



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.

**“EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA
MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., Y SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO,
SANTO DOMINGO. 2016”**

Estudiante:

PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES

Director de Trabajo de Titulación:

ING. FRANKLIN NARANJO

Santo Domingo – Ecuador

Julio, 2016

**“EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA
MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., Y SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO,
SANTO DOMINGO. 2016”**

Ing. Franklin Naranjo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN_____

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL_____

PhD. Fernando Uset Ruiz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL_____

Eco. Oscar Javier Morales
MIEMBRO DEL TRIBUNAL_____

Santo Domingo.....de.....del 2016.

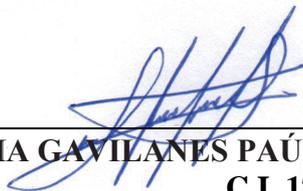
Autor: PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

Título del trabajo: “EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE
de titulación LA COMPAÑÍA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., Y
SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO, SANTO
DOMINGO. 2016”

Fecha: Julio, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



LEDESMA GAVILANES PAÚL DANIEL
C.I. 171866568-8

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, dede 2016

Dra.
Clemencia Carrera
**COORDINADORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.**

Informo que el trabajo de titulación realizado por el Señor: **PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES**, cuyo título es **“EVALUACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., Y SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO, SANTO DOMINGO. 2016”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Franklin Naranjo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	171866568-8
APELLIDO Y NOMBRES:	Ledesma Gavilanes Paúl Daniel
DIRECCIÓN:	Vía. Quevedo km 2 Calle Manuel Borrero
EMAIL:	pooltkd@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	3 703-652
TELÉFONO MOVIL:	0988412831

DATOS DE LA OBRA					
TÍTULO:	“Evaluación de los Estados Financieros de la Compañía Marcelo Vallejo Cía. Ltda., y sus Perspectivas de Crecimiento, Santo Domingo. 2016”				
AUTOR O AUTORES:	Paúl Daniel Ledesma Gavilanes				
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Julio, 2016				
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Franklin Naranjo				
PROGRAMA	<table border="1"><tr><td>PREGRADO</td><td>X</td><td>POSGRADO</td><td></td></tr></table>	PREGRADO	X	POSGRADO	
PREGRADO	X	POSGRADO			
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA				
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>La Evaluación de los Estados Financieros se ha convertido en una de las principales herramientas que permite a la gerencia tomar decisiones apropiadas para cumplir con los objetivos de la empresa. Se realizó la presente evaluación a la COMPAÑÍA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., donde se pudo determinar que no dispone de procesos de evaluación de sus estados financieros, lo que no ha permitido establecer medidas preventivas y correctivas eficientes. Esta situación ha limitado las perspectivas de crecimiento, encontrándose el personal desconectado de la realidad y problemas que existen. La investigación previa a un estudio de las teorías referentes a la evaluación financiera, procedía a realizar un diagnóstico integral, el cual se ejecutó mediante estudios de tipo vertical, horizontal y con indicadores financieros. Los resultados confirman la existencia de problemas que dan paso a escenarios de constante pérdida. Para evitar que esta situación se presente y afecte al personal, socios, proveedores y clientes, se propuso una serie de políticas enfocadas en mejorar los niveles de margen de contribución, permitiendo que entre el costo y el precio existan márgenes adecuados que permitan una recuperación progresiva y sostenible para la empresa. Para ello, se plantea la incorporación de un mecanismo de evaluación permanente, apoyada con una estructura propia que además de evaluar los resultados los difunda para que todo el personal se integre. Esto sumado a una proyección de escenarios se considera permitirá a la empresa recuperar su hegemonía y</p>				

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	hacer frente a una posible contracción de la demanda por la caída de los precios del petróleo.
PALABRAS CLAVES:	Evaluación, tendencias, indicadores, resultados, etapas, margen de contribución.
ABSTRACT:	The evaluation of the Financial Statements has become one of the main tools that enables management to take appropriate decisions to meet the objectives of the company. This assessment was carried out to the Company Marcelo Vallejo Ltd., where it was possible to determine that it does not have processes of evaluation of its Financial Statements, which has not allowed establishing efficient preventive and corrective measures. This situation has limited the growth prospects, finding that the staff was disconnected from reality and problems that exist. The research prior to a study of the theories regarding the financial situation proceeded to perform an integral diagnosis, which was executed by means of studies of vertical, horizontal type, and with financial indicators. The results confirm the existence of problems that lead to constant loss scenarios. To avoid this situation from presenting and affecting the staff, partners, suppliers, and customers, a series of policies was proposed aimed at improving the margin levels of contribution, allowing that between the cost and the price to exist suitable margins to allow a progressive and sustainable recovery for the company. To do this, it raises the incorporation of a mechanism for permanent evaluation, supported with a proper structure that in addition to assessing the results, it spreads them for all the staff to integrate. This added to a projection of scenarios, will allow the company to recover its hegemony and to cope with a possible contraction of the demand by the fall of oil prices.
KEYWORDS	Assessment, trends, indicators, results, stages, margin of contribution.

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f:


PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES
C.I. 171866568-8



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES**, CI. **171866568-8** autor del Trabajo de Titulación titulado: **“Evaluación de los Estados Financieros de la Compañía Marcelo Vallejo Cía. Ltda., y sus Perspectivas de Crecimiento, Santo Domingo. 2016”**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA.**, en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, 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 de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 14 de julio del 2016

f.



PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES
C.I. 171866568-8



Santo Domingo, 13 de enero del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **AGUIRRE SERRANO HERMAN** con cédula de identidad N° **0701821167** en calidad de Gerente General, autorizo a **PAÚL DANIEL LEDESMA GAVILANES**, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación “**Evaluación de los Estados Financieros de la Compañía Marcelo Vallejo Cía. Ltda., y sus Perspectivas de Crecimiento, Santo Domingo. 2016**” basada en la información proporcionada por la compañía.

f:



Aguirre Serrano Herman
C.I. 0701821167

DEDICATORIA

*A mí querida madre **Beatriz**, que con su amor, esfuerzo y apoyo incondicional contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional, A mi padre **Milton** que con tu esfuerzo y enseñanza hiciste de mi un hombre de bien y estoy seguro que ahora desde el cielo seguirás guiando mi camino. Gracias a ellos he podido culminar una de las etapas más importantes de mi vida.*

*Y a mi querida esposa **Josselyn Jahaira**, quien con su apoyo incondicional hizo que los últimos años de mi carrera estén de llenos de amor y felicidad.*

A mis hermanos y a mis sobrinos, a quienes en el lapso de mi vida me han brindado experiencias asombrosas que hacen que cada día de mi vida sea feliz.

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a mi **Dios** por darme la oportunidad de culminar una etapa de mi carrera profesional y por haberme guiado por el camino correcto.*

*Mi profunda gratitud a la **Universidad Tecnológica Equinoccial** por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional, a los docentes que de una u otra manera supieron encaminarme por el camino del éxito en el ámbito profesional y personal, de manera especial a mi director de tesis Ing. **Franklin Naranjo**, quien supo guiarme de la mejor manera para el desarrollo y culminación del presente trabajo de titulación.*

*A mi esposa **Josselyn Jahaira** por estar siempre a mi lado siendo un pilar fundamental en mi vida gracias por tu cariño y paciencia mi amor.*

*También me gustaría agradecer a mis padres **Milton y Beatriz** a mis hermanos **Sofía, Kleber, Rosa, Marcos, Vicente** y **Alicia**, por su apoyo absoluto e incondicional.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria... ..	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras	xvii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1.	Problema de investigación	1
1.1.1.	Problema a investigar.....	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico	2
1.1.3.	Objeto de estudio práctico	2
1.1.4.	Planteamiento del problema.....	3
1.1.5.	Formulación del problema	5
1.1.6.	Sistematización del problema	5
1.1.7.	Objetivo general	6
1.1.8.	Objetivos Específicos.....	6
1.1.9.	Justificación	6
1.2.	Marco Referencial.....	7
1.2.1.	Marco teórico	7
1.2.1.1.	Administración financiera.....	7
1.2.1.2.	Finanzas	8
1.2.1.3.	Perspectivas de crecimiento	9

1.2.1.4.	Toma de decisiones	10
1.2.1.5.	Concepto de la evaluación financiera	12
1.2.1.6.	Objetivos de la evaluación financiera	12
1.2.1.7.	Características de la evaluación financiera	13
1.2.1.8.	Fases de la evaluación financiera.....	14
1.2.1.9.	Tipos de evaluación financiera	15
1.2.2.	Marco conceptual	16

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	18
2.1.1.	Nivel de estudio	18
2.1.2.	Modalidad de investigación	18
2.1.3.	Método	18
2.1.3.1.	Inductivo-Deductivo:	19
2.1.3.2.	Método correlacional	19
2.1.4.	Población y muestra	19
2.1.4.1.	Población.....	19
2.1.4.2.	Muestra:	19
2.1.5.	Técnicas de investigación	19
2.1.6.	Procesamiento de datos	20
2.2.	Metodología específica	20
2.2.1.	Metodología Administrativa	20
2.2.2.	Metodología Financiera	20
2.2.3.	Metodología operativa	21

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Recolección y tratamiento de datos	22
3.1.1.	Recolección de datos Administrativos.....	22
3.1.1.1.	Establecer el proceso de evaluación mediante los estados financieros.....	22
3.1.1.2.	Resultados de la investigación de campo.....	35

3.1.1.3.	Determinar las razones financieras a utilizar y los procesos de interpretación ..	37
3.1.1.4.	Definir la estructura de evaluación de los resultados obtenidos	38
3.1.1.5.	Estandarizar la estructura del informe a presentarse.....	42
3.1.1.6.	Definir los procesos de difusión de los resultados.....	42
3.1.1.7.	Establecer las áreas sobre las cuales se establecerán medidas preventivas y correctivas en la empresa.	43
3.2.	Recolección y tratamiento de datos	43
3.2.1.	Recolección y tratamiento de datos financieros.....	43
3.2.1.1.	Presentación del Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias.....	44
3.2.1.2.	Ejecución del análisis vertical por cada período.....	50
3.2.1.3.	Cálculo de los promedios de concentración de los períodos evaluados	53
3.2.1.4.	Interpretación de resultados del análisis vertical	56
3.2.1.5.	Ejecución del análisis horizontal de los balances levantados	59
3.2.1.6.	Diagramación de las tendencias de las cuentas principales	66
3.2.1.7.	Interpretación de los resultados del análisis horizontal	67
3.2.1.8.	Ejecución de las razones financieras de liquidez, rotación, rentabilidad, endeudamiento, Dupont y Eva.	72
3.2.1.9.	Diagrama de las tendencias de las razones calculadas.....	74
3.2.1.10.	Interpretación de los resultados por indicador	76
3.2.1.11.	Presentación del informe final de resultados señalando el estado actual de la empresa	78
3.2.2.	Establecimiento del presupuesto para cinco años mediante el uso de mínimos cuadrados	79
3.2.3.	Propuesta.....	83
3.2.3.1.	Recolección y tratamiento de datos operativos.....	84
3.2.3.2.	Establecer políticas administrativas, operativas, financieras y de mercado especializadas en el uso de recursos	84
3.2.3.3.	Presentación del programa de acciones preventivas y correctivas	86
3.2.3.4.	Reestructuración del área de evaluación financiera para que se implemente permanentemente el control.....	87

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	89
4.2.	Recomendaciones	90
	Referencias bibliográficas	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Indicadores de liquidez	15
Tabla 1.2.	Indicadores de rentabilidad	16
Tabla 1.3.	Indicadores de gestión.....	16
Tabla 1.4.	Indicadores de endeudamiento.....	16
Tabla 2.1.	Población (Personal)	19
Tabla 3.1.	Género.....	23
Tabla 3.2.	Edad	24
Tabla 3.3.	Pregunta No.1	25
Tabla 3.4.	Pregunta No.2	26
Tabla 3.5.	Pregunta No.3	27
Tabla 3.6.	Pregunta No.4	28
Tabla 3.7.	Pregunta No.5	29
Tabla 3.8.	Pregunta No.6	30
Tabla 3.9.	Pregunta No.7	31
Tabla 3.10.	Pregunta No.8	32
Tabla 3.11.	Pregunta No.9	33
Tabla 3.12.	Pregunta No.10	34
Tabla 3.13.	Nivel de conocimiento del experto seleccionado para el estudio	38
Tabla 3.14.	Balance General	44
Tabla 3.15.	Balance Pérdidas y Ganancias	47
Tabla 3.16.	Análisis Vertical Balance General	50
Tabla 3.17.	Análisis Vertical Balance de Pérdidas y Ganancias.....	52
Tabla 3.18.	Promedio concentración cuentas principales Análisis Vertical Balance General	53
Tabla 3.19.	Promedio concentración cuentas principales Análisis Vertical Balance Pérdida y Ganancia	54
Tabla 3.20.	Análisis Horizontal Balance General	60
Tabla 3.21.	Análisis Horizontal Balance de Pérdidas y Ganancias	63
Tabla 3.23.	Indicadores de liquidez	72
Tabla 3.24.	Indicadores de gestión.....	73
Tabla 3.25.	Indicadores de rentabilidad	73

Tabla 3.26. Indicadores de endeudamiento.....	73
Tabla 3.27. Ecuaciones resultantes para la proyección.....	79
Tabla 3.28. Tasa de comportamiento anual	80
Tabla 3.29. Tasa de comportamiento anual	80
Tabla 3.30. Escenario Optimista	81
Tabla 3.31. Escenario Normal.....	81
Tabla 3.32. Escenario Pesimista	81
Tabla 3.33. Ecuaciones resultantes para la proyección.....	82
Tabla 3.34. Balance General Optimista	83
Tabla 3.35. Balance General Normal.....	83
Tabla 3.36. Balance General Pesimista.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Árbol de problemas	4
Figura 3.1. Género	23
Figura 3.2. Edad	24
Figura 3.3. Pregunta No.1	25
Figura 3.4. Pregunta No.2	26
Figura 3.5. Pregunta No.3	27
Figura 3.6. Pregunta No.4	28
Figura 3.7. Pregunta No.5	29
Figura 3.8. Pregunta No.5	30
Figura 3.9. Pregunta No. 6	31
Figura 3.10. Pregunta No. 8	32
Figura 3.11. Pregunta No.9	33
Figura 3.12. Pregunta No.10	34
Figura 3.13. Programa de evaluación de los estados financieros de La Compañía Marcelo Vallejo Cía. Ltda.	41
Figura 3.14. Balance General	66
Figura 3.15. Balance de Pérdidas y Ganancias.....	67
Figura 3.16. Indicadores de liquidez	74
Figura 3.17. Indicadores de rentabilidad	74
Figura 3.18. Indicadores de gestión.....	75
Figura 3.19. Indicadores de endeudamiento.....	75
Figura 3.20. Tendencias por cuenta del Balance de Pérdidas y Ganancias.....	79
Figura 3.21. Tendencias por cuenta del Balance General	82
Figura 3.22. Estructura de evaluación	88

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

El mercado automotriz amenaza con un estancamiento, producto de la contracción de los mercados por la caída de los precios del petróleo. Esto genera la necesidad de tomar decisiones importantes que permitan a las empresas de este sector protegerse, evitando su cierre por falta de liquidez.

En el país, la venta de vehículos ha mantenido tendencias decrecientes. Según datos de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, se ha registrado en el 2016 una caída del 41% con relación al año anterior. (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, 2016). Esta situación señala problemas que afectan la gestión de las diferentes empresas que se encuentran en el sector.

En el caso concreto de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, el sector automotriz se ha visto afectado, principalmente por la reducción de liquidez en el mercado y capacidad de compra de la población. En este caso, el desempleo por ejemplo, se encuentra en los más altos niveles, en donde existe una tasa del 22,56% de mujeres entre 18 a 29 años desempleadas y un 12,33% de hombres entre 18 y 29 años, situación que ha afectado el consumo principalmente de productos como los vehículos. Esta situación incide en problemas de rentabilidad del sector comprometiendo su desarrollo.

Desde el año 2010, la compañía MARCELO VALLEJO CIA. LTDA se ha especializado en la compra, venta, comisión, importación de vehículos, motocicletas, máquinas pesadas, accesorios y repuestos automotrices. Su nivel de gestión ha mantenido tasas crecientes al punto que en el año 2015 pudo adquirir un terreno que le permite exhibir de mejor manera los vehículos y además prestar los servicios de mecánica, pintura y mantenimiento necesarios para que se encuentren en perfecto estado.

Pese a esta situación, el crecimiento no ha sido el resultado de una gestión amparada en información financiera. A nivel interno, existe una gran desorganización que ha motivado la toma de varias decisiones que han afectado la gestión financiera. La empresa no dispone de procesos de evaluación financiera que le permitan controlar el uso de sus recursos y los resultados obtenidos acorde a los presupuestos establecidos. Esta situación ha producido un desconocimiento de la liquidez, rentabilidad, rotación de cuentas y niveles de endeudamiento los cuales ponen en peligro la estabilidad y continuidad de sus operaciones.

La empresa no ha procedido a analizar adecuadamente sus balances, por lo que no ha identificado las variaciones en el comportamiento de sus cuentas, impidiendo verificar si la gestión realizada en sus diferentes operaciones ha sido adecuada.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

El objeto teórico se compone de los procesos a cumplirse para ejecutar una evaluación financiera eficiente. En este caso, se ha tomado como base el análisis de los estados financieros y razones financieras mismas que permitirán identificar el estado de la empresa.

Además, ayudara a evaluar las decisiones tomadas, señalando aquellas que no han aportado a su crecimiento.

La evaluación financiera permitirá corregir acciones inadecuadas, fortaleciendo aquellas que contribuyen a disponer de un crecimiento sólido y sostenido. Por ello, su desarrollo práctico es urgente en la medida que la falta de su ejecución no ha permitido disponer de un mejor resultado económico financiero.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

El objeto de estudio práctico es la evaluación financiera necesaria para que la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., disponga de una visión amplia sobre la gestión realizada, permitiéndole tomar decisiones que le permitan consolidarse en el mercado evitando riesgos propios de la contracción posible a presentarse por la caída de la demanda esperada en el 2016.

Su desarrollo permitirá conocer las variaciones de las cuentas en el tiempo, así como la concentración de las mismas, identificando prácticas inadecuadas que incrementan los gastos afectando a la rentabilidad. De igual manera, mediante las razones financieras mantendrá un control más efectivo que permita mantener los índices de rentabilidad crecientes, mediante el adecuado manejo de la liquidez, las políticas de otorgamiento de crédito y cobranzas, así como el endeudamiento existente.

1.1.4. Planteamiento del problema

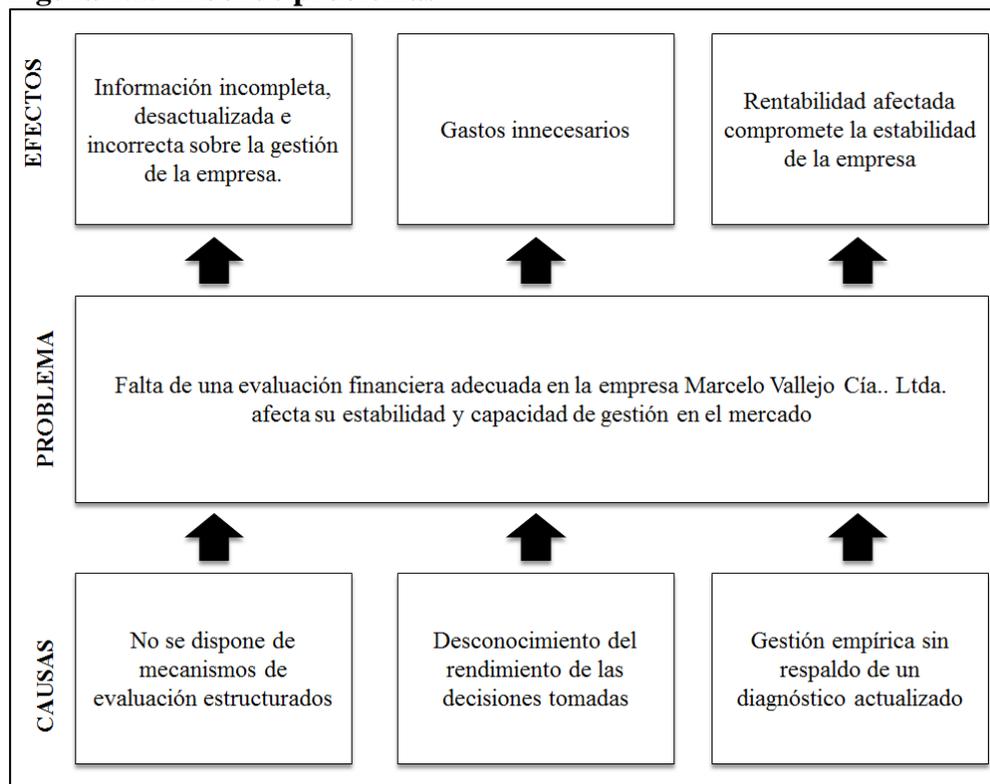
Los procesos y decisiones tomadas en la empresa se han basado en aspectos empíricos, en donde la experiencia y conocimiento de sus directores ha sido la principal base de gestión.

Si bien, estos procesos son importantes, la falta de información real y actualizada sobre la situación de la empresa ha llevado a generar gastos innecesarios afectando el rendimiento alcanzado.

Debido a que el sector automotriz del país experimentó durante los últimos cinco años un crecimiento constante de cerca del 19% anual, la empresa obtuvo un comportamiento favorable, en donde las malas decisiones no se evidenciaron en los resultados de la rentabilidad. Sin embargo, esta práctica generó graves afecciones en la medida que se desperdiciaron recursos vitales que hubieran permitido disponer de mejores resultados para proyectar un mayor crecimiento. (AEADE, 2015).

El panorama del mercado en la actualidad es diferente, la caída del precio de petróleo ha alterado el comportamiento de la demanda. Se espera una contracción del mercado y una caída en las ventas de cerca del 11% según datos de AEADE. Esto genera altos niveles de preocupación en la medida que afectan la estabilidad de la empresa. (AEADE, 2015).

La necesidad de tomar decisiones enfocadas a soportar los presupuestos de mercado demanda de una información actualizada y amplia que evite continuar con gastos innecesarios y de paso a la optimización de los recursos. En este sentido, la presente investigación se enfoca en el siguiente problema:

Figura 1.1. Árbol de problemas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Analizando las causas del problema planteado, se evidencia la falta de mecanismos de evaluación financiera definidos. La empresa no cuenta con una estructura que permita mantener un control de la gestión financiera. Esto ha afectado el conocimiento real de la situación de la empresa, lo que ha dado lugar a decisiones mal tomadas que han generado gastos innecesarios.

Ha venido existiendo el desconocimiento por parte del personal responsable del área financiera sobre el rendimiento económico obtenido en base a las decisiones tomadas. Estas no han podido ser evaluadas desde la perspectiva financiera, por lo que muchos errores se han mantenido pese a afectar la estabilidad empresarial.

La gestión como se indicó ha sido empírica, misma que no ha contado con un respaldo de información que identifique las falencias existentes y permita mejorar el uso de los recursos disponibles. Esto ha provocado una serie de deficiencias que con el normal desenvolvimiento de la gestión.

La información financiera es incompleta y desactualizada, produciendo varias quejas en los clientes como la falta de registro de pagos de las cuotas vehiculares, la falta de pago de comisiones a los agentes de venta y problemas en cuanto a las comisiones de los vehículos vendidos. Se ha incurrido además en gastos innecesarios principalmente en el área de operaciones en donde han existido deficiencias en cuanto a la valoración de vehículos y los procesos de mecánica y pintura aplicados. La compra de insumos y materias primas no cuenta con presupuestos definidos, lo que ha producido gastos sobre el mercado que afectan los resultados obtenidos.

La rentabilidad se ha visto afectada en la medida que pese al aumento en las ventas, los socios no han experimentado un aumento en sus utilidades, evidenciando situaciones de inconformidad basadas en un aumento de gastos improductivos. Esto revela una administración poco controlada y sustentada en datos que permitan un mejor direccionamiento.

De mantenerse esta situación, la empresa se verá limitada en su desarrollo, logrando verse afectada por la situación del mercado, aspecto que genera altos riesgos en su estabilidad. Por ello, urge la estructuración de una evaluación financiera efectiva amparada en procesos técnicos y metodológicos que brinden una información clara y transparente de la gestión cumplida.

1.1.5. Formulación del problema

¿De qué manera la falta de una evaluación financiera adecuada en la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., afecta las perspectivas de crecimiento?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cómo influye una evaluación financiera basada en los estados financieros en las perspectivas de crecimiento?
- ¿Cuál es la situación financiera de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda. y los resultados de las decisiones tomadas?
- ¿Qué acciones deben implementarse para mantener un control permanente de la empresa evitando riesgos del mercado?

1.1.7. Objetivo general

Evaluar los estados financieros de la compañía Marcelo Vallejo Cía. Ltda., y sus perspectivas de crecimiento para identificar su gestión y su estabilidad económica, promoviendo acciones que impulsen su crecimiento.

1.1.8. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las técnicas financieras en base a los estados financieros para poder analizar la empresa integralmente identificando falencias y promoviendo correctivos efectivos.
- Realizar un diagnóstico financiero de la empresa Marcelo Vallejo Cía. Ltda., para identificar las debilidades y fortalezas existentes.
- Establecer un programa de acciones financieras que permitan mejorar la toma de decisiones referente a las perspectivas de crecimiento.

1.1.9. Justificación

La importancia en el desarrollo de la investigación se basa en evitar que la empresa siga afectando su rentabilidad por decisiones que no aportan a su crecimiento. En este caso, el estudio es relevante ya que la empresa si bien ha mantenido un crecimiento, afronta un cambio radical en el mercado que pueden conducirle a pérdidas si no erradican las medidas inadecuadas e impulsan correctivos necesarios.

La utilidad teórica de la investigación radica en conocer ampliamente los procesos de evaluación financiera tomando como base el estado de resultados y el balance general.

Además, permitirá identificar el uso e interpretación de las razones financieras, permitiendo disponer de una evaluación amplia.

La utilidad práctica se basa ejecutar la evaluación financiera amparada en procesos claros y concisos los cuales permitan disponer de un diagnóstico real y actualizado para evaluar la situación actual de la empresa. Su ejecución permitirá identificar si las decisiones administrativas tomadas han sido adecuadas e impulsan el crecimiento empresarial. De esta

manera, se puede ejecutar correctivos que permitan fortalecer la empresa y prepararla frente a cambios posibles a presentarse en el mercado.

Los beneficiarios de la investigación son en primer lugar los socios de la empresa quienes dispondrán de mayor seguridad en cuanto a la estabilidad de la empresa, obteniendo la mayor rentabilidad posible. Son también beneficiarios los empleados los cuales gozarán de estabilidad laboral, aportando valor con su gestión para que la empresa pueda desempeñarse eficientemente. De igual manera, son beneficiarios los proveedores en la medida que podrán establecer relaciones a largo plazo, promoviendo su crecimiento.

Finalmente, son beneficiarios los clientes debido a que la evaluación promoverá permanentes mejoras que eleven su satisfacción.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. Administración financiera

La administración financiera se define como “la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en la mente. Entonces la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos” (Horne, 2012, pág. 2).

El concepto expuesto señala a la administración financiera como un conjunto de actividades focalizadas en términos de capital que permiten un manejo efectivo de los recursos monetarios a fin de garantizar un desenvolvimiento efectivo de las actividades a cumplirse.

Conforme la cita, se evidencian áreas sobre las cuales la administración financiera se desenvuelve. Dentro de estas se encuentra la inversión, el financiamiento y la administración de activos. Cada uno de estos es indispensable para que la empresa pueda operar, alcanzando resultados favorables.

“La administración financiera establece mecanismos de control de la gestión monetaria para conocer la situación actual de una empresa y sus necesidades, permitiendo la toma de decisiones” (Perdomo, 2012, pág. 18). En el concepto señalado, la toma de decisiones es un parámetro de vital importancia, en la medida que permite orientar la empresa en base a un manejo responsable del capital. En este caso, responsabilidades propias de la administración financiera son:

- Identificar fuentes de financiamiento para poder disponer de los activos necesarios para la operatividad del negocio.
- Canalizar capitales e inversiones para fomentar el crecimiento de la capacidad operativa y administrativa del negocio.
- Mantener un control en el uso de las fuentes monetarias para establecer presupuestos de gastos posibles a incurrirse.
- Administrar el capital en el cumplimiento de las obligaciones contraídas para que estas puedan ser cumplidas a cabalidad.
- Generar fuentes de información que determinen los resultados alcanzados a fin de conocer la situación de la empresa.
- Establecer decisiones referentes al uso del capital para que la empresa pueda maximizar sus funciones. (Madura, 2012, pág. 120).

Como se observa, la importancia de la administración financiera radica en la correcta administración del dinero de una empresa, para que esta pueda cumplir con sus metas establecidas. Su gestión evita gastos innecesarios que no aporten valor al cliente y afecten los resultados obtenidos.

1.2.1.2. Finanzas

Se entiende como finanzas a las actividades que tienen relación con el dinero. Sus actividades comprenden el intercambio y administración del capital, mismas que al ser parte de la economía permiten a las empresas cumplir sus obligaciones y tomar decisiones encaminadas al crecimiento. “Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.” (Bodie, 2012, pág. 2).

Analizando el concepto señalado, se infiere que las finanzas comprenden procesos esenciales en todo tipo de actividad económica, en la que se administra el dinero para poder cubrir las necesidades internas enfocadas a prestar un servicio o producto de calidad. Su desarrollo implica un conjunto de actividades entre las cuales se puede señalar las siguientes:

- Establece presupuestos en base a la percepción del comportamiento de la empresa en el mercado dentro del tiempo.
- Identifica fuentes de ingresos, evaluando las diferentes alternativas de gestión posibles a implementarse en función de la razón social.
- Desarrolla provisiones de capital que permitan cubrir las obligaciones contraídas por la empresa.
- Controla los procesos de registro de las diferentes transacciones.
- Evalúa el comportamiento de la empresa, analizando concentraciones de cada cuenta y tendencias de comportamiento. (Ehrhardt, 2013, pág. 134).

Las finanzas permiten administrar eficientemente el capital existente, maximizando su utilización para que este impulse el crecimiento del negocio. Mediante su gestión, toda organización puede controlar el cumplimiento de sus obligaciones, determinando los niveles de rentabilidad y resultados obtenidos.

1.2.1.3. Perspectivas de crecimiento

La gestión financiera es un proceso de apoyo interno que cada empresa requiere para poder disponer de un manejo efectivo del capital. Su desarrollo mantiene un control de los resultados, identificando problemas para que se puedan orientar soluciones viables y factibles de realizar.

Internamente, son varios procesos que se administran dentro de la gestión financiera. Dentro de estos se encuentra el apoyo hacia el crecimiento organizacional. Al respecto, un manejo adecuado de la solvencia, sostenibilidad y estabilidad del negocio permiten alcanzar mayores posibilidades de crecimiento.

En cuanto a la solvencia, “el endeudamiento debe ser controlado para evitar gastos que no puedan ser cubiertos por los propios ingresos de la actividad” (Ortíz, 2013, pág. 52). Lo expuesto, determina la necesidad de un análisis permanente de los pasivos para establecer la capacidad de endeudamiento y los motivos para que este se proceda. Una administración efectiva, tiene lugar cuando el pasivo ha sido utilizado como medio impulsador del ingreso, el cual además de cubrir el gasto generado por intereses permite obtener una rentabilidad.

En cuanto a la sostenibilidad, la perspectiva de crecimiento permite disponer de mayor oportunidad para expandir las operaciones del negocio, buscando incrementos de ingresos y por ende rentabilidad. “La administración efectiva es aquella que maximiza los niveles de rentabilidad sobre el ingreso percibido.” (Finnerty, 2012, pág. 14).

En base a lo expuesto, la perspectiva de crecimiento requiere de mayor eficiencia interna en la empresa, expresada en función de la relación entre la rentabilidad y el ingreso. Esto parte de una gestión financiera efectiva que permita maximizar la utilidad por cada dólar utilizado.

En cuanto a la estabilidad, la perspectiva del crecimiento establece que una actividad puede mantener tendencias crecientes cuando sus bases son sólidas. Es decir, cuando internamente mantiene una disciplina en la administración del capital, disponiendo de márgenes para gastos, pasivos y costos. “La empresa debe disponer de concentraciones de gastos viables a cubrirse en relación de tasas definidas en función del ingreso esperado” (Lascarro, 2013, pág. 115).

Analizando lo expuesto, la estabilidad permite a una empresa mantenerse activa en el mercado, actuando en base a las normativas vigentes y con altos estándares de calidad. Este alcance tiene lugar con un manejo efectivo de sus recursos monetarios.

1.2.1.4. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso basado en la evaluación de alternativas. En el ámbito financiero, su desarrollo se ampara en mecanismos de costo de oportunidad en donde “se analizan varias alternativas para establecer la que mayor rendimiento tiene” (Le Pera, 2012, pág. 74).

Las decisiones implican caminos a seguir, en base a la experiencia, posibilidades, gustos y preferencias de las personas. En el campo administrativo, las decisiones se relacionan a los caminos a adoptar para poder llegar a cumplir las metas propuestas. Financieramente, las decisiones determinan aspectos de fundamental relevancia en la organización:

- Permiten determinar los presupuestos disponibles para la adquisición de equipos, insumos y materias primas.
- Determinan políticas internas para el efectivo manejo del dinero.
- Deciden sobre líneas de negocio a implementarse a fin de obtener la mayor rentabilidad.
- Identifican las fuentes de financiamiento de menor impacto en la empresa.
- Establecen correctivos, ajustes y mejoras para incrementar el rendimiento de la empresa. (Biggs, 2013, pág. 201)

La toma de decisiones enrumba a la empresa, aspecto que le permita cumplir con sus planes estratégicos y operativos, incrementando su posicionamiento en el mercado. Su desarrollo cumple un proceso determinado en donde es necesario seguir actividades lógicamente definidas. Estas son las siguientes:

- Evaluar las alternativas existentes
- Establecer los atributos de cada una de las alternativas
- Valorar y ponderar las alternativas
- Decidir la que mejor resultado permita disponer. (Diez, 2013, pág. 94)

El proceso de toma de decisiones se fundamenta en la valoración. En este caso se evalúan comparativamente las opciones existentes a fin de que se pueda identificar la de mayor beneficio. En el ámbito financiero, el proceso de valoración debe realizarse mediante técnicas establecidas entre las que se encuentra el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación. Además, de estas, pueden implementarse comparativos en base de indicadores de liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento.

1.2.1.5. Concepto de la evaluación financiera

Mokate (2010) define a la evaluación financiera como “un conjunto de actividades enfocadas a conocer el estado actual de la empresa, identificando anomalías que afectan sus resultados” (Mokate, 2011, pág. 48). Analizando el concepto, se evidencia que la evaluación cumple un propósito específico dado por el control de la empresa y las decisiones tomadas en base a los resultados financieros obtenidos. Su desarrollo permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y proyectar los posibles resultados a obtenerse.

Como todo proceso de evaluación, la financiera debe basarse en procedimientos y técnicas que permitan ejecutar procedimientos e interpretar los resultados. Su desarrollo parte de principios financieros los cuales ayudan a conocer los resultados obtenidos en cada período.

Orozco (2011) señala que la evaluación financiera es un proceso que “toda empresa debe cumplir para conocer ampliamente su gestión” (Orozco, 2010, pág. 120). Su desarrollo parte de un examen integral que identifica la gestión empresarial en función de los resultados. Su desarrollo se asocia a otras técnicas de gestión dentro de las cuales se encuentra la contabilidad.

En cumplimiento de las normas y principios contables, la empresa expresa sus resultados en balances los cuales revelan la situación a una fecha específica. Estos permiten realizar una evaluación amplia que permite conocer el comportamiento resultante de las decisiones tomadas.

1.2.1.6. Objetivos de la evaluación financiera

Castro (2011) indica que la evaluación financiera “examina el uso de los recursos financieros generando información que permita determinar el cumplimiento de metas y objetivos planteados” (Castro, 2012, pág. 129). Su desarrollo se focaliza en varios aspectos que pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Identificar el rendimiento de la empresa en un período determinado.
- Evaluar el uso de los recursos monetarios en la empresa en función de las decisiones tomadas.

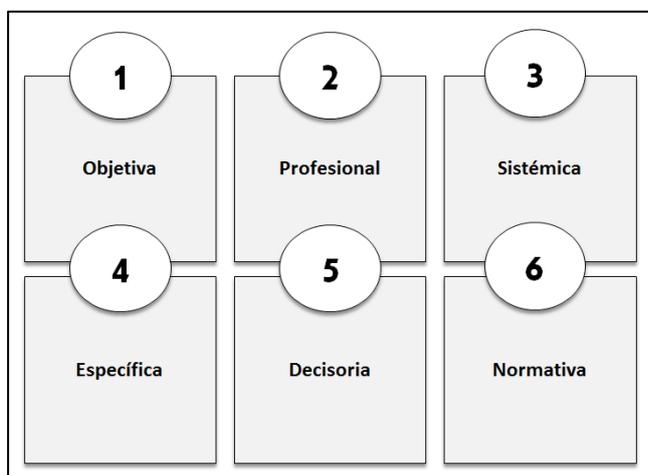
- Verificar el cumplimiento de las normas establecidas referentes a beneficios legales, tributarios, entre otros.
- Identificar falencias existentes que afectan los resultados.
- Interpretar los movimientos realizados y su impacto en la empresa. (Fernández, 2012, pág. 80).

Como se observa, la evaluación financiera permite tener un mayor control de la gestión cumplida por la empresa, estableciendo medidas correctivas y preventivas que permitan alcanzar las metas planteadas. Su desarrollo orienta la administración de la empresa, evitando incurrir en decisiones que afecten los resultados alcanzados.

1.2.1.7. Características de la evaluación financiera

La evaluación financiera debe ejecutarse en función a procesos previamente planificados y amparados en metodologías comprobadas. Su desarrollo cumple con características que pueden ser clasificadas conforme la siguiente figura:

Figura 1. Características de la evaluación financiera



Fuente: (Hernández, 2010, pág. 84)

A continuación el detalle de las características señaladas:

- **Objetiva:** La evaluación financiera se basa en hechos reales que pueden ser comprobados.
- **Profesional:** Su desarrollo debe ser cumplida por personal capacitado que conozca las técnicas y procedimientos necesarios para ejecutarla.

- **Sistémica:** Su desarrollo se basa en actividades organizadas, debidamente planificadas, las cuales reciben insumos y generan salidas que permiten identificar el estado de la empresa.
- **Específica:** Su desarrollo cumple con diagnósticos propios en base a estudios determinados los cuales se focalizan en ámbitos financieros determinados. Dentro de estos se encuentra la liquidez, rentabilidad, rotación de cuentas, inventarios y endeudamiento.
- **Decisoria:** Al final del proceso se obtendrá un informe de resultados en donde se identifican las debilidades existentes, así como las fortalezas, permitiendo sustentar la toma de decisiones para mejorar la gestión empresarial.
- **Normativa:** Se basa en el cumplimiento de procesos técnicos y normas existentes en donde se desarrolla, evaluando el nivel de cumplimiento de la empresa.

1.2.1.8. Fases de la evaluación financiera

La evaluación financiera se basa en un conjunto de actividades planificadas las cuales producen resultados específicos. Cruz (2011) indica que “existen disponibles varias técnicas de evaluación financiera que cada empresa debe decidir en base a sus necesidades.” (Cruz, 2012, pág. 64).

El proceso de evaluación comprende fases que deben ser cumplidas independientemente de las técnicas aplicadas. Estas fases pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Planificación:** Permite analizar los procesos de evaluación financiera a aplicarse. Además, define las personas responsables y las áreas de gestión. Determina la estandarización de los formatos y procesos a ser aplicados.
- **Ejecución:** Implica la aplicación de la metodología definida. Su desarrollo se subdivide de la siguiente manera:
 - Levantamiento de datos, recopila los datos necesarios para realizar la evaluación.
 - Aplicación de las técnicas, implica la aplicación de las técnicas en base a los datos levantados.
 - Comprobación de resultados: Evalúa los resultados obtenidos permitiendo que estos puedan ser comprobados cuando sea necesario.
- **Información de resultados:** Establece la presentación de los resultados y los procesos como estos van a ser difundidos a los interesados. El informe debe contener un análisis

amplio sobre la situación de la empresa, señalando las falencias y aspectos adecuados ocurridos en la empresa en cada período. Tobar (2011) recomienda que los análisis mínimos comprendan un período de tres años para que se pueda conocer la variación de los resultados. (Tobar, 2010).

1.2.1.9. Tipos de evaluación financiera

La evaluación financiera puede realizarse integrando varias técnicas. En este caso, estas parten de dos aspectos fundamentales. El primero utilizando los balances, el segundo mediante el uso de razones. A continuación, una descripción de su utilidad:

- **Estados Financieros:** Existen dos técnicas principales que pueden ser ejecutadas con los balances de la empresa. Estos son:
 - **Análisis vertical:** Su desarrollo utiliza exclusivamente un período analizando la concentración de cada cuenta en base a descriptores. Estos son el total de activos, pasivos y patrimonio en el Balance General y el Total de ingresos en el de Pérdidas y Ganancias.
 - **Análisis horizontal:** Su desarrollo utiliza como mínimo dos períodos. Este analiza la variación de cada cuenta verificando si su comportamiento ha sido creciente, decreciente o estático.
- **Razones Financieras:** Las razones financieras son ecuaciones que permiten medir el estado de la empresa en base de varias características. Estas pueden ser clasificadas en:
 - **Liquidez:** Mide la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones corrientes.

Tabla 1.1. Indicadores de liquidez

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas
Liquidez	Liquidez corriente	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
	Prueba ácida	$\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo corriente}$

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

- **Rentabilidad:** Mide los resultados de la empresa en base al total de activos, inversión y patrimonio. La rentabilidad es el objetivo de cada negocio debiendo evaluarse el nivel y su tendencia.

Tabla 1.2. Indicadores de rentabilidad

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (Utilidad neta/Ventas) *	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
	(Du pont)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
	Margen bruto	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$
	Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

- **Gestión:** Mide la variación de las cuentas y capacidad de cobro de aquellas entregadas a crédito.

Tabla 1.3. Indicadores de gestión

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas
Gestión	Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
	Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$
	Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
	Período medio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
	Período medio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar} * 365}{\text{compras}}$

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

- **Endeudamiento:** Evalúa el financiamiento con terceros que la empresa tiene en un período determinado. Su concentración se basa en la exigüidad, es decir el plazo pudiendo este ser a corto, mediano y largo.

Tabla 1.4. Indicadores de endeudamiento

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas
Solvencia	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
	Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$

Elaborado por: Ledesma, Paúl

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

1.2.2. Marco conceptual

En el transcurso de la investigación se utilizan diversos términos que son importantes aclarar para evitar confusiones en la comprensión de los contenidos planteados:

- **Control:** Proceso administrativo enfocado en evaluar la gestión obtenida y compararla con las metas propuestas. (Moreno, 2011, pág. 60).

- **Estandarización:** Mecanismo utilizado para manejar de manera uniforme técnicas y formatos que permitan interpretar de mejor manera los resultados. (Albuja, 2011, pág. 18).
- **Evaluación:** Acción de identificar los resultados obtenidos, determinando si estos se encuentran en relación a los esperados. (Gómez, 2012, pág. 30).
- **Informe:** Exposición presentada de manera oral o escrita que contiene los resultados y recomendaciones obtenidas de un proceso de evaluación cumplido. (Torres, 2010, pág. 72).
- **Metas:** Proceso de cuantificación de objetivos que representan aspiraciones que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado en base a recursos disponibles. (Buenaño, 2012, pág. 120).
- **Proyecciones:** Proceso de generación de tendencias en base a técnicas que permiten prever escenarios futuros a ocurrir. (Caldas, 2012, pág. 74).
- **Resultados:** Salidas obtenidas en base al procesamiento de entradas definidas. (Vélez, 2010, pág. 29).
- **Técnicas:** Procesos basados en normas y principios para alcanzar un resultado que puede ser comprobado. (Albán, 2012, pág. 92).
- **Tendencia:** Comportamiento de un objeto a lo largo del tiempo que marca un patrón posible de verificar. (Espinoza, 2010, pág. 81).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

La presente investigación es exploratoria-descriptiva. Es exploratoria debido a que utilizará investigaciones previas que permitan identificar los procesos correspondientes a la evaluación financiera basada en estados y razones financieras. Es descriptiva debido a que utilizará técnicas matemáticas para transformar datos en información.

2.1.2. Modalidad de investigación

En la investigación se aplicó la modalidad cuali-cuantitativa. La primera debido a que se acoge en procesos determinados que condesciende realizar una evaluación financiera completa. La segunda porque aporta con síntesis específicamente desarrollados para la compañía, encaminados a la toma de decisiones seguras las cuales establezcan correctivos directos en la rentabilidad esperada.

Conforme lo expuesto, la investigación será:

- **Sintética:** En la medida que se agrupo varios elementos para disponer de una evaluación amplia de la empresa, identificando falencias internas.
- **Observacional:** Debido a que se utilizó la observación para el levantamiento de datos necesarios para iniciar la ejecución de la evaluación.
- **Específica:** Debido a que se ampara en procesos de evaluación previamente seleccionados a fin de que estos aporten a cumplir con los objetivos planteados.

2.1.3. Método

Los métodos de estudio son:

2.1.3.1. Inductivo-Deductivo:

Porque partirá de sucesos particulares para establecer las conclusiones integrales. La evaluación financiera ayudará con información indispensable para tomar decisiones efectivas en la compañía.

2.1.3.2. Método correlacional

Se integrarán los resultados obtenidos del estudio para que estos permitan establecer un informe concreto, actualizado y preciso referente a la realidad de la empresa.

2.1.4. Población y muestra

2.1.4.1. Población

Actualmente en la empresa laboran 16 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2.1. Población (Personal)

POBLACIÓN	N°
Gerente	1
Administradores	7
Auxiliares de servicio	4
Pintores	2
Mecánicos	2
Total	16

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

2.1.4.2. Muestra:

Por la cantidad de colaboradores, la muestra iguala a la población, permitiendo un estudio 100% confiable.

2.1.5. Técnicas de investigación

Se utilizarán los siguientes instrumentos investigativos:

- **Encuesta:** Aplicada al personal de la empresa con el objetivo de conocer los procesos de evaluación financiera aplicados y las decisiones tomadas.
- **Entrevistas:** Aplicadas a expertos en el área de evaluación financiera para identificar procesos que pueden ser aplicados en la empresa para poder disponer de un diagnóstico correcto.

2.1.6. Procesamiento de datos

La información seleccionada en la investigación, fue procesada a través de instrumentos informáticos como Microsoft Word y Microsoft Project, para obtener información de la empresa se tuvo acceso al programa contable fénix y Microsoft Excel.

2.2. Metodología específica

2.2.1. Metodología Administrativa

Su aplicación permitirá identificar los procesos de evaluación financiera a aplicarse en función del uso de los estados y razones. Cumplirá con las siguientes actividades:

- Establecer el proceso de evaluación mediante los estados financieros.
- Determinar las razones financieras a utilizar y los procesos de interpretación
- Definir la estructura de evaluación de los resultados obtenidos
- Estandarizar la estructura del informe a presentarse
- Definir los procesos de difusión de los resultados
- Establecer las áreas sobre las cuales se establecerán medidas preventivas y correctivas en la empresa.

2.2.2. Metodología Financiera

Se basa en la ejecución de la evaluación financiera obteniendo un diagnóstico de la empresa que permita conocer su situación actual. Cumplirá con las siguientes actividades:

- Presentación del Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias

- Ejecución del análisis vertical por cada período
- Cálculo de los promedios de concentración de los períodos evaluados
- Interpretación de resultados del análisis vertical
- Ejecución del análisis horizontal de los balances levantados
- Diagramación de las tendencias de las cuentas principales
- Interpretación de los resultados del análisis horizontal
- Ejecución de las razones financieras de liquidez, rotación, rentabilidad, endeudamiento
- Diagrama de las tendencias de las razones calculadas
- Interpretación de los resultados por indicador
- Presentación del informe final de resultados señalando el estado actual de la empresa

2.2.3. Metodología operativa

Su aplicación permitirá disponer de un programa de acciones que permitan el mejoramiento del uso de los recursos de la empresa. Se compone de las siguientes actividades:

- Establecer políticas administrativas, operativas, financieras y de mercado especializadas en el uso de recursos.
- Establecimiento del presupuesto para cinco años mediante el uso de mínimos cuadrados.
- Presentación del programa de acciones preventivas y correctivas
- Reestructuración del área de evaluación financiera para que se implemente permanentemente el control.
- Presentación de los resultados.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Recolección de datos Administrativos

Tomando como referencia la metodología administrativa, se procedió a la obtención de los siguientes datos:

3.1.1.1. Establecer el proceso de evaluación mediante los estados financieros

Para poder identificar de manera directa los procesos de evaluación financiera aplicados en LA COMPAÑÍA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA, se utilizó la encuesta dirigida a su personal. Esta fue desarrollada con el objetivo de conocer los procesos aplicados, el nivel de participación del personal y los efectos posibles causados que permitan identificar necesidades que puedan sustentar la propuesta a desarrollar.

La encuesta desarrollada se basó en preguntas cerradas en función de la escala de Likert, es decir opciones definidas que el encuestado deberá seleccionar. Su desarrollo tuvo lugar en las instalaciones de la empresa, durante el 11 al 14 de abril.

A continuación, los resultados obtenidos:

- Resultados de la encuesta

Datos Generales

Género

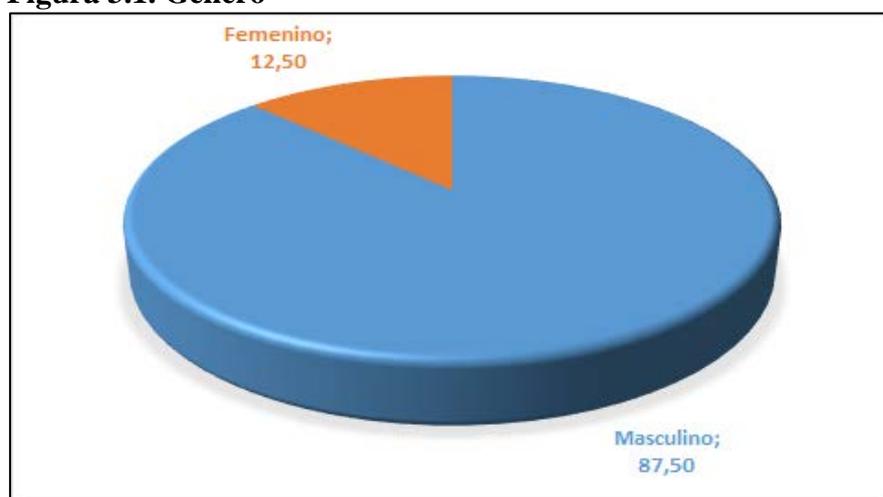
Tabla 3.1. Género

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Masculino	14	87,50	87,50
Femenino	2	12,50	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.1. Género



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

La empresa dispone de una clara concentración de género producto de las actividades cumplidas. En este caso, el 88% es masculino y el 12% femenino. Al realizarse la encuesta a todo el personal, se espera tener una visión clara de los procesos de evaluación de los balances actualmente cumplidos.

Edad

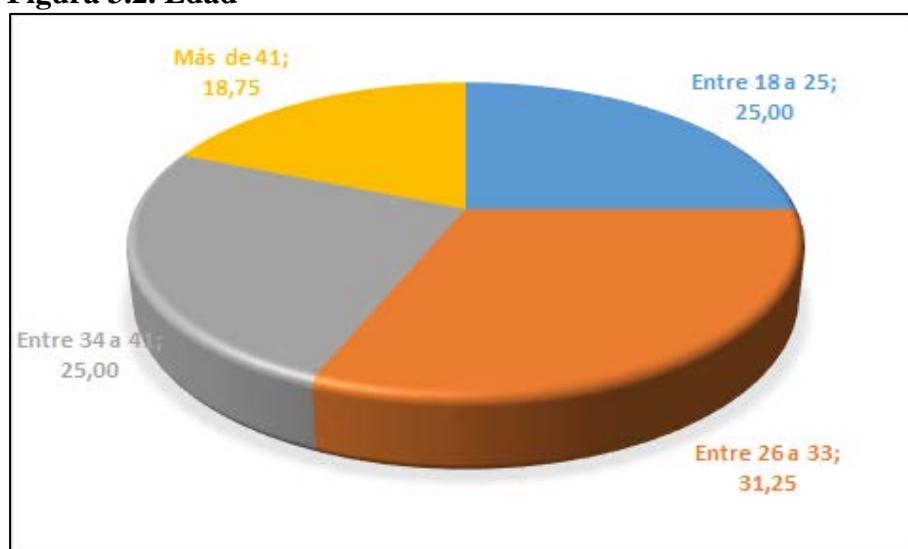
Tabla 3.2. Edad

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Entre 18 a 25	4	25,00	25,00
Entre 26 a 33	5	31,25	56,25
Entre 34 a 41	4	25,00	81,25
Más de 41	3	18,75	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.2. Edad



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

Los resultados señalan que el personal es principalmente joven en la empresa. El 31% se encuentra entre 26 a 33 años, el 25% entre 18 a 25 y 34 a 40 años respectivamente. El 18% más de 41. Esto permite inferir que de darse cambios con respecto a la evaluación de los balances, no habrá mayor resistencia.

Desarrollo:

1. ¿Participa usted en actividades relacionadas a la evaluación financiera?

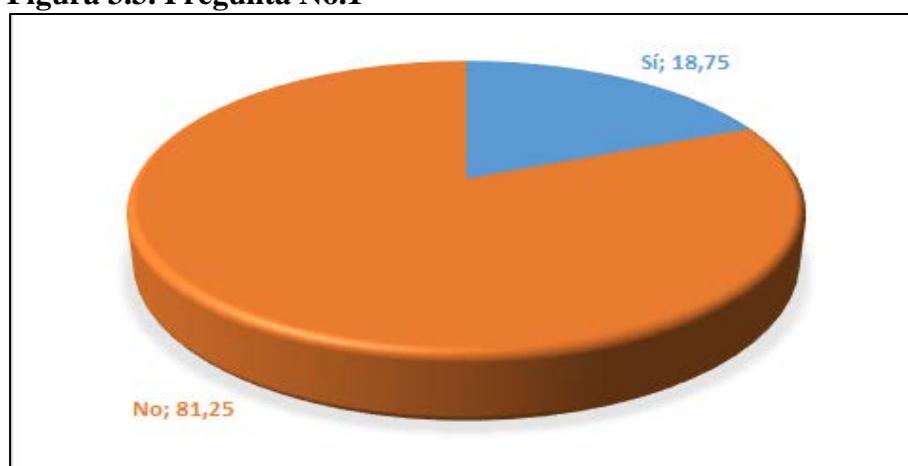
Tabla 3.3. Pregunta No.1

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	3	18,75	18,75
No	13	81,25	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.3. Pregunta No.1



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

La participación del personal en las actividades de evaluación de los balances permite mantener un claro conocimiento del desempeño alcanzado, dando paso a acciones sustentables que eliminen errores cometidos. Esta situación se observa es una debilidad actual en el negocio. El 81% confirma que no tiene mayor participación, lo que se entiende incide directamente en el conocimiento del estado actual.

La falta de información, no permite mayor compromiso e involucramiento en medidas correctivas y preventivas, situación que no permite a la empresa disponer de un mejor crecimiento. En este caso, dificulta la integración del personal con acciones más provechosas, situación que puede incidir en la estabilidad y el adecuado manejo de los recursos de capital disponibles.

2. ¿Ha sido notificado para participar en procesos de evaluación financiera?

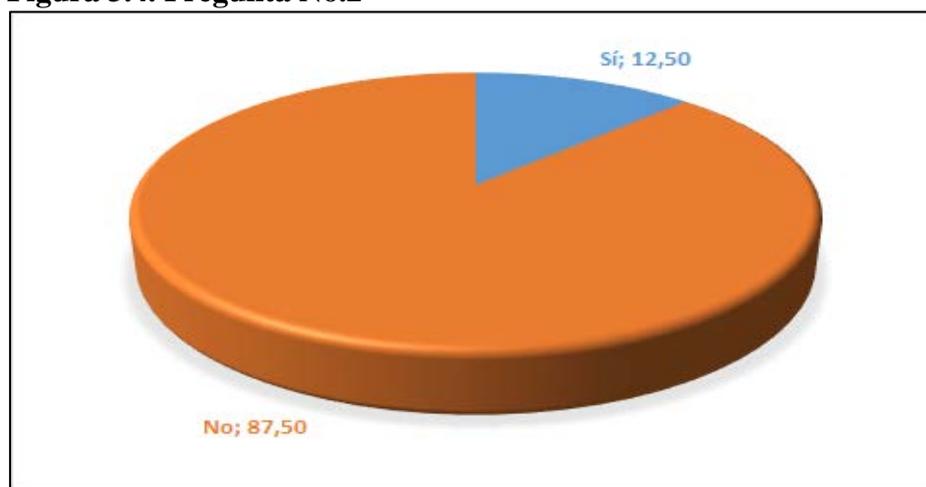
Tabla 3.4. Pregunta No.2

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	2	12,50	12,50
No	14	87,50	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.4. Pregunta No.2



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

La participación activa del personal en los procesos de evaluación de los balances permite al personal tener una mejor perspectiva de crecimiento real y potencial. Esto establece una mejor coordinación interna para que se optimicen recursos y se maximicen los resultados.

La encuesta señala que el 87,5% no es notificado a participar en ninguna actividad relacionada a la evaluación financiera, mientras que el 12,50% sí. Esto confirma que no existe una estructura de evaluación integral que permita definir lineamientos para disponer de un crecimiento monitoreado y definido.

Se concluye que los procesos de evaluación actuales no integran al personal ni permiten su gestión y participación para promover un mejoramiento en su desarrollo.

3. ¿Con que frecuencia recibe usted información sobre el estado financiero de la empresa?

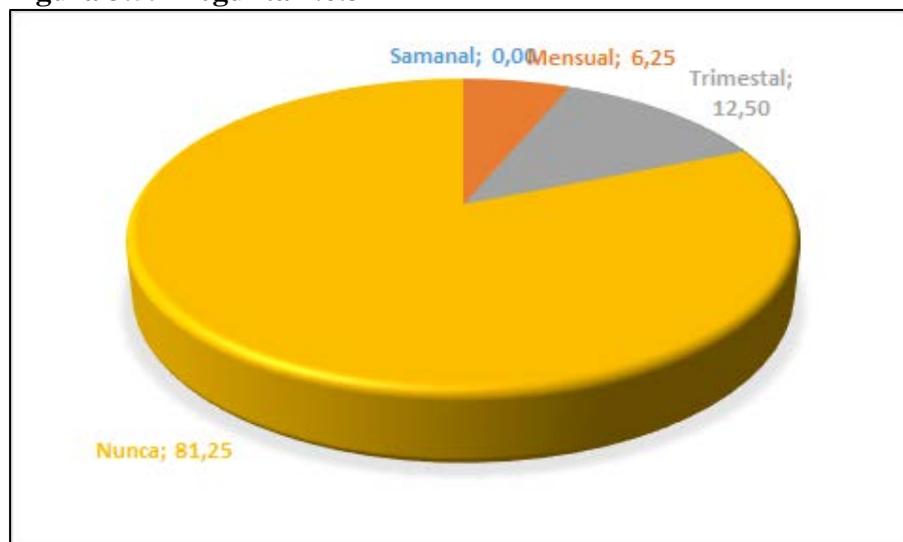
Tabla 3.5. Pregunta No.3

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Semanal	0	0,00	0,00
Mensual	1	6,25	6,25
Trimestral	2	12,50	18,75
Nunca	13	81,25	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.5. Pregunta No.3



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

Las perspectivas de crecimiento de la empresa dependen de las decisiones que se tomen. Estas a su vez se basan en la información existente. El 81,25% del personal indica que nunca recibe información lo que evidencia problemas en los procesos actuales de evaluación de los balances existentes. El 12,5% indica que la evaluación es trimestral y el 6,25% mensual. Los resultados confirman que existen problemas de difusión de resultados, lo que tiende a afectar la propuesta de alternativas de crecimiento.

4. ¿Conoce si se aplican índices financieros en los procesos en los que usted trabaja?

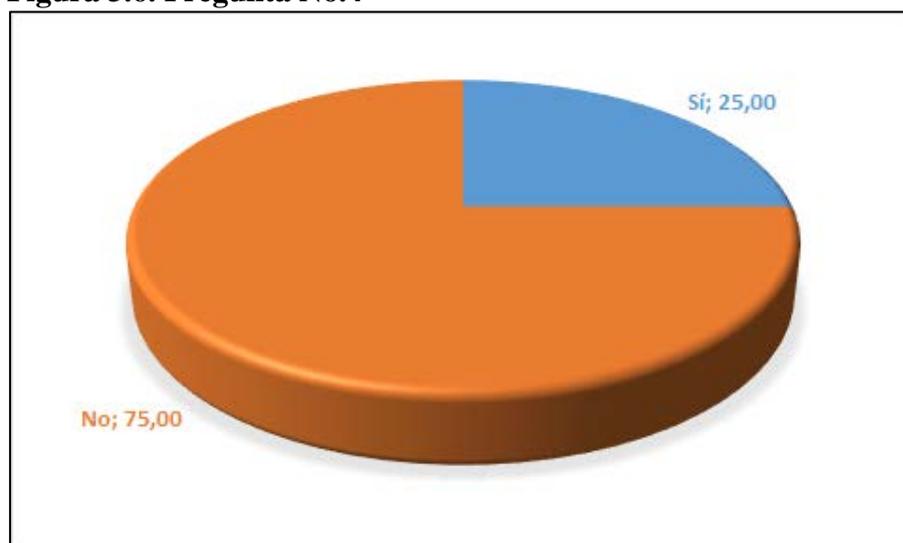
Tabla 3.6. Pregunta No.4

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	4	25,00	25,00
No	12	75,00	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.6. Pregunta No.4



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

El uso de indicadores en la evaluación de los balances permite interpretar de mejor manera los resultados existentes. En la actualidad, el 75% no conoce si se utilizan, mientras que el 25% sí.

La información disponible confirma que internamente el personal no mantiene un conocimiento real de los procesos de evaluación aplicados, lo que puede incidir en la falta de gestión en cuanto a medidas preventivas y correctivas que se requieran para mejorar el desempeño y resultados de la empresa.

5. ¿Identifica alguna metodología de evaluación financiera que la empresa utiliza?

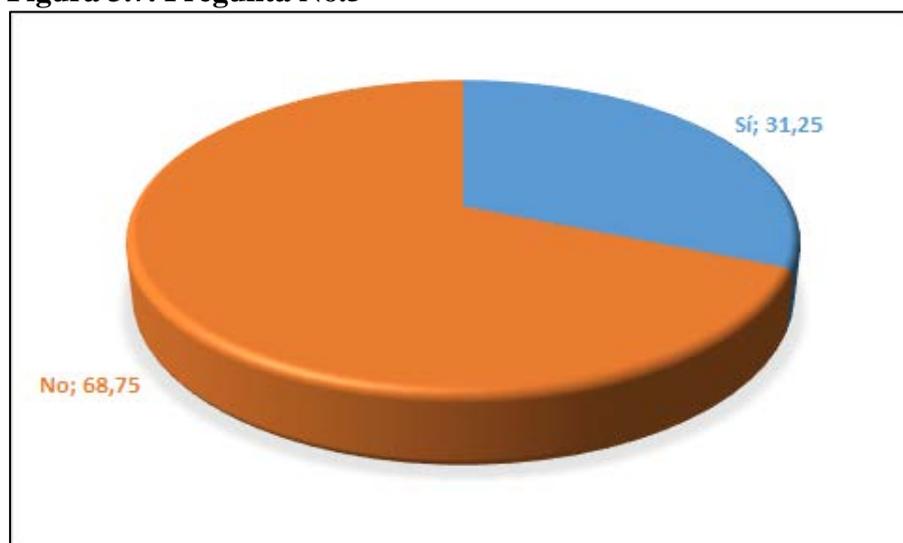
Tabla 3.7. Pregunta No.5

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	5	31,25	31,25
No	11	68,75	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.7. Pregunta No.5



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

El conocimiento de las metodologías de evaluación de los balances debe ser clara, precisa y ampliamente difundida, para que el personal no genere rumores o temores frente al control. En la actualidad, el 68,75% no conoce la metodología evidenciando una debilidad interna.

La falta de identificación de los procesos de evaluación, confirma la existencia de una estructura de control deficiente que no permite que los resultados obtenidos den paso a proyecciones de crecimiento real. Esto limita los recursos disponibles y las capacidades del personal para que puedan desarrollarse en beneficio del planteamiento de acciones que puedan derivarse en una mejor rentabilidad, liquidez y eficiencia financiera.

6. ¿Contribuye con ideas para mejorar la situación financiera de la empresa?

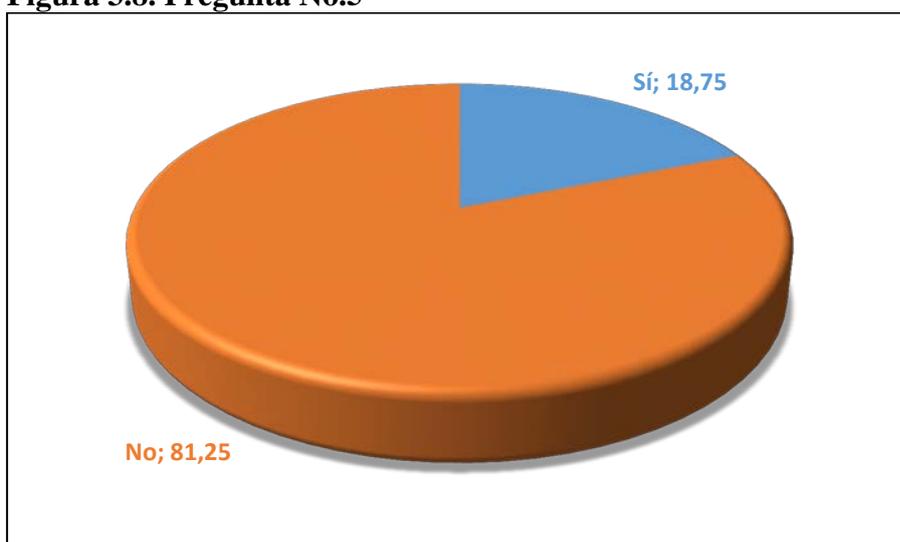
Tabla 3.8. Pregunta No.6

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	7	43,75	43,75
No	9	56,25	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.8. Pregunta No.5



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

Las perspectivas de crecimiento dependen de la contribución del personal en base a acciones que se sustenten en los resultados actuales. El 81,25% indica que no contribuye a mejorar la gestión de la empresa. El 18,75% en cambio considera que si aporta con iniciativas y acciones acorde a la situación actual.

Los resultados confirman que la actividad de evaluación financiera en la actualidad no representa un mecanismo para establecer perspectivas de crecimiento. No informa al personal sobre situaciones requeridas, errores, falencias y aspectos positivos que la empresa dispone.

7. ¿Tiene capacidad de tomar decisiones para mejorar la situación financiera de la empresa?

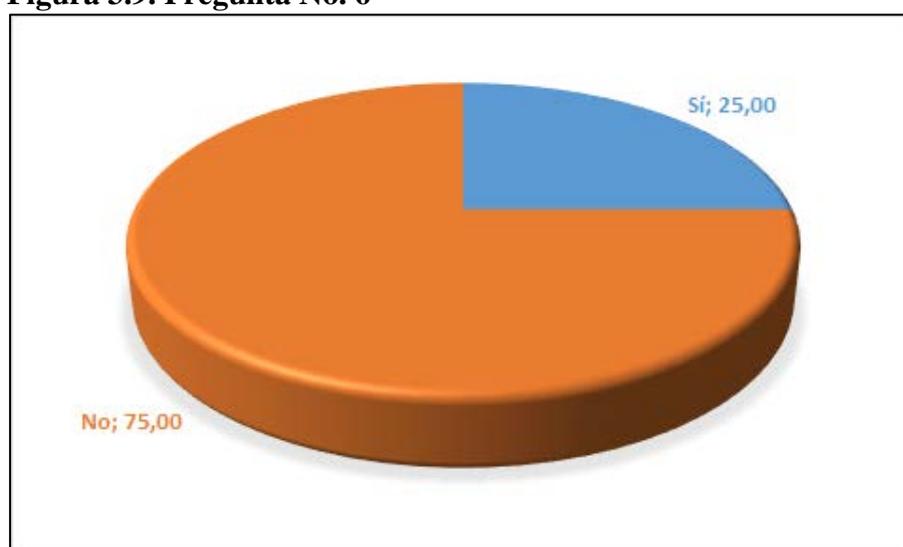
Tabla 3.9. Pregunta No.7

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	4	25,00	25,00
No	12	75,00	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.9. Pregunta No. 6



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

La toma de decisiones permite que la empresa mantenga altas perspectivas de crecimiento. La información se convierte en un insumo para poder orientar la gestión. El 75% del personal señala que no dispone de mayor capacidad de decisión por lo que su participación es limitada. El 25% en cambio señala que, si tiene capacidad, siendo la minoría.

Es fundamental que la evaluación de los balances permita al personal integrarse en la toma de decisiones que den paso a un mejoramiento sostenible.

8. ¿Conoce el nivel y tendencia del comportamiento de las cuentas financieras principales de la empresa?

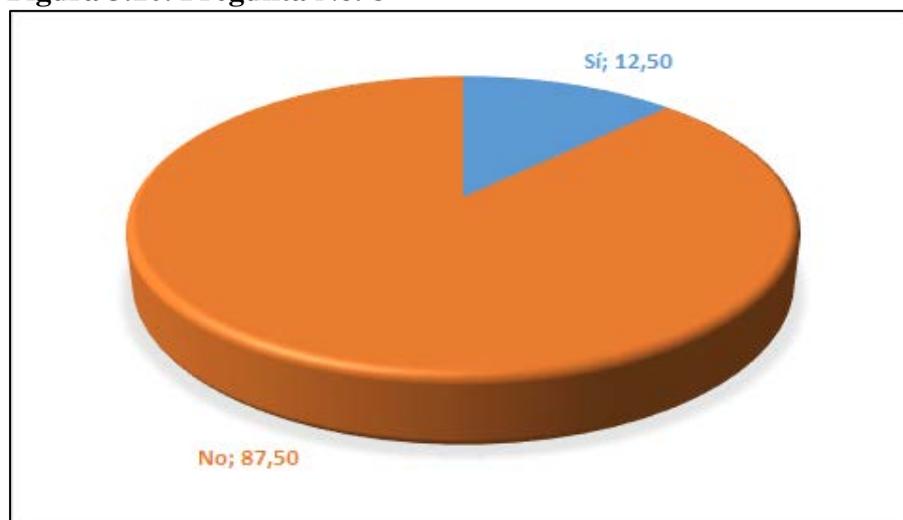
Tabla 3.10. Pregunta No.8

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	2	12,50	12,50
No	14	87,50	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.10. Pregunta No. 8



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

El comportamiento de las cuentas principales de los balances, permite determinar si las acciones cumplidas mejoran o no la gestión de la empresa. En la actualidad, el 87,5% no conoce ni el nivel ni tendencias de las cuentas, siendo una debilidad que afecta la visión integral del negocio. El 12,5% en cambio señala si conocer los movimientos de la cuenta, aspecto que le permite tener una mejor proyección y perspectiva del negocio.

Como se observa, la mayor parte del personal no mantiene una relación directa con la información resultante de la evaluación de los balances por lo que tampoco participa en las perspectivas de crecimiento.

9. ¿Identifica quiénes son responsables de la evaluación financiera en la empresa?

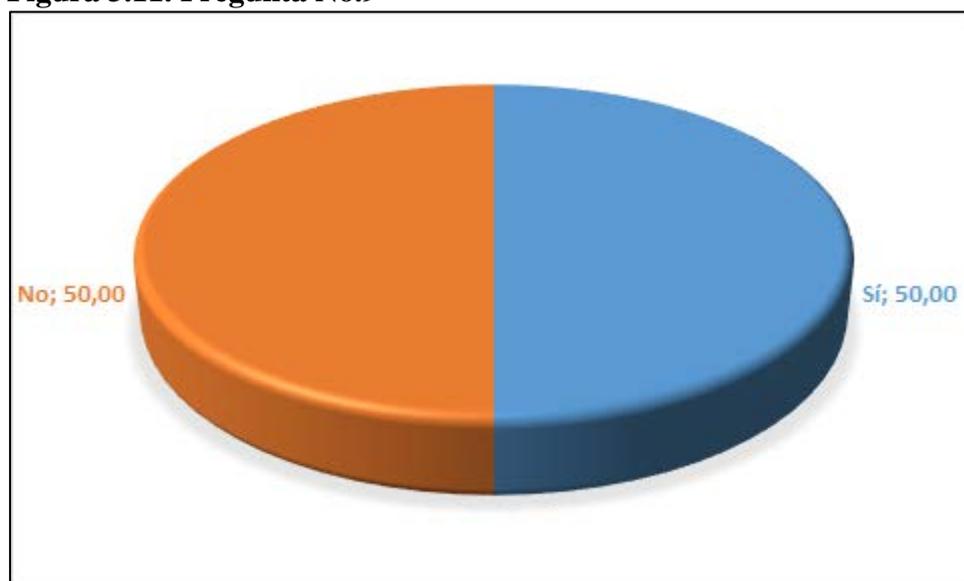
Tabla 3.11. Pregunta No.9

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	8	50,00	50,00
No	8	50,00	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.11. Pregunta No.9



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

La identificación de los responsables de los procesos de evaluación puede agilizar la obtención de información para establecer mejores perspectivas de crecimiento. El 50% del personal los identifica y el 50% no. Esto permite inferir que los procesos de evaluación no son estandarizados ni difundidos adecuadamente lo que representa una falencia interna que debe ser atendida

10. ¿Cuenta con retroalimentación sobre las medidas tomadas relacionadas a la evaluación financiera?

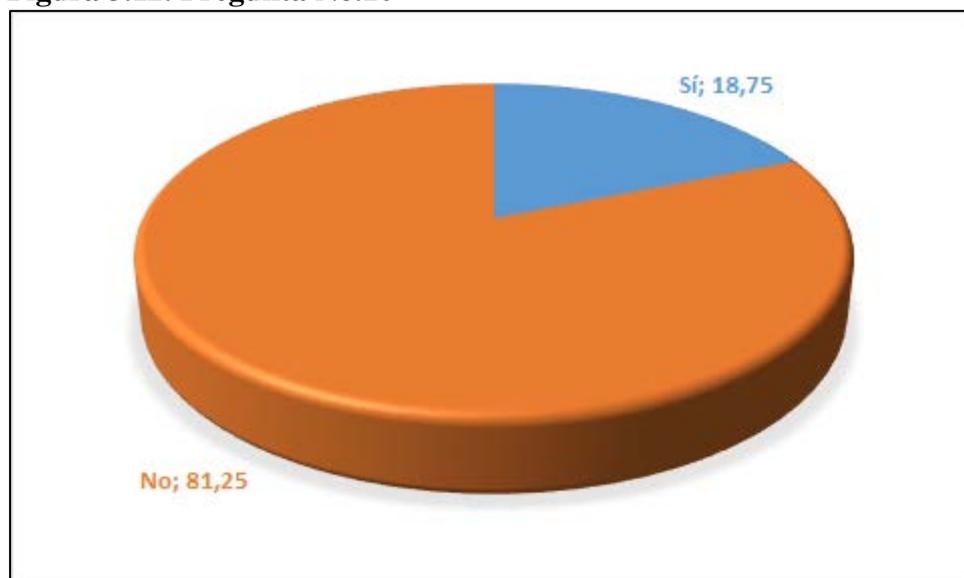
Tabla 3.12. Pregunta No.10

Descripción	Frecuencia	%	Acumulado
Sí	3	18,75	18,75
No	13	81,25	100,00
Total	16	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.12. Pregunta No.10



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Análisis e interpretación

La retroalimentación es un proceso indispensable para definir perspectivas de crecimiento acorde a una realidad actual. Actualmente, el 81,25% no cuenta con una retroalimentación efectiva, mostrando una desconexión amplia con las necesidades de la empresa.

El 18,75% señala que si mantiene constantes informes sobre los resultados de la gestión derivada de la evaluación de los balances, siendo la minoría.

3.1.1.2. Resultados de la investigación de campo

Para disponer de una mejor visión de los resultados se han combinado las respuestas de la encuesta y entrevista. A continuación, su descripción:

La empresa dispone de una clara concentración de género producto de las actividades cumplidas. En este caso, el 88% es masculino y el 12% femenino, es importante mantener una visión integral del negocio para poder identificar necesidades que ameriten acciones específicas.

La participación del personal en las actividades de evaluación de los balances permite mantener un claro conocimiento del desempeño alcanzado, dando paso a acciones sustentables que eliminen errores cometidos. El 81% confirma que no tiene mayor participación, lo que se entiende incide directamente en el conocimiento del estado actual.

Únicamente el 19% del personal identifica los procesos de evaluación, lo que confirma una falta de integración que debe ser corregida para que los procesos internos de control financiero puedan ser cumplidos con mayor eficiencia.

El experto señala que es necesario que el personal identifique los procesos de evaluación existentes y sus objetivos. Esto además de reducir la resistencia permite una integración efectiva la cual es necesaria para poder trabajar en equipo. En este caso, el control financiero permite determinar falencias en la gestión que deben ser eliminadas con el aporte del personal en todas las áreas.

La encuesta señala que el 87,5% no es notificado a participar en ninguna actividad relacionada a la evaluación financiera, mientras que el 12,50% sí. Esto confirma que no existe una estructura de evaluación integral que permita definir lineamientos para disponer de un crecimiento monitoreado y definido.

El experto menciona que todas las empresas deben establecer espacios de participación para que la evaluación cumplida sea integral. Además, señala que la interpretación de los balances debe ser difundida para que esta pueda contar con el apoyo en la fijación de soluciones efectivas.

Es importante establecer procesos de evaluación de las decisiones en las que se tomen en cuenta los resultados obtenidos. Para ello, es trascendente aplicar indicadores los cuales permiten interpretar los resultados en base al uso de esquemas numéricos.

Al aplicar los indicadores financieros se deben utilizarse en base a procesos de valoración en los que se estudie su comportamiento. Para ello, es necesario comparar un mismo indicador en períodos diferentes para establecer si su tendencia es creciente, decreciente o estática.

En base al tipo de indicador se debe señalar si el comportamiento es positivo o negativo, aspecto que debe difundirse para que sea ampliamente conocido.

Cada empresa debe delimitar previo al cumplimiento de toda actividad el proceso de evaluación. Es fundamental que la metodología de control sea apoyada con normas y procedimientos los cuales permitan un efectivo cumplimiento del mismo.

Es importante también llevar registros de los controles y resultados para que se pueda incluir en la evaluación los efectos reales de las mejoras planteadas. Esto permitirá a los responsables verificar si las decisiones tomadas han contribuido al crecimiento del negocio.

Los resultados de las encuestas realizadas confirman que el 81,25% no contribuye a mejorar la gestión de la empresa y que la evaluación financiera en la actualidad no representa un mecanismo para establecer perspectivas de crecimiento.

Sobre lo señalado el experto menciona que las perspectivas de crecimiento deben fundamentarse en procesos técnicos que puedan ser sustentados. En este caso, la empresa deberá adoptar controles que identifiquen si el resultado obtenido se enfoca a lo que se esperaba alcanzar. Para ello, es necesario integrar al personal a fin de que este pueda contribuir con alternativas e información que puedan mejorar la gestión interna.

El comportamiento de las cuentas principales de los balances, permite determinar si las acciones cumplidas mejoran o no la gestión de la empresa. En la actualidad, el 87,5% no conoce ni el nivel ni tendencias de las cuentas, siendo una debilidad que afecta la visión

integral del negocio. El 12,5% en cambio señala si conocer los movimientos de la cuenta, aspecto que le permite tener una mejor proyección y perspectiva del negocio.

El experto aconseja que el cambio en el comportamiento de las cuentas deba promover análisis en los que el personal pueda aportar información. Esto tiende a identificar las causas que originan problemas, dando paso a medidas que permitan solucionarlas permanentemente. Sobre esto, el experto señala la importancia de disponer de sistemas internos de información basados en intranet los cuales se conviertan en fuentes de consulta que ayuden al personal a conocer la situación existente.

3.1.1.3. Determinar las razones financieras a utilizar y los procesos de interpretación

Los resultados obtenidos en el levantamiento de campo, señalan problemas en cuanto a los procesos de evaluación de los estados financieros, lo que no ha permitido generar perspectivas claras de crecimiento. Esto limita la gestión de la empresa, afectando su rendimiento y rentabilidad.

Por ello, dado a que no existe una estructura definida, se considera debe utilizarse razones financieras de todos los ámbitos. En este caso, se utilizará a la técnica Dupont, la cual comprende un análisis financiero basado en razones conjuntas basadas en:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Gestión
- Solvencia

Adicionalmente, se aplicará una evaluación horizontal y vertical la cual permita establecer el nivel y tendencia de las cuentas principales para disponer de una información amplia que permita disponer de un diagnóstico actual.

Finalmente, se analizarán los resultados, estableciendo las debilidades y fortalezas existentes, con las cuales se establezcan acciones financieras que mejoren la gestión de la empresa.

3.1.1.4. Definir la estructura de evaluación de los resultados obtenidos

Para disponer de una evaluación adecuada, técnica y viable de ejecutarse se aplicará una entrevista a un experto en finanzas, a fin de poder definir la secuencia, procesos y mecanismos de difusión.

Resultados de la entrevista

La entrevista fue realizada el 27 de abril del 2016 en el despacho del experto. A continuación, el perfil:

Perfil del entrevistado:

Nombre: Carlos Andrés Sempertegui Santamaría

Título: Ingeniero en Finanzas

Master en Auditoría

Duración: 45 minutos

Tabla 3.13. Nivel de conocimiento del experto seleccionado para el estudio

Empresa	Cargo/Dirección	Años de experiencia
Metalcar Camiones S.A.	Director Financiero	13

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

1. ¿Qué proceso considera adecuado para evaluar los estados financieros de la empresa?

Respuesta

La evaluación de los estados financieros debe ser organizada en base a lineamientos de interpretación que permitan disponer de un diagnóstico claro. Para ello, es importante cumplir varios procesos integrados. El primero implica un estudio individual de cada balance. Esto permitirá conocer la situación de la empresa en cada año, verificando el nivel de cada cuenta.

Posteriormente, se debe realizar un estudio de las tendencias y comportamientos de las cuentas. En este caso, se debe realizar una comparación de los estados cada dos años. El

período resultante identificará los movimientos de la empresa, debiendo estos ser interpretados como positivos o negativos.

Finalmente, el estudio debe evaluar los resultados, medidos desde varias perspectivas. Las más importantes son aquellas relacionadas a la liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento. Esto complementará el estudio permitiendo conocer los resultados obtenidos, sobre los cuales se debe presentar los informes a todos los que lo requieran.

Análisis

El experto confirma la necesidad de una estructura de evaluación planificada, apoyada en metodologías definidas previamente para que estas sean aplicadas acorde a un procedimiento aprobado. Además, permitirá que el personal pueda identificar los procesos, teniendo acceso a la información para tomar mejores medidas que eleven las perspectivas de crecimiento.

La evaluación debe responder necesariamente a técnicas las que deben evaluar los estados financieros de manera individual y colectiva, dando lugar a una visión útil que aporte al mejoramiento de la empresa.

2. ¿En qué orden debe ejecutarse el proceso señalado?

Respuesta

Es importante que la empresa identifique las actividades de evaluación a cumplirse, ya que todas se integran para poder tener una visión clara del estado de la empresa. Sugiero que el proceso sea primero llevado a cabo por año a fin de conocer el comportamiento de la empresa. Posteriormente por período. En este último aspecto calcular los indicadores financieros tomando como base diversas categorías dentro de las cuales se encuentre la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación. El método DuPont es una alternativa que debe considerarse.

Análisis

El proceso propuesto por el experto, se traduce de la siguiente manera:

- Realizar un análisis vertical de los estados de cada año. Esto permitirá conocer el desempeño de la empresa.
- Realizar un análisis horizontal de cada período (2 años). Esto permitirá conocer la tendencia y el comportamiento de la empresa.
- Realizar un estudio de indicadores que permita conocer el criterio de la empresa bajo determinados criterios.

3. ¿Cómo debe integrarse el personal en la evaluación de los estados financieros?

Respuesta

Todo el personal debe participar en los procesos de evaluación para evitar resistencias que afecten la gestión futura. Antes del inicio debe el proceso ser difundido para que pueda ser interpretado adecuadamente. Posteriormente, debe designarse la responsabilidad a quienes trabajan en el campo financiero, debiendo contar con todos los insumos necesarios para su desarrollo.

Análisis

Es fundamental que el personal conozca los procesos a cumplir y los resultados. Esto permitirá que todos aporten a definid perspectivas de crecimiento adecuadas. Para ello, se debe determinar los responsables del proceso, mismos que deben disponer de un claro conocimiento de las técnicas y actividades a cumplir.

4. ¿Cómo debe difundirse los resultados para que se establezcan perspectivas validadas de crecimiento?

Respuesta

La difusión de los resultados debe ser definida en función de voceros oficiales. Es decir responsables del proceso para que la información transmitida sea clara y precisa. Esta debe presentarse con la interpretación financiera correspondiente para que el personal pueda entenderla.

Es importante que internamente se defina a los responsables a fin de que el proceso pueda ejecutarse de manera adecuada.

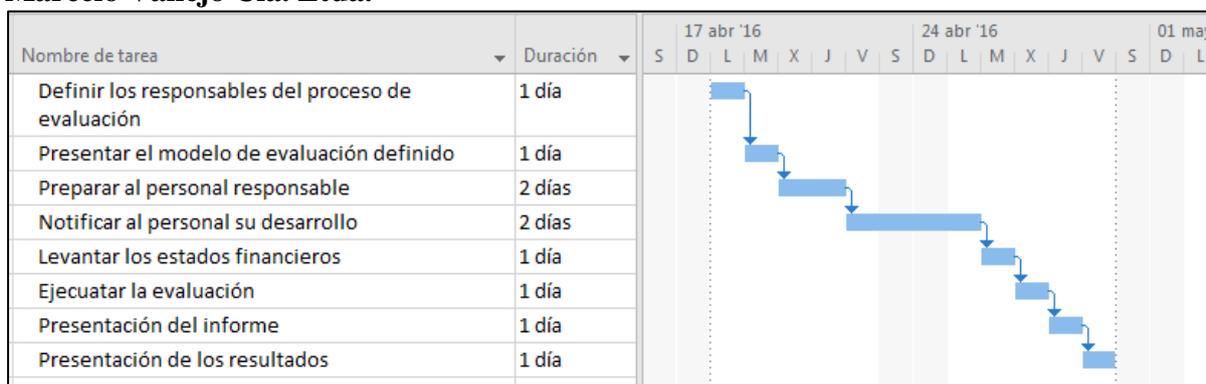
Análisis

La organización interna es vital en la evaluación de los estados financieros. En este caso, dos de los administradores serán seleccionados para el proceso, a fin de que este pueda ser cumplido de manera organizada. En base las técnicas señaladas, la estructura de evaluación apoyada en las metodologías propuestas queda definida de la siguiente manera:

- 1) Definir los responsables del proceso
- 2) Aplicar la estructura de evaluación:
 - a) Análisis vertical
 - b) Análisis horizontal
 - c) Análisis por indicadores
- 3) Preparar al personal responsable sobre su desarrollo.
- 4) Notificar al personal sobre su ejecución
- 5) Presentar los análisis realizados debidamente interpretados
- 6) Coordinar la gestión para la propuesta de perspectivas de crecimiento.

En base a los lineamientos señalados, el proceso definido se ejecutará acorde al siguiente cronograma:

Figura 3.13. Programa de evaluación de los estados financieros de La Compañía Marcelo Vallejo Cía. Ltda.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

3.1.1.5. Estandarizar la estructura del informe a presentarse

Una vez concluida la evaluación de los estados financieros, el informe será numérico-gráfico. En este se presentará los resultados de la siguiente manera:

- 1) Presentación de los balances por año
 - a) Balance General
 - b) Balance de Pérdidas y Ganancias
- 2) Resultados del análisis vertical
- 3) Interpretación del análisis vertical por cuenta principal de cada grupo
 - a) Activo
 - b) Pasivo
 - c) Patrimonio
 - d) Ingreso
 - e) Gasto
 - f) Utilidad
- a) Resultados del análisis horizontal
- b) Interpretación del análisis horizontal por período y por cuenta
- c) Resultados de los indicadores financieros
- d) Interpretación de los indicadores financieros.

3.1.1.6. Definir los procesos de difusión de los resultados

La difusión se realizará mediante una presentación oficial a cargo del personal responsable. Este interpretará el diagnóstico para que el personal lo identifique y se proceda a realizar los procesos de propuesta para establecer adecuadas perspectivas de crecimiento.

La presentación será apoyada con los resultados numéricos y gráficos desarrollados y tendrá la siguiente estructura:

- Presentación de los resultados
- Recepción de preguntas y respuestas a las dudas del personal.

3.1.1.7. Establecer las áreas sobre las cuales se establecerán medidas preventivas y correctivas en la empresa.

Uno de los aspectos derivados de la evaluación de los estados financieros es que debe promover acciones integrales que mejoren a la empresa en todas sus áreas. Por ello, se definirán medidas preventivas y correctivas en base a los resultados aplicados a:

- **Área comercial:** Dedicada a la venta y comercialización de los vehículos.
- **Área Operativa:** Encargada de los procesos legales y técnicos para la transferencia de dominio del vehículo. Se enfocará en controlar los gastos propios de los procesos de comercialización.
- **Área financiera:** Encargada de los procesos de evaluación y administración de los recursos de capital.
- **Área administrativa:** Encargada de evaluar los procesos de talento humano y administración de sistemas internos.

3.2. Recolección y tratamiento de datos

3.2.1. Recolección y tratamiento de datos financieros

Para el diagnóstico financiero de la compañía, se tomó en consideración los años 2013, 2014 y 2015, como fuente de información, que permitirá tener una evaluación financiera con una tendencia más real.

Se presenta el proceso de diagnóstico de la empresa a fin de conocer su estado actual y perspectivas de crecimiento.

3.2.1.1. Presentación del Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias

Tabla 3.14. Balance General

CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
1	ACTIVOS	5.014.398,91	6.478.641,93	7.284.366,87
1,01	ACTIVO CORRIENTE	4.333.705,91	5.303.271,76	6.109.007,28
1.01.01	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	216361,45	88179,81	65209,95
1.01.01.01	EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	216.361,45	88.179,81	65.209,95
1.01.01.01.001	Caja General	-	1.902,60	1.527,00
1.01.01.01.002	Caja Chica	-	196,64	-
1.01.01.01.003	Banco Pichincha	182.075,45	93.019,47	55.242,73
1.01.01.01.004	Banco Internacional	34.286,00	- 6.938,90	8.440,22
1.01.02	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	1.893.638,00	2.318.380,86	2.772.055,78
1.01.02.01	Cuentas por cobrar Clientes	1.893.638,00	2.318.380,86	2.768.645,78
1.01.02.01.001	Provisión Cuentas Incobrables Clientes	- 347.192,69	- 376.526,32	- 676.778,32
1.01.02.01.002	Cuentas por cobrar cheque en ventas vehículos	1.723.702,23	2.693.942,14	3.445.424,10
1.01.02.01.003	Documentos por cobrar ventas vehículos	517.128,46	965,04	-
1.01.02.02	Cuentas por cobrar Empleados	-	-	3.410,00
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
1.01.03	ACTIVOS REALIZABLES	2.208.364,17	2.837.955,71	3.219.391,94
1.01.03.01	INVENTARIOS	2.208.364,17	2.837.955,71	3.219.391,94
1.01.03.01.002	Vehículos Usados Inventario (parte de pago o compra)	976.768,00	732.250,00	468.460,00
1.01.03.01.003	Vehículos Usados Consignación	758.100,00	1.672.260,00	2.300.031,00
1.01.03.01.004	Vehículos Nuevos	473.496,17	433.445,71	450.900,94
1.01.04	PREPAGADOS	15.342,29	58.755,38	52.349,61
1.01.04.01	IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	15.342,29	58.755,38	52.349,61
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
1.01.04.01.001	Retención a la Fuente IR	1.387,90	5.498,29	11.227,93
1.01.04.01.002	Anticipos de Impuestos a la Renta	-	30.510,62	31.357,08
1.01.04.01.003	IVA	13.954,39	22.746,47	9.764,60
1.01.04.02	Otros Pagados por Anticipado	-	881,91	-
1,02	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	680.693,00	1.175.370,17	1.175.359,59
1.02.01	NO DEPRECIABLES	661.200,48	1.161.614,92	1.161.614,92
1.02.01.01.001	Terrenos Urbanizados	661.200,48	1.161.614,92	1.161.614,92
1.02.02	DEPRECIABLES	19.492,52	13.755,25	13.744,67
1.02.02.01	VEHICULOS Y MAQUINARIAS	19.823,25	19.823,25	21.386,32

Tabla 3.14. (Cont.)

1.02.02.01.001	Maquinaria y equipo camionero	19.823,25	19.823,25	21.386,32
1.02.02.03	MUEBLES Y EQUIPO	4.034,00	4.034,00	6.519,00
1.02.02.03.001	Equipos de oficina	4.034,00	4.034,00	4.034,00
1.02.02.03.002	Muebles y enseres de oficina	-	-	2.485,00
1.02.02.04	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	(4.364,73)	(10.102,00)	(14.160,65)
1.02.02.04.001	Equipos de computación	10.055,65	10.055,65	13.180,64
1.02.02.04.002	Depreciación acumulada años anteriores	- 14.420,38	- 20.157,65	- 27.341,29
2.	PASIVOS	3.531.462,33	4.401.004,69	5.110.519,98
2,01	PASIVO CORRIENTE	129.902,22	565.077,74	275.764,37
2.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	113.769,63	407.969,90	25.570,35
2.01.01..001	Cuentas por pagar	113.769,63	407.969,90	25.570,35
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
2.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	-	76.259,96	179.138,47
2.01.02.001	Préstamo Banco Pichincha	-	76.259,96	179.138,47
2.01.04	DOCUMENTOS POR PAGAR	13.968,16	77.241,14	68.640,11
2.01.04.001	IESS por pagar	-	1.682,52	2.995,46
2.01.04.002	IR por pagar	48,31	31.256,75	28.593,02
2.01.04.003	Participación trabajadores por pagar	13.919,85	25.072,26	22.023,89
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
2.01.04.004	Fondos a Terceros por pagar	-	-	283,22
2.01.04.005	Sueldos por Pagar	-	8.163,33	11.000,00
2.01.01.006	Tarjeta Visa por pagar	-	11.066,28	3.744,52
2.01.06	RETENCIÓN IMPUESTOS	2.164,43	3.606,74	2.415,44
2.01.06.001	RETENCIONES RENTA	755,41	2.761,88	939,06
2.01.06.001.001	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 1%	755,41	2.589,38	595,77
2.01.06.001.002	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 2%	-	83,12	138,65
2.01.06.001.003	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 8%	-	6,26	65,99
2.01.06.001.004	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 10%	-	83,12	138,65
2.01.06.002	RETENCIONES IVA	1.409,02	844,86	956,86
2.01.06.002.001	Retención en la Fuente IVA	1.409,02	-	-
2.01.06.002.002	Retención en la Fuente IVA 30%	-	511,36	504,73
2.01.06.002.003	Retención en la Fuente IVA 70%	-	324,12	256,79
2.01.06.002.004	Retención en la Fuente IVA 100%	-	9,38	195,34
2.01.06.003	RETENCIONES IVA VENTAS	-	-	519,52
2.01.06.003.001	Retención en la Fuente IVA 10%	-	-	518,64
2.01.06.003.002	Retención en la Fuente IVA 20%	-	-	0,88

Tabla 3.14. (Cont.)

2,02	PASIVOS A LARGO PLAZO	3.401.560,11	3.835.926,95	4.834.755,61
2.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3.401.560,11	3.835.926,95	4.834.755,61
2.02.01.01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	1.280.708,97	1.280.708,97	1.688.225,32
2.02.01.01.001	Cuentas por pagar	1.280.708,97	1.280.708,97	1.688.225,32
2.02.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	214.639,39	-	-
2.02.01.02.001	Préstamo Banco Pichincha	214.639,39	-	-
2.02.01.03	PASIVO DIFERIDO	171.343,75	150.708,00	396.478,55
2.02.01.03.001	Pasivo Diferido Intereses	171.343,75	150.708,00	396.478,55
2.02.01.04	PASIVO DIFERIDO VEHÍCULOS	1.734.868,00	2.404.509,98	2.750.051,74
2.02.01.04.001	Saldo Final Intermediario (Informativo)	976.768,00	-	-
2.02.01.04.002	Cuentas por Pagar Vehículos como intermediario	758.100,00	2.404.509,98	2.750.051,74
3	PATRIMONIO NETO	1.482.936,58	2.077.637,24	2.173.846,29
3,01	CAPITAL	70.400,00	570.814,44	570.814,44
3.01.01.01	Capital suscrito o asignado	400,00	400,00	70.400,00
3.01.01.02	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	70.000,00	570.414,44	500.414,44
3,02	Reservas	3.977,04	3.977,04	3.977,04
3.02.01.	Reserva legal	3.977,04	3.977,04	3.977,04
3,03	Otros resultados integrales	1.345.562,77	1.345.562,77	1.345.562,77
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
3.03.01	Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	668.288,72	668.288,72	668.288,72
3.03.02	Otros superávits por revaluación	677.274,05	677.274,05	677.274,05
3,04	Resultados acumulados	7.573,84	49.135,78	157.282,99
3.04.01	Ganancias acumuladas	72.277,82	113.839,76	221.986,97
3.04.02	(-) pérdidas acumuladas	- 64.703,98	- 64.703,98	- 64.703,98
3,05	Resultados del ejercicio	55.422,93	108.147,21	96.209,05
3.05.01	Ganancia neta del periodo	55.422,93	108.147,21	96.209,05

Fuente: (MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA, 2016)

Tabla 3.15. Balance Pérdidas y Ganancias

CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
4	INGRESOS	7.272.429,90	9.696.345,95	11.301.826,54
4,01	INGRESOS BRUTOS	7.272.429,90	9.696.345,95	11.301.826,54
4.01.01	INGRESOS POR VENTAS TOTALES	7.272.429,90	9.696.345,95	11.301.826,54
4.01.01.01	INGRESOS POR VENTAS DE VEHÍCULOS	939.492,24	1.942.844,56	2.710.700,29
4.01.01.01.001	Ventas de Vehículos	939.492,24	1.942.844,56	2.710.700,29
4.01.01.02	INGRESOS POR COMISIONES E INTERESES	6.332.955,16	7.743.275,67	8.739.800,92
4.01.01.02.001	Comisiones como intermediario	642.619,11	644.756,98	717.792,08
4.01.01.02.003	Ventas como intermediario (informativo)	5.647.296,62	7.025.290,25	7.932.808,39
4.01.01.02.004	Intereses	43.039,43	73.228,44	89.200,45
4.01.01.03	OTROS INGRESOS	- 17,50	7.160,82	52.865,17
4.01.01.03.001	Otros Ingresos	- 17,50	7.160,82	52.865,17
4.01.01.04	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTA	-	3.064,90	- 201.539,84
4.01.01.04.001	Devoluciones en ventas	-	-	- 200.404,47
4.01.01.04.002	Descuentos en Ventas	-	3.064,90	- 1.135,37
5	COSTOS DE VENTA	6.796.602,41	8.732.260,45	10.078.083,21
5,01	COSTOS DE VENTAS LOCALES	6.796.602,41	8.732.260,45	10.078.083,21
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
5.01.01	COSTOS DE VENTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	6.796.602,41	8.732.260,45	10.078.083,21
5.01.01.01	COSTOS DE VENTAS OPERATIVOS	6.804.257,61	8.743.163,38	10.531.776,90
5.01.01.01.001	Gasto otros bienes	801,64	-	-
5.01.01.01.002	Costo de Mercadería (compras nuevas)	1.190.926,36	2.410.072,67	2.352.633,74
5.01.01.01.003	Costo de mercadería como intermediario (informativo)	5.647.296,62	7.025.290,25	7.932.808,39
5.01.01.01.004	Vehículos Nuevos Inventario Inicial	438.729,16	473.496,17	1.165.695,71
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
5.01.01.01.005	Vehículos Nuevos Inventario Final	- 473.496,17	- 433.445,71	- 450.900,94
5.01.01.01.006	Vehículos Usados Inventario Final	-	- 732.250,00	- 468.460,00
5.01.01.02	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN COMPRAS	- 7.655,20	- 10.902,93	- 453.693,69
5.01.01.02.001	Devoluciones en compras	- 1.682,24	- 6.400,00	- 15.500,00
5.01.01.02.002	Descuentos en Compras	- 5.972,96	- 4.502,93	- 438.193,69
6	GASTOS	420.404,56	855.938,29	1.127.534,28
6,01	GASTOS TOTALES	420.404,56	855.938,29	1.127.534,28
6.01.01	GASTOS GENERALES	420.404,56	855.938,29	1.127.534,28
6.01.01.01	GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO	144.755,44	164.998,65	194.724,46
6.01.01.01.001	Gasto Sueldos	70.887,02	96.243,68	111.424,00
6.01.01.01.002	Gasto Aporte Seguro	-	-	14.813,01

Tabla 3.15. (Cont.)

6.01.01.01.003	Gasto Bonificaciones	2.463,49	536,80	3.000,00
6.01.01.01.004	Gastos Décimo Tercero	7.668,74	8.043,16	9.239,41
6.01.01.01.005	Gastos Décimo Cuarto	-	3.884,49	708,00
6.01.01.01.006	Gastos Fondos de Reserva	1.790,34	3.597,09	7.919,41
6.01.01.01.007	Gasto Honorarios Profesionales	2.730,00	5.189,64	12.643,34
6.01.01.01.008	Gasto Otros Servicios	42.573,25	18.828,07	1.576,40
6.01.01.01.009	Gasto Liquidación Empleados	2.195,89	2.276,00	3.173,34
6.01.01.01.010	Gasto Vacaciones	-	-	183,33
6.01.01.01.011	Gasto otros Servicios	60,00	90,00	115,90
6.01.01.01.012	Gastos Comisiones	1.050,00	9.380,00	5.861,67
6.01.01.01.013	Gasto Horas Extras	13.336,71	16.929,72	20.293,00
6.01.01.01.014	Gasto Alimentación	-	-	1.638,65
6.01.01.01.015	Gasto Uniformes Empleados	-	-	2.135,00
6.01.02	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	213.479,34	523.106,05	638.854,49
6.01.02.01	GASTO OFICINA	33.861,32	63.132,87	55.495,50
6.01.02.01.001	Gastos de Seguridad	20.189,25	23.553,87	20.486,44
6.01.02.01.002	Gasto Suministros de Oficina	3.932,21	2.943,27	3.526,99
6.01.02.01.003	Gasto Suministros de Limpieza	1.210,16	1.402,83	2.079,66
6.01.02.01.004	Gasto de Transporte	1.286,00	1.140,58	2.061,82
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
6.01.02.01.005	Gasto Mantenimiento de Instalación	5.797,06	28.816,72	16.293,34
6.01.02.01.006	Gasto Mantenimiento de equipos y muebles de oficina	271,87	1.320,89	10.472,41
6.01.02.01.007	Gasto Internet	1.791,14	1.418,86	574,84
6.01.02.01.008	Gasto CONECEL	- 616,37	2.535,85	-
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
6.01.02.02	GASTOS BÁSICOS	5.794,61	6.526,88	6.805,25
6.01.02.02.001	Gasto Agua	44,43	400,51	798,91
6.01.02.02.002	Gasto Luz	3.908,72	5.385,11	4.479,04
6.01.02.02.003	Gasto Teléfono	1.841,46	741,26	1.527,30
6.01.02.03	GASTOS DE GESTIÓN	75.057,98	264.953,39	405.137,62
6.01.02.03.001	Gasto de Gestión	2.848,07	11.740,19	9.127,82
6.01.02.03.002	Gasto Vario	46.134,26	93.941,10	108.747,83
6.01.02.03.003	Gasto Notaria y Registro de la Propiedad	22.916,61	34.909,23	35.227,19
6.01.02.03.004	Gasto Comisión	-	-	450,00
6.01.02.03.005	Contribuciones e Impuestos	3.159,04	30.386,11	20.433,17
6.01.02.03.006	Gasto Matriculación y SOAT	-	74.610,83	57.797,18

Tabla 3.15. (Cont.)

6.01.02.03.007	Gasto Trámites de Matriculación	-	18.326,76	168.031,21
6.01.02.03.008	Gasto multas vehiculares	-	1.039,17	5.323,22
6.01.02.04	GASTOS INTERES	568,51	16.416,75	30.507,46
6.01.02.04.001	Gasto Interés	-	13.911,36	23.652,69
6.01.02.04.003	Gasto Interés Terceros	564,52	-	6.000,00
6.01.02.04.004	Gasto Servicios Bancarios	3,99	2.349,18	854,77
6.01.02.05	GASTO DE VIAJES	22.839,49	59.606,07	25.177,67
6.01.02.05.002	Gastos de Representación	7.724,12	42.999,95	6.459,62
6.01.02.05.003	Donación y Contribuciones	1.157,77	9.393,37	5.963,53
6.01.02.05.004	Gasto Viáticos	13.957,60	7.212,75	12.754,52
6.01.02.06	GASTOS DEPRECIACIÓN	3.391,30	5.737,27	7.183,64
6.01.02.06.001	Depreciación de Activo Fijo	3.391,30	5.737,27	7.183,64
6.01.02.07	OTROS GASTOS	71.966,13	106.732,82	108.547,35
6.01.02.07.001	Gasto Otros bienes	-	-	49.739,30
6.01.02.07.002	Gasto Otros Servicios	34.590,07	20.317,43	8.191,14
6.01.02.07.003	15% trabajadores	13.919,85	25.072,26	22.023,89
6.01.02.07.004	Impuesto a la renta del ejercicio	23.456,21	32.009,50	28.593,02
6.01.02.07.005	gasto cuentas incobrables	-	29.333,63	-
6.01.03	GASTO DE VENTAS	62.169,78	167.833,59	293.955,33
6.01.03.01	GASTO PUBLICIDAD	16.281,89	11.663,93	11.069,38
6.01.03.01.002	Gasto Publicidad en Prensa escrita	5.358,44	4.464,30	4.297,52
6.01.03.01.003	Gasto Publicidad en TV	10.923,45	7.199,63	6.771,86
6.01.03.02	MANTENIMIENTO VEHÍCULO	45.887,89	156.169,66	282.885,95
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015
6.01.03.02.001	Gasto Mantenimiento de Vehículo	38.475,70	39.049,66	59.913,70
6.01.03.02.002	Combustibles y Lubricantes	5.772,91	10.111,96	10.943,42
6.01.03.02.003	Repuestos y Accesorios Vehículos	1.639,28	107.008,04	212.028,83
7.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	55.422,93	108.147,21	96.209,05

Fuente: (MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA, 2016)

3.2.1.2. Ejecución del análisis vertical por cada período

Presentados los balances, se procede a realizar el análisis vertical de cada período. Los resultados se describen a continuación:

Tabla 3.16. Análisis Vertical Balance General

CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015	2014	2013	2015
1	ACTIVOS	5.014.398,91	6.478.641,93	7.284.366,87	100,00%	100,00%	100,00%
1,01	ACTIVO CORRIENTE	4.333.705,91	5.303.271,76	6.109.007,28	81,86%	86,43%	83,86%
1.01.01	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	216361,45	88179,81	65209,95	1,36%	4,31%	0,90%
1.01.01.01	EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	216.361,45	88.179,81	65.209,95	1,36%	4,31%	0,90%
1.01.02	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	1.893.638,00	2.318.380,86	2.772.055,78	35,78%	37,76%	38,05%
1.01.02.01	Cuentas por cobrar Clientes	1.893.638,00	2.318.380,86	2.768.645,78	35,78%	37,76%	38,01%
1.01.02.01.002	Cuentas por cobrar cheque en ventas vehículos	1.723.702,23	2.693.942,14	3.445.424,10	41,58%	34,38%	47,30%
1.01.03	ACTIVOS REALIZABLES	2.208.364,17	2.837.955,71	3.219.391,94	43,80%	44,04%	44,20%
1.01.03.01	INVENTARIOS	2.208.364,17	2.837.955,71	3.219.391,94	43,80%	44,04%	44,20%
1.01.03.01.002	Vehículos Usados Inventario (parte de pago o compra)	976.768,00	732.250,00	468.460,00	11,30%	19,48%	6,43%
1.01.03.01.003	Vehículos Usados Consignación	758.100,00	1.672.260,00	2.300.031,00	25,81%	15,12%	31,57%
1.01.03.01.004	Vehículos Nuevos	473.496,17	433.445,71	450.900,94	6,69%	9,44%	6,19%
1,02	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	680.693,00	1.175.370,17	1.175.359,59	18,14%	13,57%	16,14%
1.02.01	NO DEPRECIABLES	661.200,48	1.161.614,92	1.161.614,92	17,93%	13,19%	15,95%
1.02.01.01	TERRENOS	661.200,48	1.161.614,92	1.161.614,92	17,93%	13,19%	15,95%
1.02.01.01.001	Terrenos Urbanizados	661.200,48	1.161.614,92	1.161.614,92	17,93%	13,19%	15,95%
1.02.02	DEPRECIABLES	19.492,52	13.755,25	13.744,67	0,21%	0,39%	0,19%
1.02.02.01	VEHICULOS Y MAQUINARIAS	19.823,25	19.823,25	21.386,32	0,31%	0,40%	0,29%
1.02.02.01.001	Maquinaria y equipo camionero	19.823,25	19.823,25	21.386,32	0,31%	0,40%	0,29%
1.02.02.03	MUEBLES Y EQUIPO	4.034,00	4.034,00	6.519,00	0,06%	0,08%	0,09%
2	PASIVOS	3.531.462,33	4.401.004,69	5.110.519,98	100,00%	100,00%	100,00%
2,01	PASIVO CORRIENTE	129.902,22	565.077,74	275.764,37	12,84%	3,68%	5,40%
2.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	113.769,63	407.969,90	25.570,35	9,27%	3,22%	0,50%
2.01.01..001	Cuentas por pagar	113.769,63	407.969,90	25.570,35	9,27%	3,22%	0,50%
2.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	-	76.259,96	179.138,47	1,73%	0,00%	3,51%

Tabla 3.16. (Cont.)

2.01.02.001	Préstamo Banco Pichincha	-	76.259,96	179.138,47	1,73%	0,00%	3,51%
2,02	PASIVOS A LARGO PLAZO	3.401.560,11	3.835.926,95	4.834.755,61	87,16%	96,32%	94,60%
2.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3.401.560,11	3.835.926,95	4.834.755,61	87,16%	96,32%	94,60%
2.02.01.01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	1.280.708,97	1.280.708,97	1.688.225,32	29,10%	36,27%	33,03%
2.02.01.01.001	Cuentas por pagar	1.280.708,97	1.280.708,97	1.688.225,32	29,10%	36,27%	33,03%
2.02.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	214.639,39	-	-	0,00%	6,08%	0,00%
2.02.01.03	PASIVO DIFERIDO	171.343,75	150.708,00	396.478,55	3,42%	4,85%	7,76%
2.02.01.03.001	Pasivo Diferido Intereses	171.343,75	150.708,00	396.478,55	3,42%	4,85%	7,76%
2.02.01.04	PASIVO DIFERIDO VEHÍCULOS	1.734.868,00	2.404.509,98	2.750.051,74	54,64%	49,13%	53,81%
2.02.01.04.001	Saldo Final Intermediario (Informativo)	976.768,00	-	-	0,00%	27,66%	0,00%
2.02.01.04.002	Cuentas por Pagar Vehículos como intermediario	758.100,00	2.404.509,98	2.750.051,74	54,64%	21,47%	53,81%
3	PATRIMONIO NETO	1.482.936,58	2.077.637,24	2.173.846,29	100,00%	100,00%	100,00%
3,01	CAPITAL	70.400,00	570.814,44	570.814,44	27,47%	4,75%	26,26%
3.01.01.01	Capital suscrito o asignado	400,00	400,00	70.400,00	0,02%	0,03%	3,24%
3.01.01.02	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	70.000,00	570.414,44	500.414,44	27,45%	4,72%	23,02%
3,02	Reservas	3.977,04	3.977,04	3.977,04	0,19%	0,27%	0,18%
3.02.01.	Reserva legal	3.977,04	3.977,04	3.977,04	0,19%	0,27%	0,18%
3,03	Otros resultados integrales	1.345.562,77	1.345.562,77	1.345.562,77	64,76%	90,74%	61,90%
3.03.01	Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	668.288,72	668.288,72	668.288,72	32,17%	45,07%	30,74%
3.03.02	Otros superávits por revaluación	677.274,05	677.274,05	677.274,05	32,60%	45,67%	31,16%
3,04	Resultados acumulados	7.573,84	49.135,78	157.282,99	2,36%	0,51%	7,24%
3.04.01	Ganancias acumuladas	72.277,82	113.839,76	221.986,97	5,48%	4,87%	10,21%
3.04.02	(-) pérdidas acumuladas	- 64.703,98	- 64.703,98	- 64.703,98	-3,11%	-4,36%	-2,98%
3,05	Resultados del ejercicio	55.422,93	108.147,21	96.209,05	5,21%	3,74%	4,43%
3.05.01	Ganancia neta del periodo	55.422,93	108.147,21	96.209,05	5,21%	3,74%	4,43%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.17. Análisis Vertical Balance de Pérdidas y Ganancias

CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015	2013	2014	2015
4	INGRESOS	7.272.429,90	9.696.345,95	11.301.826,54	100,00%	100,00%	100,00%
4.01.01.01	INGRESOS POR VENTAS DE VEHÍCULOS	939.492,24	1.942.844,56	2.710.700,29	12,92%	20,04%	23,98%
4.01.01.01.001	Ventas de Vehículos	939.492,24	1.942.844,56	2.710.700,29	12,92%	20,04%	23,98%
4.01.01.02	INGRESOS POR COMISIONES E INTERESES	6.332.955,16	7.743.275,67	8.739.800,92	87,08%	79,86%	77,33%
4.01.01.02.001	Comisiones como intermediario	642.619,11	644.756,98	717.792,08	8,84%	6,65%	6,35%
4.01.01.02.003	Ventas como intermediario (informativo)	5.647.296,62	7.025.290,25	7.932.808,39	77,65%	72,45%	70,19%
4.01.01.02.004	Intereses	43.039,43	73.228,44	89.200,45	0,59%	0,76%	0,79%
CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015	2013	2014	2015
5	COSTOS DE VENTA	6.796.602,41	8.732.260,45	10.078.083,21	93,46%	90,06%	89,17%
5.01.01.01	COSTOS DE VENTAS OPERATIVOS	6.804.257,61	8.743.163,38	10.531.776,90	93,56%	90,17%	93,19%
5.01.01.01.002	Costo de Mercadería (compras nuevas)	1.190.926,36	2.410.072,67	2.352.633,74	16,38%	24,86%	20,82%
5.01.01.01.003	Costo de mercadería como intermediario (informativo)	5.647.296,62	7.025.290,25	7.932.808,39	77,65%	72,45%	70,19%
5.01.01.01.004	Vehículos Nuevos Inventario Inicial	438.729,16	473.496,17	1.165.695,71	6,03%	4,88%	10,31%
5.01.01.01.005	Vehículos Nuevos Inventario Final	- 473.496,17	- 433.445,71	- 450.900,94	-6,51%	-4,47%	-3,99%
6	GASTOS	420.404,56	855.938,29	1.127.534,28	5,78%	8,83%	9,98%
6,01	GASTOS TOTALES	420.404,56	855.938,29	1.127.534,28	5,78%	8,83%	9,98%
6.01.01	GASTOS GENERALES	420.404,56	855.938,29	1.127.534,28	5,78%	8,83%	9,98%
6.01.01.01	GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO	144.755,44	164.998,65	194.724,46	1,99%	1,70%	1,72%
6.01.01.01.001	Gasto Sueldos	70.887,02	96.243,68	111.424,00	0,97%	0,99%	0,99%
6.01.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS	213.479,34	523.106,05	638.854,49	2,94%	5,39%	5,65%
6.01.02.01	GASTO OFICINA	33.861,32	63.132,87	55.495,50	0,47%	0,65%	0,49%
6.01.02.04	GASTOS INTERES	568,51	16.416,75	30.507,46	0,01%	0,17%	0,27%
6.01.02.05	GASTO DE VIAJES	22.839,49	59.606,07	25.177,67	0,31%	0,61%	0,22%
6.01.02.05.002	Gastos de Representación	7.724,12	42.999,95	6.459,62	0,11%	0,44%	0,06%
6.01.02.05.004	Gasto Viáticos	13.957,60	7.212,75	12.754,52	0,19%	0,07%	0,11%
6.01.02.07	OTROS GASTOS	71.966,13	106.732,82	108.547,35	0,99%	1,10%	0,96%
6.01.02.07.002	Gasto Otros Servicios	34.590,07	20.317,43	8.191,14	0,48%	0,21%	0,07%
6.01.02.07.003	15% trabajadores	13.919,85	25.072,26	22.023,89	0,19%	0,26%	0,19%
6.01.02.07.004	Impuesto a la renta del ejercicio	23.456,21	32.009,50	28.593,02	0,32%	0,33%	0,25%
6.01.03	GASTO DE VENTAS	62.169,78	167.833,59	293.955,33	0,85%	1,73%	2,60%
6.01.03.01	GASTO PUBLICIDAD	16.281,89	11.663,93	11.069,38	0,22%	0,12%	0,10%
6.01.03.01.002	Gasto Publicidad en Prensa escrita	5.358,44	4.464,30	4.297,52	0,07%	0,05%	0,04%
6.01.03.01.003	Gasto Publicidad en TV	10.923,45	7.199,63	6.771,86	0,15%	0,07%	0,06%

Tabla 3.17. (Cont.)

6.01.03.02	MANTENIMIENTO VEHÍCULO	45.887,89	156.169,66	282.885,95	0,63%	1,61%	2,50%
6.01.03.02.001	Gasto Mantenimiento de Vehículo	38.475,70	39.049,66	59.913,70	0,53%	0,40%	0,53%
6.01.03.02.002	Combustibles y Lubricantes	5.772,91	10.111,96	10.943,42	0,08%	0,10%	0,10%
6.01.03.02.003	Repuestos y Accesorios Vehículos	1.639,28	107.008,04	212.028,83	0,02%	1,10%	1,88%
7.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	55.422,93	108.147,21	96.209,05	0,76%	1,12%	0,85%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

3.2.1.3. Cálculo de los promedios de concentración de los períodos evaluados

Para tener una visión de las variaciones en la concentración de cada cuenta, se procedió a obtener el promedio por cuenta principal. Los resultados se describen a continuación:

Tabla 3.18. Promedio concentración cuentas principales Análisis Vertical Balance General

CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015	Promedio
1	ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
1,01	ACTIVO CORRIENTE	86,43%	81,86%	83,86%	84,05%
1.01.01	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	4,31%	1,36%	0,90%	2,19%
1.01.01.01	EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	4,31%	1,36%	0,90%	2,19%
1.01.02	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	37,76%	35,78%	38,05%	37,20%
1.01.03	ACTIVOS REALIZABLES	44,04%	43,80%	44,20%	44,01%
1.01.03.01	INVENTARIOS	44,04%	43,80%	44,20%	44,01%
1.01.04	PREPAGADOS	0,31%	0,91%	0,72%	0,64%
1.01.04.01	IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	0,31%	0,91%	0,72%	0,64%
1,02	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	13,57%	18,14%	16,14%	15,95%
1.02.01	NO DEPRECIABLES	13,19%	17,93%	15,95%	15,69%
1.02.01.01	TERRENOS	13,19%	17,93%	15,95%	15,69%
1.02.02.03	MUEBLES Y EQUIPO	0,08%	0,06%	0,09%	0,08%
1.02.02.04	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-0,09%	-0,16%	-0,19%	-0,15%
2.	PASIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
2,01	PASIVO CORRIENTE	3,68%	12,84%	5,40%	7,30%
2.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3,22%	9,27%	0,50%	4,33%

Tabla 3.18. (Cont.)

2.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	0,00%	1,73%	3,51%	1,75%
2.01.04	DOCUMENTOS POR PAGAR	0,40%	1,76%	1,34%	1,16%
2.01.06	RETENCIÓN IMPUESTOS	0,06%	0,08%	0,05%	0,06%
2,02	PASIVOS A LARGO PLAZO	96,32%	87,16%	94,60%	92,70%
2.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	96,32%	87,16%	94,60%	92,70%
2.02.01.01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	36,27%	29,10%	33,03%	32,80%
2.02.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	6,08%	0,00%	0,00%	2,03%
2.02.01.03	PASIVO DIFERIDO	4,85%	3,42%	7,76%	5,34%
2.02.01.04	PASIVO DIFERIDO VEHÍCULOS	49,13%	54,64%	53,81%	52,52%
3	PATRIMONIO NETO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3,01	CAPITAL	4,75%	27,47%	26,26%	19,49%
3,02	Reservas	0,27%	0,19%	0,18%	0,21%
3,03	Otros resultados integrales	90,74%	64,76%	61,90%	72,47%
3,04	Resultados acumulados	0,51%	2,36%	7,24%	3,37%
3,05	Resultados del ejercicio	3,74%	5,21%	4,43%	4,46%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.19. Promedio concentración cuentas principales Análisis Vertical Balance Pérdida y Ganancia

CODIGO	CUENTA	2013	2014	2015	Promedio
4	INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4,01	INGRESOS BRUTOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4.01.01	INGRESOS POR VENTAS TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4.01.01.01	INGRESOS POR VENTAS DE VEHÍCULOS	12,92%	20,04%	23,98%	18,98%
4.01.01.02	INGRESOS POR COMISIONES E INTERESES	87,08%	79,86%	77,33%	81,42%
4.01.01.03	OTROS INGRESOS	0,00%	0,07%	0,47%	0,18%
4.01.01.04	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTA	0,00%	0,03%	-1,78%	-0,58%
5	COSTOS DE VENTA	93,46%	90,06%	89,17%	90,90%
5,01	COSTOS DE VENTAS LOCALES	93,46%	90,06%	89,17%	90,90%
5.01.01	COSTOS DE VENTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	93,46%	90,06%	89,17%	90,90%
5.01.01.01	COSTOS DE VENTAS OPERATIVOS	93,56%	90,17%	93,19%	92,31%
5.01.01.02	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN COMPRAS	-0,11%	-0,11%	-4,01%	-1,41%
6	GASTOS	5,78%	8,83%	9,98%	8,19%
6,01	GASTOS TOTALES	5,78%	8,83%	9,98%	8,19%
6.01.01	GASTOS GENERALES	5,78%	8,83%	9,98%	8,19%

Tabla 3.19. (Cont.)

6.01.01.01	GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO	1,99%	1,70%	1,72%	1,81%
CÓDIGO	CUENTA	2013	2014	2015	Promedio
6.01.02	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	2,94%	5,39%	5,65%	4,66%
6.01.02.01	GASTO OFICINA	0,47%	0,65%	0,49%	0,54%
6.01.02.02	GASTOS BÁSICOS	0,08%	0,07%	0,06%	0,07%
6.01.02.03	GASTOS DE GESTIÓN	1,03%	2,73%	3,58%	2,45%
6.01.02.04	GASTOS INTERES	0,01%	0,17%	0,27%	0,15%
6.01.02.05	GASTO DE VIAJES	0,31%	0,61%	0,22%	0,38%
6.01.02.06	GASTOS DEPRECIACIÓN	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%
6.01.02.07	OTROS GASTOS	0,99%	1,10%	0,96%	1,02%
6.01.03	GASTO DE VENTAS	0,85%	1,73%	2,60%	1,73%
6.01.03.01	GASTO PUBLICIDAD	0,22%	0,12%	0,10%	0,15%
6.01.03.02	MANTENIMIENTO VEHÍCULO	0,63%	1,61%	2,50%	1,58%
7.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	0,76%	1,12%	0,85%	0,91%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

3.2.1.4. Interpretación de resultados del análisis vertical

Calculados los resultados se procede a su interpretación:

- **Balance General**

Activo:

Activos corrientes: La concentración del activo se encuentra en las cuentas corrientes lo que es entendible en la medida que el giro del negocio se encuentra en el inventario de vehículos que se encuentran en la venta. No obstante, las ventas se ejecutan a crédito por lo que las Cuentas por Cobrar amenazan la liquidez de la empresa. Se maneja un riesgo alto en los actuales procesos de venta, manteniendo un 10% de las cuentas en estado vencido. La empresa ha definido una provisión de incobrables que ha aumentado su concentración cerca del 10% en el último año.

Se observa un cambio radical en los procesos de gestión de venta. En el 2013, la mayoría de los vehículos comercializados eran adquiridos, lo que buscaba aumentar el margen de contribución. Esta cuenta paso del 20% al 6,43% marcando un movimiento que se analizará posteriormente con el Balance de Pérdidas y Ganancias.

Activos fijos: En cuanto a los activos fijos, la empresa mantiene sus instalaciones con poca inversión, por lo que la concentración de sus cuentas mantiene un comportamiento con variaciones bajas. Esto se considera es propio de este tipo de negocios debido a que se dispone de la infraestructura necesaria para operar. Es importante señalar que los saldos negativos de la cuanta de Equipos de computación señalan que los equipos son obsoletos, aspecto que puede afectar la coordinación de los procesos administrativos.

Pasivos:

El pasivo de la empresa se encuentra en el largo plazo, mecanismo que es adecuado en la medida que permite mantener un flujo de liquidez adecuado. La empresa mantiene créditos con los proveedores de los vehículos evitando afectarse con costos financieros. Esto permite

disponer de líneas abiertas de financiamiento que pueden ser utilizadas para expandir la empresa.

Se observa que la empresa mantiene un control adecuado en sus pasivos, aspecto que permite observar el cambio de estrategia en la medida que busca evitar gastos de capital en vehículos que pueden no venderse. No obstante, la venta por comisión no siempre es adecuada en cuanto a márgenes de rendimiento, por lo que es necesario analizar el Balance de Pérdidas y Ganancias.

Patrimonio:

El patrimonio se ha acumulado en la revaluación de propiedades. Según las concentraciones de estas cuentas se observa que este proceso se realizó en el 2013. A partir de esa fecha no se ha generado mayor aporte de capital lo que determina un aumento progresivo del pasivo.

En forma general el análisis vertical al Balance General permite concluir lo siguiente:

- La empresa ha marcado un cambio de política. En la actualidad la empresa trabaja más a consignación.
- La empresa mantiene una política de venta a crédito, lo que genera un riesgo de cobro alto. Se ha provisionado un 10% de pérdida, mostrando un poco evaluación crediticia de los clientes.
- La empresa no ha realizado inversiones en infraestructura. Esto ha producido que su equipamiento tecnológico sea obsoleto, pudiendo afectar la gestión y comunicación digital con sus clientes.
- La empresa no ha realizado inversiones de capital, por lo que la concentración del patrimonio es decreciente.
- Pese a que la empresa se encuentra en crecimiento con respecto a sus niveles de ventas, esta no ha podido tener un rendimiento eficiente en sus utilidades.

- **Balance de Pérdidas y Ganancias**

Ingresos:

Los ingresos tienen la mayor concentración en la venta de los vehículos, concentración que paso del 12,92% al 23,98%. Esto permite observar que las estrategias de venta implementadas son adecuadas. No obstante, las comisiones por intermediación bajaron en concentración del 8,84% al 6,35% lo que muestra que la política implementada no tiene altos beneficios en la actualidad.

Se observa además que la empresa en el 2014 inició actividades de generación de ingresos no operacionales, lo que en el 2015 alcanzó una concentración del 0,47%. Esto se considera adecuado en la medida que busca generar intereses con el dinero que dispone temporalmente en las transacciones cumplidas.

Costos:

Los costos han disminuido su concentración. En el año 2015 estos alcanzaron en nivel más bajo desde el 2013, con una tasa del 89,17%. Los costos de ventas operativos han alcanzado el 93,19% del ingreso, mostrando que los niveles de rentabilidad por consignación son bajos. Esto tiende a afectar la rentabilidad, debiendo dependerse del volumen, situación que deja la empresa a expensas del mercado. En la actualidad, existe una restricción de la demanda, siendo un aspecto que amenaza la rentabilidad de la empresa.

En el 2015, la empresa mantiene una mayor tasa de devoluciones, siendo esto un aspecto que evidencia problemas en cuanto a la selección de los vehículos. De mantenerse esta situación, se puede afectar la imagen de la empresa.

Gastos:

Los gastos con respecto a los costos son bajos. El de mayor relevancia es el administrativo. Sin embargo, su concentración es menor en el 2015 que en los años anteriores. Esto indica que la empresa ha buscado ajustes de personal. En la actualidad, esta medida se considera correcta, en la medida que es fundamental mantener gastos controlados para evitar iliquidez.

Los gastos operacionales se han incrementado pasado del 2,94% al 5,65%. Esto muestra que las políticas de reducción aplicadas al personal no son integrales en toda la empresa, pudiendo afectar la motivación del personal.

Utilidad:

La utilidad mantiene una reducción en el 2015, mostrando una situación negativa que afecta la estabilidad del negocio. Esta situación cuestiona la política implementada en cuanto al incremento de los vehículos de la consignación. No obstante, no puede determinarse aun si es negativa. Para ello, es importante realizar el análisis horizontal.

En conclusión, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La empresa mantiene una mayor concentración en las comisiones e intereses, lo que permite concluir que la empresa mantiene un alto posicionamiento en el mercado objetivo.
- La empresa mantiene costos altos que bordean el 93% del ingreso, aspecto que afecta la rentabilidad y no permite un crecimiento sostenido.
- Se observa que la empresa ha definido acciones para reducir gastos. Las medidas se han concentrado en los sueldos. Sin embargo, se ha incrementado los gastos operativos, lo que amenaza la estabilidad del negocio.
- La utilidad mantiene una tasa decreciente en el 2015, mostrando una situación de decrecimiento que afecta la estabilidad de la empresa.

3.2.1.5. Ejecución del análisis horizontal de los balances levantados

A continuación, se procede a realizar el análisis horizontal de los balances en cada período:

Tabla 3.20. Análisis Horizontal Balance General

CODIGO	CUENTA	2013	2014	Variación Relativa	2014	2015	Variación Relativa
1	ACTIVOS	5.014.398,91	6.478.641,93	29,20%	6.478.641,93	7.284.366,87	12,44%
1,01	ACTIVO CORRIENTE	4.333.705,91	5.303.271,76	22,37%	5.303.271,76	6.109.007,28	15,19%
1.01.01	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	216361,45	88179,81	-59,24%	88179,81	65209,95	-26,05%
1.01.01.01	EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	216.361,45	88.179,81	-59,24%	88.179,81	65.209,95	-26,05%
1.01.01.01.001	Caja General	-	1.902,60	0,00%	1.902,60	1.527,00	-19,74%
1.01.01.01.002	Caja Chica	-	196,64	0,00%	196,64	-	-100,00%
1.01.01.01.003	Banco Pichincha	182.075,45	93.019,47	-48,91%	93.019,47	55.242,73	-40,61%
1.01.01.01.004	Banco Internacional	34.286,00	-	-120,24%	- 6.938,90	8.440,22	-221,64%
			6.938,90				
1.01.02	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	1.893.638,00	2.318.380,86	22,43%	2.318.380,86	2.772.055,78	19,57%
1.01.02.01	Cuentas por cobrar Clientes	1.893.638,00	2.318.380,86	22,43%	2.318.380,86	2.768.645,78	19,42%
1.01.02.01.001	Provisión Cuentas Incobrables Clientes	-	-	8,45%	-	-	79,74%
		347.192,69	376.526,32		376.526,32	676.778,32	
1.01.02.01.002	Cuentas por cobrar cheque en ventas vehículos	1.723.702,23	2.693.942,14	56,29%	2.693.942,14	3.445.424,10	27,90%
1.01.02.01.003	Documentos por cobrar ventas vehículos	517.128,46	965,04	-99,81%	965,04	-	-100,00%
1.01.03	ACTIVOS REALIZABLES	2.208.364,17	2.837.955,71	28,51%	2.837.955,71	3.219.391,94	13,44%
1.01.03.01	INVENTARIOS	2.208.364,17	2.837.955,71	28,51%	2.837.955,71	3.219.391,94	13,44%
1.01.03.01.002	Vehículos Usados Inventario (parte de pago o compra)	976.768,00	732.250,00	-25,03%	732.250,00	468.460,00	-36,02%
1.01.03.01.003	Vehículos Usados Consignación	758.100,00	1.672.260,00	120,59%	1.672.260,00	2.300.031,00	37,54%
1.01.03.01.004	Vehículos Nuevos	473.496,17	433.445,71	-8,46%	433.445,71	450.900,94	4,03%
1.01.04	PREPAGADOS	15.342,29	58.755,38	282,96%	58.755,38	52.349,61	-10,90%
1.01.04.01	IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	15.342,29	58.755,38	282,96%	58.755,38	52.349,61	-10,90%
1.01.04.01.001	Retención a la Fuente IR	1.387,90	5.498,29	296,16%	5.498,29	11.227,93	104,21%
		-	-		-	-	
1.01.04.01.002	Anticipos de Impuestos a la Renta	-	30.510,62	0,00%	30.510,62	31.357,08	2,77%
1.01.04.01.003	Iva	13.954,39	22.746,47	63,01%	22.746,47	9.764,60	-57,07%
1.01.04.02	Otros Pagados por Anticipado	-	881,91	0,00%	881,91	-	-100,00%
1.01.04.02.001	Mantenimiento de Vehículos Pagados por Anticipado	-	881,91	0,00%	881,91	-	-100,00%
1,02	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	680.693,00	1.175.370,17	72,67%	1.175.370,17	1.175.359,59	0,00%
1.02.01	NO DEPRECIABLES	661.200,48	1.161.614,92	75,68%	1.161.614,92	1.161.614,92	0,00%
1.02.01.01	TERRENOS	661.200,48	1.161.614,92	75,68%	1.161.614,92	1.161.614,92	0,00%

Tabla 3.20. (Cont.)

1.02.01.01.001	Terrenos Urbanos	661.200,48	1.161.614,92	75,68%	1.161.614,92	1.161.614,92	0,00%
1.02.02	DEPRECIABLES	19.492,52	13.755,25	-29,43%	13.755,25	13.744,67	-0,08%
1.02.02.01	VEHICULOS Y MAQUINARIAS	19.823,25	19.823,25	0,00%	19.823,25	21.386,32	7,89%
1.02.02.01.001	Maquinaria y equipo camionero	19.823,25	19.823,25	0,00%	19.823,25	21.386,32	7,89%
1.02.02.03	MUEBLES Y EQUIPO	4.034,00	4.034,00	0,00%	4.034,00	6.519,00	61,60%
1.02.02.03.001	Equipos de oficina	4.034,00	4.034,00	0,00%	4.034,00	4.034,00	0,00%
1.02.02.03.002	Muebles y enseres de oficina	-	-	0,00%	-	2.485,00	0,00%
1.02.02.04	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			131,45%			40,18%
		(4.364,73)	(10.102,00)		(10.102,00)	(14.160,65)	
1.02.02.04.001	Equipos de computación	10.055,65	10.055,65	0,00%	10.055,65	13.180,64	31,08%
1.02.02.04.002	Depreciación acumulada años anteriores	- 14.420,38	- 20.157,65	39,79%	- 20.157,65	- 27.341,29	35,64%
2	PASIVOS	3.531.462,33	4.401.004,69	24,62%	4.401.004,69	5.110.519,98	16,12%
2,01	PASIVO CORRIENTE	129.902,22	565.077,74	335,00%	565.077,74	275.764,37	-51,20%
2.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	113.769,63	407.969,90	258,59%	407.969,90	25.570,35	-93,73%
2.01.01.001	Cuentas por pagar	113.769,63	407.969,90	258,59%	407.969,90	25.570,35	-93,73%
2.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	-	76.259,96	0,00%	76.259,96	179.138,47	134,91%
2.01.02.001	Préstamo Banco Pichincha	-	76.259,96	0,00%	76.259,96	179.138,47	134,91%
2.01.04	DOCUMENTOS POR PAGAR	13.968,16	77.241,14	452,98%	77.241,14	68.640,11	-11,14%
2.01.04.001	IESS por pagar	-	1.682,52	0,00%	1.682,52	2.995,46	78,03%
2.01.04.002	IR por pagar	48,31	31.256,75	64600,37%	31.256,75	28.593,02	-8,52%
2.01.04.003	Participación trabajadores por pagar	13.919,85	25.072,26	80,12%	25.072,26	22.023,89	-12,16%
2.01.04.004	Fondos a Terceros por pagar	-	-	0,00%	-	283,22	0,00%
2.01.04.005	Sueldos por Pagar	-	8.163,33	0,00%	8.163,33	11.000,00	34,75%
2.01.01.006	Tarjeta Visa por pagar	-	11.066,28	0,00%	11.066,28	3.744,52	-66,16%
2.01.06	RETENCIÓN IMPUESTOS	2.164,43	3.606,74	66,64%	3.606,74	2.415,44	-33,03%
2.01.06.001	RETENCIONES RENTA	755,41	2.761,88	265,61%	2.761,88	939,06	-66,00%
2.01.06.001.001	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 1%	755,41	2.589,38	242,78%	2.589,38	595,77	-76,99%
2.01.06.001.002	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 2%	-	83,12	0,00%	83,12	138,65	66,81%
2.01.06.001.003	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 8%	-	6,26	0,00%	6,26	65,99	954,15%
2.01.06.001.004	Ret. en la Fuente Impuesto a la Renta 10%	-	83,12	0,00%	83,12	138,65	66,81%
2.01.06.002	RETENCIONES IVA	1.409,02	844,86	-40,04%	844,86	956,86	13,26%
2.01.06.002.002	Retención en la Fuente IVA 30%	-	511,36	0,00%	511,36	504,73	-1,30%
2.01.06.002.003	Retención en la Fuente IVA 70%	-	324,12	0,00%	324,12	256,79	-20,77%
2.01.06.002.004	Retención en la Fuente IVA 100%	-	9,38	0,00%	9,38	195,34	1982,52%

Tabla 3.20. (Cont.)

2,02	PASIVOS A LARGO PLAZO	3.401.560,11	3.835.926,95	12,77%	3.835.926,95	4.834.755,61	26,04%
2.02.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3.401.560,11	3.835.926,95	12,77%	3.835.926,95	4.834.755,61	26,04%
2.02.01.01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	1.280.708,97	1.280.708,97	0,00%	1.280.708,97	1.688.225,32	31,82%
2.02.01.01.001	Cuentas por pagar	1.280.708,97	1.280.708,97	0,00%	1.280.708,97	1.688.225,32	31,82%
2.02.01.02	INSTITUCIONES BANCARIAS	214.639,39	-	-100,00%	-	-	0,00%
2.02.01.02.001	Préstamo Banco Pichincha	214.639,39	-	-100,00%	-	-	0,00%
2.02.01.03	PASIVO DIFERIDO	171.343,75	150.708,00	-12,04%	150.708,00	396.478,55	163,08%
2.02.01.03.001	Pasivo Diferido Intereses	171.343,75	150.708,00	-12,04%	150.708,00	396.478,55	163,08%
2.02.01.04	PASIVO DIFERIDO VEHÍCULOS	1.734.868,00	2.404.509,98	38,60%	2.404.509,98	2.750.051,74	14,37%
2.02.01.04.001	Saldo Final Intermediario (Informativo)	976.768,00	-	-100,00%	-	-	0,00%
2.02.01.04.002	Cuentas por Pagar Vehículos como intermediario	758.100,00	2.404.509,98	217,18%	2.404.509,98	2.750.051,74	14,37%
3	PATRIMONIO NETO	1.482.936,58	2.077.637,24	40,10%	2.077.637,24	2.173.846,29	4,63%
3,01	CAPITAL	70.400,00	570.814,44	710,82%	570.814,44	570.814,44	0,00%
3.01.01.01	Capital suscrito o asignado	400,00	400,00	0,00%	400,00	70.400,00	1750,00%
3.01.01.02	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	70.000,00	570.414,44	714,88%	570.414,44	500.414,44	-12,27%
3,02	Reservas	3.977,04	3.977,04	0,00%	3.977,04	3.977,04	0,00%
3.02.01.	Reserva legal	3.977,04	3.977,04	0,00%	3.977,04	3.977,04	0,00%
3,03	Otros resultados integrales	1.345.562,77	1.345.562,77	0,00%	1.345.562,77	1.345.562,77	0,00%
3.03.01	Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	668.288,72	668.288,72	0,00%	668.288,72	668.288,72	0,00%
3.03.02	Otros superávits por revaluación	677.274,05	677.274,05	0,00%	677.274,05	677.274,05	0,00%
3,04	Resultados acumulados	7.573,84	49.135,78	548,76%	49.135,78	157.282,99	220,10%
3.04.01	Ganancias acumuladas	72.277,82	113.839,76	57,50%	113.839,76	221.986,97	95,00%
3.04.02	(-) pérdidas acumuladas	-	-	0,00%	-	-	0,00%
		64.703,98	64.703,98		64.703,98	64.703,98	
3,05	Resultados del ejercicio	55.422,93	108.147,21	95,13%	108.147,21	96.209,05	-11,04%
3.05.01	Ganancia neta del periodo	55.422,93	108.147,21	95,13%	108.147,21	96.209,05	-11,04%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.21. Análisis Horizontal Balance de Pérdidas y Ganancias

CODIGO	CUENTA	2013	2014	Variación Relativa	2014	2015	Variación Relativa
4	INGRESOS	7.272.429,90	9.696.345,95	33,33%	9.696.345,95	11.301.826,54	16,56%
4,01	INGRESOS BRUTOS	7.272.429,90	9.696.345,95	33,33%	9.696.345,95	11.301.826,54	16,56%
4.01.01	INGRESOS POR VENTAS TOTALES	7.272.429,90	9.696.345,95	33,33%	9.696.345,95	11.301.826,54	16,56%
4.01.01.01	INGRESOS POR VENTAS DE VEHÍCULOS	939.492,24	1.942.844,56	106,80%	1.942.844,56	2.710.700,29	39,52%
4.01.01.01.001	Ventas de Vehículos	939.492,24	1.942.844,56	106,80%	1.942.844,56	2.710.700,29	39,52%
4.01.01.02	INGRESOS POR COMISIONES E INTERESES	6.332.955,16	7.743.275,67	22,27%	7.743.275,67	8.739.800,92	12,87%
4.01.01.02.001	Comisiones como intermediario	642.619,11	644.756,98	0,33%	644.756,98	717.792,08	11,33%
4.01.01.02.003	Ventas como intermediario (informativo)	5.647.296,62	7.025.290,25	24,40%	7.025.290,25	7.932.808,39	12,92%
4.01.01.02.004	Intereses	43.039,43	73.228,44	70,14%	73.228,44	89.200,45	21,81%
4.01.01.03	OTROS INGRESOS	- 17,50	7.160,82	41018,9%	7.160,82	52.865,17	638,26%
4.01.01.03.001	Otros Ingresos	- 17,50	7.160,82	41018,9%	7.160,82	52.865,17	638,26%
4.01.01.04	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTA	-	3.064,90	0,00%	3.064,90	- 201.539,84	-6675,74%
4.01.01.04.001	Devoluciones en ventas	-	-	0,00%	-	- 200.404,47	0,00%
4.01.01.04.002	Descuentos en Ventas	-	3.064,90	0,00%	3.064,90	- 1.135,37	-137,04%
5	COSTOS DE VENTA	6.796.602,41	8.732.260,45	28,48%	8.732.260,45	10.078.083,21	15,41%
5,01	COSTOS DE VENTAS LOCALES	6.796.602,41	8.732.260,45	28,48%	8.732.260,45	10.078.083,21	15,41%
5.01.01	COSTOS DE VENTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	6.796.602,41	8.732.260,45	28,48%	8.732.260,45	10.078.083,21	15,41%
5.01.01.01	COSTOS DE VENTAS OPERATIVOS	6.804.257,61	8.743.163,38	28,50%	8.743.163,38	10.531.776,90	20,46%
5.01.01.01.001	Gasto otros bienes	801,64	-	-100,00%	-	-	0,00%
5.01.01.01.002	Costo de Mercadería (compras nuevos)	1.190.926,36	2.410.072,67	102,37%	2.410.072,67	2.352.633,74	-2,38%
5.01.01.01.003	Costo de mercadería como intermediario (informativo)	5.647.296,62	7.025.290,25	24,40%	7.025.290,25	7.932.808,39	12,92%
5.01.01.01.004	Vehículos Nuevos Inventario Inicial	438.729,16	473.496,17	7,92%	473.496,17	1.165.695,71	146,19%
5.01.01.01.005	Vehículos Nuevos Inventario Final	- 473.496,17	- 433.445,71	-8,46%	- 433.445,71	- 450.900,94	4,03%
5.01.01.01.006	Vehículos Usados Inventario Final	-	- 732.250,00	0,00%	- 732.250,00	- 468.460,00	-36,02%
5.01.01.02	DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN COMPRAS	- 7.655,20	- 10.902,93	42,43%	- 10.902,93	- 453.693,69	4061,21%
5.01.01.02.001	Devoluciones en compras	- 1.682,24	- 6.400,00	280,45%	- 6.400,00	- 15.500,00	142,19%
5.01.01.02.002	Descuentos en Compras	- 5.972,96	- 4.502,93	-24,61%	- 4.502,93	- 438.193,69	9631,30%
6	GASTOS	420.404,56	855.938,29	103,60%	855.938,29	1.127.534,28	31,73%

Tabla 3.21. (Cont.)

6,01	GASTOS TOTALES	420.404,56	855.938,29	103,60%	855.938,29	1.127.534,28	31,73%
6.01.01	GASTOS GENERALES	420.404,56	855.938,29	103,60%	855.938,29	1.127.534,28	31,73%
6.01.01.01	GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO	144.755,44	164.998,65	13,98%	164.998,65	194.724,46	18,02%
6.01.01.01.001	Gasto Sueldos	70.887,02	96.243,68	35,77%	96.243,68	111.424,00	15,77%
6.01.01.01.002	Gasto Aporte Seguro	-	-	0,00%	-	14.813,01	0,00%
6.01.01.01.003	Gasto Bonificaciones	2.463,49	536,80	-78,21%	536,80	3.000,00	458,87%
6.01.01.01.004	Gastos Décimo Tercero	7.668,74	8.043,16	4,88%	8.043,16	9.239,41	14,87%
6.01.01.01.005	Gastos Décimo Cuarto	-	3.884,49	0,00%	3.884,49	708,00	-81,77%
6.01.01.01.006	Gastos Fondos de Reserva	1.790,34	3.597,09	100,92%	3.597,09	7.919,41	120,16%
6.01.01.01.007	Gasto Honorarios Profesionales	2.730,00	5.189,64	90,10%	5.189,64	12.643,34	143,63%
6.01.01.01.008	Gasto Otros Servicios	42.573,25	18.828,07	-55,77%	18.828,07	1.576,40	-91,63%
6.01.01.01.009	Gasto Liquidación Empleados	2.195,89	2.276,00	3,65%	2.276,00	3.173,34	39,43%
6.01.01.01.011	Gasto otros Servicios	60,00	90,00	50,00%	90,00	115,90	28,78%
6.01.01.01.012	Gastos Comisiones	1.050,00	9.380,00	793,33%	9.380,00	5.861,67	-37,51%
6.01.01.01.013	Gasto Horas Extras	13.336,71	16.929,72	26,94%	16.929,72	20.293,00	19,87%
6.01.01.01.014	Gasto Alimentación	-	-	0,00%	-	1.638,65	0,00%
6.01.01.01.015	Gasto Uniformes Empleados	-	-	0,00%	-	2.135,00	0,00%
6.01.02	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	213.479,34	523.106,05	145,04%	523.106,05	638.854,49	22,13%
6.01.02.01	GASTO OFICINA	33.861,32	63.132,87	86,45%	63.132,87	55.495,50	-12,10%
6.01.02.01.001	Gastos de Seguridad	20.189,25	23.553,87	16,67%	23.553,87	20.486,44	-13,02%
6.01.02.01.002	Gasto Suministros de Oficina	3.932,21	2.943,27	-25,15%	2.943,27	3.526,99	19,83%
6.01.02.01.003	Gasto Suministros de Limpieza	1.210,16	1.402,83	15,92%	1.402,83	2.079,66	48,25%
6.01.02.01.004	Gasto de Transporte	1.286,00	1.140,58	-11,31%	1.140,58	2.061,82	80,77%
6.01.02.01.005	Gasto Mantenimiento de Instalación	5.797,06	28.816,72	397,09%	28.816,72	16.293,34	-43,46%
6.01.02.01.006	Gasto Mantenimiento de equipos y muebles de oficina	271,87	1.320,89	385,85%	1.320,89	10.472,41	692,83%
6.01.02.01.007	Gasto Internet	1.791,14	1.418,86	-20,78%	1.418,86	574,84	-59,49%
6.01.02.01.008	Gasto CONECEL	-	2.535,85	-511,42%	2.535,85	-	-100,00%
		616,37					
6.01.02.02	GASTOS BÁSICOS	5.794,61	6.526,88	12,64%	6.526,88	6.805,25	4,26%
6.01.02.02.001	Gasto Agua	44,43	400,51	801,44%	400,51	798,91	99,47%
6.01.02.02.002	Gasto Luz	3.908,72	5.385,11	37,77%	5.385,11	4.479,04	-16,83%
6.01.02.02.003	Gasto Teléfono	1.841,46	741,26	-59,75%	741,26	1.527,30	106,04%
6.01.02.03	GASTOS DE GESTIÓN	75.057,98	264.953,39	253,00%	264.953,39	405.137,62	52,91%
6.01.02.03.001	Gasto de Gestión	2.848,07	11.740,19	312,22%	11.740,19	9.127,82	-22,25%

Tabla 3.22. (Cont.)

6.01.02.03.002	Gasto Vario	46.134,26	93.941,10	103,63%	93.941,10	108.747,83	15,76%
6.01.02.03.003	Gasto Notaria y Registro de la Propiedad	22.916,61	34.909,23	52,33%	34.909,23	35.227,19	0,91%
6.01.02.03.005	Contribuciones e Impuestos	3.159,04	30.386,11	861,88%	30.386,11	20.433,17	-32,75%
6.01.02.03.006	Gasto Matriculación y SOAT	-	74.610,83	0,00%	74.610,83	57.797,18	-22,54%
6.01.02.03.007	Gasto Trámites de Matriculación	-	18.326,76	0,00%	18.326,76	168.031,21	816,86%
6.01.02.03.008	Gasto multas vehiculares	-	1.039,17	0,00%	1.039,17	5.323,22	412,26%
6.01.02.04	GASTOS INTERES	568,51	16.416,75	2787,68%	16.416,75	30.507,46	85,83%
6.01.02.04.001	Gasto Interés	-	13.911,36	0,00%	13.911,36	23.652,69	70,02%
6.01.02.04.002	Gasto Interés por Mora	-	156,21	0,00%	156,21	-	-100,00%
6.01.02.04.003	Gasto Interés Terceros	564,52	-	-100,00%	-	6.000,00	0,00%
6.01.02.04.004	Gasto Servicios Bancarios	3,99	2.349,18	58776,69%	2.349,18	854,77	-63,61%
6.01.02.05	GASTO DE VIAJES	22.839,49	59.606,07	160,98%	59.606,07	25.177,67	-57,76%
6.01.02.05.002	Gastos de Representación	7.724,12	42.999,95	456,70%	42.999,95	6.459,62	-84,98%
6.01.02.05.003	Donación y Contribuciones	1.157,77	9.393,37	711,33%	9.393,37	5.963,53	-36,51%
6.01.02.05.004	Gasto Viáticos	13.957,60	7.212,75	-48,32%	7.212,75	12.754,52	76,83%
6.01.02.06	GASTOS DEPRECIACIÓN	3.391,30	5.737,27	69,18%	5.737,27	7.183,64	25,21%
6.01.02.06.001	Depreciación de Activo Fijo	3.391,30	5.737,27	69,18%	5.737,27	7.183,64	25,21%
6.01.02.07	OTROS GASTOS	71.966,13	106.732,82	48,31%	106.732,82	108.547,35	1,70%
6.01.02.07.001	Gasto Otros bienes	-	-	0,00%	-	49.739,30	0,00%
6.01.02.07.002	Gasto Otros Servicios	34.590,07	20.317,43	-41,26%	20.317,43	8.191,14	-59,68%
6.01.02.07.003	15% trabajadores	13.919,85	25.072,26	80,12%	25.072,26	22.023,89	-12,16%
6.01.02.07.004	Impuesto a la renta del ejercicio	23.456,21	32.009,50	36,46%	32.009,50	28.593,02	-10,67%
6.01.02.07.005	gasto cuentas incobrables	-	29.333,63	0,00%	29.333,63	-	-100,00%
6.01.03	GASTO DE VENTAS	62.169,78	167.833,59	169,96%	167.833,59	293.955,33	75,15%
6.01.03.01	GASTO PUBLICIDAD	16.281,89	11.663,93	-28,36%	11.663,93	11.069,38	-5,10%
6.01.03.01.002	Gasto Publicidad en Prensa escrita	5.358,44	4.464,30	-16,69%	4.464,30	4.297,52	-3,74%
6.01.03.01.003	Gasto Publicidad en TV	10.923,45	7.199,63	-34,09%	7.199,63	6.771,86	-5,94%
6.01.03.02	MANTENIMIENTO VEHÍCULO	45.887,89	156.169,66	240,33%	156.169,66	282.885,95	81,14%
6.01.03.02.001	Gasto Mantenimiento de Vehículo	38.475,70	39.049,66	1,49%	39.049,66	59.913,70	53,43%
6.01.03.02.002	Combustibles y Lubricantes	5.772,91	10.111,96	75,16%	10.111,96	10.943,42	8,22%
6.01.03.02.003	Repuestos y Accesorios Vehículos	1.639,28	107.008,04	6427,75%	107.008,04	212.028,83	98,14%
7	RESULTADOS DEL EJERCICIO	55.422,93	108.147,21	95,13%	108.147,21	96.209,05	-11,04%

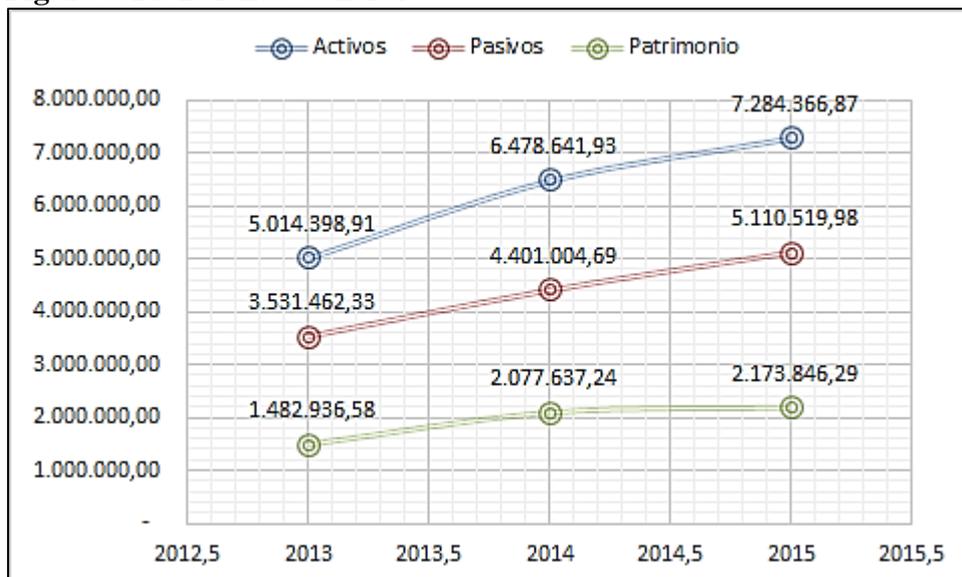
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

3.2.1.6. Diagramación de las tendencias de las cuentas principales

A continuación, se presenta de manera gráfica el comportamiento de las cuentas principales para disponer de una base más amplia para la interpretación de los resultados:

Figura 3.14. Balance General



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

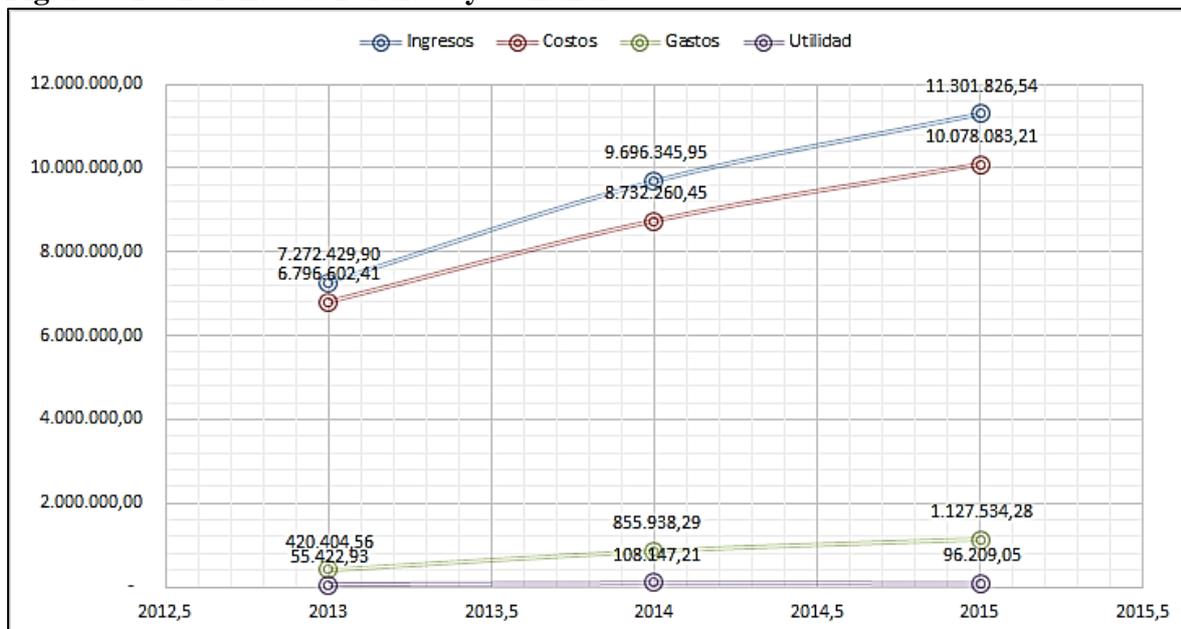
Las cuentas del Balance General mantienen un comportamiento creciente. Dentro de estas, la pendiente del pasivo es mayor lo que muestra una situación de aumento del financiamiento. Por otra parte, el patrimonio se va estancando en el período, lo que confirma que la empresa va aumentando su financiamiento con deudas y no con recursos provenientes de aportes.

El comportamiento observado, parte de las políticas de cambio en cuanto a la venta de vehículos. La estrategia de consignación ha provocado que el pasivo aumente, aunque no es deuda financiera por lo que no incide en gastos.

Desde la perspectiva de los socios, la política implementada va generando una menor participación de su capital en el financiamiento del activo, aspecto que afecta la concentración del patrimonio. Esto implica que la empresa puede analizar la posibilidad de reinversión de socios para poder reducir los montos del pasivo.

Se entiende que los resultados actuales fueron previstos y constituyeron una alternativa para disponer de una amplia planta automotriz de oferta. Para determinar la viabilidad de las estrategias, se analiza el comportamiento de las principales cuentas del Balance de Pérdidas y Ganancias:

Figura 3.15. Balance de Pérdidas y Ganancias



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Los resultados muestran una realidad que afecta la gestión de la empresa. Sus márgenes de contribución dados por la diferencia entre ingresos y costos son bajas, lo que incide en una rentabilidad mínima.

El comportamiento de las ventas es creciente lo que señala que la empresa se encuentra posicionada en el mercado, siendo este un aspecto positivo. En cuanto a gastos, la empresa ha realizado un control de los mismos, manteniendo un nivel bajo con respecto al ingreso.

A continuación, se profundiza el análisis:

3.2.1.7. Interpretación de los resultados del análisis horizontal

Los resultados permiten observar lo siguiente:

- **Balance General**

Activo

El activo mantiene un comportamiento creciente del 12,44%, aunque con una desaceleración en el último periodo. El crecimiento menor se debe a que la decisión de consignar antes que comprar. Esta medida se entiende responde a la intención de reducir el riesgo de mercado, en donde las ventas pueden sufrir decrecimientos por situaciones de mercado. De esta manera, se evita mantener inventarios altos que puedan afectar la liquidez empresarial.

El comportamiento de las cuentas por cobrar es decreciente, mostrando que la empresa ha buscado mejorar su proceso de cobranza, el cual como se señaló mantiene altas provisiones de cartera perdida que no es beneficioso para el normal desempeño de la empresa. Por otra parte, el comportamiento de los activos fijos permite observar que la empresa no realizó inversiones en su infraestructura y equipamiento en el último período.

Pasivo

La tendencia del pasivo es creciente, reflejando en el último periodo una tasa del 16,12%, aunque al igual que el activo en el último período desacelera. Se observa que la empresa ha buscado reducir el impacto de sus deudas a corto plazo reduciendo los documentos por pagar. Esto ha provocado un endeudamiento a largo plazo, el cual ha crecido de manera acelerada en el último período.

Una decisión adecuada se basa en evitar financiamiento que provoque gastos financieros. La empresa ha buscado financiarse con sus proveedores, en este caso con los propietarios de los vehículos. Si bien la medida impide que se afecte la rentabilidad, tiende a generar incumplimientos en los pagos a los propietarios del vehículo vendido, lo que puede afectar su imagen en el mercado.

Patrimonio

La empresa mantiene una tasa decreciente del patrimonio del 4,63%, que confirma la pérdida de poder del negocio de sus socios. Esto por el estancamiento del activo y el aumento del pasivo señalado anteriormente.

Otro elemento que ha dado lugar a este comportamiento decreciente es la reducción en las ganancias por periodo que señalan una situación de riesgo de la empresa.

Balanza de Pérdidas y Ganancias

Ingresos

El comportamiento creciente de los ingresos del 16,56%, describe que la empresa goza de un adecuado posicionamiento en el mercado. No obstante, las ventas mantienen una desaceleración que evidencian cambios del mercado. Esto amerita la realización de ajustes internos para mantener adecuados niveles de rentabilidad.

Las ventas de vehículos pasan de un crecimiento del 106% en el primer período al 39,52% en el segundo, mostrando que existe una contracción de la demanda. Es importante también evaluar los procesos internos de mercadeo y servicio para evitar que por falencias internas se afecte el cumplimiento de presupuestos.

En cuanto a ingresos no operacionales, la empresa ha desarrollado una política de inversión de los fondos disponibles temporalmente. Esto se observa debido a que mantiene en el último período un crecimiento del 638,26% en esta cuenta. Si bien es positiva la iniciativa, los valores de ingreso son bajos y no permiten aportar al sostenimiento del cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Costos

El principal problema de la empresa se encuentra en los costos. Estos mantienen un nivel cercano al ingreso y una tendencia creciente. Los resultados señalan una tasa del 20,46%, que incide en los resultados. La empresa dispone de márgenes de contribución estrechos, lo que le ha obligado a tomar medidas de reducción de gastos como se evaluará a continuación.

La política de venta de vehículos bajo la figura de consignación reduce el inventario, pero también limita la utilidad bruta, por lo que la empresa se ve afectada en cuanto a los niveles de rentabilidad.

Gastos

Los gastos a diferencia de los costos, mantienen un comportamiento decreciente acelerado con una tasa en el último período del 31,73%, lo que muestra que la empresa ha reducido internamente su estructura. Analizando el comportamiento del gasto por conceptos de sueldo, se observa un crecimiento altamente decreciente, pasando del 35,77% al 18,02%. Esto es positivo en la medida que busca equilibrar la utilidad. Sin embargo, la medida no aporta mayormente debido a que el costo es lo que afecta la utilidad de manera directa.

Dentro de la política, se observa la reducción de varias cuentas como el gasto de viajes, publicidad, otros, misma que tiende a evitar que la empresa produzca pérdidas.

Utilidad

La utilidad confirma que la empresa ha decrecido en el último período, siendo una alarma que atenta contra su estabilidad. El decrecimiento del 11,04% establece que el negocio debe de manera urgente implementar medidas que aumenten el margen de contribución. De no ser así, la empresa podrá presentar saldos negativos para el próximo período.

En forma general, el análisis horizontal permite formular las siguientes conclusiones:

- La empresa ha cambiado la estructura de ventas pasando de la venta de vehículos adquiridos a consignados. Esto ha incidido en un menor margen de utilidad por unidad.
- La empresa ha reducido las políticas de crédito buscando evitar problemas de liquidez.
- La concentración del pasivo se ha buscado generar a largo plazo, buscando el menor gasto financiero.
- La empresa ha optado por la reducción de los gastos, lo que es positivo, pero no genera un alto impacto debido a la concentración del costo.

- La utilidad de la empresa ha decrecido y amenaza con ser negativa en el próximo período si no se dispone de medidas enfocadas en los costos.

De manera general, los análisis verticales y horizontales permiten formular las siguientes conclusiones:

- **Activos**

Dentro del activo corriente, las cuentas por cobrar clientes mantiene en el 2015 la mayor concentración, mostrando además que ha aumentado en un 37% desde el 2013. Las cuentas por cobrar señalan que la empresa está otorgando créditos flexibles a los clientes que podrían afectar su liquidez y comprometer la disponibilidad de recursos para hacer frente a las obligaciones contraídas. Los análisis de la cuenta establecen una clara necesidad de cambio en la gestión de cobranza, siendo este un aspecto prioritario identificado en el estudio. Otro de los rubros que aumentó considerablemente son los inventarios con un 44% sobre la totalidad de los activos debido a que se mantiene vehículos en consignación.

Dentro de los activos no corrientes, el rubro de terrenos tuvo un aumento del 72% en el 2014 con respecto al 2013, debido a que se adquirió un nuevo local con el propósito de expandir el crecimiento de la empresa.

Pasivo

Dentro del pasivo corriente, la cuenta de documentos y cuentas por pagar es la más representativa con un 59% sobre el pasivo circulante, misma que en los períodos estudiados se ha mantenido con una tendencia decreciente del 88% en el 2013 con relación a un 9% en el 2015. La empresa ha mantenido un periodo de pago de 8 días a sus proveedores, esto en relación con su promedio de cobros no es adecuado ya que la cartera se la recupera en 140 días aproximadamente, por lo que afecta a la liquidez de la empresa.

Patrimonio

Con respecto al patrimonio, los socios decidieron en el 2014 aumentar aportes para futura capitalización, en cuanto a las utilidades acumuladas han incrementado progresivamente pero

no de la manera esperada en relación con el nivel de ventas que tiene la empresa y que acumulan un incremento del 25% anual, esto debido a que los costos y gastos son muy altos y el margen de rentabilidad es del 6% aproximadamente.

- **Estado de resultados**

Con respecto a los ingresos estos han aumentado en un 25% en el 2015 con respecto a los años anteriores; mientras que el costo de ventas mantiene márgenes constantes de un 22% anual, los costos son elevados debido a que la empresa no tiene bien definidas las políticas de los vehículos en consignación que representan un 75% del total del costo.

Los gastos han incrementado en un 68% en el 2015, esto no guarda relación con las ventas que creció un 25% en estos años. Se puede apreciar que la empresa no está utilizando racionalmente los recursos que tiene disponibles para generar las ventas. Los rubros más representativos son sueldos/salarios con un 13% y repuestos y accesorios de vehículos con un 14% del total de gastos, reduciendo así el margen de utilidad neta para los socios.

3.2.1.8. Ejecución de las razones financieras de liquidez, rotación, rentabilidad, endeudamiento, Dupont y Eva.

A continuación, se establece el cálculo de razones financieras para ampliar el diagnóstico realizado.

Tabla 3.23. Indicadores de liquidez

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2013	2014	2015
Liquidez	Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$33,36	\$9,39	\$22,15
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$16,36	\$4,36	\$10,48
	Prueba defensiva	$\frac{\text{Activos en caja y bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$	166.56%	15.60%	23.65%
	Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}$	\$4,203,803.69	\$4,738,194.02	\$5,833,242.91

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.24. Indicadores de gestión

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2013	2014	2015
Gestión	Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por cobrar	3.84 veces	4.18 veces	4.08 veces
	Rotación de activo fijo	Ventas/Activo fijo	10.68 veces	8.25 veces	9.62 veces
	Rotación de ventas	Ventas/Activo total	1.45 veces	1.5 veces	1.55 veces
	Rotación de inventario	Costo de ventas/Inventarios	3.08 veces	3.08 veces	3.13 veces
	Período medio de cobranza	(Cuentas por cobrar * 365)/Ventas	138 días	131 días	139 días
	Período medio de pago	Cuentas por pagar * 365/compras	6 días	17 días	1 día

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.25. Indicadores de rentabilidad

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2013	2014	2015
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (Du pont)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	0,01%	0,02%	0,01%
	Margen bruto	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	0,07%	0,10%	0,11%
	Margen operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	0,02%	0,03%	0,03%
	EVA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,04%	0,05%	0,04%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.26. Indicadores de endeudamiento

Factores	Indicadores técnicos	Fórmulas	2013	2014	2015
Solvencia	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0,70%	0,68%	0,70%
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	2,38%	2,12%	2,35%
	Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,10%	0,49%	0,49%
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	3,38%	3,12%	3,35%

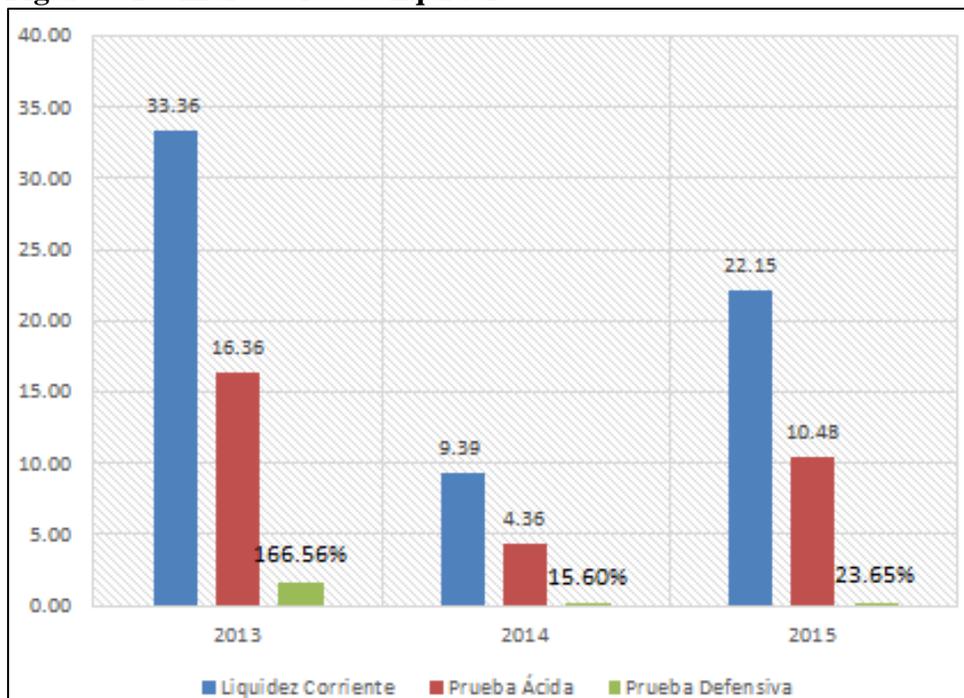
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

3.2.1.9. Diagrama de las tendencias de las razones calculadas

Se expresan los resultados de manera gráfica. Se utilizó el diagrama de barras mostrando comparativamente los resultados:

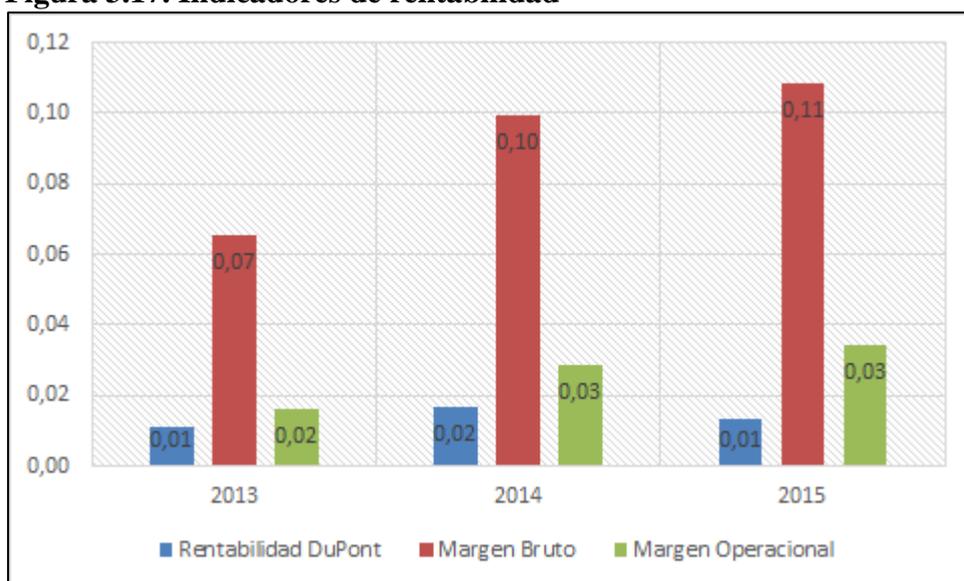
Figura 3.16. Indicadores de liquidez



Fuente: Investigación de campo

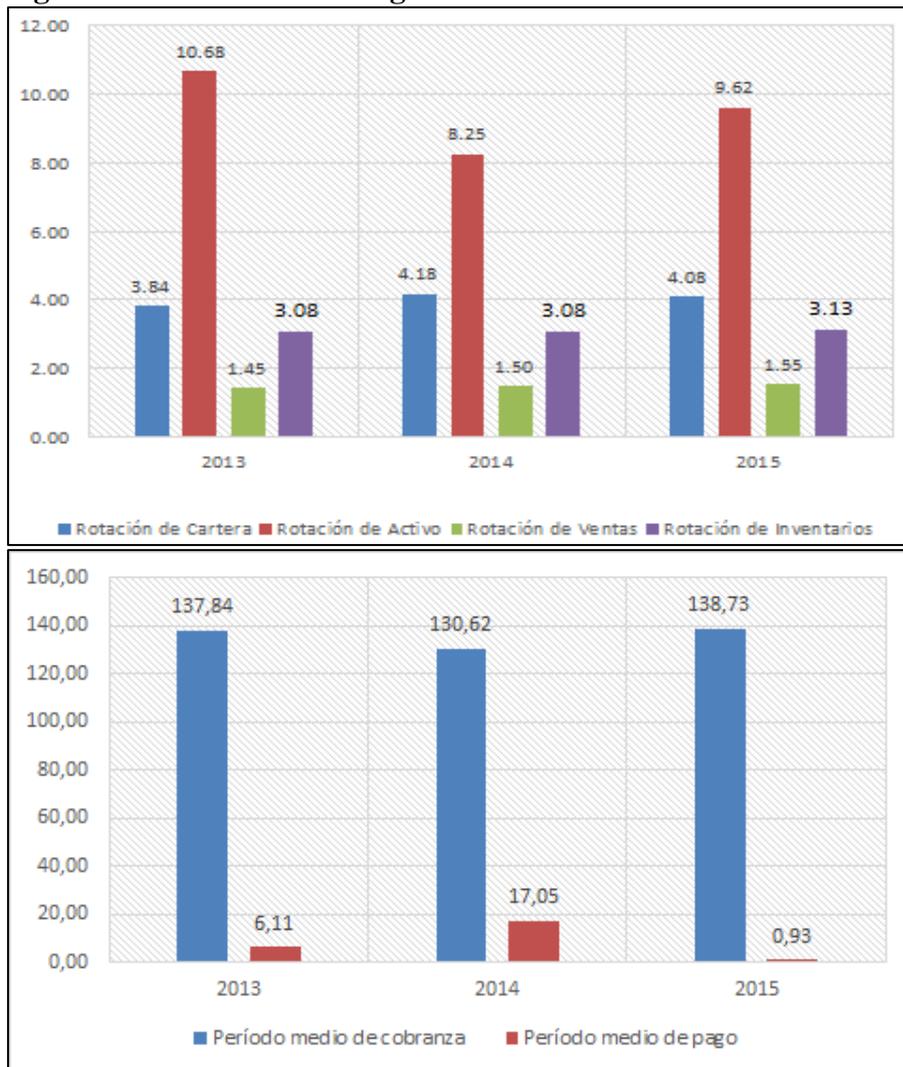
Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.17. Indicadores de rentabilidad

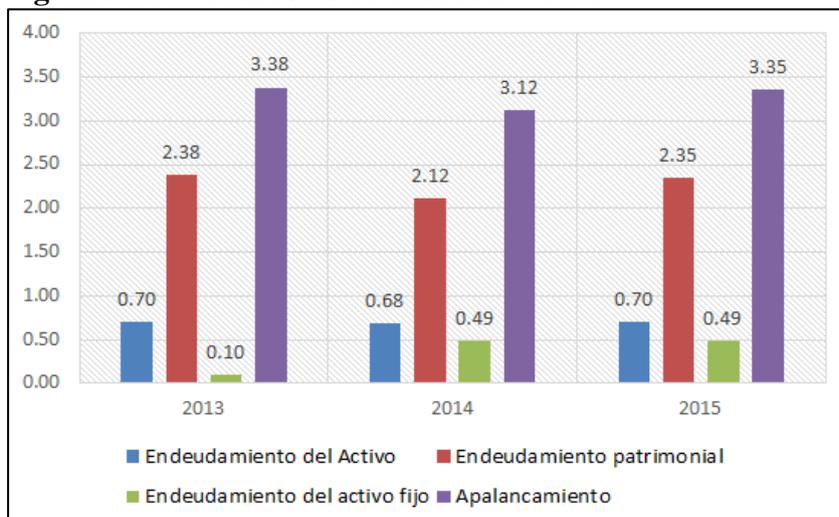


Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.18. Indicadores de gestión

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Figura 3.19. Indicadores de endeudamiento

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

3.2.1.10. Interpretación de los resultados por indicador

- **Indicadores de liquidez**

La liquidez mantiene un decrecimiento del 71,87% en relación con el año 2014 para luego recuperarse en el 2015, aunque en un nivel menor al alcanzado en el 2013. Esto implica una falta de medidas de gestión de control de la necesidad de capital. La prueba ácida confirma justamente la importancia que tiene el inventario en este tipo de negocios, mismo que mantiene una tendencia a la baja justamente por la medida de venta en base a consignación adoptada a partir del 2014.

Aun con la tendencia decreciente, no se observa problemas de liquidez debido a que la empresa ha sabido manejar adecuadamente su financiamiento, lo que le mantiene en un nivel operativo constante. Este financiamiento permitió la recuperación de la liquidez en el último año.

- **Rentabilidad**

La rentabilidad es un problema en la empresa con tan solo el 0,04% en promedio durante los años analizados, dada justamente por la concentración del costo. La alta variación existente entre el margen bruto, operacional y DuPont confirma justamente que la empresa tiene una mala distribución y equilibrio en sus costos, con márgenes de rentabilidad bajos que afectan el atractivo en el negocio.

Si bien la empresa se muestra posicionada, lo que permite una tendencia de ventas creciente del 25,00% anual, la rentabilidad señala la necesidad de una atención más afectiva de los procesos de negociación con los proveedores de los vehículos. En cuanto al indicador EVA, se observa una tasa creciente lo que implica que existe una mayor rentabilidad en base al patrimonio. Su desarrollo implica la implementación de una política basada en la poca inversión en la empresa, pudiendo esto afectar su crecimiento.

- **Gestión**

La rotación de las cuentas muestra que la cartera ha aumentado en un 3 % por lo que la empresa ha perdido eficiencia progresivamente en la cobranza. Esto afecta su estabilidad, aunque mantiene un control en la liquidez. En cuanto a la rotación del activo fijo este disminuye en 3,11% lo que muestra un desgaste del activo y una falta de inversión en este rubro, aspecto que se evidenció en el estudio horizontal.

La rotación de ventas es creciente, lo que señala un decrecimiento en el activo en relación a las ventas. Este proceso no debe considerarse como eficiencia, en la medida que la empresa no ha invertido en mejorar sus instalaciones ni recursos.

Los resultados señalados confirman que el período medio de cobranza es de 135 días, mostrando justamente deficiencias en la capacidad de transformar en liquidez las cuentas. Este resultado no guarda relación con el período medio de pago en donde la empresa ha disminuido los días en que cumple sus obligaciones.

Los resultados muestran problemas en la dirección del manejo de las cuentas, lo que no permite mejorar la operatividad del negocio.

- **Endeudamiento**

El endeudamiento en todos los tipos mantiene una tasa creciente, confirmando que la empresa ha hecho uso de esta fuente. En cuando al aprovechamiento del activo no se evidencia mayor variación justamente porque la empresa no ha realizado inversiones en este rubro. Con respecto al patrimonio, el endeudamiento crece lo que ya se señaló anteriormente en donde los socios pierden poder de financiamiento por crecimiento del pasivo en un 0,20% en los tres años.

Con respecto al apalancamiento, este es creciente, aunque como se señaló es adecuada la estrategia de concentrar la deuda a largo plazo.

3.2.1.11. Presentación del informe final de resultados señalando el estado actual de la empresa

En función de los análisis realizados, se identifica que la empresa COMPAÑÍA MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA., mantiene un decrecimiento de su rentabilidad producto al estrecho margen entre los precios de venta y costos de compra de los vehículos.

Esto se debe principalmente a la política de consignación que implementó desde el 2014, en donde se buscó reducir los inventarios para evitar disponer de un alto valor amortizado. Si bien la medida no ha dado resultados, se considera que la misma es necesaria, más aún cuando la tendencia del mercado automotriz tiende a reducirse por situaciones económicas del país. No obstante, debe mejorarse los procesos de negociación con los propietarios de los vehículos para alcanzar márgenes más efectivos.

Como medida de respuesta, la empresa ha buscado reducir sus gastos, financiar sus deudas a largo plazo y evitar egresos innecesarios. Estas medidas siendo positivas se observa no cuentan con una estructura planificada por lo que el impacto no es totalmente beneficioso.

Actualmente, la empresa no tiene problemas de liquidez, pero puede verse afectada su imagen si se incumplen los pagos a los proveedores. Esto es tiene una alta probabilidad de ocurrencia debido a que la empresa ha perdido eficiencia en las cobranzas.

El diagnóstico determinó también que la empresa no ha realizado inversiones de activos fijos, esta medida marca un proceso conservador que se considera adecuado. No obstante, se pudo determinar que su equipamiento tecnológico es deficiente lo que puede afectar la atención y comunicación con el cliente.

En cuanto al endeudamiento, la empresa ha hecho uso de sus pasivos disponibles. En este caso, se ha financiado con proveedores antes que con instituciones bancarias. Esto permite concluir que dispone de fuentes de financiamiento si se requiere. Es fundamental que se evite caer en mora frente a los compromisos adquiridos para evitar que la imagen empresarial se vea afectada.

Es importante indicar que conforme el diagnóstico, se observa que se han definido medidas correctivas, que muestran un direccionamiento para poder afrontar posibles restricciones de la

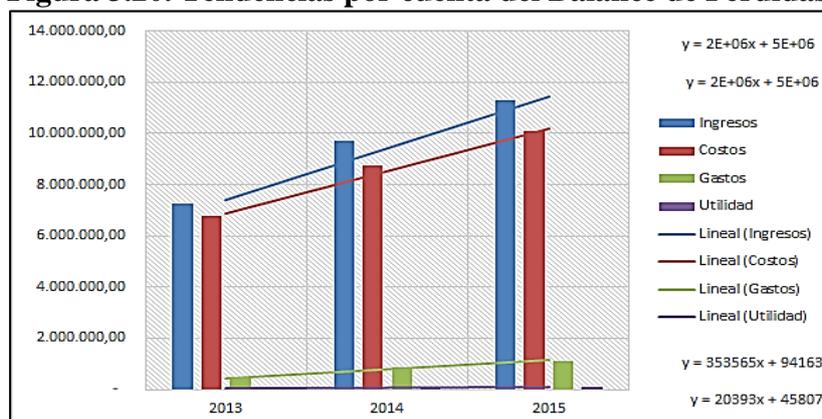
demanda. Esto debe continuarse, con una directriz más eficiente que tome en consideración las áreas críticas que se considera son:

- Atender los márgenes entre costos e ingresos, mejorando los procesos de valoración de compra y estrategias de venta.
- Mejorar procesos de cuentas por cobrar, mejorando las políticas de otorgamiento de crédito
- Evaluar las provisiones en estrategias necesarias para que la empresa se mantenga posicionada. Cuentas como publicidad, mercadeo son indispensables y han sido afectadas con reducciones.

3.2.2. Establecimiento del presupuesto para cinco años mediante el uso de mínimos cuadrados

Los presupuestos esperados en base al comportamiento de las cuentas, puede obtenerse mediante proyecciones lineales. Sobre sus resultados se establecen metas bajo tres escenarios a fin de establecer una directriz que permita evaluar si las políticas planteadas han mejorado los resultados en función de los objetivos planteados. El primer paso se basa en determinar las tendencias, para ello se utilizó el método gráfico apoyado en una hoja de cálculo:

Figura 3.20. Tendencias por cuenta del Balance de Pérdidas y Ganancias



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Las ecuaciones resultantes son:

Tabla 3.27. Ecuaciones resultantes para la proyección

Ingresos	$y = 2E+06x + 5E+06$
Costos	$y = 2E+06x + 5E+06$
Gastos	$y = 353565x + 94163$

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

No se toma en cuenta la ecuación de la utilidad ya que su resultado depende de la diferencia entre ingresos, costos y gastos. Como se observa por los valores la ecuación del costo iguala al ingreso. Por ello, debe buscarse otra alternativa de proyección. En este caso se analiza la tasa de comportamiento anual para luego obtener el promedio. A continuación, los resultados:

Tabla 3.28. Tasa de comportamiento anual

Cuenta	2013-2014	2014-2015	Promedio
INGRESOS	0,33	0,17	0,25
COSTOS DE VENTA	0,28	0,15	0,22
GASTOS	1,04	0,32	0,68

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

En base a las tasas obtenidas, se obtiene la proyección de los balances

Tabla 3.29. Tasa de comportamiento anual

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	14.127.283,18	17.659.103,97	22.073.879,96	27.592.349,95	34.490.437,44	43.113.046,80
Costos	12.295.261,52	15.000.219,05	18.300.267,24	22.326.326,03	27.238.117,76	33.230.503,67
Gastos	1.894.257,59	3.182.352,76	5.346.352,64	8.981.872,43	15.089.545,68	25.350.436,74
Utilidad	(62.235,94)	(523.467,84)	(1.572.739,91)	(3.715.848,51)	(7.837.226,00)	-15.467.893,61

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Los resultados muestran un escenario totalmente negativo para la empresa, en donde la concentración del costo y el crecimiento del gasto generan resultados negativos. Por ello, la propuesta realizada, toma en consideración el siguiente procedimiento:

- Proyectar los ingresos con la ecuación de tendencia obtenida. Este será el escenario normal. Reducir y aumentar en un margen del 4,49%, tasa que corresponde a la inflación anual.
- Determinar un costo que permita disponer de un 22% de margen en el escenario normal, 25% Optimista y 20% Pesimista.
- Los gastos con una tasa de concentración del 8% del ingreso en escenario normal, 7% Optimista y 9% Pesimista.

A continuación, los resultados esperados:

Tabla 3.30. Escenario Optimista

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	13.582.400,00	15.672.000,00	17.761.600,00	19.851.200,00	21.940.800,00
Costos	10.186.800,00	11.754.000,00	13.321.200,00	14.888.400,00	16.455.600,00
Margen	3.395.600,00	3.918.000,00	4.440.400,00	4.962.800,00	5.485.200,00
Gasto	950.768,00	1.097.040,00	1.243.312,00	1.389.584,00	1.535.856,00
Utilidad	2.444.832,00	2.820.960,00	3.197.088,00	3.573.216,00	3.949.344,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.31. Escenario Normal

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	13.000.000,00	15.000.000,00	17.000.000,00	19.000.000,00	21.000.000,00
Costos	10.140.000,00	11.700.000,00	13.260.000,00	14.820.000,00	16.380.000,00
Margen	2.860.000,00	3.300.000,00	3.740.000,00	4.180.000,00	4.620.000,00
Gasto	1.040.000,00	1.200.000,00	1.360.000,00	1.520.000,00	1.680.000,00
Utilidad	1.820.000,00	2.100.000,00	2.380.000,00	2.660.000,00	2.940.000,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.32. Escenario Pesimista

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	12.417.600,00	14.328.000,00	16.238.400,00	18.148.800,00	20.059.200,00
Costos	9.934.080,00	11.462.400,00	12.990.720,00	14.519.040,00	16.047.360,00
Margen	2.483.520,00	2.865.600,00	3.247.680,00	3.629.760,00	4.011.840,00
Gasto	1.117.584,00	1.289.520,00	1.461.456,00	1.633.392,00	1.805.328,00
Utilidad	1.365.936,00	1.576.080,00	1.786.224,00	1.996.368,00	2.206.512,00

Fuente: Investigación de campo

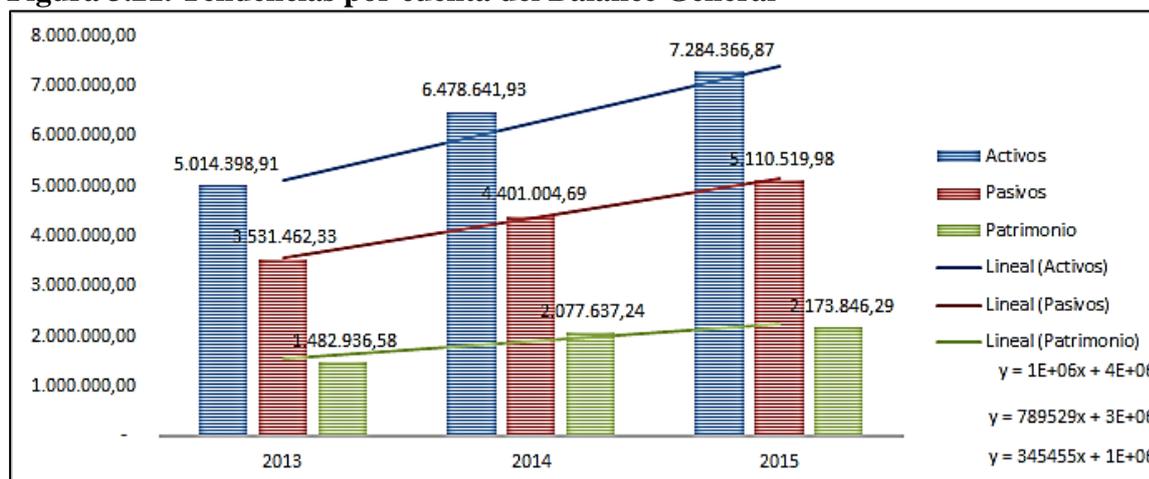
Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Las proyecciones muestran beneficios para la empresa que son viables en la medida que se ejerza mediante las políticas un mejor control en los costos. En este caso, la fijación de metas por unidad, permitirá consolidar presupuestos que permitan a la empresa disponer de un crecimiento progresivo y constante.

Los presupuestos representarán directrices para la evaluación financiera, debiendo compararse los resultados reales con estos a fin de verificar la desviación, aspecto que permitirá formular acciones preventivas y correctivas.

El mismo proceso aplicado al Balance General obtuvo las siguientes ecuaciones de proyección:

Figura 3.21. Tendencias por cuenta del Balance General



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Las ecuaciones resultantes del Balance General son:

Tabla 3.33. Ecuaciones resultantes para la proyección

Activos	$y = 1E+06x + 4E+06$
Pasivos	$y = 789529x + 3E+06$
Patrimonio	$y = 345455x + 1E+06$

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Aplicando las ecuaciones se procede a proyectar los balances, manteniendo los mismos rangos para determinar los escenarios:

Tabla 3.34. Balance General Optimista

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Activo	8.359.200,00	9.404.100,00	10.449.000,00	11.493.900,00	12.538.800,00
Pasivo	6.434.615,41	7.259.594,26	8.084.573,11	8.909.551,96	9.734.530,82
Patrimonio	1.924.584,59	2.144.505,74	2.364.426,89	2.584.348,04	2.804.269,18

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.35. Balance General Normal

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Activo	8.000.000,00	9.000.000,00	10.000.000,00	11.000.000,00	12.000.000,00
Pasivo	6.158.116,00	6.947.645,00	7.737.174,00	8.526.703,00	9.316.232,00
Patrimonio	1.841.884,00	2.052.355,00	2.262.826,00	2.473.297,00	2.683.768,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Tabla 3.36. Balance General Pesimista

Cuenta	2016	2017	2018	2019	2020
Activo	7.640.800,00	8.595.900,00	9.551.000,00	10.506.100,00	11.461.200,00
Pasivo	5.881.616,59	6.635.695,74	7.389.774,89	8.143.854,04	8.897.933,18
Patrimonio	1.759.183,41	1.960.204,26	2.161.225,11	2.362.245,96	2.563.266,82

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

Los resultados permiten observar en todos los escenarios la menor concentración del patrimonio en relación al pasivo. Esto no es adecuado en la medida que señala que la empresa tiene mayor fuente de financiamiento en la deuda que el capital de sus socios. Aun en el escenario optimista se observa una situación complicada, en donde la concentración del pasivo tiende a generar altos gastos que atenten contra la rentabilidad esperada.

Otro aspecto importante a señalar es el comportamiento del Patrimonio con respecto al Activo y Pasivo. En este caso, su crecimiento es menor lo que señala que la empresa va perdiendo control del endeudamiento lo que atenta contra sus resultados.

3.2.3. Propuesta

- **Justificación**

Una vez obtenido los resultados se ve la necesidad de crear políticas que permita que los puntos débiles de la empresa se fortalezcan con su ejecución y contribuyan a una mejor toma de decisiones.

- **Objetivos**
- Diseñar políticas administrativas que conlleven al mejoramiento de las actividades realizadas
- Diseñar políticas operativas que regulen los términos y condiciones comunes a todas las actividades de la empresa
- Diseñar políticas financieras que establezcan las fuentes de financiamiento de la empresa, propósito y aplicación de los fondos existentes y sus condiciones para las operaciones.
- Diseñar políticas de mercado que contribuyan al desarrollo del posicionamiento de la empresa y que ofrezcan un marco estratégico para la programación de sus operaciones a nivel nacional y regional.

3.2.3.1. Recolección y tratamiento de datos operativos

Para disponer de una mejor perspectiva de crecimiento impulsada con directrices enfocadas a una realidad empresarial. Se han considerado diversas medidas que se enfocan en los aspectos críticos detallados anteriormente.

3.2.3.2. Establecer políticas administrativas, operativas, financieras y de mercado especializadas en el uso de recursos

Las políticas propuestas permitirán disponer de un mejoramiento en los márgenes entre costos e ingresos. Además, evitara un crecimiento en las cuentas por cobrar, lo que se espera eleve la rentabilidad del negocio.

Políticas administrativas

- Se realizará un estudio de cargas laborales cada seis meses para determinar la cantidad de personal en función de las ventas existentes. El personal que se requiera para temporadas altas será contratado bajo la figura de temporal u ocasional vigente en el Código de Trabajo.
- Se establecerá medidas de leasing para el equipamiento tecnológico del área administrativa y operativa.

- El gasto destinado a publicidad y mercadeo no podrá ser menor al 3% del ingreso bruto. Esto precautelaré el posicionamiento en el mercado.
- La empresa establecerá programas de optimización de los recursos para evitar egresos innecesarios que afecten la rentabilidad.

Políticas operativas

- El proceso de revisión de vehículos de los proveedores deberá realizarse en base a niveles financieros de rentabilidad entre costo y precio. En este caso, la utilidad mínima esperada deberá ser del 22% frente al 10,83% existente actualmente. Bajo este requerimiento se calificará el ingreso del vehículo al patio.
- En el caso de no venderse un vehículo ingresado por consignación durante un tiempo de tres meses, el propietario deberá cancelar un valor de 50 usd mensuales que será descontada una vez que el vehículo se venda. En el caso de no aceptar, el vehículo deberá ser retirado del patio y entregado al propietario realizando la descarga del inventario respectivo.
- Los vehículos comprados deberán ser de alta rotación, debiendo tener un margen de contribución del 25%. Esto se determinará en función del precio de mercado y de los gastos necesarios para dejar a punto el automotor.
- En el caso de incurrir en gastos por concepto de mejoramiento del automotor, los valores serán descontados

Políticas financieras:

- Se eliminará la venta a crédito bajo el sistema directo, salvo cuando la compra sea realizada por una empresa con la cual se mantenga un convenio de ventas continuo. Para el caso de personas naturales o empresas no compren eventualmente estas deberán financiarse mediante los sistemas disponibles en el mercado dentro de los cuales se encuentra las tarjetas de crédito o endeudamiento bancario.
- Se mantendrá la política de financiamiento con proveedores antes que con instituciones bancarias para evitar generar gastos financieros.
- Se realizará una evaluación de los estados financieros cada tres meses, evaluando el comportamiento de las políticas implementadas.

- Se conformará un proceso estandarizado de difusión de los resultados financieros utilizando los indicadores utilizados.
- Establecer un sistema de descuento mixto en donde parte asuma la empresa y parte el propietario del vehículo cuando este requiera agilizar el proceso de venta.

Políticas de mercado

- Se incorporará un indicador de rendimiento por medio publicitario utilizado a fin de orientar las estrategias a los resultados.
- Se asignarán cuotas de venta mensuales que serán incorporadas dentro de la evaluación de los estados financieros. Esta se realizará en base a datos reales y metas establecidas.
- Se incorporará el marketing digital para poder aprovechar los medios actualmente existentes. En este caso, el portal web será una plataforma de ventas. Además, se incorporará sistemas emailing y redes sociales.
- Se priorizará el uso de Open Source para evitar gastos innecesarios que afecten la rentabilidad.
- Se llevará registros estadísticos referentes a los modelos, marcas y años de mayor demanda y margen de rentabilidad para priorizar su comercialización.
- Establecer canales de comunicación digitales para poder agilizar la información al cliente de los modelos y vehículos disponibles.
- Evaluar el comportamiento de la demanda para aplicar un sistema de descuentos.

3.2.3.3. Presentación del programa de acciones preventivas y correctivas

Para consolidar los escenarios propuestos, se han definido una serie de medidas que se describen a continuación:

Medidas preventivas:

- Las unidades que ingresen a la venta por compra o consignación deberán permitir alcanzar una utilidad ente el 20% al 25%. Se priorizará los modelos de mayor salida y aceptación por parte del mercado.

- Se establecerán evaluaciones de resultados en base a las proyecciones establecidas. Si los costos y gastos alcanzaron los escenarios, la adquisición de bienes o servicios deberá disponer de una autorización previa de la Gerencia General.
- El diagnóstico realizado deberá determinar las variaciones de los datos reales y proyectados para que se tomen decisiones convocando al personal de todas las áreas.

Medidas correctivas:

- Suspender la línea de crédito directa para evitar provisiones de incobrables.
- Negociar el cobro de parqueo por unidades consignadas con un tiempo mayor a tres meses en el patio.
- Establecer medidas de promoción en donde los descuentos se asuman tanto por la empresa como el propietario del vehículo.
- Autorizar los costos y gastos en base a los presupuestos establecidos.

3.2.3.4. Restructuración del área de evaluación financiera para que se implemente permanentemente el control

La evaluación financiera deber estar a cargo del Departamento Financiero, en donde conforme se realizó el diagnóstico debe disponer de dos personas responsables que actualmente tienen el cargo de Asistentes Administrativas.

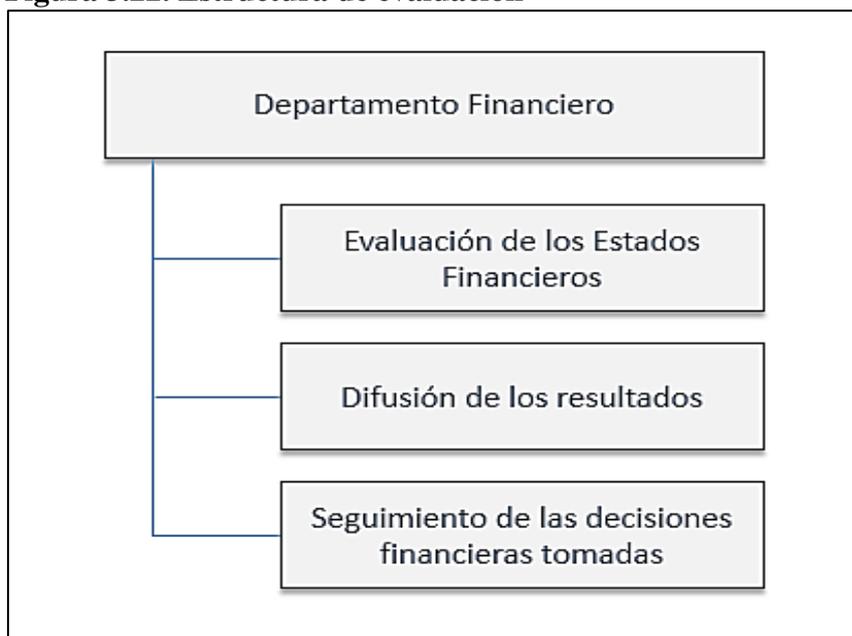
La evaluación deberá realizarse cada tres meses, presentando los siguientes informes:

- Evaluación de los balances
 - Análisis vertical
 - Análisis horizontal
 - Análisis por indicadores
 - Análisis de variación de datos reales y proyectados
 - Análisis del impacto de las medidas tomadas

Los resultados deberán ser expuestos a todo el personal previa una convocatoria. Esto permitirá establecer acciones de gestión que permitan tomar decisiones en base a los resultados reales.

La estructura queda establecida de la siguiente manera:

Figura 3.22. Estructura de evaluación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ledesma Paúl, 2016

La estructura propuesta permitirá mantener una constante evaluación de los estados financieros, lo que permitirá realizar permanentemente mejoras a los procesos para garantizar saldos positivos que impulsen el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

Se concluye lo siguiente en relación a los objetivos planteados:

- La Empresa no ha realizado una evaluación que permita conocer su situación económica-financiera y establecer una adecuada toma de decisiones por parte de los socios.
- Los periodos analizados presentan crecimiento del activo corriente debido al incremento de cuentas por cobrar e inventarios, como consecuencia de las ventas a crédito, no ha equiparado los periodos de cobros con los de pagos pudiendo ocasionar problemas de liquidez.
- La compañía ha incrementado su volumen de ventas en un 25% en consideración al año anterior, no obstante, aumentó el valor de sus costos y gastos de manera considerable como consecuencia disminuyó su índice de rentabilidad en un 11% en relación al periodo anterior.
- La empresa carece de políticas de control que permitan mejorar los procesos de valoración de los vehículos a consignación.
- El sector automotriz vio caer sus ventas en un 30% según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, a pesar de la crisis del sector, la empresa no disminuyó sus ventas aunque para lograrlo tuvo mayores gastos y un índice de rentabilidad más ajustado.
- Toda empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos, desarrolla evaluaciones permanentes a sus estados financieros, sin embargo existen prácticas inadecuadas basadas en conocimientos empíricos, no permitiendo ejecutar una adecuada planificación financiera para su crecimiento.

4.2. Recomendaciones

Se formulan las siguientes recomendaciones:

- Diseñar programas constantes y evaluaciones financieras que permitan evaluar activos, pasivos y patrimonio, con la finalidad que sirvan a los socios de la compañía como herramientas para la toma de decisiones.
- Reestructurar las políticas de pago y cobranza con la finalidad de que el periodo medio de cobranza se efectivice y el periodo medio de pago se prolongue; De esta forma se reduciría la brecha de apalancamiento o tener una tendencia equiparada, logrando mantener un adecuado índice de liquidez.
- Evaluar los costos y gastos principales en los que se concentra un mayor incremento, de forma que se pueda desarrollar mecanismos de control y eficiencia en la utilización de estos recursos y se tomen las decisiones en el momento oportuno.
- Analizar la eficiencia operativa de los inventarios cuyo margen de rotación no afecten con costos y gastos innecesarios, considerando las políticas operativas propuestas en el presente trabajo investigativo.
- Analizar constantemente los cambios en la política nacional referente al sector automotriz ya que de esta forma los directivos de la empresa tendrán herramientas para la toma de decisiones.
- Realizar de manera periódica los análisis financieros mencionados en la presente investigación a fin de lograr óptimos resultados y recuperar una utilidad atractiva. Es importante que todo el personal participe en actividades en las cuales proponga soluciones prácticas y efectivas para el crecimiento eficiente de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aula.mass.* (2012). Recuperado el 31 de Agosto de 2014, de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>
- AEADE, E. (4 de febrero de 2015). *El sector automotriz en cifras*. Obtenido de <http://www.aeade.net/cifras.htm>
- Albán, H. (2012). *Finanzas aplicadas*. Estados Unidos: Mac Graw.
- Albuja, C. (2011). *Procesos técnicos de evaluación*. Bogotá-Colombia: Empresarial.
- Biggs, N. (2013). *Economía y Finanzas*. Estados Unidos: Cambridge.
- Bodie, Z. (2012). *Finanzas*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Buenaño, M. (2012). *Organización Empresarial*. Madrid-España: Geo.
- Caldas, J. (2012). *Finanzas*. Madrid-España: Convención.
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, E. (2016). *Ventas automotrices*. Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101953808/-1/Caen_las_ventas_de_veh%C3%ADculos_en_Ecuador.html#.V22DNPnhDIU
- Castro, M. (2012). *Evaluación financiera*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Cruz, M. (2012). *Finanzas Aplicadas*. México DF-México: Financiera Casual.
- Diez, I. (2013). *Como entender las finanzas de hoy*. Madrid-España: ESIC.
- Ehrhardt, M. (2013). *Finanzas Corporativas*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Espinoza, J. (2010). *Finanzas*. México DF-México: Centro A.
- Fernández, J. (2012). *Auditoría*. México DF-México: Entorno Empresarial.
- Finnerty, J. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. Madrid-España: Kennedy.
- Gómez, R. (2012). *Técnicas de evaluación*. México DF-México: AEO.
- Hernández, J. (2010). *Finanzas empresariales*. Bogotá-Colombia: PAE.
- Horne, V. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. México DF-México: Pearson Educación.
- Lascarro, L. (2013). *La administración financiera*. Bogotá-Colombia: Editorial de la Litografía.
- Le Pera, A. (2012). *Introducción a la administración financiera*. Madrid-España: Católica.
- Madura, J. (2012). *Administración financiera*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- MARCELO VALLEJO CÍA. LTDA, E. (2016). *Datos Financieros de la empresa*. Santo Domingo-Ecuador.
- Mokate, K. (2011). *Evaluación financiera*. Estados Unidos: Prentice Hall.

- Moreno, F. (2011). *Administración de empresas*. México DF-México: Prentice educación.
- Orozco, J. (2010). *Evaluación financiera*. Madrid-España: ESIC.
- Ortíz, H. (2013). *Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera*. México DF-México: Externado.
- Perdomo, A. (2012). *Administración Financiera*. Estados Unidos: International Thomson.
- Tobar, S. (2010). *Finanzas*. México DF-México: Centauro.
- Torres, A. (2010). *Evaluación Financiera*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Vélez, F. (2010). *Administración Financiera*. Madrid-España: Ventura.
- Villar, J. (2010). *Evaluación y comportamiento de datos*. Madrid-España: ESIC.