.012	14%	\$ 241.964	14%
Total gastos administrativos	\$ 154.146	9%	\$ 158.282	9%
Total gastos de ventas	\$ 58.055	4%	\$ 59.925	4%
Utilidad operacional	\$ 21.810	1%	\$ 23.757	1%
Gastos no operacionales	\$ 16.123	1%	\$ 16.185	1%
Utilidad	\$ 5.687	0,4%	\$ 7.572	0,5%
15% Participación trabajadores	\$ 853	0,1%	\$ 1.136	0,1%
Utilidad antes de impuesto	\$ 4.834	0,3%	\$ 6.436	0,4%
22% Impuesto a la renta	\$ 1.064	0,1%	\$ 1.609	0,1%
Utilidad el ejercicio	\$ 3.771	0,2%	\$ 4.827	0,3%

Fuente: Elaboración propia

La entidad en el año 2018 su principal novedad es el incremento de ventas a \$1.632.339 y la disminución del porcentaje participación en las ventas de sus gastos administrativos en 2% por lo que presenta un monto de \$ 154.146. Sin embargo, la utilidad que presenta para este periodo es menor que en relación al año anterior, pues revela \$ 3.771 lo que en términos porcentuales es el 0,2% de las ventas totales; este resultado se ve afectado principalmente por el gasto de ventas que incrementó su participación en las ventas en 2 puntos en relación al año anterior. De igual forma como en el periodo anterior, el panorama de la entidad se presenta incierto para futuros periodos por lo que gerencia está más pendiente en controlar sus gastos operacionales y no operacionales.

Las proyecciones para el año 2019 revelan un incremento de ventas a \$ 1.701.030; los gastos administrativos mantienen su porcentaje de participación en las ventas como en el año anterior con un 9% así como también sus gastos de ventas y no operacionales. Esto lleva a un incremento en la utilidad con un porcentaje de participación del 0,3% del total de ventas correspondiente a \$ 4.827 lo que lleva a la entidad a tener una pequeña mejora y lenta recuperación de su utilidad.

Tabla 24 Análisis de Proporciones del Activo del Balance General año 2016-2017

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2016</b>	<b>VR</b>	<b>Año 2017</b>	<b>VR</b>
Activo	\$ 204.796	100%	\$ 267.851	100%
Activo corriente	\$ 140.482	69%	\$ 190.296	71%
Bancos	\$ 35.925	18%	\$ 57.238	21%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 55.751	27%	\$ 64.061	24%
Inventario de productos	\$ 29.891	15%	\$ 45.860	17%
Activos fijos	\$ 64.314	31%	\$ 77.555	29%

Fuente: Elaboración propia.

El activo corriente sobresale con un 69% de participación del total activo al año 2016 a razón de las obligaciones por cobrar que es en donde mayor porcentaje se concentra con un 27%. Esto produce que propiedad planta y equipo represente para el mismo año un 31% del activo total.

Para el año 2017 el activo corriente aumenta su participación del total activo con un 71% a razón de un incremento en las cuentas que lo componen y en donde las obligaciones por cobrar sobresalen con un 24%. Por consiguiente, propiedad, planta y equipo actúa con un 29% en el activo total.

Tabla 25 Análisis de Proporciones del Activo del Balance General año 2018-2019

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2018</b>	<b>VR</b>	<b>Año 2019</b>	<b>VR</b>
Activo	\$ 294.711	100%	\$ 338.877	100%
Activo corriente	\$ 243.756	83%	\$ 317.521	94%
Bancos	\$ 98.238	33%	\$ 151.319	45%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 74.061	25%	\$ 89.984	27%
Inventario de productos	\$ 48.320	16%	\$ 53.081	16%
Activos fijos	\$ 50.955	17%	\$ 21.356	6%

Fuente: Elaboración propia

En el año 2018 el activo corriente presenta una participación del 83% en relación al activo total. Bancos es la cuenta que sobresale dentro de esta a razón de que se ha recuperado cartera en mayor proporción que en años anteriores. Propiedad, planta y equipo a razón de depreciaciones posee un porcentaje de 17%.

Para el año 2019 el porcentaje de participación del activo corriente incrementa a un monto de \$ 317.521 lo que en porcentaje representa el 94% del activo total. Las principales causas de este incremento son las ventas a crédito, la cuenta bancos y el inventario de productos que presenta un mayor stock. Los activos fijos decaen a un 6% correspondiente a \$ 21.356 a razón de la depreciación acumulada.

Tabla 26 Análisis de Proporciones del Pasivo y Patrimonio del Balance General año 2016-2017

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2016</b>	<b>VR</b>	<b>Año 2017</b>	<b>VR</b>
Pasivo	\$ 33.680	16%	\$ 54.183	20%
Pasivo corriente	\$ 33.680	16%	\$ 54.183	20%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 28.658	14%	\$ 48.658	18%
Patrimonio	\$ 171.116	84%	\$ 213.667	80%
Total pasivo y patrimonio	\$ 204.796	100%	\$ 267.851	100%

Fuente: Elaboración propia

En el año 2016 DISGARTA presenta un monto de \$ 204.796 correspondiente a obligaciones con terceros y dentro de los cuales el 84% correspondiente a un valor de \$ 171.116 pertenecen a patrimonio y el 16% al pasivo corriente con un monto de \$ 33.680, dentro de esta cuenta, el más representativo corresponde a cuentas por pagar proveedores con \$ 28.658.

Para el año 2017 la entidad presenta un monto de \$ 267.851 de obligaciones con terceros. El patrimonio abarca la mayor parte de este valor con un monto de \$ 213.667 que representa el 80%. El pasivo abarca el resto, especialmente en la cuenta proveedores al poseer un monto de \$ 48.658 por pagar a corto plazo.

Tabla 27 Análisis de Proporciones del Pasivo y Patrimonio del Balance General año 2018-2019

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2018</b>	<b>VR</b>	<b>Año 2019</b>	<b>VR</b>
Pasivo	\$ 74.183	25%	\$ 55.821	16%
Pasivo corriente	\$ 74.183	25%	\$ 55.821	16%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 68.658	23%	\$ 50.008	15%
Patrimonio	\$ 220.528	75%	\$ 283.056	84%
Total pasivo y patrimonio	\$ 294.711	100%	\$ 338.877	100%

Fuente: Elaboración propia

DISGARTA en el año 2018 presenta \$ 294.711 de deuda con terceros; como años anteriores el patrimonio abarca mayor porcentaje de esta con el 75% equivalentes a \$ 220.528 y el 25% para el pasivo en la cuenta corriente. Las obligaciones con proveedores presentan un monto de \$ 68.658 equivalentes al 23% del pasivo total. Para el 2019 la entidad incrementa sus obligaciones con terceros a \$ 338.877 de los cuales \$ 55.821 corresponden a pasivo y \$ 283.056 para patrimonio. Esto muestra un decrecimiento en las cuentas por pagar a proveedores lo que se deduce que existe mayor venta al contado.

### **Análisis Horizontal**

Al relacionar los valores obtenidos de un periodo a otro, se expone los siguientes resultados: Al año 2016 DISGARTA presenta un crecimiento del 2% en las ventas, es decir ha incrementado \$ 21.000 en valor absoluto. Los gastos operacionales de igual forma presentan un incremento considerable pues los administrativos suben un 20% y

ventas un 0,2%, estos últimos son los que más afectan a la utilidad, sin embargo, el que mayor crecimiento presenta es gastos no operaciones con un 66% de un año a otro, no obstante, su valor no repercute considerablemente en la utilidad. La utilidad del ejercicio por consiguiente revela un descenso del 6% con un valor de \$ 889. Para el 2017 DISGARTA incrementa sus ventas y costo de estas un 11%, es decir un valor absoluto de \$ 116.385; en relación a los gastos, administrativos ascienden un 26%, ventas un 9% y los operacionales descienden un 52%. Los gastos operacionales al incrementarse provocan un descenso en la utilidad neta por lo que desciende un 67%, es decir un monto de \$ 9.255.

Tabla 28 Análisis de Tendencias del Estado de Resultados año 2016-2017

Cuenta	Año 2016		Año 2017	
	VA	VR	VA	VR
Ventas	\$ 21.000	2%	\$ 116.385	11%
Costo de ventas	\$ -	0%	\$ 106.050	11%
Utilidad bruta	\$ 21.000	15%	\$ 10.335	6%
Gastos administrativos	\$ 17.835	20%	\$ 27.912	26%
Total gasto de ventas	\$ 41	0,2%	\$ 2.283	9%
Utilidad operacional	\$ 3.124	11%	\$ -19.860	-62%
Total gastos no operacionales	\$ 4.464	66%	\$ -5.901	-52%
Utilidad neta	\$ -1.340	-6%	\$ -13.959	-67%
15% Participación trabajadores	\$ -201	-6%	\$ -2.094	-67%
Utilidad antes de impuesto de renta	\$ -1.139	-6%	\$ -11.865	-67%
22% Impuesto a la renta	\$ -251	-6%	\$ -2.610	-67%
Utilidad el ejercicio	\$ -889	-6%	\$ -9.255	-67%

Fuente: Elaboración propia

Al 2018 la entidad presenta un incremento de ventas en un 34% al igual que su coste. Los gastos administrativos revelan un crecimiento en valores absolutos de \$ 18.631 lo que equivale al 14% en relación al año anterior. El incremento por gasto de ventas y no operacionales son los más representativos con un incremento de \$ 30.980 que equivale al 114% y \$ 10.747 equivalente al 200% respectivamente. Por consiguiente, esto lleva a que la utilidad neta descienda en 16%, es decir un valor de \$ 711. Para el 2019 el incremento en ventas que presenta DISGARTA es de \$ 68.691. Los gastos

administrativos de igual forma incrementan en menor proporción que el periodo anterior, pues lo hace en un 3% al igual que los gastos por ventas. Los gastos correspondientes a no operacionales incrementan un 0,4%. Los aumentos de gastos en menor proporción que el año anterior y el incremento de ventas dan como resultado un aumento en la utilidad de un 28% lo que en términos monetarios equivale a \$ 1.507.

Tabla 29 Análisis de Tendencias del Estado de Resultados año 2018-2019

Cuenta	Año 2018		Año 2019	
	VA	VR	VA	VR
Ventas	\$ 412.794	34%	\$ 68.691	4%
Costo de ventas	\$ 353.509	34%	\$ 60.739	4%
Utilidad bruta	\$ 59.285	34%	\$ 7.953	3%
Gastos administrativos	\$ 18.631	14%	\$ 4.136	3%
Total gasto de ventas	\$ 30.980	114%	\$ 1.870	3%
Utilidad operacional	\$ 9.675	80%	\$ 1.947	9%
Total gastos no operacionales	\$ 10.747	200%	\$ 62	0%
Utilidad neta	\$ -1.072	-16%	\$ 1.885	33%
15% Participación trabajadores	\$ -161	-16%	\$ 283	33%
Utilidad antes de impuesto de renta	\$ -911	-16%	\$ 1.602	33%
22% Impuesto a la renta	\$ -200	-16%	\$ 546	51%
Utilidad el ejercicio	\$ -711	-16%	\$ 1.057	28%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Análisis de Tendencias del Activo del Balance General año 2016-2017

Cuenta	2016		2017	
	VA	VR	VA	VR
ACTIVO	\$ -11.077	-5%	\$ 63.054	31%
Activo corriente	\$ -4.045	-3%	\$ 49.813	35%
Bancos	\$ 8.556	31%	\$ 21.313	59%
Cuentas por cobrar clientes	\$ -12.600	-18%	\$ 8.310	15%
Inventario de productos	\$ -	0%	\$ 15.969	53%
Propiedad, planta y equipo	\$ -7.032	-10%	\$ 13.241	21%

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2016, la entidad en el balance general presenta disminución de activos en un 5% a razón de las depreciaciones de activos fijos y la disminución de cuentas por cobrar clientes.

La empresa al 2017 por otra parte revela un incremento del 31% en activos producto de que todas las cuentas han sufrido un incremento especialmente bancos con un 59% e inventario de productos con un 53%. Los activos fijos también incrementan en \$ 13.241 que representa un 21%.

Tabla 31 Análisis de Tendencias del Activo del Balance General año 2018-2019

Cuenta	2018		2019	
	VA	VR	VA	VR
ACTIVO	\$ 26.860	10%	\$ 44.166	15%
Activo corriente	\$ 53.460	28%	\$ 73.766	30%
Bancos	\$ 41.000	72%	\$ 53.081	54%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 10.000	16%	\$ 15.923	22%
Inventario de productos	\$ 2.460	5%	\$ 4.761	10%
Propiedad, planta y equipo	\$ -26.600	-34%	\$ -29.600	-58%

Fuente: Elaboración propia

Al 2018, DISGARTA presenta un incremento del 10% en activos con un valor absoluto de \$ 26.860. Pese a que activos fijos disminuye un 34%, el incremento en activos se da principalmente por el aumento considerable que se efectúa en el activo corriente con un 28% en la que bancos es la más representativa con un valor de \$ 41.000.

De esta forma para el 2019, la entidad revela un crecimiento de 15% en activos en donde el principal causante es el activo corriente de dicho escenario al subir un 30%. Los activos fijos decrecen en un 58% a razón de depreciaciones.

En relación al pasivo, Al año 2016 los pasivos disminuyen en un 27% a razón de que la entidad cumplió parte de sus obligaciones del periodo anterior. Sin embargo, la cuenta proveedores incremento considerablemente en un 192% que representado en términos monetarios es de \$ 18.846. Finalmente, patrimonio crece en 1%, es decir \$ 1.439 en términos absolutos.



Para el 2017 los pasivos aumentan en un 61% principalmente por el incremento en compras a crédito realizadas a proveedores con un monto de \$ 20.000. Patrimonio revela un incremento del 25% que en valor absoluto es de \$ 42.551

Tabla 32 Análisis de Tendencias del Pasivo del Balance General año 2016-2017

Cuenta	2016		2017	
	VA	VR	VA	VR
Pasivo	\$ -12.516	-27%	\$ 20.503	61%
Pasivo corriente	\$ -12.516	-27%	\$ 20.503	61%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 18.846	192%	\$ 20.000	70%
Patrimonio	\$ 1.439	1%	\$ 42.551	25%
Pasivo y patrimonio	\$ -11.077	-5%	\$ 63.054	31%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33 Tabla 32 Análisis de Tendencias del Pasivo del Balance General año 2018-2019

Cuenta	2018		2019	
	VA	VR	VA	VR
Pasivo	\$ 20.000	37%	\$ -18.362	-25%
Pasivo corriente	\$ 20.000	37%	\$ -18.362	-25%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 20.000	41%	\$ -18.650	-27%
Patrimonio	\$ 6.860	3%	\$ 62.528	28%
Pasivo y patrimonio	\$ 26.860	10%	\$ 44.166	15%

Fuente: Elaboración propia

En el 2018 los pasivos ascienden en \$ 20.000 lo que representa el 37% en relación al periodo anterior. La cuenta principal que ocasiona este incremento el crédito que se obtiene con proveedores que revela un incremento del 41%. Patrimonio por su parte crece un 3% que transformado en valores absolutos es de \$ 6.860.



Por último, para el año 2019 se evidencia una disminución de pasivos por la reducción en un 27% de cuentas por pagar proveedores, pues el monto que disminuye en el pasivo es de \$ 18.382. Patrimonio por su parte no presenta novedad alguna y como era de esperarse, presenta un crecimiento del 28%, es decir \$ 63.528.

## Análisis de indicadores financieros

Para este análisis se trabaja con tableros de control y para su interpretación se cuenta con un lenguaje de símbolos de calificación y medida. Los autores Scali y Tapia (2012) menciona que el lenguaje de indicadores implica interpretar el sentido y dirección que presentan los indicadores.




Es conveniente que las PYMES apliquen tableros de control puesto que estos permiten traducir a un lenguaje sencillo y exacto la información detallada, oportuna y resumida que las empresas demandan cada día en un mercado competitivo (Scali & Tapia, 2012). De esta forma se presenta a continuación dos tablas con los símbolos a aplicar.

Tabla 34 Símbolos de calificación

	Favorable
	Desfavorable

Fuente: Modificado a partir de Scali y Tapia (2012)

Tabla 35 Símbolos de medida

	Sin cambios
	Incremento
	Decremento

Fuente: Modificado a partir de Scali y Tapia (2012)

Los resultados que brinden los indicadores se expresan al visualizar la calificación y el símbolo. La calificación que se otorgue dependerá del analista y los factores que crea importante considerar como por ejemplo la relevancia y la conveniencia del indicador. Se presenta entonces en la siguiente página el desarrollo.

### 3.2. Tableros de control

Los tableros que se emiten a gerencia para su respectivo análisis y seguidamente la toma de decisión se los presenta en la siguiente página.

Tabla 36 Tablero de control de indicadores financieros de liquidez años 2016-2017-2018

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Liquidez</b> <b>Al 01 de enero de 2019</b>						
<b>Periodo:</b> Anual						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o Disminución	Magnitud	Calificación
		2017	2018			
Liquidez	(Activo corriente)/(Pasivo corriente)	3,51	3,29	-0,23	▼	○
Prueba ácida	(Activo corriente-Inventarios)/(Pasivo corriente)	2,67	2,63	-0,03	■	○
Capital de trabajo	Act.corriente-Pas.corriente	\$136.112	\$169.572	\$ 33.460	▲	○

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Tablero de control de indicadores financieros de liquidez año 2019

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Liquidez</b> <b>Al 01 de enero de 2020</b>						
<b>Periodo:</b> Anual						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2018	2019			
Liquidez	(Activo corriente)/(Pasivo corriente)	3,29	5,69	2,40	▲	○
Prueba ácida	(Activo corriente-Inventarios)/(Pasivo corriente)	2,63	4,74	2,10	▲	○
Capital de trabajo	Act.corriente-Pas.corriente	\$169.572	\$ 261.700	\$ 92.128	▲	○

Fuente: Elaboración propia

## **Interpretación**

### **Liquidez**

DISGARTA presenta una liquidez de 3,29 para el 2018 lo que quiere decir que para cubrir la deuda que posee a corto plazo, la entidad dispone de \$ 3,29 dólares por cada dólar empleado en pasivo corriente. En relación a años anteriores la liquidez disminuye en -0,23, sin embargo, no influye mucho a la entidad por lo que a este indicador se le califica como favorable. Para el año 2019, se espera que la liquidez presente un incremento en 2,10 lo cual significa que en comparación al año anterior presente una evolución excepcional calificándola como favorable.

### **Prueba ácida**

Este indicador es más estricto en la convertibilidad de efectivo, la prueba ácida muestra que la empresa tiene a disposición \$ 2,63 dólares por cada dólar invertido en pasivo. En relación a los años anteriores de igual forma el resultado disminuye en -0,03, por lo que de igual forma se lo califica favorable. Para el 2019 se espera que de igual forma incremente en 2,10 considerándola como una evolución excepcional y calificándola como favorable.

### **Capital de trabajo**

La empresa presenta un capital de trabajo de \$ 169.572 lo que quiere decir que los activos corrientes y parte de los activos a largo plazo no están financiados con pasivos a corto plazo. Respecto a los años anteriores, el capital de trabajo presenta un aumento en \$ 33.460 lo que se califica como favorable para la empresa. Para el año 2019 se prevé un crecimiento en \$ 92.128 considerándola como una evolución excepcional y calificándola como favorable para la empresa.

### **Decisión**

La empresa DISGARTA se encuentra en la capacidad de Implementar una estructura adecuada de manejo y control de efectivo a través de una medición contable y su respectivo seguimiento para no perder el nivel de liquidez. Además de esto, se ejecuta

un plan de contingencia para cubrir la falta de liquidez a futuro por lo que la mejor opción es generar ahorros en alguna institución financiera.

Tabla 38 Tablero de control de indicadores financieros de solvencia años 2016-2017-2018

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Solvencia</b> <b>Al 01 de enero de 2019</b>						
<b>Periodo:</b> Anual						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2017	2018			
Endeudamiento del activo	$(\text{Pasivo total})/(\text{Activo total})$	20%	25%	5%	▲	●
Concentración a corto plazo	$(\text{Pasivo corriente})/(\text{Total pasivo})$	100 %	100 %	0%	■	○
Concentración a largo plazo	$(\text{Pasivo no corriente})/(\text{Total pasivo})$	0%	0%	0%	■	○
Endeudamiento con entidades financieras	$(\text{Pasivo total con costo financiero})/(\text{Total pasivo})$	0%	0%	0%	■	○
Endeudamiento con proveedores	$(\text{Total pasivo con proveedores})/(\text{Total pasivo})$	90%	93%	3%	▲	○
Endeudamiento patrimonial	$(\text{Total pasivo})/\text{Patrimonio}$	25%	34%	8%	▲	●
Cubrimiento de intereses	$\text{UAI}/(\text{Gasto financiero})$	5	1	-4	▼	●
Endeudamiento del activo fijo	$\text{Patrimonio}/(\text{Activo fijo neto tangible})$	3	4	2	▲	●
Apalancamiento	$(\text{Total activo})/\text{Patrimonio}$	1	1	0	■	○

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Tablero de control de indicadores financieros de solvencia año 2019

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Solvencia</b> <b>Al 01 de enero de 2020</b>						
<b>Periodo:</b> Anual						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2018	2019			
Endeudamiento del activo	$(\text{Pasivo total})/(\text{Activo total})$	25%	16%	-9%	▼	○
Concentración a corto plazo	$(\text{Pasivo corriente})/(\text{Total pasivo})$	100%	100%	0%	■	○
Concentración a largo plazo	$(\text{Pasivo no corriente})/(\text{Total pasivo})$	0%	0%	0%	■	○
Endeudamiento con entidades financieras	$(\text{Pasivo total con costo financiero})/(\text{Total pasivo})$	0%	0%	0%	■	○
Endeudamiento con proveedores	$(\text{Total pasivo con proveedores})/(\text{Total pasivo})$	93%	90%	-3%	▼	○
Endeudamiento patrimonial	$(\text{Total pasivo})/(\text{Patrimonio})$	34%	20%	-14%	▼	○
Cubrimiento de intereses	$\text{UAI}/(\text{Gasto financiero})$	1	2	0,14	▲	●
Endeudamiento del activo fijo	$\text{Patrimonio}/(\text{Activo fijo neto tangible})$	4	13	9	▲	●
Apalancamiento	$(\text{Total activo})/(\text{Patrimonio})$	1	1	-0,14	▼	○

Fuente: Elaboración propia

## **Interpretación**

### **Endeudamiento del Activo**

Para el año 2018, DISGARTA presenta el 25% de sus activos comprometidos con terceros. En relación al año anterior, este indicador sufre un aumento del 5% por lo que se le otorga una calificación desfavorable. Para el 2019 se espera que el compromiso de los activos con terceros disminuya en -9%, por consiguiente, se considera una calificación favorable para la entidad.

### **Concentración a corto plazo**

La empresa presenta para el 2018 el 100% de sus obligaciones con terceros a corto plazo. No ha existido variación respecto a años anteriores por lo que se considera una calificación favorable para la entidad. Para el año 2019, se espera que de igual forma el pasivo corriente abarque todas las obligaciones con terceros sin variación alguna respecto al 2018 por lo que se considera como favorable para la entidad.

### **Concentración a largo plazo**

No presenta concentración a largo plazo por lo que simplemente se considera como favorable para la entidad. De igual forma se espera que para el año 2019 se mantenga los mismos resultados.

### **Endeudamiento con entidades financieras**

No presenta endeudamiento con entidades financieras por lo que se lo califica como favorable a la empresa puesto que todos los activos se financian con pasivo a corto plazo y financiamiento propio. Para el siguiente año de igual forma se espera que se cumpla los mismos escenarios.

### **Endeudamiento con proveedores**

La empresa muestra que para el 2018, el 93% del total de las obligaciones con terceros correspondan a proveedores. Existe un aumento del 3% lo que lleva a considerar como favorable para la entidad. Para el año 2019 se espera que las obligaciones con proveedores disminuyan en -3% otorgándole una calificación favorable.



### **Endeudamiento patrimonial**

Para el 2018 el endeudamiento patrimonial que presenta la organización es del 34% lo que quiere decir que, por cada dólar invertido por los dueños en la empresa la entidad genera deuda de \$ 0,34 a terceros. Existe un aumento del 8% por lo que se le brinda una calificación de desfavorable. Para el año 2019 la entidad espera una disminución en -14% por lo que se califica como desfavorable.

### **Cubrimiento de intereses**

En el año 2018 DISGARTA se encuentra en la capacidad de cubrir por una vez el costo financiero de la entidad. Ha presentado una disminución en -4 calificado como favorable para la empresa a razón de que para el presente año no se cuenta con obligaciones financieras. Para el 2019 la empresa espera tener la capacidad de cubrir 2 veces el costo financiero por la sumatoria de la utilidad operacional y otros ingresos. Esto representa un aumento en 0,14 por lo que se lo califica como favorable a la entidad puesto que no presenta obligaciones financieras con bancos y aun así se encuentra en dicha capacidad.

### **Endeudamiento del Activo Fijo**

Para el año 2018, la empresa presenta una deuda con sus propietarios de \$ 4,00 por cada dólar invertido en activos fijos. Presenta un aumento en 2 por lo que se considera como desfavorable para DISGARTA. Para el año 2019 se espera que aumente en 9 el indicador lo que quiere decir que \$ 13,00 es la de la entidad con los propietarios de la entidad por cada dólar invertido en activos fijos. La calificación que se otorga es desfavorable para la empresa.

### **Apalancamiento**

En el año 2018, DISGARTA muestra que ha conseguido 1 dólar de activo por cada dólar aportado por patrimonio, no existe variación con respecto al año anterior por lo que se otorga una calificación favorable a la institución por su buena gestión. Sin embargo, este no sufre alteraciones para el año siguiente por lo que de la misma forma se la califica como favorable.

## **Decisión**

DISGARTA presenta un buen escenario respecto a solvencia por lo que está condiciones de solicitar financiamiento con fines de ampliación del negocio, cambiar activos como por ejemplo el reemplazo de vehículos o inclusive pensar en tener su propio local y dejar de lado el arrendamiento. Sin embargo, es bueno decidir implementación de políticas de control que permitan mantener la solvencia, como, por ejemplo:

- Anticiparse a los ingresos y estimar los costos y gastos que se generan de forma constante.
- Los ingresos y los gastos van de la mano por lo que se planifica los gastos de acuerdo al periodo de cobranza que maneja la entidad.
- Dar prioridad de pago a las cuestiones operativas que la otorgación de créditos.
- Estar al pendiente de las cuentas por cobrar mediante un control permanente.
- De entre todas las obligaciones, la más importante es sueldo a empleados por lo que la empresa ahorra un monto que cubra por lo menos 3 meses de trabajo en caso de que se presente alguna crisis a la entidad.

Tabla 40 Tablero de control de indicadores financieros de gestión años 2016-2017-2018

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Gestión</b> <b>Al 01 de enero de 2019</b> <b>Periodo: Anual</b>						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2017	2018			
Rotación de inventario (días)	(Inventarios×360)/Inventarios	16	12	-3	▼	○
Rotación de cartera (días)	(Cuentas por cobrar×360)/Ventas	19	16	-3	▼	○
Rotación de cuentas por pagar (días)	(Pasivos con proveedores×360)/Compras	17	18	1	▲	●
Rotación de ventas	Ventas/(Activo total)	5	6	1	▲	○
Impacto de gastos administrativos y ventas	(Gastos administrativos y ventas)/Ventas	13%	13%	-0,33%	▼	●

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Tablero de control de indicadores financieros de gestión año 2019

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Gestión</b> <b>Al 01 de enero de 2020</b> <b>Periodo: Anual</b>						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2018	2019			
Rotación de inventario (días)	(Inventarios×360)/Inventarios	12	13	1	▲	●
Rotación de cartera (días)	(Cuentas por cobrar×360)/Ventas	16	19	3	▲	●
Rotación de cuentas por pagar (días)	(Pasivos con proveedores×360)/Compras	18	12	-5	▼	○
Rotación de ventas	Ventas/(Activo total)	6	5	-1	▼	●
Impacto de gastos administrativos y ventas	(Gastos administrativos y ventas)/Ventas	13%	13%	-0,17%	▼	●

Fuente: Elaboración propia

## **Interpretación**

### **Rotación de Inventario**

Para el año 2018 la empresa muestra que por cada 12 días transcurridos su inventario es repuesto. Con respecto al año anterior, existe una disminución de -3 lo cual se califica como favorable a razón de que, si el inventario es repuesto en un menor tiempo, las ventas por consiguiente aumentan. Para el 2019 se espera un incremento de un día en reponer los inventarios, sin embargo, se califica todavía como favorable.

### **Rotación de Cartera**

En el año 2018 la recuperación de cartera se lo hace cada 16 días. Presenta una disminución de -3 en relación al año anterior lo que produce una rotación en menos días. La entidad otorga crédito a 15 días plazo, por lo que se otorga una calificación de desfavorable. Para el año 2019, se espera recuperar cartera en 19 días, es decir que existe un aumento de 3 lo que se califica como desfavorable.

### **Rotación de Cuentas por Pagar**

En el año 2018 los pagos que se efectúan a proveedores se da en un lapso de 18 días. En relación al año anterior, el tiempo presenta un aumento de 1, por consiguiente, se le otorga una calificación desfavorable puesto que los proveedores trabajan el crédito a 15 días plazo. Para el 2019 la empresa espera cumplir con las obligaciones a proveedores en un lapso de 12 días. Existe una mejora en la rapidez de pago al disminuir en -5 y ante esto, se lo califica como favorable para la entidad a razón de que demuestra liquidez.

### **Rotación de Ventas**

La rotación de ventas señala que para el 2018, la empresa genera ventas de \$ 6,00 por cada dólar de activo. Existe un aumento de 1 en relación al año anterior por lo que se otorga una calificación de favorable a la entidad puesto que mientras mayor sea el volumen de ventas por cada dólar invertido en activos, mayor es la eficiencia de la administración. Para el 2019 disminuye en -1 por lo que se espera obtener \$ 5,00 en

ventas por cada dólar de activo. Por consiguiente, se le califica a este resultado como favorable para la entidad.

### **Impacto de Gastos Administrativos y Ventas**

En el 2018, DISGARTA presenta \$ 0,13 de gastos operacionales por cada dólar de ventas obtenido. En relación al año anterior existe una disminución de -0,33% lo que lleva a una calificación de desfavorable. Para el 2019 la empresa espera tener por cada dólar de ventas conseguido un 13% de gastos operacionales. Al presentar una disminución de -0,17% se le otorga una calificación de desfavorable para la entidad puesto que afecta considerablemente a la utilidad.

### **Decisión**

DISGARTA necesita capacitar a su personal en cobranzas, ventas y mejora del servicio en atención al cliente, así como también, aplicar un minucioso control a las cuentas de gastos, para esto, se considera los ingresos que posee una entidad van a la par con los gastos que la entidad genere.

Tabla 42 Tablero de control de indicadores financieros de rentabilidad años 2016-2017-2018

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Rentabilidad</b> <b>Al 01 de enero de 2019</b> <b>Periodo: Anual</b>						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2017	2018			
Margen bruto	$((\text{Ventas netas}-\text{costo de ventas})/\text{Ventas})$	14%	14%	0%	■	○
Margen operacional	$(\text{Utilidad operacional})/\text{Ventas}$	1%	1%	0,3%	▲	●
Margen neto	$(\text{Utilidad neta})/\text{Ventas}$	0,4%	0,2%	-0,1%	▼	●
Rentabilidad del patrimonio	$(\text{Utilidad neta})/(\text{Total patrimonio})$	2%	2%	-0,5%	▼	○
Rentabilidad del activo	$(\text{Utilidad neta})/(\text{Total activo})$	2%	1%	-0,4%	▼	○

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 Tablero de control de indicadores financieros de rentabilidad año 2019

<b>EMPRESA DISGARTA</b> <b>Indicadores Financieros de Rentabilidad</b> <b>Al 01 de enero de 2020</b> <b>Periodo: Anual</b>						
Indicador	Fórmula	Resultado		Aumento o disminución	Magnitud	Calificación
		2018	2019			
Margen bruto	$((\text{Ventas netas}-\text{costo de ventas})/\text{Ventas})$	14%	14%	-0,1%	▼	○
Margen operacional	$(\text{Utilidad operacional})/\text{Ventas}$	1%	1%	0,1%	▲	●
Margen neto	$(\text{Utilidad neta})/\text{Ventas}$	0,2%	0,3%	0,1%	▲	●
Rentabilidad del patrimonio	$(\text{Utilidad neta})/(\text{Total patrimonio})$	2%	2%	0,1%	▲	○
Rentabilidad del activo	$(\text{Utilidad neta})/(\text{Total activo})$	1%	1%	0,2%	▲	●

Fuente: Elaboración propia

## **Interpretación**

### **Margen bruto**

El resultado de este indicador es 14% para el 2018 lo que quiere decir que después de haber cubierto el costo de ventas, este porcentaje representa la utilidad que queda. El porcentaje de variación de un periodo a otro es 0% por lo que se considera una calificación favorable para la entidad. Para el 2019 la empresa genera una disminución de -0,01% con respecto al año anterior otorgándole de esta forma una calificación favorable para la empresa.

### **Margen operacional**

En el 2018 del 100% de las ventas realizadas, el 1% corresponde a la utilidad operacional. Existe un aumento del 0,3% con respecto al año anterior por lo que la calificación que se le otorga es desfavorable para la entidad. Para el año 2019 DISGARTA espera tener un aumento del 0,1% lo que de igual forma se le califica como desfavorable.

### **Margen Neto**

Al año 2018 DISGARTA presenta el 0,2% de utilidad neta una vez descontado todos los costos y gastos. En comparación al año anterior, esta utilidad presenta una disminución de -0,1% lo que se considera una calificación desfavorable para la entidad. Al año 2019, la empresa espera tener una utilidad neta de 0,3% del total de ventas; para este periodo se espera tener un aumento del 0,1% lo cual representa una calificación desfavorable.

### **Rentabilidad del Patrimonio**

En el 2018 la entidad muestra que la rentabilidad del patrimonio representa el 2% y en relación al año anterior existe una disminución de -0,5% por lo que se le considera como desfavorable. Para el 2019 la empresa espera que la utilidad neta represente el 2% del patrimonio. En relación al año anterior existe un aumento del 0,1% lo que significa que es una calificación favorable a la entidad.

### **Rentabilidad de Activo**

Los activos de la empresa DISGARTA para el 2018 tienen una rentabilidad del 1%. Con respecto al año anterior existe una disminución de -0,4% lo que se considera como favorable para la entidad. Para el año 2019 se espera que los activos tengan una rentabilidad del 1% al igual que el 2018. Presenta un aumento de 0,2% lo cual lleva a calificarlo como desfavorable para la entidad.

### **Decisión**

DISGARTA tiene que aplicar las siguientes estrategias para aumentar la rentabilidad:

- Aumentar las ventas y utilidades
- Disminuir activos inútiles y adquirir otros más productivos
- Incrementar la rotación de inventario y cartera
- Disminuir la rotación de cuentas por pagar



## Conclusiones

- El Análisis Financiero es muy importante para las empresas independientemente del tamaño y características que sea. Este ayuda a tener una idea clara sobre el pasado, presente y futuro de la entidad por lo que su aplicación es incondicional. Es ahí en dónde los gerentes de las PYMES presentan su punto débil, al desconocimiento de dicho análisis los lleva a perder oportunidades de crecimiento rápido, evitar problemas futuros y competitividad en el mercado.
- Un análisis empírico de los resultados obtenidos permite tener una idea global sobre cómo está la empresa a tiempo presente, sin embargo, oculta información importante como puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que a simple vista no se los identifica y que a su vez se determinan al momento de tomar decisiones.
- La empresa DISGARTA pese a mostrar en los últimos años un decrecimiento en sus utilidades, ha tenido un crecimiento rápido desde su fundación, pues con tan solo 8 años en el mercado ha logrado estabilizarse, posicionar su producto y ganarse la confianza de los clientes. Por consiguiente, al entender que manejan un análisis empírico de resultados, lleva a concluir que una empresa tiene mayor oportunidad de crecimiento siempre y cuando su producto sea diferente al resto independientemente de si el gerente es o no un experto en finanzas.
- Los Indicadores Financieros son muy importantes para un análisis integro de la entidad, puesto que al compararlos de un periodo a otro nos detalla el estado de la empresa en tiempo presente, pasado y futuro. Sin embargo, esta información está sustentada y apoyada por información extra y es ahí en donde actúa con éxito los métodos de análisis en proporciones y tendencias, así como también los balances pro forma.

## Recomendaciones

- El personal administrativo de la empresa DISGARTA y las PYMES en general necesitan capacitarse en temas de Análisis Financiero, especialmente en lo correspondiente a interpretación de indicadores, balances proforma, análisis de tendencias y análisis de proporciones.
- Las instituciones financieras del país necesitan contar con personal que satisfagan las necesidades de Análisis Financiero de los clientes que manejan pequeñas empresas, estas personas en muchos de los casos, gestionan la entidad de forma empírica lo cual los lleva a perder oportunidades de acceso a crédito.
- La contadora de la entidad requiere seguir el procedimiento de elaboración de los tableros de control de indicadores financieros puesto que de esta forma se logrará ser más efectivos en los resultados, así como también en la interpretación de los mismos y generación de información.
- Se recomienda a la empresa seguir un procedimiento adecuado en la toma de decisiones en donde todos sus integrantes puedan participar con sugerencias.
- Se recomienda trabajar en futuras investigaciones sobre cómo influye un Análisis Financiero en el crecimiento de aquellas empresas que comercializan productos distintos y no muy comunes en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbate, E., Mileti, M., y Vázquez, C. (2000). La necesidad de investigar en contabilidad. *Invenio*, 3(4-5), 115-124.
- Aguilar Andía, G. (2013). Microfinanzas y crecimiento regional en el Perú. *Economía Vol°36 N°72*, 143-173.
- Alarcón Quinapanta, M., Pérez Barral, O., Ramírez Escalona, T., y Frías Jiménez, R. (2014). *El Desarrollo del Emprendimiento en el Ecuador*. Medellín: X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad.
- Albuérne Rizo, M., y Casas Borges, Y. (2014). *La planeación financiera, herramienta de integración para incrementar la rentabilidad de la empresa Havana Club International S.A.* La Habana.
- Alturo Fonseca, C. A. (2014). *Impacto Tributario de la Ley 1429 del 2010 en la Formalización Empresarial de la Pequeña Empresa en el Espinal Departamento del Tolima*. Tolima: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ambrosone, M. (2007). *La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - el enfoque COSO*. PricewaterhouseCoopers .
- Andrade Terán, Á. J. (2016). *Análisis de la industria metalmecánica Carrocera de Ecuador durante el período 2006-2013*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arroyave Quintero, M. A. (2008). Ineficacia crónica del derecho andino: uno de los factores importantes para el ocaso de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). *Papel Político Vol.13 N°1*, 299-321.
- Ayuso Moya, A., y Ripoll Feliu, V. (2005). *Variables que influyen en la selección de los modelos de costes de calidad: Un modelo conceptual*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Banco Central del Ecuador. (1 de Mayo de 2019). *Tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Banegas, R., Manzaneque, M., y Albán, P. (2012). Stakeholders y riesgo empresarial desde la perspectiva de la información contable. *Universidad de Castilla*.
- Bastidas, E., y Moreno, Z. (2014). *Estudio de la Gestión en Organizaciones Públicas: Análisis desde las Perspectivas del Neoinstitucionalismo y de los Stakeholders para el Modelo del Diseño de Cuadro de Mando Multidimensional*. Lara : Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Bellod Redondo, J. F. (2010). Medición objetiva del dudoso cobro: aplicación del modelo de Weibull. *Auditoría Pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, 119-132.
- Benancio Rodríguez, D., y Gonzales Rentería, Y. G. (2015). El financiamiento bancario y su incidencia en la rentabilidad de la microempresa. Caso ferretería Santa María SAC del distrito de Huarmey, periodo 2012. *In Crescendo*, 33-49.
- Bernal, D., y Saavedra, M. (2012). Inductores de valor empresarial y decisiones de inversión. Un análisis sectorial. *Actualidad Contable FACES*, 15(25), 26-40.
- Bolaños Jijón, A. F., y Baquerizo Anastacio, M. M. (2018). Factores claves del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 123-135.
- Bravo, M. (2001). *Contabilidad General*. Quito: Nuevodia.
- Briseño, H. (2006). *Indicadores financieros fácilmente explicados*. México: Umbral.
- Caballero Montañez, W. (2014). *Necesidad de oficializar y crear principios básicos para una contabilidad de gestión*. Lima: X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad.
- Cárdenas, M., y Velasco, B. (2014). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social

del Estado prestadora de servicios de salud. *El escenario para la salud pública desde la ciencia* Vol. 32, 16-25.

Castelló Taliani, E. (2003). Necesaria integración de los sistemas de gestión estratégico y operativo. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 48-49.

Castillo de Matheus, M. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 548-569.

Castillo, C., y Villarreal, J. L. (2014). *Los sistemas de información Contable (SIC) y el Balance Scorecard (BSC) en las Pymes industriales de Pasto*. Pasto: Universidad Mariana.

Celaya Figueroa , R., y López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista escuela de administración de negocios* No. 52, 68.

Contreras Núñez, M. (2017). Repercusiones políticas y límites del proceso de armonización en materia de imposición societaria en el nuevo marco internacional. *V Encuentro de Derecho Financiero y Tributario "El futuro del impuesto sobre Sociedades"* (págs. 23-35). Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.

Córdoba Padilla, M. (2016). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cordobés Madueño, M., y Soldevila García, P. (2008). *El control de gestión en las relaciones interorganizativas: El caso de las franquicias*. Valencia.

Delgado, D., y Chávez, G. (2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1-18.

Díaz Muñoz, G. M. (2010). El rol del costo y la producción en la competitividad y la gerencia. *Sotavento M.B.A.* , 56-60.

El Telégrafo. (2 de Diciembre de 2013). *Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes*. Obtenido de eltelégrafo:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>

El Universo. (15 de Agosto de 2017). *Cinco ejes para el correcto financiamiento de Pymes*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/15/nota/6330838/cinco-ejes-correcto-financiamiento-pymes>

Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87), 43-78.

Estupiñán, R. (2018). *Estados financieros básicos bajo NIC-NIIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Facín Lavarda, C. E., y Barranchina Palanca, M. (2005). *Generación y uso de información de costes en pequeñas empresas industriales: un estudio exploratorio en Brasil*. Valencia: Universidad de Valencia.

Faga, H. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Físico, M. (2016). *Economía de la empresa*. Bogotá: Editex.

Franklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. Reseña de "Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina" Franklin, Enrique Benjamín y Krieger, Mario. *Contabilidad y Negocios*, 6(11), 113-120.

Galindo Martín, M. Á., Ribeiro, D., y Méndez Picazo, M. T. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión Vol. 12*, 51-58.

Garrido, I., y Martínez, M. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium*, 13(37), 109-129.

Garza, R., González, C., y Salinas, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 29-36.

- Gil García, E. (2017). El futuro de los incentivos fiscales a la I+D+i en la BI(C)CIS. V *Encuentro de Derecho Financiero y Tributario "El futuro del impuesto sobre Sociedades"* (págs. 60-71). Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Giménez, C., Domingo, M., y Miyaji, R. (2012). Dynamic Budget o presupuesto dinámico. Una mirada superadora del presupuesto económico-financiero tradicional y el beyond budgeting o más allá del sistema presupuestario. *Costos y Gestión No 83*, 35-47.
- Godoy, H., y González Arana, R. (2009). La crisis de la CAN: El caso de los actores internos. *Investigación y desarrollo, revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano Vol.17 N°2*, 350-367.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 1-16.
- Hernández Junco, V., Dávila Espinoza, R. F., Pérez Barral, O., González Bucheli, A., y Saltos Giler, M. R. (2014). *La medición de intangibles en la Gestión del Talento Humano y en la Calidad de los Servicios Hospitalarios*. Ambato: VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación (quinta edición)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horngren, C., Sundem, G., y Elliot, J. (2000). *Contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C., Sundem, G., y Strattom, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.

- Huber, G., y McDaniel, R. (1989). The Decision-Making Paradigm of Organizational Design. *Management Science*, 32(5), 572.
- Izar Landeta, J. M., y Ynzunza Cortés, C. (2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea Volumen XIII* , 48-62.
- Jaramillo, F. (2009). *¿Cómo hacer Análisis Financiero?* Bogotá: Alfaomega colombiana S.A.
- Lawrence, G. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Lima Fosado, R. (2007). Información financiera en las PYMES. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 67-75.
- Lizcano Álvarez , J. (2009). Contabilidad de gestión: Desarrollos actuales y nuevos retos para el futuro. *III Congreso iberoamericano de contabilidad de gestión*.
- Lorenzo, C. (2010). La Unidad de Inteligencia Empresarial, la toma de decisiones y su impacto social. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 4(1).
- Macías Ramírez, V. H., y Ramírez Ospina, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 193-212.
- Mancilla Rendón, M., y Plascencia Cuevas, T. N. (2014). *La contabilidad gubernamental y la rendición de cuentas del endeudamiento en el estado de Baja California Sur, México*. México: Universidad La Salle, Universidad Autónoma de Nayarit.
- Marcano, J., y Talavera, R. (2007). Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales. *Opción*, 23(52), 104-118.
- Marín Cardona, P. F. (2014). *Emprendimiento Corporativo: Un Análisis desde el Emprendimiento Estratégico y su Efecto sobre la Innovación Organizacional*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.



- Marín Vinuesa, L. M., y Ruiz-Olallala Corcuera, M. d. (2010). *La contabilidad de gestión como mecanismo de control de la estrategia: el ajuste contingente*. La Rioja: Cuadernos de Administración.
- Martín Peña, M. L., y Díaz Garrido, E. (2010). Un análisis del impacto de la estrategia de producción en los resultados empresariales. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 53-71.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., y Vicente Oliva, S. (2018). Agilidad, flexibilidad de producción e innovación en la empresa manufacturera española. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 60-71.
- Martínez, M. (2009). Evaluación Financiera y Operacional: aplicadas en PyMES hoteleras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(65), 31-48.
- Medina, J., Del la Garza, I., y García, E. (2008). Influencia de las Prácticas de Liderazgo en las Finanzas y Toma de Decisiones de las PYMES. *Investigación Administrativa*, 1(101), 17-27.
- Montilla, A. (2015). Importancia para las PYMES venezolanas el uso de los sistemas de soporte a la toma de decisiones. *Negotium*, 11(31), 91-111.
- Mora Espejo, M. C. (2013). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Colombia*.
- Morales Castro, A., y Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morales, A., y Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., y de la Hoz Granadillo, E. (2012). Análisis de los Indicadores Financieros en las Sociedades Portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1), 14-26.

- Moreno Mejía, M. A. (2017). Herramienta de gestión de información contable y riesgo empresarial para la toma de decisiones. *Administración de Empresas*, 1-16.
- Muñoz, C., y Muñoz, P. (2014). *Modelo de Decisión y Reconocimiento Contable para Programas de Fidelización bajo CINIF 13*. Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Nájera Galeas, C. E., y Paredes Calderón, B. A. (2017). Identidad e Identificación: Investigación de Campo como Herramienta de Aprendizaje en el Diseño de Marcas. *INNOVA Research Journal Vol. 2, N°10*, 155-164.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Navarrete, F., Malacara, A., y Zúñiga, L. (2014). *Involucramiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la comunidad y el desarrollo local en relación a su longevidad*. Guadalajara: Universidad del Valle de Atemajac.
- Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. (2009). United Kingdom.
- Ocho Ramírez, S. A., y Toscano Moctezuma, J. A. (2012). Revisión crítica de la literatura sobre el Análisis Financiero de las empresas. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21(41), 73-99.
- Osorio Agudelo, J. A., Agudelo Hernández, D. M., Pineda Orrego, W. A., y Alzate Castro, W. A. (2014). *Variables Contingentes en la Implementación de un Sistema de Costos: Estudio de Caso Empresa Televisión Pública*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Osorio Londoño, A. A. (2014). *Los Contenidos de Formación y su Relación con la Estrategia Competitiva*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Osorio, J. (2007). *Gestión financiera empresarial: contexto y casos colombianos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Palmero, V. (1995). El triángulo de control, auditoría y comité interno. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 5.
- Pariona Colonio, C. F. (2014). *El Control Interno y su Influencia en la Efectividad Administrativa de las Cooperativas Agrarias de la Región de Junín*. Junín: Universidad Nacional del Centro de Perú.
- Pérez Barral, O. (2008). *Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas*. Matanzas: Universidad de Matanzas.
- Pérez Barral, O., Ramírez Escalona, T., Alarcón Quinapanta, M., y Ripoll Feliu, V. (2014). *El Desarrollo de la Actividad Contable en Cuba y los Elementos que Caracterizan sus Normas. Un Análisis Constructivo*. Medellín: VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Pérez Vilalta, M. (2014). Estrategias de Revenue Management y presupuesto. *Tecnohotel: revista profesional para la hostería y restauración*, 26-28.
- Planas, E. (2018). *Todo sobre la gestión de la empresa*. México: Editorial de Vecchi S.A.
- Pozuelo Campillo, J., Labatut Serer, G., y Veres Ferrer, E. (2012). Validez de la información financiera en los procesos de insolvencia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29-40.
- Prada, E. (2008). Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. *Anales de documentación*(11), 183-196.
- Puche, J., Costas, J., y Arranz Val, P. (2016). Simulación como herramienta de ayuda para la toma de decisiones empresariales. Un caso práctico. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 21, 188-204.
- Red PYMES-Cumex. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación*, 9(33), 5-30.

- Revelo Córdoba, L. (2014). *La formación ética del Contador Público, un requerimiento del mercado laboral colombiano*. Nariño: Universidad Mariana.
- Ripoll, V., Alcoy, P., y Urquidi, A. (2008). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial. *Revista Latinoamericana de*, 1-20.
- Robert, M. (2007). *El nuevo pensamiento estratégico: puro y simple*. Mexico: McGrawHill.
- Rodríguez Arnaldo, O., y Martínez Lorente, A. R. (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 52-67.
- Romano Carrao, A. M., y Redondo Simoes, J. (2014). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. *Invenio: Revista de investigación académica*, 121-143.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*.
- Roselló Domenech, A. (2012). *Real como la economía mismo*. Valencia: eumed.net.
- Salgado Castillo, J. A., y Calderón Pinzón, L. T. (2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: Marco de análisis de sus relaciones*. Valencia: XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Samalvides Márquez, E. H. (2014). *La Dirección de Capital Humano para la Sostenibilidad Empresarial*. Arequipa: Universidad Alas Peruanas.
- Sánchez, L., y López, M. (2015). *Logros y Desencantos de los Beneficios Fiscales en los Municipios Colombianos: El Caso del Impuesto Predial en el Municipio de Rionegro ; Antioquia*. Rionegro: Universidad de Antioquia.
- Sánchez, J., Osorio, J., y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombi. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 321-324.

- Scali, O., y Tapia, G. (2012). *Tablero de comando en las PyMEs*. México: Alfaomega.
- Schwarber, P. (2005). Leaders and the Decision-Making Process. *Management Decision*, 43(7), 1086-1092.
- Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., y Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82).
- Simeone Gómez , J. (2009). Control de gestión en empresas brasileñas internacionalizadas: un estudio de tres casos. *III Congreso iberoamericano de contabilidad y gestión*.
- Sirvent Asensi, S., Gisbert Soler, V., y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de Gestión de Calidad en ISO 9001. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 10-18.
- Soto Durán , M. d. (2014). *La Creación de Valor en la Universidad de Pamplona periodo 2003-2007*. Pamplona: X Congreso Iberoamericano de Contabilidad y Administración Empresarial.
- Soto González , C. O., Ollague Valarezo, J. K., Arias Montero, V., y Sarmiento Chugcho, C. (2017). Perspectiva de los criterios de evaluación financiera, una selfie al presupuesto de proyectos de inversión. *INNOVA Research Journal Vol 2 N° 8*, 139-158.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Lima: Fondo Editorial.
- Toro Correa, J. J. (2014). *La gestión estratégica de costos: una alternativa para resolver las falencias en el sector salud colombiano*. Cali.
- Toro, J., y Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES-Estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 78-88.

- Troya Mendoza, C. A., Pérez Barral , O., Alarcón Quinapanta, M., y Utrera Velázquez , A. I. (2014). *Análisis de la Importancia de la Inteligencia Emocional en la Motivación de los Trabajadores*. X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad.
- Turrado, M. A. (2017). Entre la innovación y la ética. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, 12-13.
- Zapata, P. (2011). *Introducción a la contabilidad*.
- Zorrilla, A. (2009). Análisis de la Administración Estratégica Financiera de la Empresa I SHOES INC. *CienciaUAT*, 3(3), 62-64.

## Anexos

### Anexo 1

Ilustración 4 Formato de entrevista aplicada al tema de investigación

**EMPRESA DISGARTA**

**Viernes, 30 de noviembre de 2018**

**Cuestionario direccionado a la gerente general, subgerente y contador de la empresa DISGARTA**

**Entrevista sobre la toma de decisiones empresariales**

La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos y como fundamentación al trabajo de investigación por lo que, de la manera más atenta posible, solicito a usted responder a las preguntas formuladas a continuación. La veracidad de sus respuestas contribuirá a un mejor trabajo de investigación.

**Objetivo:** Identificar los mecanismos de análisis financiero para la toma de decisiones aplicados por la empresa DISGARTA.

**Entrevista**

Nombre del entrevistado:

Cargo que desempeña:

1. ¿Cómo se genera la toma de decisiones dentro de la empresa? ¿Qué factores toma en consideración? ¿Cuál es la razón?
2. ¿Utiliza usted la información contable para la toma de decisiones? ¿Cuál es la razón? ¿Cuán útil le es?
3. ¿Qué mecanismos de análisis financiero aplica para determinar el estado empresarial? ¿Cuál es la razón?
4. ¿Analiza usted los estados financieros básicos para la toma de decisiones? ¿A cuál de ellos da mayor importancia? ¿Por qué razón?
5. Dentro de los estados financieros. ¿A qué cuentas de activo, pasivo y patrimonio usted da mayor importancia al momento de tomar decisiones? ¿Cuál es la razón?
6. Al momento de tomar decisiones. ¿Qué resultados y/o beneficios espera obtener para la empresa?

**Muchas gracias por su colaboración**

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2

Ilustración 5 Primera herramienta de validación aplicada a entrevista

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

#### Instrumento de validación del cuestionario

##### Instrucciones

Señalar con una X el nivel de valoración que usted considere como respuesta a los criterios de calificación del cuestionario a aplicar, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

Criterios	Valoración				
	1	2	3	4	5
Presentación del cuestionario					
Extensión del cuestionario					
Pertinencia con el cumplimiento de los objetivos de la investigación					
Lenguaje adecuado con el nivel del participante					
Claridad en la redacción					
Inducción a respuestas					
Relevancia de la información a obtener					

Nombre del experto validador: .....

Profesión: .....

Firma:

Fuente: Elaboración propia



### Anexo 3

Ilustración 6 Segunda herramienta de validación aplicada

#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

##### Instrumento de validación del cuestionario

##### Instrucciones

A continuación, se presenta una tabla de apreciación cualitativa, por favor señalar con una X la que usted considere como respuesta a las preguntas revisadas e indicar las observaciones necesarias a la mismas.

Número de pregunta	Apreciación cualitativa				Observación
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Nombre del experto validador: .....

Profesión: .....

Firma:

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4

Tabla 44 Matriz de síntesis de información

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Entrevista a Gerente General</b>	<b>Entrevista a Gerente de ventas</b>	<b>Entrevista a Contador</b>	<b>Conclusión del investigador</b>

Fuente: Modificado a partir de Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, Metodología de la investigación (2010)

## Anexo 5

Tabla 45 Balance general años 2015-2016-2017-2018

<b>EMPRESA DISGARTA</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31</b>				
	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$215.873</b>	<b>\$204.796</b>	<b>\$267.851</b>	<b>\$294.711</b>
<b>Activo corriente</b>				
Bancos	\$ 27.370	\$ 35.925	\$ 57.238	\$ 98.238
Cuentas por cobrar clientes	\$ 68.352	\$ 55.751	\$ 64.061	\$ 74.061
Inventario de productos	\$ 29.891	\$ 29.891	\$ 45.860	\$ 48.320
Impuestos anticipados	\$ 18.915	\$ 18.915	\$ 23.137	\$ 23.137
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$144.527</b>	<b>\$140.482</b>	<b>\$190.296</b>	<b>\$243.756</b>
<b>Propiedad, planta y equipo</b>				
Equipo de oficina	\$ 1.334	\$ 1.334	\$ 1.334	\$ 1.334
Equipo de computación	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 3.000
Vehículos	\$ 85.849	\$ 99.688	\$142.329	\$142.329
Depreciación acumulada activos fijos	\$ -18.237	\$ -39.108	\$ -68.508	\$ -95.708
<b>Total propiedad, planta y equipo</b>	<b>\$ 71.346</b>	<b>\$ 64.314</b>	<b>\$ 77.555</b>	<b>\$ 50.955</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 46.196</b>	<b>\$ 33.680</b>	<b>\$ 54.183</b>	<b>\$ 74.183</b>
<b>Pasivo corriente</b>				
Cuentas por pagar proveedores	\$ 9.813	\$ 28.658	\$ 48.658	\$ 68.658
Obligaciones c/p	\$ 21.242	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 14.261	\$ 4.088	\$ 4.088	\$ 4.088
Obligaciones patronales	\$ 880	\$ 934	\$ 1.437	\$ 1.437
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 46.196</b>	<b>\$ 33.680</b>	<b>\$ 54.183</b>	<b>\$ 74.183</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$169.677</b>	<b>\$171.116</b>	<b>\$213.667</b>	<b>\$220.528</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$215.873</b>	<b>\$204.796</b>	<b>\$267.851</b>	<b>\$294.711</b>

Fuente: Tomado a partir de la entidad objeto de estudio

## Anexo 6

Tabla 46 Estado de pérdidas y ganancias años 2015-2016-2017-2018

<b>EMPRESA DISGARTA</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31</b>				
	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
<b>Ventas</b>	\$ 1.082.160	\$ 1.103.160	\$ 1.219.545	\$ 1.632.339
Costo de ventas	\$ 938.768	\$ 938.768	\$ 1.044.818	\$ 1.398.327
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 143.391</b>	<b>\$ 164.391</b>	<b>\$ 174.726</b>	<b>\$ 234.012</b>
<b>Gastos operacionales</b>				
<b>Gastos administrativos</b>				
Sueldos	\$ 39.138	\$ 39.865	\$ 46.578	\$ 46.578
Aporte IESS	\$ 4.371	\$ 7.059	\$ 5.354	\$ 8.784
Beneficios sociales	\$ 9.229	\$ 9.229	\$ 9.229	\$ 9.229
Arriendos	\$ 4.448	\$ 4.448	\$ 7.907	\$ 7.907
Teléfono y comunicaciones	\$ 1.825	\$ 1.825	\$ 1.825	\$ 1.825
Útiles de oficina	\$ 3.338	\$ 3.338	\$ 3.338	\$ 3.338
Mantenimiento y reparaciones	\$ 188	\$ 9.688	\$ 20.605	\$ 25.605
Mantenimiento vehículos	\$ 7.089	\$ 7.089	\$ 7.089	\$ 17.089
Seguros	\$ 1.679	\$ 1.679	\$ 1.679	\$ 1.679
Servicios básicos	\$ 360	\$ 2.512	\$ 2.512	\$ 2.512
Depreciación	\$ 18.103	\$ 20.871	\$ 29.400	\$ 29.600
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 89.769</b>	<b>\$ 107.604</b>	<b>\$ 135.516</b>	<b>\$ 154.146</b>
<b>Gastos de ventas</b>				
Bono alimentación	\$ 3.557	\$ 3.557	\$ 3.557	\$ 3.557
Bono cumplimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45.851
Comisiones	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ -
Combustible	\$ 4.828	\$ 4.828	\$ 7.065	\$ 7.065
Promoción y publicidad	\$ 203	\$ 203	\$ 249	\$ 858
Provisión incobrables	\$ 684	\$ 724	\$ 724	\$ 724
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$ 24.752</b>	<b>\$ 24.793</b>	<b>\$ 27.075</b>	<b>\$ 58.055</b>
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$ 114.521</b>	<b>\$ 132.396</b>	<b>\$ 162.591</b>	<b>\$ 212.201</b>

<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 28.871</b>	<b>\$ 31.995</b>	<b>\$ 12.135</b>	<b>\$ 21.810</b>
<b>Gastos no operacionales</b>				
Honorarios	\$ 200	\$ 7.207	\$ 3.089	\$ 3.089
Provisión honorarios	\$ 1.783	\$ 1.783	\$ -	\$ -
Intereses bancarios	\$ 3.311	\$ 922	\$ 922	\$ 10.663
Gastos bancarios	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390
Gastos gestión	\$ 402	\$ 402	\$ 402	\$ 402
Guardianía	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ -
Varios	\$ 153	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios ocasionales	\$ 224	\$ 224	\$ 224	\$ 1.580
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>\$ 6.813</b>	<b>\$ 11.277</b>	<b>\$ 5.376</b>	<b>\$ 16.123</b>
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>\$ 22.058</b>	<b>\$ 20.718</b>	<b>\$ 6.759</b>	<b>\$ 5.687</b>
15% Participación	\$ 3.309	\$ 3.108	\$ 1.014	\$ 853
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$ 18.749</b>	<b>\$ 17.610</b>	<b>\$ 5.745</b>	<b>\$ 4.834</b>
22% Impuesto a la renta	\$ 4.125	\$ 3.874	\$ 1.264	\$ 1.209
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 14.624</b>	<b>\$ 13.736</b>	<b>\$ 4.481</b>	<b>\$ 3.626</b>

Fuente: Tomado a partir de la entidad objeto de estudio