



**UNIVERSIDAD UTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
EMPRESAS Y NEGOCIOS.**

**TEMA**

**DISEÑO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA JBL MODULARES, 2020.**

**AUTOR**

**JUAN CARLOS ERAZO CONSTANTE**

**DIRECTOR DE TESIS**

**MSC. FERNANDO BORJA**

**QUITO – 2020**

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

### PROYECTO DE TITULACIÓN

#### DATOS DE CONTACTO

CÉDULA DE IDENTIDAD:	1715737803
APELLIDO Y NOMBRES:	ERAZO CONSTANTE JUAN CARLOS
DIRECCIÓN:	SAN PATRICIO DE CUMBAYÁ
EMAIL:	Juanca-1594@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	3562-006
TELÉFONO MOVIL:	0983900511

#### DATOS DE LA OBRA

TÍTULO:	DISEÑO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA JBL MODULARES, 2020.
AUTOR O AUTORES:	Erazo Constante Juan Carlos
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	25-02-2021
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	MSC. Fernando Borja
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Empresas y Negocios
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>Los modelos de gestión son primordiales para el crecimiento empresarial, por ello, JBL Modulares al carecer de una estructura administrativa – financiera permanece en un status quo, en el cual la empresa se ha logrado mantener con el pasar del tiempo, los intentos por cambiar organizacionalmente nunca han sido propuestos y surge la idea de diseñar una gestión financiera que regule las actividades y procesos base para impulsar a la organización a crecer económicamente.</p> <p>Como parte del estudio se realizó un diagnóstico actual de JBL Modulares, en donde se evidenciaron los problemas que presenta la empresa y se tomó como referencia dicha información como punto de partida para la propuesta que se planteó, esta consta de una estructura básica administrativa para una entidad para luego diseñar las bases para la gestión financiera que, con los datos históricos se planeó reestructurar financieramente JBL, desde sus fuentes de financiamiento, las inversiones, los gastos que se realizan, flujos de efectivo, todo esto</p>

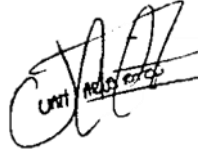
	<p>pronosticado a 10 años a futuro tomando en cuenta los factores macro económicos que envuelven al país.</p> <p>Terminado el análisis financiero, se concluyó con la propuesta de políticas administrativas, contables, etc. Con la finalidad de retomar un control de los procesos internos de la empresa, mismos que podrán ser evaluados en base a su cumplimiento, del mismo modo, se estableció procesos principales para JBL y se planteó un tablero de mando en el cual se detalla las metas que la empresa debe lograr para crecer económicamente tomando en cuenta indicadores y tiempos, para terminar, se realizó un mapa estratégico que será una guía de toda la empresa.</p>
<p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p>	<p>Gestión Financiera, Análisis contable, Políticas empresariales, Problemas, Estrategias.</p>
<p><b>ABSTRACT:</b></p>	<p>Management models are paramount to business growth, so modular JBL because it lacks an administrative – financial structure remains in a status quo, in which the company has managed to maintain over time. attempts to change organizationally have never been proposed, and the idea arises of designing a financial management that regulates the activities and processes base to encourage the organization to grow economically.</p> <p>As part of the study, a current diagnosis of modular JBL was made, in which the problems presented by the company were evidenced and this information was taken as a reference point for the proposal that was proposed, This consists of a basic administrative structure for an entity and then design the bases for financial management that, with historical data, plan to restructure financially JBL, from its sources of financing, investments, the expenditures that are made, cash flows, all this predicted to 10 years in the future taking into account the macro economic factors that surround the country.</p> <p>After the financial analysis was completed, it was concluded with the proposal of administrative policies, accounting, etc. with the aim of resuming a control of the internal processes of the company, which can be evaluated on the basis of their compliance, in the same way, Main processes were established for JBL and a dashboard was set up detailing the goals that the company must achieve to grow economically taking into account indicators and times, to end, a</p>

**KEYWORDS**

strategic map was made that will be a company-wide guide.

Financial Management, Accounting Analysis, Business Policies, Problems, Strategies.

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



f: \_\_\_\_\_

ERAZO CONSTANTE JUAN CARLOS

1715737803

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ERAZO CONSTANTE JUAN CARLOS**, CI 171573780-3 autor del proyecto titulado: **Diseño de la Gestión Financiera para JBL Modulares, 2020** previo a la obtención del título de **INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS** en la Universidad UTE.

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 UTE 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.

Quito, 25 de febrero de 2021



f: \_\_\_\_\_

ERAZO CONSTANTE JUAN CARLOS

171573780-3

Quito, 20 de agosto de 2020.

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **BALLAGAN LEMA JUAN PATRICIO** con cédula de identidad N.- 1716231376 en calidad de Gerente General de JBL MODULARES. autorizo a **JUAN CARLOS ERAZO CONSTANTE**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Diseño de la gestión financiera para JBL MODULARES, 2020", basada en la información proporcionada por la compañía.

f:  \_\_\_\_\_  
BALLAGAN LEMA JUAN PATRICIO

1716231376

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título “Diseño de la gestión financiera para JBL MODULARES, 2020.”, para aspirar al título de Ingeniero de Empresas y Negocios fue desarrollado por Juan Carlos Erazo Constante, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

FERNANDO  
MARCELO  
BORJA BORJA

Firmado digitalmente  
por FERNANDO  
MARCELO BORJA BORJA  
Fecha: 2021.01.24  
21:51:45 -05'00'

---

**DIRECTOR DEL TRABAJO**

## DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, Erazo Constante Juan Carlos, portador de la cédula de identidad N° 171573780-3, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Erazo Constante Juan Carlos', with a circular stamp or mark below it.

f: \_\_\_\_\_

ERAZO CONSTANTE JUAN CARLOS

171573780-3



## **Dedicatoria.**

Dedico este triunfo en primer lugar a Dios que siempre me dio la fortaleza para seguir avanzando profesionalmente y por poner a las personas indicadas que me han guiado en mi vida.

Cada meta cumplida se la dedico a mis padres que siempre fueron y serán pilares fundamentales para mí, con su apoyo he logrado ser quien ahora soy.

Este esfuerzo se lo dedico a mis hermanos quienes nunca me dejaron solo y me apoyaron siempre que pudieron, este logro también es de ustedes.

Dedico a mi novia esta victoria por su paciencia, su compañía incondicional que me permitieron crecer personal y profesionalmente.

Agradezco a mis amigos por su apoyo absoluto en cada uno de mis objetivos y logros que ayudaron a la culminación de mi trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XIII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XV
<b>TITULO A INVESTIGAR</b> .....	XVI
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b> .....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema .....	4
1.3. Objeto de Estudio Teórico.....	5
1.4. Objeto de Estudio Práctico .....	5
1.5. Sistematización del Problema.....	5
1.6. Objetivos.....	6
1.6.1. Objetivo General.....	6
1.6.2. Objetivos Específicos .....	6
1.7. Justificación.....	6
1.8 Sistema de Variables .....	7
<b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	8
2.2. Bases Teóricas .....	9
<b>CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	27
3.1. Nivel de Estudio .....	27

3.2. Modalidad de Investigación .....	27
3.3. Método.....	27
3.4. Población y Muestra.....	27
3.5. Selección de instrumentos de Investigación.....	28
3.6. Procesamiento de Datos .....	28
3.7. Financieros .....	28
3.8. Recursos Humanos .....	29
3.9. Legal.....	29
<b>CAPITULO 4: RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1. Diagnóstico de JBL .....	30
4.1.1. Estrategia Empresarial .....	30
4.1.2. Cultura organizacional.....	31
4.1.3. Análisis FODA .....	32
4.1.4. Valores Estratégicos .....	34
4.1.5. Microambiente Empresarial.....	34
4.1.6. Análisis Financiero .....	37
4.1.7. Indicadores Financieros .....	45
4.1.8. Diagnóstico Global .....	54
4.2. Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para JBL MODULARES.....	55
4.2.1 Estructura Organizacional.....	55
4.2.2. Estudio Financiero .....	59
4.2.3. Determinación de Objetivos .....	64

4.2.4. Políticas Empresariales .....	65
4.2.5. Control Administrativo y Contable de Procedimientos .....	77
<b>CAPITULO 5: DISCUSIONES</b> .....	<b>85</b>
5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones .....	86
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>87</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Tipos de Objeto de Costos .....	15
<b>Tabla 2</b> Análisis Financiero de los Estados de Resultados .....	37
<b>Tabla 3</b> Análisis Financiero de los Estados de Resultados .....	39
<b>Tabla 4</b> Análisis de los Estados de Situación Financiera .....	41
<b>Tabla 5</b> Análisis de los Estados de Situación Financiera .....	43
<b>Tabla 6</b> Análisis Dupont.....	52
<b>Tabla 7</b> Personal Requerido .....	57
<b>Tabla 8</b> Análisis Salarial .....	58
<b>Tabla 9</b> Plan de Inversión para JBL .....	59
<b>Tabla 10</b> Origen de Financiamiento de Jbl.....	61
<b>Tabla 11</b> Estado de Flujos de Efectivo.....	63
<b>Tabla 12</b> Manual de Cuentas Contables.....	66
<b>Tabla 13</b> Tablero de Mando de JBL.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Principales Factores de JBL Modulares .....	35
<b>Figura 2</b> Índice de Liquidez Corriente .....	45
<b>Figura 3</b> Índice de Prueba Ácida.....	46
<b>Figura 4</b> Índice de Endeudamiento de Activos .....	46
<b>Figura 5</b> Índice de Endeudamiento Patrimonial.....	47
<b>Figura 6</b> Índice de Endeudamiento de Activo Fijo .....	48
<b>Figura 7</b> Índice de Apalancamiento Financiero .....	48
<b>Figura 8</b> Índice de Rotación de Cartera .....	49
<b>Figura 9</b> Índice de Rotación de Activos Fijos.....	50

<b>Figura 10</b> Índice de Rotación de Ventas .....	51
<b>Figura 11</b> Índice sobre el Impacto de Gastos Administrativos y de Ventas .....	51
<b>Figura 12</b> Problemas Evidenciados en JBL Modulares .....	54
<b>Figura 13</b> Organigrama Estructural Propuesto.....	55
<b>Figura 14</b> Organigrama Funcional Propuesto .....	56
<b>Figura 15</b> Diagrama de Flujo de Ventas .....	79
<b>Figura 16</b> Diagrama de Flujo de Compras.....	80
<b>Figura 17</b> Mapa Estratégico .....	84

## INTRODUCCIÓN

La gestión es una rama general que ha sido de gran utilidad a lo largo del tiempo y ha colaborado con el desarrollo y sostenibilidad de varias empresas, manejando pilares fundamentales que forman una base firme de cualquier organización. Por otro lado, se encuentra la empresa “JBL MODULARES”, de gran recorrido y con grandes clientes a su favor, lo cual ayuda a potenciar el impacto de aplicar instrumentos de gestión que optimicen y maximicen tanto su producción como su rendimiento.

La gestión empresarial se aplica a toda empresa sin excepción alguna y dependiendo de su tamaño va variando su dificultad al administrarla, dentro de ésta, la gestión financiera que normalmente se aplica, se alinea a objetivos que, generalmente, son a corto plazo, donde buscan cumplir con una liquidez y rentabilidad razonablemente aceptables, en cambio, sus objetivos a largo plazo van focalizados a aumentar utilidades y patrimonio.

El estudio que se plantea es el analizar brechas y malas gestiones realizadas en una entidad con la finalidad de buscar soluciones correctas y adecuadas, que al aplicarlas puedan generar un resultado positivo y sin duda que aporte tanto a la economía propia como social.

Se ampliará a detalle cada sistema o método posible a aplicar y se estudiará los componentes y herramientas que ayuden a cumplir con el objetivo, para ello, también se especificará la actividad de la empresa “JBL MODULARES” y su información se profundizará sobre su estructura.

## **TITULO A INVESTIGAR**

Con el fin de solucionar la problemática existente, como la carencia de una estructura, se pretende implementar una gestión financiera que ayude a optimizar recursos, aumentar la productividad y generar mayor rentabilidad mediante un correcto manejo organizacional, por ello, el problema de investigación se centra en:

- Diseño de la gestión financiera para JBL MODULARES, 2020.



# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

Las Pymes o más conocidas como pequeñas o medianas empresas, son consideradas como tal, acorde al número de empleados, volumen de ventas, nivel de producción, entre otras<sup>1</sup>. La economía del país depende mucho de los microempresarios o emprendedores que deciden iniciar sus negocios, ya sea familiares o con socios, estas son un aporte fundamental para el estado, ofrecen fuentes de trabajo, movimiento de capital, emprendimientos, producción y la manera en la cual operan a raíz de aportaciones o financiamiento.

El Instituto Nacional de estadística y censo indica que, “en el Ecuador actualmente se encuentran alrededor de 179.830 pymes en las cuales la provincia del Guayas abarca con un total del 32.67% que representa a un total de 58.574 empresas de este tipo, seguido de la provincia de Pichincha con un aporte del 27.95% equivalente a una cantidad de 50.269 pymes y por último la provincia de Manabí con un 4.69% que equivale a 8.438 empresas.” (INEC, 2020)

En la actualidad las pymes están sujetas a varias barreras legales para su crecimiento, por lo cual, éstas han ido innovando en su manejo tanto administrativo como financiero para intentar avanzar en la economía y generar sus propias ganancias.

La falta de estructura y aplicación de conocimientos limita a las pymes obtener un crecimiento estable a lo largo de sus años, todos los emprendedores nacen con la idea de superación y motivación, comenzando por los niveles más bajos y así ir

---

<sup>1</sup> La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, en personal ocupado, valor bruto en ventas y monto de activos, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente

escalando a nivel empresarial. Iniciar de manera autónoma un negocio y enfrentar varias dificultades es parte de la transición de “tienda” a “pequeño negocio” y este a su vez a “negocio grande”, pero no siempre, se logran los objetivos planteados y muchos no se cumplen completamente, es decir, lograr escalar a nivel empresarial, sin embargo, no contar con una estructura adecuada de la organización muestra que pueden existir brechas, errores y falta de control por parte de los emprendedores.

La carencia de información e indicadores son explícitamente un factor primordial de una mala gestión empresarial y financiera, mismo que aumenta la posibilidad de una caída de valor de la empresa, no tener sustentos financieros y una estructura sin duda es una complicación que tarde o temprano podría pasar factura, a pesar de todo, JBL se ha mantenido estable durante 10 años al captar clientes de prestigio que se fidelizaron con la empresa.

Al implementar un modelo de gestión financiera se lograría adquirir las bases necesarias para impulsar a la entidad a superarse de manera constante, es decir, se podrá hallar riesgos en los cuales la empresa ha estado sometida, fallas de control interno y brechas económicas que pueden darse sin un manejo adecuado de los recursos, aprovechar y optimizar cada herramienta e instrumento con el fin de alcanzar un crecimiento exponencial en sus informes. Formar a la organización desde un punto distinto hará que ésta descubra nuevas formas de manejo y actualización de la administración.

Efectivamente el papel que desempeña la administración en las empresas es fundamental para analizar y encontrar irregularidades, mismas que pueden o no ser significativas al reflejar la información de ésta, ya sea al público o inversores que estén dispuestos a inyectar capital. La eficiencia y eficacia de estos profesionales se ve

opacada ante la carencia de una empresa bien formada quitándoles credibilidad en sus resultados, por ende, cada vez existen más ámbitos en los cuales se puede estudiar y encontrar problemas o transacciones significativas que puedan o no cambiar la información real de la organización.

Existen muchos escenarios en los cuales la administración influye al momento de reflejar resultados finales de un período, por esta razón, se dice que la aplicabilidad de este método funciona como una mejora para los estados financieros, mismos que indican cuanta efectividad y productividad ha tenido la entidad en determinado lapso de tiempo.

Actualmente, existen muchas empresas que se vieron afectadas por la crisis económica que el país atraviesa, por lo cual, han tomado decisiones que pueden o no ser acertadas, por ejemplo, el recorte de personal es una medida que se ha ejecutado para disminuir gastos y mantener el negocio, sin duda, existen consecuencias relacionadas con la adaptación de nuevos métodos para sustentar su empresa con el tiempo.

La probabilidad que existe de una mejora va relacionada desde las empresas, mismas que deben proporcionar los datos y valores adecuados, actualizados y reales para el correcto análisis o estudio del mismo, consecuentemente las conclusiones serán mucho más acertadas, las variaciones que surgen en el informe dependerán de la calidad, claridad y precisión de la información con la cual haya sido efectuado.

Por ello, con la finalidad de reflejar resultados favorables, es decir, “los resultados que ellos quieren ver”, se aplica un sistema de gestión, para mostrar información que puede o no ser transparente y relevante en el instante de tomar decisiones por parte de los altos mandos. Un informe bien elaborado difiere de los

dudosos por mucho, pero la cuestión es recobrar la confianza de los futuros inversores y de entes crediticios.

Al finalizar un periodo se evaluarán los resultados y cuanto incidió la aplicación del método, para ello, es necesario tener en claro muchos conceptos que se aplicarán, así como fórmulas que cumplen la función de indicadores.

La meta es encontrar la solución para la empresa que no cuenta con una estructura, analizar su estado histórico y determinar cómo se pueden mejorar los manejos administrativos y financieros para optimizar recursos y aumentar la productividad de la organización.

## **1.2. Formulación del Problema**

- El estudio pretende demostrar si ¿Es adecuado el Diseño de la gestión financiera para JBL MODULARES, 2020?

### **1.3. Objeto de Estudio Teórico**

El estudio de procesos en los cuales se vean implicados movimientos contables y financieros mediante los cuales se podrá identificar el tipo de técnicas que son aplicadas en las empresas, especialmente en las Pymes. La gestión financiera será expuesta mediante un análisis de actividades y su relación en la toma de decisiones empresariales para la optimización de recursos.

### **1.4. Objeto de Estudio Práctico**

Las pymes son consideradas una fuente primordial de empleo y aporte a la economía del país, y la aplicación de varios métodos de gestión impulsan su crecimiento.

La empresa JBL MODULARES, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de oficina, por otra parte, cuenta con un servicio de diseño y desarrollo de proyectos inmobiliarios, en la cual aplican su originalidad, esta entidad inició sus actividades el 22 de mayo de 2009, desde entonces no se determinó el capital social y la estructura organizacional hasta la presente fecha, por ello, Juan Ballagán y Letty Lucero, socios en JBL, abrieron sus puertas al estudio con el fin de buscar un objetivo en común.

### **1.5. Sistematización del Problema**

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico adecuado para un análisis financiero de JBL MODULARES?
- ¿Cómo evaluar los puntos críticos en los procesos administrativos y financieros?
- ¿Cuáles serían las bases para elaborar políticas y estrategias administrativas y financieras para JBL?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de gestión financiera para JBL MODULARES en el 2020.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico que permita evidenciar la situación actual de la empresa en sus procesos administrativos y financieros de JBL MODULARES.
- Diseñar procedimientos, políticas y estrategias de tipo administrativo y financieras que permitan el desarrollo y sustentabilidad de la empresa JBL MODULARES.
- Establecer una estructura adecuada que permita una gestión financiera efectiva para el crecimiento y generación de valor de la empresa JBL MODULARES.

## **1.7. Justificación**

La carencia de una estructura financiera en JBL MODULARES ha conllevado varios inconvenientes y conflictos en su funcionamiento y productividad, sin embargo, esta entidad ha logrado mantenerse firme con los años y sorprendentemente ha crecido, no de una manera constante, pero si ha logrado cumplir varias metas con su iniciativa y su originalidad que han mantenido a la empresa compitiendo en el mercado.

La falta de herramientas financieras que ayudan a la toma de decisiones ha limitado las posibilidades de solucionar momentos críticos que ha vivido la organización, consecuencia de ello, se han cometido errores significativos mismos que empeoraron la situación en la que se encontraba.

La finalidad del estudio en primer lugar es establecer una estructura básica financiera en la cual la entidad pueda guiarse y disminuir la probabilidad de cometer errores en la gestión de la misma. Por otra parte, se encuentra el análisis de su situación financiera y la aplicación de instrumentos que mejoren los resultados ofreciendo claridad y veracidad para tomar medidas correctas frente a posibles conflictos que pueden o no ser prevenidos y en caso de enfrentarse a un problema conseguir solucionarlo mediante una administración financiera correcta, precisa y confiable.

### **1.8 Sistema de Variables**

En este estudio se medirá la capacidad de elaborar una propuesta de gestión financiera a la empresa JBL MODULARES.

Como variable dependiente está establecida el diseño de una gestión financiera que se encuentre en función de la independiente que es la estructura de la empresa JBL MODULARES.

## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

#### La Empresa

“JBL MODULARES” nace en 2009, ésta se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de oficina, del mismo modo a prestar el servicio de diseño de interiores con la finalidad de cumplir su objetivo de entregar un producto de calidad a sus clientes. La matriz de “JBL MODULARES” está ubicada en la ciudad de Quito, parroquia San Juan, barrio La Comuna y existe un local comercial en el cantón Riobamba, mismo que inicio sus actividades en enero del año 2015.

La cultura organizacional de esta empresa es abierta a un cambio, Letty Lucero, copropietaria de JBL comentó que existe una interrelación entre generación, van aportándose mutuamente y logran tener un desenvolvimiento eficiente en sus actividades, todos los colaboradores están libres de emitir opiniones y sugerencias que siempre han sido tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones, esto demuestra que la entidad está orientada no solamente al bienestar del cliente externo, sino también de los internos.

#### Base Legal

El registro legal de inicio de actividades de “JBL MODULARES” en el Servicio de Rentas Internas fue el 22 de mayo del año 2009, y se le otorgo el registro único de contribuyente número 1716231376001, esta entidad se encuentra en el sector de producción y comercialización de bienes muebles. Por su volumen de ventas según el régimen tributario, ésta se somete a la disposición legal en la cual está obligado a llevar contabilidad de su actividad económica, así como también se encuentra



registrada y está sujeta a disposiciones y beneficios establecidos en la Cámara de Comercio de Quito.

### Información Histórica de la Empresa

La empresa “JBL MODULARES” nace con la idea del señor Juan Ballagán y su esposa Letty Lucero hace aproximadamente 10 años, según como indica su registro en el SRI y el testimonio del señor Ballagán, ambos cuentan que decidieron iniciar el proyecto mientras estudiaban con el fin de mejorar sus finanzas, de esa manera se aventuraron con propuestas y diseños propios a empresas, esperando alcanzar buenos resultados sin embargo estas no contaban con la capacidad para contratarlos pero dieron un empujón anímico al considerarlos como proyectos buenos y originales.

La pareja de emprendedores narró que con optimismo y muchas ganas se arriesgaron a continuar con el diseño del proyecto sin recursos y dividiendo sus actividades para impulsar y moldear lo que ahora es “JBL MODULARES”. Esta organización también se dedica al desarrollo de proyectos mobiliarios en donde sacan a relucir la originalidad de sus propuestas apostando por sus ideas.

## **2.2. Bases Teóricas**

La administración general es la base de los resultados que se quieren obtener al final de un periodo, es decir, una buena administración llevará buenos resultados y en efecto un buen ambiente laboral. La administración es el uso y aprovechamiento adecuado y eficiente de los recursos existentes mediante herramientas a través del talento de los empleados, según Robbins, indica que la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins S., 2014, pág. 7)

Dentro de una empresa existen dos recursos principales que son, el talento humano y los recursos financieros, juntos manejan todos los instrumentos contables y administrativos para alcanzar los objetivos propuestos.

Los recursos financieros son la base en la organización, y se deben administrarlos de la manera más apropiada, ya que un error puede ser considerable al momento de evaluar las metas alcanzadas, así como también es parte importante en los procesos, hay que utilizarlos de manera adecuada, eficiente y eficaz, aprovechar de la mejor manera las posibles inversiones que puedan realizarse.

La gestión es un pilar fundamental con el cual la organización se mantiene competitiva, rentable, autosustentable, entre otras. El buen manejo y uso de recursos tanto materiales como el talento humano existente hacen que la entidad forje un prestigio único en el mercado.

La administración financiera es una de las ramas más importantes dentro de la empresa, busca encontrar fondos tanto monetarios, liquidez a la empresa, financiamiento, ya sea por inversión o mediante préstamos con agentes externos. Ciertos autores definen a la administración financiera como:

“Es la que se encarga de garantizar una eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, también orienta la estrategia financiera hacia la disponibilidad de fuentes de financiación y ayuda al control de un registro de las operaciones”. (Toro, 2010, pág. 235)

Por otra parte, existen varias opiniones respecto al manejo administrativo y al uso de la misma, (Castro, 2008) la define de la siguiente manera:

“Aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad” (pág. 115).

En síntesis, administración financiera es la optimización de recursos con el único fin de alcanzar los objetivos planteados, mediante un proceso eficiente y eficaz utilizando técnicas e instrumentos precisos en el análisis de los movimientos o actividades en donde el dinero, inversiones, financiamiento que maximizan tanto productividad como rentabilidad de la empresa. Gitman afirma que “las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero”. (Lawrence J. & Chad J., 2012, pág. 3), el uso adecuado del dinero es importante tanto para la empresa como para cada una de las operaciones que se realizan dentro de ella.

El buen manejo y administración de recursos financieros se ve reflejado en los resultados obtenidos en cuanto a la productividad que alcanza la organización, y todo se asocia con objetivos principales como:

- Obtención de fondos propios para el desarrollo de la empresa y sus actividades u operaciones ordinarias y extraordinarias.
- Inversión en activos, es decir, obtener inventarios, recursos reales que ayuden a la empresa a generar fondos.
- Inversiones en activos financieros, se refieren a las cuentas por cobrar, la cartera.

- Una política de dividendos dentro de una organización ayuda a reinvertir utilidades y dividendos.
- La presentación de toda la información financiera es indispensable para la toma de decisiones acertadas para elaborar estrategias adecuadas para cualquier problema que se presente.

Existe un equilibrio que es fundamental para que la administración financiera se mantenga en orden, es decir, la relación entre activos y pasivos sea estable y acorde a la operación de la empresa, y, por otro lado, debe existir coherencia tanto en liquidez como rentabilidad para cualquier problema que se presente.

El administrador financiero tiene varias funciones que debe cumplir, la principal es maximizar todos los recursos, activos y el patrimonio de la organización o accionistas, entre otras funciones tenemos:

- Conocer financiamientos
- Administrar capitales y activos
- Analizar y elaborar la planificación financiera

#### Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

El análisis financiero es la descomposición de cada variable llevada a cabo dentro del proceso contable para la obtención de resultados, decisiones y estrategias, en otras palabras, es el tratamiento de la información contable por medio de indicadores para medir los resultados alcanzados.

La estructura contable o financiera es compleja, ya que cada componente tiene su significado y su importancia, es decir, para realizar un correcto análisis es necesario

tener el conocimiento y el criterio contable adecuado para dividir en sus elementos que lo conforman.

La utilidad del proceso contable generado en el transcurso del periodo se ve reflejada en el diagnóstico que el análisis nos permite elaborar, éste es un informe claro, concreto y conciso respecto a toda la información contable que se tiene y sirve como guía para la toma de decisiones y estrategias.

Existen varios tipos de estados financieros, los mismos que pueden ser analizados, como son:

- Estado de Resultados
- Balance General
- Estado de cambios en la situación financiera
- Variación del Capital
- Estado de Costos

Los estados financieros tienen la principal característica de resumir un periodo determinado y mostrar información real y a la fecha requerida, tienen como finalidad “reflejar la situación económica y financiera del proyecto.” (Galindo, 2011, pág. 141), por ello, cada uno tiene diferentes definiciones.

El estado de resultados o de pérdidas y ganancias, como el nombre lo indica es un documento en el cual consta de información referente a los ingresos, costos y gastos que tiene la entidad durante un periodo obteniendo como resultado su utilidad o pérdida según corresponda este “determina la utilidad o pérdida del ejercicio tomando en cuenta las ventas menos los costos y gastos incurridos en el proyecto además de la

provisión impuesto como son la participación a trabajadores y el impuesto a la renta.”  
(Baca, 2010, pág. 150)

El balance general es un estado en el cual se muestra la información financiera de la empresa, este se presenta a cierta fecha determinada, según establezca las políticas internas, este informe consta a detalle, el avalúo de cada bien o activo que posea la empresa junto con sus deudas y obligaciones, así como el capital con el cual cuenta esta entidad.

Los cambios que se realicen en cuanto al ámbito financiero se verán reflejados en un informe basado en el flujo de efectivo, en el cual se detalla los recursos disponibles para la empresa, la procedencia de estos y la manera en la cual se podrían conseguir un financiamiento para cumplir con las operaciones adecuadamente, todo con el fin de destinar de manera correcta todos los recursos que se van a invertir, su principal objetivo es “analizar la viabilidad financiera de la empresa o del proyecto desde el punto de vista de la generación suficiente de dinero para cumplir sus obligaciones financieras y de efectivo para distribuir entre los socios.” (Córdoba, 2011, pág. 210)

Según la NIC 1 el estado de cambios o de evolución en el patrimonio, muestra un análisis en el cual refleja un aumento o reducción en la cuenta de capital de la empresa dentro de cierto periodo específico. (Zapata, 2011) Menciona que “El estado de evolución de patrimonio es preparado al final del periodo con el propósito de demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del Capital contable, mejor conocido como patrimonio.” (pág. 330)

Para una empresa netamente fabricante, es necesario llevar un informe en cuanto a la producción y esto se lo obtiene a través del estado de costos de producción, en el cual se establecen recursos tanto materiales como financieros con el fin de elaborar un producto de calidad, para ello es necesario establecer el objeto del costo de la empresa, es decir, “cualquier elemento para el cual se desea establecer una medición por separado” (Ortega, Borja, & Moreno, 2017, pág. 5).

**Tabla 1**

*Tipos de Objeto de Costos*

<b>Objeto del Costo</b>
Actividad
Cliente
Departamento
Producto
Proyecto
Servicio

*Fuente:* (Contabilidad de costos: enfoque práctico-aplicaciones NIIF'S, pág. 5)

Todas las organizaciones difieren unas de otras y esto se debe al giro del negocio en el cual se desenvuelven y en base a esto se determina la clasificación más adecuada de costos para la empresa. Según su función los costos de producción “Incluyen las materias primas directas, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación (denominados elementos del costo), en que se haya incurrido para elaborar un bien, un producto o prestar un servicio.” (Ortega, Borja, & Moreno, 2017, pág. 8)

El estudio financiero “permite establecer los recursos que demanda el proyecto, los ingresos y egresos que generará y la manera como se financiará.” (Córdoba, 2011, pág. 186)

El objetivo del estudio financiero es preparar la información financiera como son los costos y gastos, proyección de ingresos, la determinación de la inversión inicial, el capital de trabajo, las depreciaciones y amortizaciones lo que ayuda a la evaluación de la rentabilidad del proyecto. (Morales & Morales, 2009, pág. 164)

El análisis financiero es una herramienta en la cual se elabora un estudio de cada una de las partes de los estados financieros ya mencionados tanto de manera histórica como actual, con el fin de tomar decisiones correctas en cada negocio, también se afirma que “El análisis financiero, por lo tanto, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios.” (Porto, 2014). Por otro lado, se explica que “es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas” (Nava, 2009, pág. 606).

El Análisis Vertical es una herramienta financiera que evalúa el funcionamiento de la empresa en un periodo específico. (Fajardo & Loja, 2012)

Determinaron que:

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados de un período económico, se compara las cifras en forma vertical, mediante la utilización del procedimiento de porcentajes integrales que consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, se toma



como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas. (pág. 40)

El análisis horizontal es una herramienta financiera que examina la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo, también se dice que “es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro” (Fajardo & Loja, 2012, pág. 21)

Es necesario seguir un proceso adecuado para alcanzar buenos resultados, por ello, se debe recolectar toda la información indispensable sea contable o financiera, actual e histórica, para luego aplicar los métodos de análisis y generar los resultados esperados.

(Galán, Castro, & Pérez, 2016) Indican que el análisis financiero provee elementos de juicio con respecto a su nivel o grado de:

a) Solvencia (estabilidad financiera), se evalúa la estructura del capital contable en términos de mezcla de recursos financieros, así como la habilidad para responder a las deudas a largo plazo y las obligaciones de inversión.

b) Liquidez, se evalúan la suficiencia de los recursos para satisfacer sus compromisos de efectivo a corto plazo.

c) Eficiencia operativa (actividad), se evalúan los niveles de producción o rendimiento de recursos que serán generados por los activos utilizados por la entidad.

d) Riesgo financiero, se evalúa la posibilidad de que ocurra algún evento o acontecimiento en el futuro que cambie las circunstancias actuales o esperadas y que de ocurrir dicho evento puede generar una utilidad o pérdida por los cambios en los activos o pasivos.

e) Rentabilidad (productividad), se evalúa la utilidad neta o cambios de los activos netos, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio y sus propios activos. (pág. 1440)

Existen varios tipos de indicadores que forman parte del análisis financiero, estos se ven reflejados tanto de forma porcentual como numérica y muestran la capacidad de las actividades que desarrolla la empresa. Con el objetivo de estudiar de manera analítica los datos, estos indicadores se han dividido en grupos. En primer lugar, se encuentran los de liquidez, que son aquellos que miden la capacidad que tiene una organización para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir, determinan las complicaciones o no que se tiene cuando se paga las deudas menores a un año, estos son:

- Liquidez Corriente

Este índice muestra la relación entre el activo y pasivo corriente dando como resultado cierto coeficiente que, mientras más alto sea mayor es la probabilidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo y es recomendable realizarlo de manera frecuente con el fin de prevenir problemas de solvencia en las empresas.

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

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020

- Prueba ácida

Su objetivo principal es hallar que capacidad tiene la empresa de cubrir con sus obligaciones a corto plazo sin tomar en cuenta aquel inventario que se encuentra destinado para la venta, por ello, también se lo conoce como “liquidez seca”, el valor adecuado debe aproximarse a 1 su fórmula es la siguiente:

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

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

### Indicadores de Solvencia

Estos índices miden el grado de endeudamiento de una empresa, es decir, se encuentra el riesgo que corre una entidad y si conlleva ventajas o desventajas.

- Endeudamiento del Activos

Busca hallar el nivel de autonomía de una empresa en cuanto al ámbito financiero, por ende, mientras más bajo sea, menor riesgo y da a mostrar su independencia.

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

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

- Endeudamiento Patrimonial

Este índice evalúa cuan comprometido se encuentra el patrimonio con los pasivos, pese a que tanto ambas cuentas son obligaciones a terceros. Por otra parte, determina en qué proporción la entidad se encuentra financiada, ya sean recursos propios o ajenos.

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

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

- Endeudamiento del Activo fijo

Toma en relación el activo fijo y el patrimonio y determina el valor patrimonial por cada activo invertido. El cálculo genera un coeficiente y si este es igual o mayor a 1, indicará que sin necesidad de algún financiamiento en base a préstamos se alcanzó la totalidad de los activos.

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

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

- Apalancamiento Financiero

Determina la conveniencia o no de endeudarse con terceros, se interrelaciona tanto los recursos propios como ajenos y mediante estos factores se pretende obtener resultados y pueden variar; si el índice es superior a 1 quiere decir que tanto fondos ajenos como propios se impulsan, si es inferior a 1 es lo contrario, por otro lado, si es igual a 1, los fondos ajenos pasarían desapercibidos sin afectar ni de manera positiva ni negativa.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e inter}}{\text{Activo total}}}$$

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

### Indicadores de Gestión

El manejo correcto de los recursos dentro de una organización puede afectar para bien o para mal, por ello, es necesario mantenerlos en un nivel apropiado para no causar conflictos, estos miden cuan eficiente es una empresa al optimizar sus recursos y actividades.

- Rotación de Cartera

Esencialmente están dirigidas a las cuentas por cobrar clientes para obtener un resultado más acertado, estas miden cada cuanto tiempo se recupera una deuda para con la empresa en cierto periodo.

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

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020

- Rotación de Activos fijos

Relaciona los productos vendidos con la inversión realizada en maquinarias y equipo, este índice debe mostrar que acorde a lo que se ha invertido las ventas deberían ser proporcionales.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$$

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020

- Rotación de Ventas

La administración de manera indirecta influye de manera significativa con las ventas, la correcta gestión del negocio incrementará las ventas, este índice mide cuan relacionado se encuentra.

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

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020

- Periodo medio de cobranza y pago

En cuanto a deudas con proveedores y clientes se busca determinar con qué frecuencia se cobra o paga las obligaciones, mismas que pueden afectar la liquidez de la entidad.

Para que la empresa logre recuperar lo obtenido a través de sus ventas se mide su habilidad expresado en días.

$$\text{Periodo medio de Cobranza} = \frac{CxC \text{ y } DxC \times 365}{Ventas}$$

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

En cambio, en cuanto se refiere a pagos, se lo relaciona de manera directa con sus inventarios e igualmente influye en la liquidez de la empresa.

$$\text{Periodo medio de Pago} = \frac{CxP \text{ y } DxP \times 365}{Inventarios}$$

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

- Impacto de los Gasto de Administración y Ventas

La disminución en las utilidades puede ser afectadas por el incremento de los gastos operacionales, el valor equivalente o porcentual sobre las ventas reflejará expectativas positivas o escenarios negativos, este índice es más de prevención y para tomar las medidas acordes a la necesidad de la empresa.

$$\text{Impacto de Gasto adm. y Vta} = \frac{\text{Gastos Adm. y Vtas}}{\text{Ventas}}$$

*Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020*

Todos los indicadores mencionados forman parte de un análisis completo y dinámico de una organización en el cual a manera de herramienta previene, apoya, soluciona problemas e impulsa su crecimiento mediante estrategias y decisiones acertadas.

En las organizaciones la contabilidad y presentación de los resultados deben ser verídicos y comprobables, ya que, muestra la situación actual que la empresa enfrenta día a día. “El departamento de contabilidad es el encargado de procesar la

información contable de una empresa del resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros entre otros y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.” (Fierro, 2011). La información debe ser significativa, confiable y útil, así como debe también presentarse por medio de estados financieros mismos que reflejaran de manera acumulada, procesada y analizada los movimientos realizados a lo largo de un periodo, por lo tanto, representan de forma razonable la situación de la empresa.

A beneficio de la empresa, la razonabilidad puede ser en dos aspectos; la económica o realista, que aplica una realidad independiente, libremente de la ley; y la legalista que conforme a las normas presenta su información, así la realidad fuese diferente. Por ello, el criterio contable es un pilar esencial en cada movimiento financiero, eso quiere decir que cada contador lleva sus libros como el vea conveniente hacerlo siempre y cuando no supere los límites de la legalidad, “la evasión y elusión tributaria constituyen fenómenos que afectan a los gobiernos en los distintos países, por lo tanto, la política fiscal debe encaminarse a limitar ese comportamiento del contribuyente” (Borja & Ortega Pereira, 2020, pág. 153) aplicando sus conocimientos sobre la normativa para reflejar los resultados que sean más favorables para la organización y los entes reguladores sin dejar de lado los principios contables.

“El comportamiento humano desde diferentes perspectivas afecta la cultura tributaria, por lo tanto, la política fiscal debe encaminarse a la formación del contribuyente con responsabilidad social.” (Borja & Ortega Pereira, 2020, pág. 153) El comportamiento organizacional tiene un papel fundamental en la empresa, dentro de éste se distinguen culturas que estructuran una conducta que guía a cada trabajador, es sin duda, el centro de la gestión empresarial y el resultado de las decisiones tomadas individualmente. Un cambio de cultura puede surgir a raíz de problemas de carácter

inductivo, es decir, los problemas de cada empleado al final terminan perjudicando a la entidad y con el transcurso del tiempo puede alterar la ética en las organizaciones.

El empoderamiento del trabajador juega un papel importante, por ende, este se siente comprometido con cada actividad que realiza siempre tratando de aprovechar al máximo los recursos utilizando las herramientas adecuadas, optimizando su tiempo de labores diarias. Desde otra perspectiva, el empleado que no se sienta identificado con la organización, tendrá una actitud totalmente diferente, antepondrá su bienestar antes que el bien común, estas personas son más propensas a cometer errores, ya sean legales o no dentro de las diferentes áreas de la entidad.

Las personas difieren en su comportamiento y es necesario estudiarlo y llevar un seguimiento continuo, cada actitud, acción o decisión que se toma, tiene una razón detrás que sostiene su idea, el análisis de los seres humanos y su conducta es una rama muy amplia, pero que ayuda a la sociedad a prever en muchos casos decisiones erróneas, así como también indagar sus estímulos y razones de su actuar diario.

La estructura es la base de toda organización y su división en áreas incide mucho en cómo se relacionan entre ellas, por ello, la estructura organizacional “define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Robbins & Judge, 2009, pág. 519) así como también se debe definir y delimitar las funciones y departamentos que posee la empresa para poder simplificar el trabajo, de modo que se puede emplear un sistema jerárquico estableciendo el grado de autoridad y responsabilidad de cada integrante de la organización. (Münch, 2010, págs. 61-61)

Conociendo el funcionamiento base de una empresa se puede estudiar de manera más amplia tanto sus procesos internos como externos y darle un seguimiento



adecuado con la finalidad de prevenir posibles eventualidades que pueden o no perjudicar el crecimiento que la organización se proponga.

Para ello se deben asignar correctamente los procedimientos acordes a las áreas que posea la empresa, teniendo en cuenta que “Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”. (Finkowsky, 2013, pág. 198)

Naturalmente toda organización tiene conflictos que debe resolver de la mejor manera sin que afecte su crecimiento económico y todo depende del nivel de conocimiento y experiencia que posean los altos mandos, es decir, las decisiones frente a cualquier eventualidad dependerán del riesgo empresarial que afronten y del tiempo de reacción en hallar posibles soluciones y estrategias para contrarrestarlo, para Hindle “las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. La estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico de la rentabilidad, inversión, liquidez y solvencia.” (2008)

El diagnóstico empresarial se centra en evidenciar los problemas que la empresa afronta o pueda hacerlo, el estudio principal que abarca de manera global a la empresa es mediante el FODA, “en este análisis se toman en cuenta factores internos como son las Fortalezas y Debilidades mientras que los factores externos son las Oportunidades y Amenazas.” (Baca, 2010, pág. 7)

JBL Modulares debe tener claro tanto su misión como visión para exponer y transmitir las metas organizacionales con la finalidad de alcanzar un empoderamiento capaz de impulsar a los colaboradores a rendir a su máxima capacidad por fidelidad a esta y así evitar posibles conflictos.

La misión es la razón de ser de la empresa, y responde a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Cuál es nuestro valor agregado? (Münch, 2010, pág. 43)

La visión en cambio “es a dónde quiere llegar la empresa, y debe ser inspirados y de fácil captación.” (Münch, 2010, pág. 44)

Un buen ambiente laboral se logra transmitiendo seguridad, confianza, apoyo, aportes personales como profesionales y esto se plasma en la empresa a manera de misión, visión, objetivos y metas que son planteados a manera de impulso tanto a corto como largo plazo, por ello, es de suma importancia tener bien claro el qué se pretende lograr de manera organizacional como individual.

## **CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Nivel de Estudio**

Se realizará estudios exploratorios en JBL, mediante la escasa información podemos analizar de manera más detallada el impacto de aplicar conocimientos en gestión financiera para sacar ventaja del mismo reflejando resultados no tan acertados, del mismo modo, se aplicará un estudio descriptivo en donde se busca explicar los resultados que se obtengan con el fin de hallar el beneficio adecuado.

### **3.2. Modalidad de Investigación**

Es un proyecto de desarrollo el cual está orientado a cubrir dudas y vacíos en los conocimientos sobre el área financiera, de modo que se tenga una mejor aplicación de este método, ya que han existido varios inconvenientes y en los peores casos carecen de una estructura adecuada para su desarrollo, por ello, se establecerá también un modelo base y se analizará que tan viable es usarla.

### **3.3. Método**

Los conceptos no definidos siempre han causado inconvenientes al momento de aplicarlos, por ello, se aplicará el método inductivo-deductivo, con el cual se busca un detalle claro, preciso y correcto de los datos obtenidos con el transcurso del tiempo en la empresa, la gestión financiera requiere de un análisis individual de cada una de sus herramientas para que en conjunto pueda ser un método exitoso al aplicarlo.

### **3.4. Población y Muestra**

La población seleccionada para esta variable de investigación es la información de toda la empresa JBL MODULARES de la ciudad de Quito, la muestra en la cual se basarán los estudios son los datos financieros.

### **3.5. Selección de instrumentos de Investigación**

La recolección de datos es una parte fundamental para medir las variables del estudio, por ello se ha decidido utilizar para nuestro beneficio los siguientes instrumentos:

- Entrevistas
- Análisis de documentos

### **3.6. Procesamiento de Datos**

Los datos obtenidos al inicio serán estudiados de manera histórica y se establecerá una base en la cual se puedan manejar herramientas e instrumentos para tomar un punto de inicio del estudio, los datos serán analizados de manera individual y cada una tendrá una conclusión propia la cual aportará al resultado final y colectivo de toda la gestión financiera.

### **3.7. Aspectos para la Evaluación Financieros**

El objetivo de la evaluación financiera es reducir el riesgo de inconsistencias en los resultados que reflejan al final de un periodo determinado, donde es posible cambiar la perspectiva y realidad de la empresa mostrando datos e información “maquillada” con el fin de tener ventaja frente a otras instituciones.

Los instrumentos para la evaluación de este método son herramientas financieras de uso general, de gran utilidad para la toma de decisiones.

Entre los instrumentos principales para este análisis financiero se enumerará los siguientes:

- Estado de resultados
- Flujo de caja
- Tasa de descuento

- Índices de solvencia
- Índices de gestión
- Análisis de Rentabilidad
- Estado de fuentes y uso
- Índice de apalancamiento
- Estado financiero
- Políticas y estrategias

### **3.8. Recursos Humanos**

Dentro de la metodología de recursos humanos, se investigará cuál es el personal requerido para el cumplimiento de todas las actividades, normas, políticas empresariales, leyes y reglamentos, los mismos que serán evaluados con la encuesta a realizar que está conformada en su mayoría con actitudes éticas dentro del campo organizacional.

### **3.9. Legal**

Dentro de la metodología legal, se deberá realizar una investigación profunda de leyes vigentes junto con su normativa correspondiente, ya que en esencia es el centro de estudio e investigación, por ello, es necesario conocer sobre bases legales y evitar inconvenientes.

## **CAPITULO 4: RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico de JBL**

JBL Modulares no tiene implementado un sistema de control interno, y sus procesos no llevan un seguimiento adecuado en cuanto a la información que tratan y los recursos que utilizan, por ello, el desempeño de los trabajadores depende mucho de un control permanente y el manejo administrativo no utiliza las herramientas necesarias para el registro de las transacciones habituales, es decir, en los años de existencia de la empresa no se ha manejado de manera correcta tanto en la gestión como en el ámbito productivo.

#### **4.1.1. Estrategia Empresarial**

##### Misión

La misión actual de JBL es “Ser una empresa innovadora dedica a la fabricación, diseño y comercialización de muebles de oficina y hogar, proyectos mobiliarios e implementos médicos, garantizando calidad en nuestros productos.” (MODULARES, JBL, s.f.).

##### Visión

JBL Modulares apunta a “Ser líderes en el mercado mobiliario en la fabricación y diseño de muebles de oficina y hogar exclusivos, con un posicionamiento en el mercado local, para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.” (MODULARES, JBL, s.f.).

La empresa no ha fijado objetivos a los que apunta, y el no hacerlo ha logrado que periodo tras periodo se planteen las mismas metas haciendo de su ejercicio fiscal

una monotonía durante ya varios años, sin cumplir en su mayoría lo planteado en la misión y visión organizacional.

#### **4.1.2. Cultura organizacional**

El señor Juan Ballagán y la Ing. Letty Lucero copropietarios de JBL Modulares han dejado prácticamente todo su esfuerzo por mantener el prestigio ganado con el transcurso de los años, su dedicación y responsabilidad son únicos y la capacidad para afrontar, solucionar y crear oportunidades en medio de las dificultades han hecho que esta organización consiga clientes únicos y grandes a nivel nacional, por otra parte, el pasante a cargo de marketing tiene una actitud defensiva y explosiva, cumple con las tareas asignadas pero no posee la iniciativa para llevar a cabo solo sus actividades, esto es en consecuencia del poco compromiso existente hacia la empresa.

El poco incentivo por parte de la entidad hacia los empleados hace que éste no trabaje de la mejor manera y mucho menos con un optimismo de conseguir un beneficio mutuo, sino más bien mira por su propio bienestar. El ambiente creado por ambos propietarios transforma el área laboral de normal a compleja creando varios conflictos internos entre los trabajadores, la diferencia de intereses y formas de pensar han creado situaciones problemáticas donde los objetivos individuales de cada uno se enfrentan y velan por su propio beneficio.

En el ámbito financiero se centran las principales complicaciones que repercuten el ambiente de manera negativa y provocan errores y desánimo en sus labores diarias, cabe señalar que los copropietarios también se encuentran actualmente casados, es decir, es una empresa familiar, y los conflictos tienen un impacto más profundo en cuanto se mezclan labores profesionales y personales.

Las malas experiencias han logrado que la desconfianza hacia los empleados crezca de manera significativa, así como también influye la constancia de las actividades realizadas, como ya se mencionó la empresa contrata obreros para el área de producción siempre y cuando existan proyectos en curso y no lleva un control adecuado tanto de actividades, tiempos y recursos.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

Se realizó un análisis estratégico con el fin de encontrar puntos críticos los cuales necesitan ser direccionados de la mejor manera, por ello, se encontró:

##### Fortalezas

- Calidad en los productos
- Servicio personalizado
- Seguimiento de proyectos

##### Debilidades

- Carece de manual de procesos
- Escasos documentos de apoyo
- Mal manejo de fondos
- La empresa carece de actividades diarias específicas
- No posee planificación
- Una inexistente estructura organizacional

##### Oportunidades

- Participar en concursos en el portal de compra públicas
- Alcanzar nuevos clientes en base al prestigio logrado



- Desarrollar una estructura adecuada y un planeamiento acorde a sus necesidades

#### Amenazas

- Ciertos productos son comprados y pueden no existir en stock
- Pérdida en la depreciación de máquinas, ya que no se ocupan de manera continua
- Problemas legales al no llevar un registro y control adecuado

Mediante el análisis FODA que se ha desarrollado se observa que carece de fortalezas significativas, JBL es fabricante y distribuidor de muebles de oficina de calidad. ya que usa el mejor material sus productos no son perecibles y su duración se prolonga mucho más que el de la competencia, a esto se le añade el plus de diseño personalizado; por el contrario, las debilidades presentadas son fundamentales y deben ser solucionadas si la empresa quiere impulsarse a cumplir sus metas, la falta de un manual de procesos y control de los mismos, no garantiza un trabajo de calidad certificada, su falta de organización y estructura en sus actividades conllevan consecuencias a largo plazo que han sido reflejadas actualmente, no poseen actividades cotidianas, ni metas a corto plazo fijas, simplemente se labora acorde a sus ventas o proyectos en curso, puntos vitales de la empresa son manejados de manera incorrecta, como el manejo financiero, en donde se han mezclado tanto los gastos empresariales como los personales de los mismo y no se han fijado gastos estimados para cada uno, como consecuencia los gastos empresariales se inflan y reflejan datos irreales.

Así como las fortalezas, las oportunidades generadas son realmente pocas y específicas, estas se han logrado a base de contactos y el prestigio ganado en el trayecto de la empresa, la posibilidad de concursar en el sector público, pero la más importante

es desarrollar y aplicar una estructura organizacional integra a partir de datos tanto históricos como actuales, de tal manera que se logre gestionar y tomar decisiones correctas cuando se deba; las amenazas que se determinó es la dependencia de proveedores, el poco uso de la maquinaria podría causar gastos altos, así como, el deterioro de las mismas, por último la carencia de registros podría generar problemas tanto internos como externos.

#### **4.1.4. Valores Estratégicos**

JBL Modulares no cuenta con valores estratégicos establecidos en los cuales se pueda comprometer tanto a los empleados, clientes y proveedores de la cultura y las metas que se pretenden cumplir con cada actividad realizada.

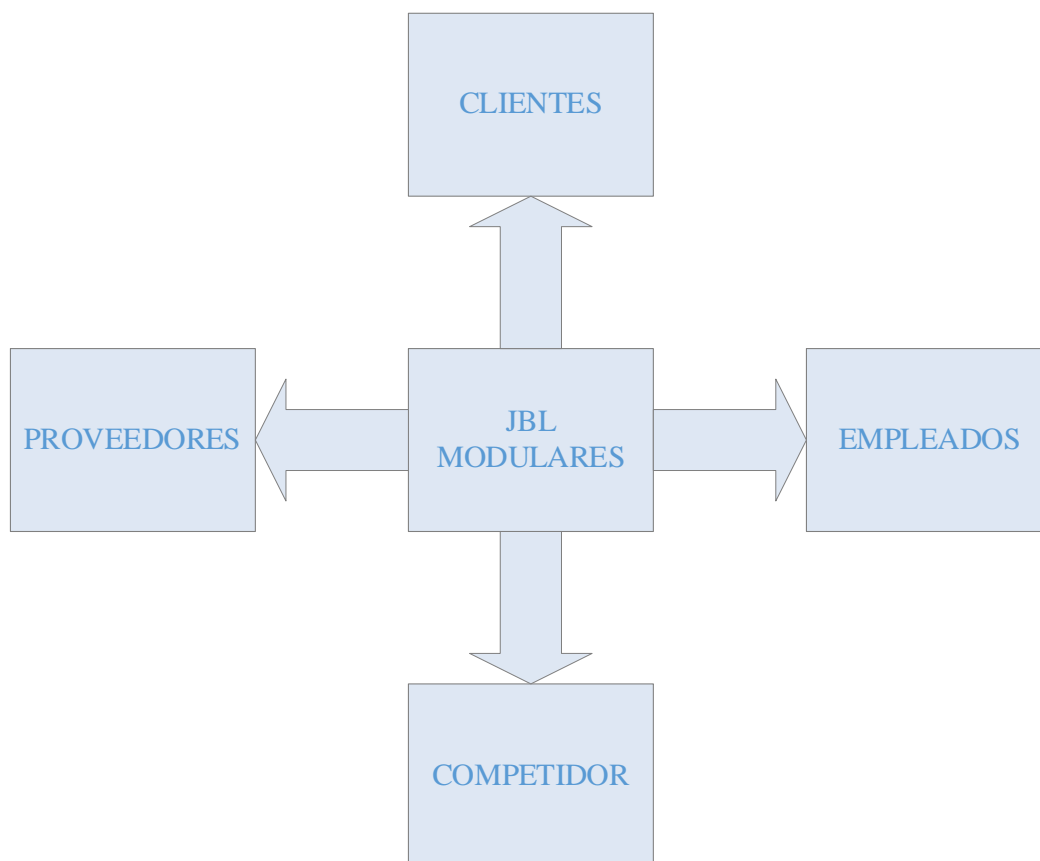
#### **4.1.5. Microambiente Empresarial**

El análisis del microambiente corresponde a un estudio interno de la entidad e incluye a cada uno de los departamentos, actividades, empleados, y entes ajenos que tengan relación con JBL, cada uno tiene una importancia significativa para alcanzar sus objetivos.

JBL Modulares cuenta con cuatro factores que se han desarrollado, pero ciertamente la administración no los ha identificado para aprovechar las ventajas que nos proporcionan estos. Estos factores son:

**Figura 1**

*Principales Factores de JBL Modulares*



*Nota: Factores no identificados en la JBL Modulares. Elaboración propia.*

#### Factor “Proveedores”

JBL Modulares con el transcurso de los años ha consolidado proveedores fijos que se han ganado la confianza de la entidad. Para lograr una relación adecuada con los proveedores se evaluó la eficiencia, calidad y tiempos de entrega que son importantes para cumplir con cualquier tipo de contrato con los clientes, cabe recalcar que, la empresa comercializa muebles de oficina adquiridos de terceros, así como también es fabricante de los mismos, por ende, las comprar van desde materia prima hasta productos terminados.

Al tener buena relación con los proveedores se logra que estos, se comprometan con la empresa para constituirlo como una fortaleza. JBL Modulares

está enfocado a satisfacer la necesidad de los clientes brindando servicios y productos de calidad y no puede lograrlo sin proveedores que persigan metas similares.

#### Factor “Clientes”

El cliente es un agente indispensable sea persona natural o jurídica en el desarrollo de actividades de cualquier empresa, este puede determinar el éxito o fracaso de la misma, así como influye en varios análisis esenciales para la toma de decisiones empresariales, dependiendo del producto ofertado se focaliza el mercado al cual se quiere alcanzar, por ello, existen diferentes tipos de clientes y JBL cuenta con:

- Clientes promedio: Son aquellos que en determinado tiempo compran a la empresa, JBL oferta un producto poco perecible y el lapso de compra promedio según el propietario es cada mes o dos meses. En la actualidad se cuenta con La Tablita Group como único cliente frecuente.
- Clientes ocasionales: Aquellos que realiza una compra esporádicamente, estos clientes son más comunes para JBL Modulares, en el último año, esta empresa se ha enfocado en el servicio de remodelación, y ha logrado firmar entre cuatro y cinco contratos significativos por año.

#### Factor “Competidores”

Existen empresas similares que establecen un mercado totalmente abierto y gigante, y su prestigio va variando acorde a su posicionamiento comercial, la única diferencia que existe dentro de esta competencia es la calidad, aunque por otro lado a mayor calidad mayor precio al consumidor, sin embargo, JBL apostó por la calidad y

garantías de su producto pese a lidiar con precios mucho más cómodos ofertados por el resto de empresas.

JBL se encuentra ubicada únicamente en Quito, Pichincha, y a pesar de abarcar un segmento pequeño a nivel nacional, éste se ha copado por pequeñas y medianas empresas que buscan sobresalir ante la competencia, por ello en la capital del país se han distinguido los principales rivales comerciales y se ha tratado de rivalizar a la par con ellos.

#### 4.1.6. Análisis Financiero

*Tabla 2*

*Análisis Financiero de los Estados de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS JBL MODULARES</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL 2017</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL 2016</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
Ventas netas	\$124.979,18	\$97.958,56	\$ 27.020,62	28%	100%	100%
Costo de ventas	\$ 74.782,50	\$43.866,67	\$ 30.915,83	70%	60%	45%
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
Ingresos Diferidos	\$ -	\$ -				
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 50.196,68</b>	<b>\$54.091,89</b>	<b>\$ -3.895,21</b>	-7%	40%	55%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
Compras locales	\$ 82.879,20	\$43.866,67	\$ 39.012,53	89%	66%	45%
(Inventario final de bienes producidos)	\$ 8.096,70		\$ 8.096,70		6%	0%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Depreciaciones	\$ 7.857,56	\$ 7.857,56	\$ -	0%	6%	8%
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>\$ 7.857,56</b>	<b>\$ 7.857,56</b>	<b>\$ -</b>	0%		

<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 42.339,12	\$46.234,33	\$ -3.895,21	-8%	34%	47%
<b>Impuesto a la Renta</b>	\$ 10.584,78	\$11.558,58	\$ -973,80	-8%	8%	12%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 31.754,34</b>	<b>\$34.675,75</b>	<b>\$ -2.921,41</b>	-8%	25%	35%

*Nota: Estudio horizontal y vertical 2016-2017. Elaboración Propia.*

En el año 2016 según el análisis vertical realizado se encontró que a pesar de que las ventas son menores en un 28% respecto al año 2017 se generó mayor utilidad, estas representan un 35% de las ventas en dicho, mientras que en el siguiente apenas significó 25% de las mismas, la reducción fue a consecuencia de un aumento en el año 2017 en el costo de ventas de 15 puntos porcentuales en relación al anterior periodo, a pesar del incremento el costo es relativamente elevado ya que sobrepasa el 50% de sus ventas, por otra parte los gastos administrativos no son más que las depreciaciones, mismas que representan un porcentaje no mayor al 8% de las ventas, la falta de datos tanto históricos como actuales y el incorrecto manejo administrativo que ha llevado JBL Modulares no precisa gastos sustentables.

En el año 2017 se registró una reducción importante en la utilidad del ejercicio pese a su aumento en las ventas, su mala gestión ha logrado que se vuelva una tendencia y represente un riesgo alto para la empresa, la casi inexistente fuente de datos que respaldan las actividades cotidianas de JBL disminuye significativamente la probabilidad de éxito y desarrollo de la misma manteniéndola en un peligroso estatus quo sin opción a crecer e innovar sus productos limitando a cuidar sus clientes mas no a conseguir nuevos.

El principal cambio que se evidencia entre el año 2016 y 2017 radica en la cuenta COSTO DE VENTAS en la cual se halló un incremento respecto al anterior en un 15% misma que fue causada al implementar un sistema productivo bajo pedido. JBL Modulares se manejaba con proveedores directos de productos terminados y funcionaba como comerciante de muebles de oficina, en el año 2017 mediante los nuevos costos en cuanto a materia prima y mano de obra, se vieron reflejados en el aumento ya mencionado.

**Tabla 3**

*Análisis Financiero de los Estados de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS JBL MODULARES</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL 2018</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL 2017</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
Ventas netas	\$ 76.456,19	\$124.979,18	\$ -48.522,99	-39%	100%	100%
Costo de ventas	\$ 74.742,26	\$ 74.782,50	\$ -40,24	0%	98%	60%
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
Ingresos Diferidos	\$ 16.061,35	\$ -	\$ 16.061,35		21%	0%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 17.775,28</b>	<b>\$ 50.196,68</b>	<b>\$ -32.421,40</b>	<b>-65%</b>	<b>23%</b>	<b>40%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
Compras locales		\$ 82.879,20	\$ -82.879,20	-100%	0%	66%
(Inventario final de bienes producidos)		\$ 8.096,70	\$ -8.096,70	-100%	0%	6%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Depreciaciones	\$ 7.857,56	\$ 7.857,56	\$ -	0%	10%	6%
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>\$ 7.857,56</b>	<b>\$ 7.857,56</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>		

<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 9.917,72	\$ 42.339,12	\$ -32.421,40	-77%	13%	34%
<b>Impuesto a la Renta</b>	\$ 2.479,43	\$ 10.584,78	\$ -8.105,35	-77%	3%	8%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ <b>7.438,29</b>	\$ <b>31.754,34</b>	\$ <b>-24.316,05</b>	-77%	10%	25%

*Nota: Estudio horizontal y vertical 2017-2018. Elaboración Propia.*

En el año 2018 JBL baja drásticamente sus ventas y sus costos reflejan el 98% de las mismas, el salvavidas de este año se lo obtuvo gracias a ingresos diferidos del 2017, estas representan un 21% e incrementan sin duda el casi nulo porcentaje de utilidad bruta del 2% correspondiente al año 2018. Los gastos aumentaron ya que van relacionados con las ventas y alcanzan un 10%, pese a los costos y gastos sumamente elevados, esta empresa refleja una utilidad de 10 puntos respecto a las ventas, sin embargo, cabe mencionar que, la carencia de gastos se debe a la casi nula información que la empresa tiene en su trayectoria.

#### Análisis del Balance General

El año 2016 cuenta con escasos datos, ni los propietarios supieron dar razón al respecto de la información total del mismo, por ello, mediante lo declarado en el formulario 101 al SRI se encontró que JBL Modulares no contaba con dinero líquido registrado pero que sin duda tampoco podrían manejarse sin él, esto se refleja en el balance general y las únicas cuentas que muestran aporte a los activos es la cartera de clientes con un 3% y 9% de crédito tributario de ejercicios anteriores. Para el 2016 se analiza superficialmente la empresa al no contar con valores reales, claros y sustentados, a pesar de esto, los años siguientes se logró registrar los valores dentro de la organización y se observó resultados más reales en los estudios. Dentro del efectivo



que maneja JBL en el año 2017 se halla un aumento significativo en el Banco de Guayaquil, como ya se mencionó, la escasa información que esta empresa maneja, impide un correcto estudio sobre los movimientos tanto usuales como inusuales de la misma, a pesar de ello, el propietario asegura que el cambio en la liquidez de la empresa se debió a préstamos obtenidos con el fin de incrementar su volumen en ventas.

**Tabla 4**

*Análisis de los Estados de Situación Financiera*

BALANCE GENERAL JBL MODULARES	2017	2016	VARIACIÓN	ANÁLISIS HORIZONTAL	ANÁLISIS VERTICAL 2017	ANÁLISIS VERTICAL 2016
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
DISPONIBLE	\$ 17.953,81	\$ -	\$17.953,81		21%	0%
CAJA			\$ -		0%	0%
BANCO DE GUAYAQUIL	\$ 17.953,81		\$17.953,81		21%	0%
COOPROGRESO			\$ -		0%	0%
EXIGIBLE	\$ 22.635,68	\$ 6.318,75	\$16.316,93	258%	26%	12%
CLIENTES	\$ 20.656,37	\$ 1.597,31	\$19.059,06	1193%	24%	3%
RETENCIONES CLIENTES			\$ -		0%	0%
CRÉDITO TRIBUTARIO	\$ 1.979,31	\$ 4.721,44	\$ -2.742,13	-58%	2%	9%
REALIZABLE	\$ 8.096,70	\$ -	\$ 8.096,70		9%	0%
INVENTARIO	\$ 8.096,70		\$ 8.096,70		9%	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 48.686,19	\$ 6.318,75	\$42.367,44	671%	57%	12%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
TANGIBLE	\$ 37.300,49	\$45.158,05	\$ -7.857,56	-17%	43%	88%
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$ 28.695,61	\$28.695,61	\$ -	0%	33%	56%
- DEPRECIACIÓN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$ -64,00	\$-2.869,56	\$ 2.805,56	-98%	0%	-6%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 320,00	\$ 320,00	\$28.375,61	8867%	33%	1%
- DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ -5.739,12	\$ -32,00	\$ -5.707,12	17835%	-7%	0%

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	0%	1%	2%
- DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ -792,00	\$ -396,00	\$ 396,00	100%	-1%	-1%
VEHÍCULOS	\$ 22.800,00	\$22.800,00	\$ -	0%	27%	44%
- DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	\$ -9.120,00	\$-4.560,00	\$-4.560,00	100%	-11%	-9%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 37.300,49</b>	<b>\$45.158,05</b>	<b>\$-7.857,56</b>	-17%	43%	88%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 85.986,68</b>	<b>\$51.476,80</b>	<b>\$34.509,88</b>	67%	100%	100%
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
<b>CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 43.647,56</b>	<b>\$ 5.242,47</b>	<b>\$38.405,09</b>	733%	51%	10%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 8.358,32		\$ 8.358,32		10%	0%
PROVEEDORES						
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 9.800,00		\$ 9.800,00		11%	0%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 8.372,07	\$ 1.216,63	\$ 7.155,44	588%	10%	2%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$ 1.055,82	\$ 4.025,84	\$ -2.970,02	-74%	1%	8%
INGRESOS DIFERIDOS	\$ 16.061,35		\$16.061,35		19%	0%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>		0%	0%
LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -		0%	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 43.647,56</b>	<b>\$ 5.242,47</b>	<b>\$38.405,09</b>	733%	51%	10%
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL DE TRABAJO			\$ -		0%	0%
RESULTADOS ACUMULADOS			\$ -		0%	0%
UTILIDAD	\$ 42.339,12	\$46.234,33	\$ -3.895,21	-8%	49%	90%
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>\$ 42.339,12</b>	<b>\$46.234,33</b>	<b>\$ -3.895,21</b>	-8%	49%	90%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 85.986,68</b>	<b>\$51.476,80</b>	<b>\$34.509,88</b>	67%	100%	100%

*Nota: Estudio horizontal y vertical 2016-2017. Elaboración Propia.*

El cambio al aplicar dicha estrategia impactó en las ventas de modo positivo sin embargo surgieron problemas en la gestión de cobros en donde la cartera de clientes ascendía de manera exagerada al punto de superar hasta en 8 veces al nivel del año 2016. Otro problema que apareció fue el sobre inventario, dichos productos se tuvieron

que ser almacenados a espera de ser vendidos, el manejo de cero inventarios que JBL controlaba en el 2016 se vio afectado por la sobreproducción y la mala gestión estratégica para incrementar las ventas.

**Tabla 5**

*Análisis de los Estados de Situación Financiera*

<b>BALANCE GENERAL JBL MODULARES</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL 2018</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL 2017</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 1.244,33</b>	<b>\$17.953,81</b>	<b>\$ -16.709,48</b>	-93%	2%	21%
<b>CAJA</b>			\$ -		0%	0%
<b>BANCO DE GUAYAQUIL</b>	\$ 94,16	\$17.953,81	\$ -17.859,65	-99%	0%	21%
<b>COOPROGRESO</b>	\$ 1.150,17	\$ -	\$ 1.150,17		2%	0%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>\$ 10.161,42</b>	<b>\$22.635,68</b>	<b>\$ -12.474,26</b>	-55%	18%	26%
<b>CLIENTES</b>	\$ 9.106,00	\$20.656,37	\$ -11.550,37	-56%	16%	24%
<b>RETENCIONES CLIENTES</b>	\$ 430,23		\$ 430,23		1%	0%
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>	\$ 625,19	\$ 1.979,31	\$ -1.354,12	-68%	1%	2%
<b>REALIZABLE</b>	<b>\$ 8.096,70</b>	<b>\$ 8.096,70</b>	<b>\$ -</b>		14%	9%
<b>INVENTARIO</b>	\$ 8.096,70	\$ 8.096,70	\$ -		14%	9%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 19.502,45</b>	<b>\$48.686,19</b>	<b>\$ -29.183,74</b>	-60%	34%	57%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
<b>TANGIBLE</b>	<b>\$ 37.300,49</b>	<b>\$37.300,49</b>	<b>\$ -</b>	0%	66%	43%
<b>EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>	\$ 28.695,61	\$28.695,61	\$ -	0%	51%	33%
<b>- DEPRECIACIÓN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>	\$ -5.739,12	\$ -5.739,12	\$ -	0%	-10%	-7%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ -	0%	1%	0%
<b>- DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ -64,00	\$ -64,00	\$ -	0%	0%	0%
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	0%	2%	1%
<b>- DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	\$ -792,00	\$ -792,00	\$ -	0%	-1%	-1%

VEHÍCULOS	\$ 22.800,00	\$22.800,00	\$ -	0%	40%	27%
- DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	\$ -9.120,00	\$ -9.120,00	\$ -	0%	-16%	-11%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 37.300,49</b>	<b>\$37.300,49</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>	<b>66%</b>	<b>43%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 56.802,94</b>	<b>\$85.986,68</b>	<b>\$ -29.183,74</b>	<b>-34%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
<b>CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 16.650,13</b>	<b>\$43.647,56</b>	<b>\$ -26.997,43</b>	<b>-62%</b>	<b>29%</b>	<b>51%</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 500,00	\$ 8.358,32	\$ -7.858,32		1%	10%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		\$ 9.800,00	\$ -9.800,00		0%	11%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		\$ 8.372,07	\$ -8.372,07	-100%	0%	10%
RETENCIONES POR PAGAR	\$ 88,78		\$ 88,78		0%	0%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		\$ 1.055,82	\$ -1.055,82	-100%	0%	1%
INGRESOS DIFERIDOS	\$ 16.061,35	\$16.061,35	\$ -		28%	19%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 16.650,13</b>	<b>\$43.647,56</b>	<b>\$ -26.997,43</b>	<b>-62%</b>	<b>29%</b>	<b>51%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			\$ -		0%	0%
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 30.235,09		\$ 30.235,09		53%	0%
UTILIDAD	\$ 9.917,72	\$42.339,12	\$ -32.421,40	-77%	17%	49%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 40.152,81</b>	<b>\$42.339,12</b>	<b>\$ -2.186,31</b>	<b>-5%</b>	<b>71%</b>	<b>49%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 56.802,94</b>	<b>\$85.986,68</b>	<b>\$ -29.183,74</b>	<b>-34%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota: Estudio horizontal y vertical 2017-2018. Elaboración Propia.*

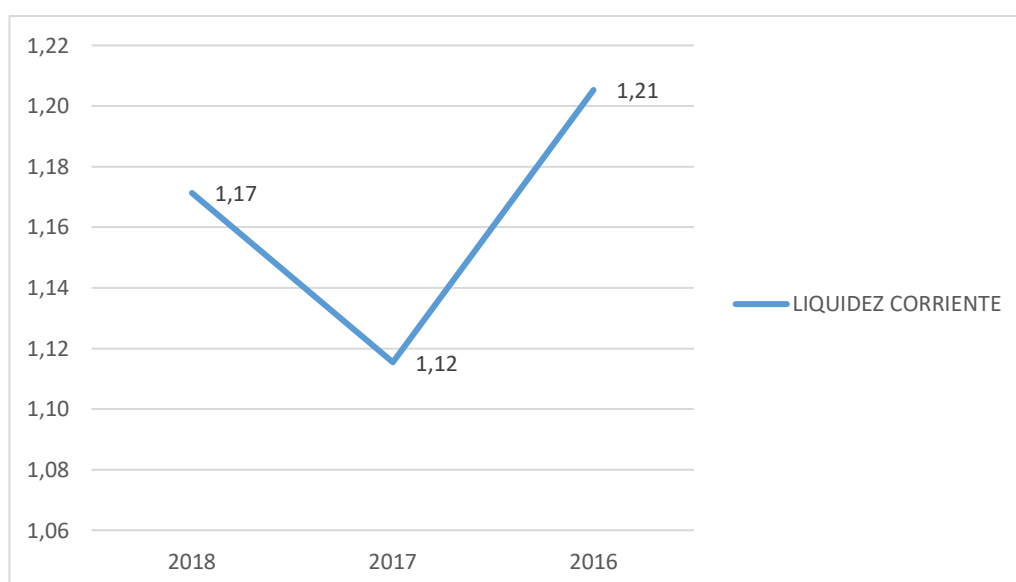
Para el año 2018 JBL empezó a gestionar la cartera de una manera mucho más óptima y se recuperó alrededor de un 50% de la cartera del 2017 abasteciéndose de los fondos necesarios para cubrir las obligaciones que se habían contraído.

Según la copropietaria, la entidad trató en lo posible de deslindarse de cualquier tipo de financiamiento ajeno, y se enfocaron en la inyección de capital propio para su crecimiento, por ello, se evidencia un valor más razonable en cuanto a los activos disponibles sin embargo no existe el control adecuado para las mismas.

#### 4.1.7. Indicadores Financieros

**Figura 2**

*Índice de Liquidez Corriente*

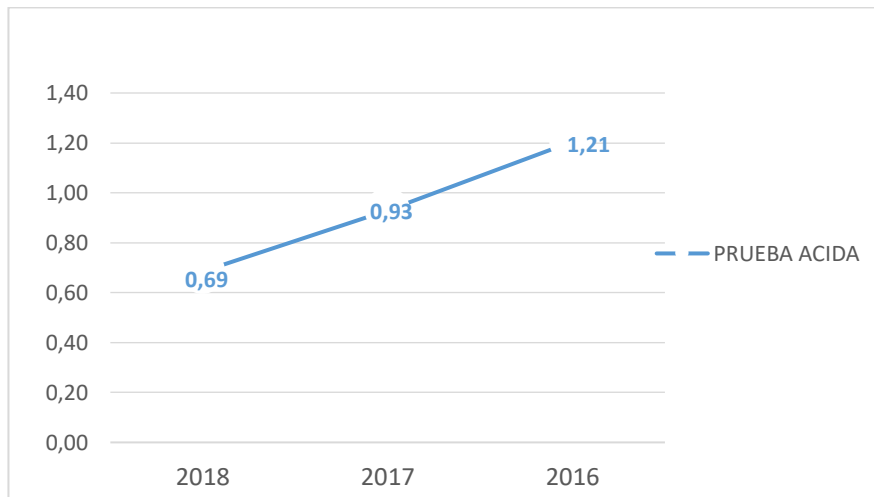


*Nota: Resultado óptimo > 1,50 y < 2. Elaboración Propia.*

En el año 2016 JBL Modulares obtuvo un índice de 1,21 frente a la disminución de 0,09 puntos en el siguiente año y pese a una escasa recuperación a 1,17 en 2018 no se evidencian cambios significativos como evidencia la figura 2. El comportamiento muestra que la empresa tiene la capacidad de solventar sus obligaciones inmediatas, pero no se encuentra en un punto óptimo por lo tanto existen probabilidades de no cumplir pagos a terceros.

**Figura 3**

Índice de Prueba Ácida

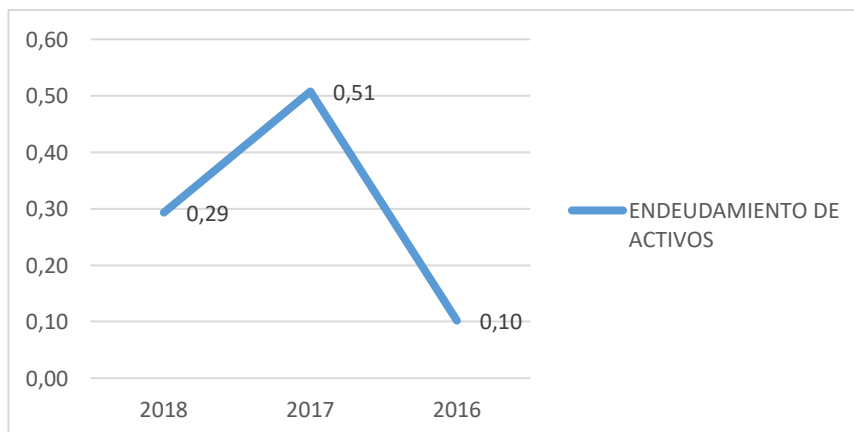


*Nota: Resultado óptimo <math> < o = 1 </math>. Elaboración Propia.*

JBL en 2016 no presenta ninguna variación, se mantiene en 1,21 lo cual indica que el inventario no influye en el cumplimiento de obligaciones inmediatas, pero solamente en dicho año ya que en los siguientes años se evidencia un mayor peso de las mercaderías mismo que disminuye la liquidez de la empresa llegando a 0,69 en 2018, convirtiendo al año 2017 en el más óptimo con 0,93 puntos.

**Figura 4**

Índice de Endeudamiento de Activos

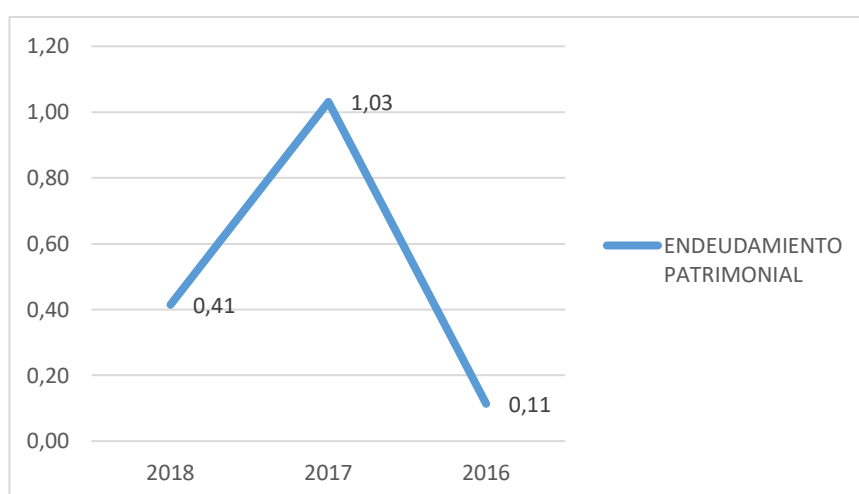


*Nota: Nivel de dependencia con acreedores. Elaboración Propia.*

La relación entre pasivo y activo de JBL muestra que el nivel de independencia para el año 2016 es alto, ya que solamente el 10% de los activos totales son financiados por recursos ajenos, sin embargo, para el siguiente año muestra un incremento significativo, alcanzando el 51% debido a la adquisición de inventarios en el cual se realizó un convenio de pago con el proveedor. En el 2018 la empresa ya no cuenta con ingresos diferidos que afectaban el índice y este disminuye al 29% como lo muestra la figura 4.

**Figura 5**

*Índice de Endeudamiento Patrimonial*

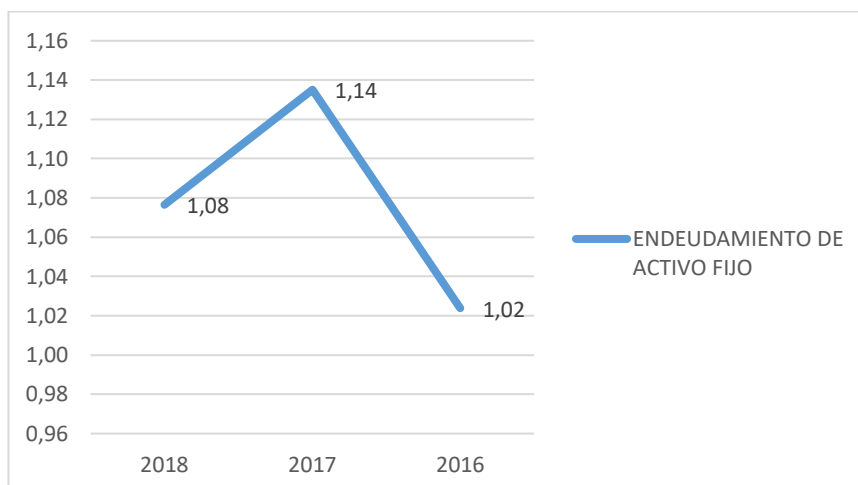


*Nota: Capacidad de financiamiento frente al patrimonio. Elaboración Propia.*

Las deudas en el año 2016 constituyen apenas un 11% del patrimonio total, mismo que indica una solvencia adecuada, en el siguiente periodo subió a 103 puntos lo cual se justifica con el convenio de deuda con proveedores, con el préstamo financiero obtenido y demás cuentas por pagar, pese al amplio endeudamiento para el 2018 se logró cubrir eficientemente aquellas obligaciones alcanzando un 41% del patrimonio.

**Figura 6**

Índice de Endeudamiento de Activo Fijo

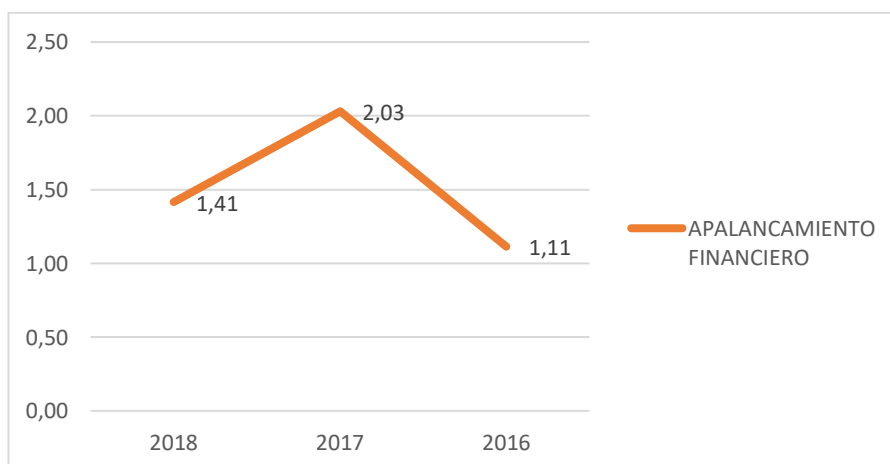


*Nota: Capacidad de financiamiento frente al activo fijo >1. Elaboración Propia.*

JBL Modulares es una empresa financiada en su mayor parte por recursos propios de la empresa, es decir, no hubo la necesidad de conseguir recursos ajenos, por ello para el 2016, 2017 y 2018 se obtienen indicadores superiores a 1.

**Figura 7**

Índice de Apalancamiento Financiero



*Nota: Incidencia de fondos ajenos en la rentabilidad. Elaboración Propia.*

Para el 2016 con un índice de 1,11 los recursos ajenos que la entidad ha obtenido, logra contribuir con sus ganancias, a pesar de ello para el siguiente año casi

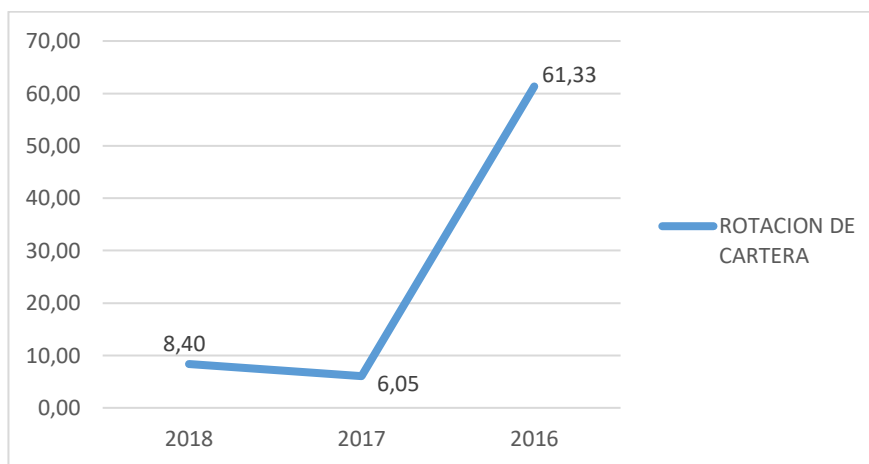


se duplica los puntos consiguiendo que el indicador se eleve hasta 2,03 debido a los convenios ya mencionados con proveedores y al préstamo que una entidad financiera otorgó a JBL justificando su aumento en la rentabilidad para dicho periodo aunque para el 2018 su índice disminuyó sin dejar de generar valores positivos para la empresa.

#### Factor Administrativo

**Figura 8**

*Índice de Rotación de Cartera*



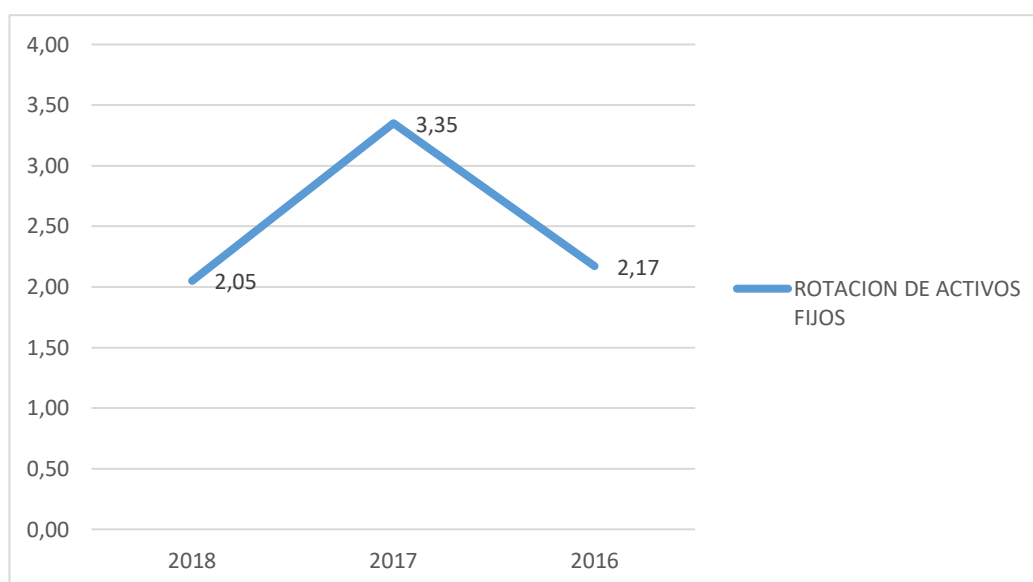
*Nota: Resultados reflejados en número de días. Elaboración Propia.*

El cobro de cartera en JBL ha ido evolucionando con el transcurso de los años, en el 2016 el índice se eleva a 61,33 lo cual evidencia una política estricta de recibir el pago de sus clientes máximo en un plazo de 6 días y esto se debe al giro del negocio en la cual se había enfocado en dicho año, es decir, la venta al consumidor final. En el año 2017 con la iniciativa del dirigente se plantea ofertar proyectos y se amplía el plazo de cobro a 60 días, disminuyendo el indicador significativamente a 6,05, para el siguiente año tomando en cuenta las falencias en los cobros se decidió cambiar el plazo a 43 días mostrando un aumento de 2,35 punto en dicho índice, con el fin de estabilizar los cobros de dichos proyectos.

Por otra parte, en cuanto al pago desde sus inicios se ha procurado cancelar al momento, lo cual explica el valor obtenido en el año 2016 y 2018, pese a estos índices en el 2017 se tuvo una pequeña variación para cumplir sus obligaciones subiendo a 3 días como máximo.

**Figura 9**

*Índice de Rotación de Activos Fijos*

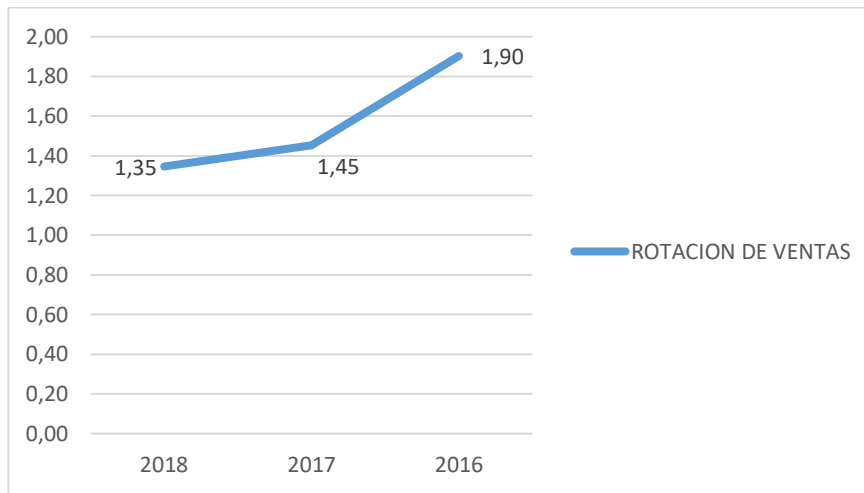


*Nota: Resultado óptimo >1. Elaboración Propia.*

Las ventas se ven reflejadas en cuan productivos son los activos fijos, por ello, JBL en el 2016 muestra un 2,17 por cada unidad invertida, el único año con un incremento fue el 2017 con 3,35 puntos, aunque en el siguiente volvió al promedio de ventas normal alrededor de 2,05. A pesar de todo, la empresa se ha mantenido constante.

**Figura 10**

*Índice de Rotación de Ventas*

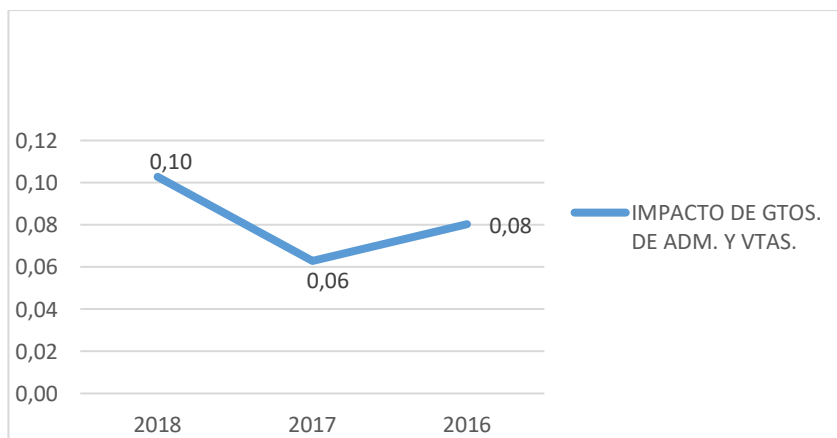


*Nota: Nivel de ventas respecto a los activos. Elaboración Propia.*

Se estudió parcialmente el uso del activo para la generación de ingresos, por otro lado, la rotación de ventas arrojó resultados no mayores a 2 puntos, a pesar de que la empresa no se especializa en ventas a consumidores finales.

**Figura 11**

*Índice sobre el Impacto de Gastos Administrativos y de Ventas*



*Nota: Índice de prevención sobre los gastos. Elaboración Propia.*

El margen bruto se ve afectado tanto por los ingresos y los gastos que la empresa pueda presentar a lo largo de un periodo, JBL arroja un dato no mayor a 0,1

mismo que puede reflejar un escenario favorable para esta organización sin embargo es necesario explicar que esta entidad carece de datos significativos de los gastos que realiza, la falta de información sobre los gastos tanto administrativos como de ventas implica que el impacto que se ha generado no es real al 100%. (véase anexo A, cálculo de razones financieras)

**Tabla 6**

*Análisis Dupont*

<b>ANÁLISIS DUPONT</b>			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>ROE</b>	0,19	0,75	0,75
<b>ROA</b>	0,13	0,37	0,67
<b>ROI</b>	1,35	1,45	1,90
<b>Margen Neto</b>	0,10	0,25	0,35
<b>Apalancamiento</b>	1,41	2,03	1,11

*Nota: Estudio de rentabilidad global. Elaboración Propia.*

Partimos de los datos obtenidos y de esa manera desglosar hasta encontrar la el inicio de los problemas empresariales, por ello, se determinó que el ROE no se encuentra en un punto óptimo en la cual beneficie a la empresa, para los años 2016 y 2017 el índice no varió y se mantuvo exactamente igual en 0,75 mientras que en el 2018 se muestra un escenario aún más negativo ya que este disminuye a 0,19 por lo que si existen posibilidades de invertir en JBL no lo harán debido al riesgo muy alto que esta entidad proporciona.

Para evidenciar las malas gestiones se dividió en la parte financiera misma que trabajó sobre el apalancamiento, en donde se halló que JBL en su gran mayoría se financia con recursos propios sin necesidad de recursos de terceros, a excepción de

2018 en el cual obtuvo un préstamo y sirvió de impulso tanto para su producción como para ventas. El otro ámbito se refiere al operativo en la cual se realizó un estudio más extenso y minucioso en el cual se encontró índices como el ROA que con el transcurso del tiempo el índice fue cayendo de 0,67 a 0,13 a causa de su cambio en la distribución de sus productos, es decir, la disminución de las ventas directas a consumidores finales genero un impacto significativo en varios índices presentados, aun así todo se compensa mediante proyectos ofertados a diferentes instituciones, estos conservan la empresa a través de sus ingresos.

El ROI de la misma manera tiende a descender con el transcurso de los años, y normalmente ocurre debido la capacidad que tienen los activos fijos en la empresa y como son utilizados, y esta no es la excepción en JBL, el cambio de modalidad en las ventas que se dirigían a consumidores finales toma menos participación en la producción y comercialización de las mismas, enfocándose primordialmente en proyectos esporádicos a lo largo del año, los cuales tienen un impacto negativo en la empresa.

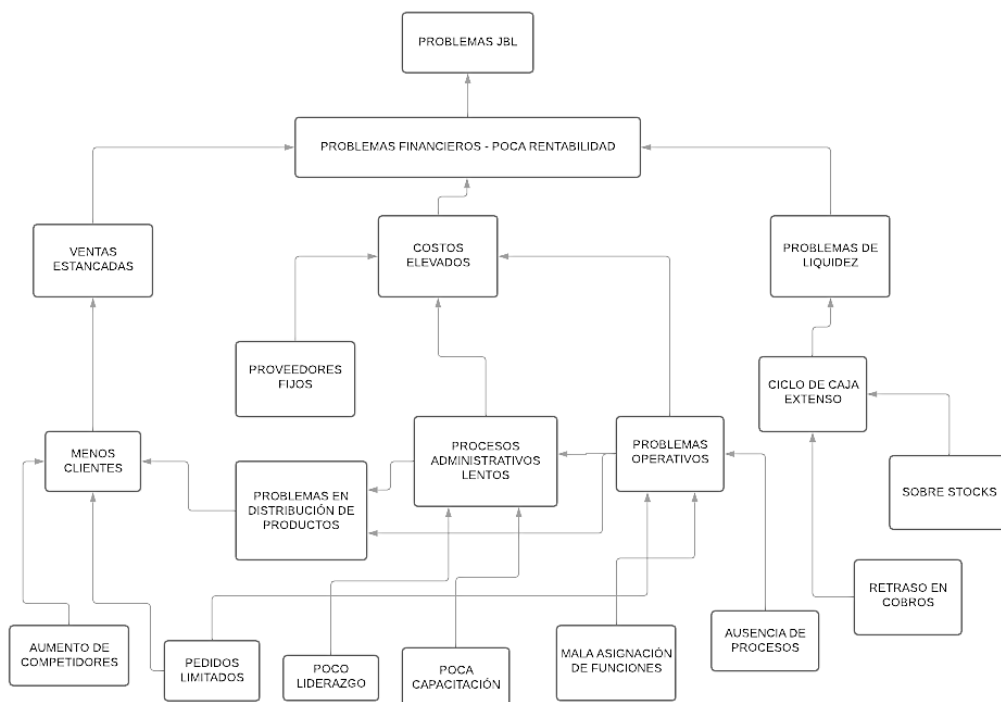
La capacidad ociosa en los últimos 3 años ha aumentado drásticamente debido a las brechas de tiempo entre proyectos, es decir, existen meses en los cuales no se necesita la maquinaria para elaborar dichos productos, a todo esto, se suma, el mantenimiento y percances que surgen por la inutilización de los activos fijos instalados. Son costos extra muy significativo para JBL que se ven reflejados al final de cada periodo.

#### 4.1.8. Diagnóstico Global

Los problemas evidenciados de JBL se muestran como una cadena de influencia entre procesos y malas decisiones que arrastra a la empresa a afrontar tanto problemas operativos como administrativos y financieros, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 12**

*Problemas Evidenciados en JBL Modulares*



*Nota: Diagrama de relación entre actividades. Elaboración Propia.*

La interrelación habitual de todo procedimiento, actividad o proceso son complementarios en el ámbito empresarial, es decir, un cambio en la más mínima actividad puede generar un impacto sumamente importante en la administración de la misma, por ello es sustancial encontrar la manera de controlar y gestionar cada sector de la empresa tanto con recursos materiales como humanos.

## 4.2. Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para JBL MODULARES

Habiendo realizado el diagnóstico integral de JBL, se evidenció problemas estructurales que desencadenan en varios conflictos tanto internos como externos, afectando la productividad, el clima laboral, los ingresos y por ende la rentabilidad de la misma, se determinó que es necesario y conveniente para la empresa hallar una manera de mejorar cada proceso y actividad que esta plasme.

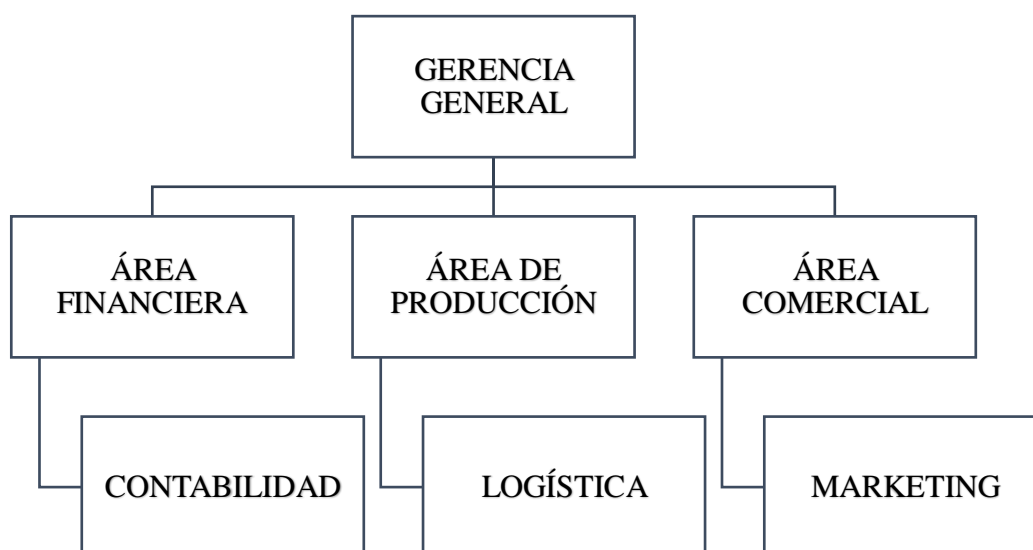
El diseño de un modelo de gestión financiero requiere una estructura sólida previa que la empresa carece, por ello, se concluyó elaborar una propuesta organizacional y financiera con el fin de guiar a la entidad a un desarrollo económico apuntando a cumplir las expectativas plasmadas en la misión y visión institucional.

### 4.2.1 Estructura Organizacional

La poca asignación de funciones fue consecuencia de la escasez de un organigrama estructural que detalle sus funciones y su nivel jerárquico, para fijar las bases de JBL se propone la distribución como se muestra en la figura 13.

*Figura 13*

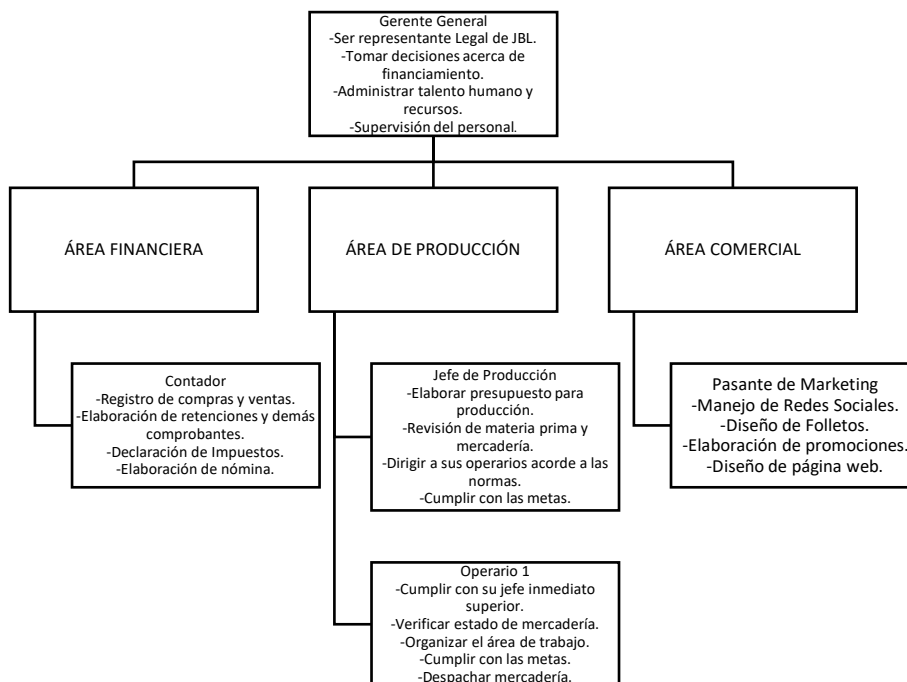
*Organigrama Estructural Propuesto*



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 14**

*Organigrama Funcional Propuesto*



Fuente: Elaboración Propia.

La estructura expuesta en el diagrama organizacional divide a la empresa en 3 áreas centrales en la cual se asentará las bases para la dirección de JBL, por otra parte, se detallará las funciones mediante el organigrama que se muestra en la figura 14, en el cual la asignación de actividades y responsabilidades a los colaboradores afianzará la efectividad de los procedimientos a llevarse a cabo, abriendo la posibilidad a sugerencias o cambios que representen mejoras por parte del personal generando un ambiente de crecimiento conjunto.

La distribución de funciones va relacionada con el personal responsable de las mismas por ello a continuación en la tabla 6 se detalla el personal que se requiere junto al cargo asignado:



**Tabla 7**

*Personal Requerido*

<b>REQUERIMIENTOS DE PERSONAL</b>		
<b>CARGO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>SUELDO BÁSICO</b>
<b>Gerente General</b>	1	700,00
<b>Gerente Administrativo Financiero</b>	1	600,00
<b>Gerente de Producción</b>	1	600,00
<b>Pasante Marketing</b>	1	200,00
<b>Obreros</b>	1	400,00

*Nota: JBL Modulares ya cuenta con los empleados en lista. Elaboración Propia.*

La cantidad de empleados que laboran en JBL son 5, distribuidos acorde al organigrama propuesto anteriormente junto a la remuneración que percibirán por el cumplimiento de sus funciones y metas.

Se realizó un análisis salarial tomando en cuenta los rubros presentados en la tabla 1 de los siguientes dos años, para luego conectarlo con las proyecciones y estimaciones de los gastos que la empresa prevé afrontar en los próximos periodos económicos.

**Tabla 8**

*Análisis Salarial*

DETALLE	N.º EMPLEADOS	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL AÑO 1 POR PERSONA	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2 POR PERSONA	TOTAL AÑO 2
<b>Sueldos y Salarios - Producción</b>									<b>\$ 15.300,00</b>		<b>\$ 16.800,00</b>
<b>Mano de obra directa</b>	2								\$ 6.200,00		\$ 6.800,00
Obreros	1	\$ 4.800,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00
<b>Mano de obra Indirecta</b>									\$ 9.100,00		\$ 10.000,00
Jefe de Producción	1	\$ 7.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$10.000,00	\$ 10.000,00
<b>Sueldos y Salarios - Adm.</b>	2								<b>\$ 19.650,00</b>		<b>\$ 21.600,00</b>
Jefe Admi.	1	\$ 8.400,00	\$ 1.050,00	\$ 700,00	\$ 400,00	\$ 700,00	\$ 350,00	\$10.550,00	\$ 10.550,00	\$11.600,00	\$ 11.600,00
Jefe Financiero	1	\$ 7.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$10.000,00	\$ 10.000,00
<b>Sueldos y Salarios - Ventas</b>	1								<b>\$ 3.300,00</b>		<b>\$ 3.600,00</b>
Pasante de Marketing	1	\$ 2.400,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>									<b>\$ 38.250,00</b>		<b>\$ 42.000,00</b>

*Nota: Estudio realizado por dos años, los años siguientes se tomará en cuenta factores económicos para proyectarlos. Elaboración Propia.*

#### 4.2.2. Estudio Financiero

El plan financiero es una pauta de cómo se debe manejar los recursos económicos y financieros de una empresa con el fin de optimizar procesos y reducir tiempos siguiendo metas y objetivos planteados a raíz de presupuestos mismos que serán evaluados y controlados mediante herramientas o indicadores financieros en los periodos económicos.

La determinación de las inversiones va acorde al financiamiento que la empresa obtuvo en los años anteriores, es decir, los activos tangibles e intangibles que ya forman parte de la organización en la actualidad constan en la inyección propia de JBL y para los recursos que no forman parte de la empresa se necesitará el financiamiento ajeno.

Dentro del contenido de las inversiones consta el capital de trabajo que va ligado directamente con el ciclo de caja de la empresa, con los periodos de cobro y pago de las mismas obtenidas del diagnóstico de la entidad de años anteriores.

Las inversiones que JBL se detallan en la tabla 8.

*Tabla 9*

*Plan de Inversión para JBL*

<b>DETALLE</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Inversiones Tangibles - Activos Fijos</b>		<b><u>\$ 55.136,72</u></b>
<b>Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Operacionales</b>		\$ 30.003,92
Maquinaria y Equipo	\$ 29.269,52	
Muebles y enseres	\$ 326,40	
Equipos de Computación	\$ 408,00	
<b>Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Administ.</b>		\$ 1.142,40
Muebles y enseres	\$ 326,40	

Equipos de Computación	\$ 816,00	
<b>Inversiones Tangibles - Activos Fijos - Comercial</b>		\$ 23.990,40
Muebles y enseres	\$ 326,40	
Equipos de Computación	\$ 408,00	
Vehículos	\$ 23.256,00	
<b>Inversiones Intangibles - Otros activos</b>		<b><u>\$ 411,26</u></b>
Software	\$ 411,26	
Permisos y patentes costo anual	\$ -	
Trámites (anual)	\$ -	
Estudios (por una sola vez)	\$ -	
<b>Capital de Trabajo</b>		<b><u>\$ 8.264,68</u></b>
Capital de Trabajo Operat.	\$ 4.550,37	
Capital de Trabajo Adm.	\$ 3.128,83	
Capital de Trabajo de Ventas.	\$ 585,48	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b><u>\$ 63.812,67</u></b>

*Nota: JBL Modulares ya cuenta con ciertos activos mencionados. Elaboración Propia.*

La relación que existe entre determinar las inversiones y las fuentes de financiamiento es la base para elaborar proyecciones más acertadas, claras y precisas que reflejaran como va creciendo la empresa al aplicar el modelo propuesto dando seguimiento y control adecuado.

El financiamiento de las inversiones se lo estableció acorde al porcentaje que aportan entes ajenos a la empresa y los recursos propios, se estructuró un estado de fuentes y usos que detalla en la tabla 9 cómo JBL cubre tanto sus inversiones y los posibles gastos a futuro, este estado se presenta así:

**Tabla 10**

*Origen de Financiamiento de Jbl*

<b>Usos / fuente</b>	<b>Monto total</b>	<b>Aporte accionistas</b>	<b>Crédito</b>
Inversiones Tangibles	\$ 55.136,72	\$ 39.183,55	\$ 15.953,17
Inversiones Intangibles	\$ 411,26	\$ 411,26	
Capital de Trabajo	\$ 8.264,68	\$ 8.264,68	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63.812,67</b>	<b>\$ 47.859,50</b>	<b>\$ 15.953,17</b>

*Nota: Detalle de la fuente de las inversiones. Elaboración Propia.*

Tanto las inversiones como el capital de trabajo se ven expresados en la tabla de inversiones de la organización, en cuanto a la composición de los intangibles consta un software contable online para manejar las transacciones y procesos de manera controlada y ordenada con el objetivo de tener la información al instante. Los tangibles son aquellos activos fijos y disponibles los cuales la empresa posee, por último, se encuentra el capital de trabajo el cual se compone por el operacional, administrativo y de ventas, valores que fueron tomados en cuenta de proyecciones realizadas al estimar costos, gastos e ingresos en las tres áreas mencionadas.

JBL no consta con los fondos necesarios para cubrir las inversiones planteadas por lo cual se sugiere obtener un financiamiento mediante un préstamo bancario por el valor de \$15.953,17 mismo que figura en el estado de fuentes y usos, para ello se aplicará una tasa de interés de 21,29% anual amortizable semestralmente en un plazo de 18 meses con 4 meses de gracia. (Vea la tabla de amortización, anexo B)

Para el flujo de efectivo se resumirá todo el estudio financiero, toda la información con la cual cuenta actualmente junto con los valores estimados para las inversiones necesarias para mejorar la optimización de procesos y de recursos, se

analizará el manejo de efectivo por parte de la empresa desde el inicio de sus inversiones como las recuperaciones que pueden darse dentro de los periodos establecidos.

Se tomó en cuenta la recuperación de activos fijos, así como del capital de trabajo que suman a la organización con efectivo, el flujo se muestra de la siguiente manera en la tabla 10.

**Tabla 11**

*Estado de Flujos de Efectivo*

<b>Detalle</b>	<b>Pre operativo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Utilidad/ Perdi del Ejercicio</b>		\$ 10.688,09	\$ 12.295,74	\$ 13.834,78	\$ 14.522,93	\$ 15.435,55	\$ 18.183,70	\$ 18.264,64	\$ 18.347,01	\$ 18.430,83	\$ 18.516,09
<b>(-) Inversiones</b>	\$ -67.459,46	\$ -411,26	-411,26	\$ -411,26	\$ -2.043,26	\$ -411,26	\$ -411,26	\$ -2.043,26	\$ -411,26	\$ -411,26	\$ -2.043,26
<b>(+) Crédito</b>	\$ 15.953,17										
<b>(+) Deprec. y amort.</b>		\$ 7.863,73	\$ 7.863,73	\$ 7.863,73	\$ 7.863,73	\$ 7.863,73	\$ 3.677,65	\$ 3.677,65	\$ 3.677,65	\$ 3.677,65	\$ 3.677,65
<b>(-) Pago de amort.</b>		\$ -	\$ -	\$ -2.279,02	\$ -2.279,02	\$ -2.279,02	\$ -2.279,02	\$ -2.279,02	\$ -2.279,02	\$ -2.279,02	
<b>(+) Recup. de Act. fijos</b>							\$ 2.325,60				\$ 6.438,47
<b>(+) Recup. de Cap. de trabajo</b>											\$ 8.264,68
<b>(+) Flujo de caja generado</b>	<b><u>\$ -51.506,29</u></b>	<b><u>\$ 18.140,55</u></b>	<b><u>\$ 19.748,20</u></b>	<b><u>\$ 19.008,22</u></b>	<b><u>\$ 18.064,37</u></b>	<b><u>\$ 20.608,99</u></b>	<b><u>\$ 21.496,66</u></b>	<b><u>\$ 17.620,01</u></b>	<b><u>\$ 19.334,38</u></b>	<b><u>\$ 19.418,19</u></b>	<b><u>\$ 34.853,64</u></b>

*Nota: Proyección a 10 años de ingresos, gastos y movimiento del efectivo de JBL. Elaboración Propia.*

Los gastos que la empresa prevé para los siguientes años se dividen en administrativos, ventas, financieros y los costos de producción, mismos que tienen repercusiones finales en el estado de flujo de efectivo. La deducción de los gastos para pronosticar el estado de resultados se ven reflejadas de manera individual en cada tabla. (Véase en anexo C y D)

Considerando las variables macroeconómicas hasta el primer trimestre del 2020 se proyectó toda la información, las que más impacto generó son la inflación que alcanzo un pico ascendiendo hasta 1%, el riesgo país que tuvo un crecimiento histórico en el año 2020 de alrededor de 700 puntos a casi 3000 puntos en el primer trimestre.

El pronóstico a largo plazo de la planeación financiera nos ayuda a dar seguimiento a los objetivos financieros programados con el fin de controlarlos y evaluarlos para evitar nuevos problemas dentro la organización o para tomar acciones preventivas en caso de futuros escenarios negativos, esta herramienta es una guía para una correcta toma de decisiones en el área administrativa financiera.

#### **4.2.3. Determinación de Objetivos**

Los objetivos de la empresa van ligados directamente con la misión y visión empresarial de JBL, se plantea los siguientes en función a lo mencionado:

- ✓ Gestionar financieramente la empresa con el fin de optimizar recursos y procesos.
- ✓ Generar utilidades atractivas para los copropietarios de JBL
- ✓ Enfocar a JBL a distintos mercados locales.



#### 4.2.4. Políticas Empresariales

Las políticas a implantar en la organización tomarán la función de directrices para las actividades, procesos y decisiones del personal, guiará de una manera adecuada con el fin de cumplir los objetivos.

Las políticas generales engloban a toda la empresa y son las siguientes:

- ✓ JBL MODULARES acatará las medidas emitidas por organismos de control de Ecuador.
- ✓ Los copropietarios de JBL se enfocarán en los valores y buenas relaciones organizacionales generando un buen trato con el personal a cargo promoviendo un buen ambiente laboral.
- ✓ Se elaborará información clara, precisa, veraz y de manera completa para establecer transparencia en la organización, misma que deberá ser respaldada y archivada.
- ✓ Los copropietarios de JBL estarán a cargo de la decisión final frente a cualquier conflicto financiero o administrativo.
- ✓ El financiamiento o endeudamiento estará bajo responsabilidad directa de los copropietarios.

Políticas Administrativo financieras

- ✓ Se aplicará un manual de cuentas contables con aquellas necesarias para el giro del negocio.

Estas cuentas se verán clasificadas y ordenadas acordes a los movimientos más cotidianos de JBL según muestra la tabla 11

**Tabla 12**

*Manual de Cuentas Contables*

MANUAL DE CUENTAS						
COD.	CUENTAS	ACREED.	DEUDOR	GRUPO	DESCRIPCIÓN	MOVIMIENTO
1	<b>ACTIVOS</b>	-	-	-	-	-
1.1	ACTIVO CORRIENTE	-	-	-	Son activos y recursos que se consumen dentro de un año.	-
1.1.1	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	-	-	-	Representa el efectivo con la cual la empresa cuenta.	-
1.1.1.1	CAJA	-	X	Disponible	Contiene dinero para disponibilidad inmediata.	Pagos de obligaciones y recaudación
1.1.1.2	CAJA CHICA	-	X	Disponible	Contiene dinero para disponibilidad inmediata.	Pago de imprevistos
1.1.1.3	BANCO DE GUAYAQUIL	-	X	Disponible	Dinero disponible en la cuenta corriente	Depósitos, transferencias, emisión de cheques, cargos bancarios.
1.1.1.4	COOPROGRESO	-	X	Disponible	Dinero disponible en la cuenta corriente	Depósitos, transferencias, emisión de cheques, cargos bancarios.

1.1.2	EXIGIBLES	-	-	-	Representan las deudas a favor de la empresa	-
1.1.2.1	CLIENTES	-	X	Deudas	Proviene de actividades comerciales	Se registra créditos simples por ventas y se abona al momento de cancelar.
1.1.2.2	DOCUMENTOS POR COBRAR	-	X	Deudas	Son créditos documentados provenientes o no de actividades comerciales.	Se registran documentos emitidos a favor de la empresa y se abona cuando se cancela
1.1.2.3	(PROVISIÓN DE CTS INCOBRABLES)	X	-	Deudas	Refleja el riesgo existente de no recuperar deudas cedidas	Se carga mediante la estimación de incobrabilidad
1.1.2.4	RETENCIONES CLIENTES	-	X	Deudas	Se registra las retenciones generadas	Se registran las retenciones por cobrar y se abona cuando se cancela impuestos
1.1.2.5	CRÉDITO TRIBUTARIO	-	X	Deudas	Es un valor a favor de la empresa otorgado por el estado	Se carga solamente cuando existe un saldo a favor sobre impuestos.
1.1.3	REALIZABLES	-	-	-	Son aquellos destinados a la venta.	-

1.1.3.1	INVENTARIO	-	X	Inventarios	Es aquella mercadería fabricada o adquirida a terceros que son destinadas a la venta	Se registra cuando se realizan compras de inventarios y se abona en las ventas de las mismas.
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
1.2.1	ACTIVOS FIJOS	-	-	-	Son aquellos bienes sin destino a la venta y que aportan a las actividades cotidianas de la empresa.	-
1.2.1.1	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	-	X	Fijos	Son aquellos equipos y maquinaria que sirven para la producción de la empresa.	Se registra por la compra de equipos y se abona por depreciación o venta.
1.2.1.1.1	(- DEPRECIACIÓN EQUIPOS Y HERRAMIENTAS)	X	-	Complementaria	Es el desgaste del valor anual de los activos	Se contabiliza de manera anual, acumulada y desacredita el valor actual de los activos.
1.2.1.2	MUEBLES Y ENSERES	-	X	Fijos	Es el mobiliario y equipo administrativo	Se carga por la compra de muebles y se abona por ajustes o bajas.

1.2.1.2.1	(- DEPPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES)	X	-	Complementaria	Es el desgaste del valor anual de los activos	Se contabiliza de manera anual, acumulada y desacredita el valor actual de los activos.
1.2.1.3	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-	X	Fijos	Son aquellos equipos tecnológicos que aportan tanto a Adm. Como en ventas.	Se carga por la compra de equipos tecnológicos y se abona por ajustes o bajas.
1.2.1.3.1	(- DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	X	-	Complementaria	Es el desgaste del valor anual de los activos	Se contabiliza de manera anual, acumulada y desacredita el valor actual de los activos.
1.2.1.4	VEHÍCULOS	-	X	Fijos	Se refieren a autos que ayuden a la movilización de empleados o mercadería.	Se carga por la compra de vehículos y se abona por ajustes o bajas.
1.2.1.4.1	(- DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS)	X	-	Complementaria	Es el desgaste del valor anual de los activos	Se contabiliza de manera anual, acumulada y desacredita el valor actual de los activos.
2.	<b>PASIVO</b>	-	-	-	-	-

2.1.	PASIVO CIRCULANTE	-	-	-	Son aquellas obligaciones que deben ser cumplidas dentro del periodo de un año	-
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	X	-	Corto plazo	Cubren las deudas contraídas con proveedores tanto de materia prima como de productos finales.	Se acredita cuando se cancelan estas obligaciones y se abona por deudas nuevas
2.1.2	RETENCIONES POR PAGAR	X	-	Corto plazo	Aquellas obligaciones de corto plazo por impuestos en calidad de retenciones.	Se cargan al cancelar la obligación y se abona acorde a las transacciones.
2.1.3	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	X	-	Corto plazo	Es aquel impuesto por ejercicio fiscal	Se abona en la declaración correspondiente mientras que en el pago se acredita.
2.1.4	INGRESOS DIFERIDOS	X	-	Corto plazo	Son aquellos ingresos recibidos a la fecha del estado financiero, pero se efectivizaron en el próximo periodo	Se carga al ser devengado el ingreso percibido por adelantado.
3	<b>PATRIMONIO</b>	-	-	-	Es aquel monto que aportan socios de la empresa y van detallados	-

3.1	CAPITAL	-	-	-	Es aquel aporte legal con el cual se constituye la empresa	-
3.1.1	CAPITAL DE TRABAJO	X	-	-	Es el capital que ha sido aportado y se destina para las actividades.	Se abona por aportes nuevos o revalorizaciones y se carga en caso de pérdidas.
3.1.2	RESERVAS	X	-	-	Son colchones financieros fijados legalmente	Se abona cada año cierto porcentaje de las utilidades.
3.2	UTILIDADES	-	-	-	-	-
3.2.1	RESULTADOS ACUMULADOS	X	-	-	Son aquellas ganancias obtenidas en periodos anteriores	Se acredita en caso de correcciones y se abona por superávits.
3.2.2	PERDIDAS ACUMULADAS	-	X	-	Son aquellas pérdidas que han sido arrastradas del pasado.	Se acredita por aumento de pérdidas y se abona en el caso de recuperaciones o correcciones.
3.2.3	UTILIDAD DEL EJERCICIO	X	x	-	La diferencia entre ingresos y gastos	Saldo acreedor en caso de ganancias y deudor por pérdidas.
4	<b>RESULTADOS</b>	-	-	-	Refleja el resultado económico de una empresa en cierto periodo de tiempo	-

4.1	INGRESOS ORDINARIOS	-	-	-	Aquellos ingresos que pertenecen al giro del negocio	-
4.1.1	INGRESOS ORDINARIOS	-	X	-	Forman parte del giro del negocio y afectan de manera directa al resultado económico.	Se carga en caso de devoluciones o deterioro y se abona por cada transacción de venta
4.1.2	INGRESOS DIFERIDOS	X	X	-	Son aquellos registrados en el periodo en el cual se realizó, pero se efectivizan el siguiente.	Al abonarse se devenga dicho ingreso diferido, y se carga cuando es percibido por adelantado.
4.2	GASTOS OPERACIONALES	-	-	-	Aquellos gastos que forman parte en el ámbito operativo	-
4.2.1	COMPRAS NETAS LOCALES	X	-	-	Son costos por compra de materiales y productos terminados	Se carga por cada abastecimiento en inventario.



4.2.2	COSTO DE VENTAS	X	-	-	Es una cuenta de ajuste con la cual se obtiene la utilidad bruta	Se carga dependiendo de las políticas empresariales, puede ser luego de cada transacción de compra o venta o simplemente al final de cierto tiempo.
4.2.3	DEPRECIACIONES	X	-	-	Es una cuenta de ajuste de los activos en los cuales se ve devengado éstos.	Se abona al cierre de gastos y se carga cada año por el valor devengado.
4.3	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	X	-	-	Son aquellos gastos destinados a la oficina, publicidad entre otros	-
4.4	GASTOS FINANCIEROS	X	-	-	Aquellos gastos que no forman parte del giro del negocio, más bien se centra en intereses.	-
4.5	INGRESOS FINANCIEROS	X	-	-	Aquellos ingresos que no forman parte del giro del negocio, más bien se centra en intereses.	-

*Nota: Cuentas de mayor importancia para JBL. Elaboración Propia.*

- ✓ Se implementará un sistema contable online con la finalidad de encontrar la información actualizada y al instante. (Véase en anexo F)
- ✓ El área financiera solicitará financiamiento en caso de falta de liquidez de JBL para cubrir las obligaciones de pago.
- ✓ El código de trabajo será acatado en cada disposición emitida, sea en el cumplimiento de sus funciones, remuneraciones o el cese de sus actividades.
- ✓ Las transacciones se ingresarán directamente al sistema contable online, cabe mencionar que el sistema se encuentra bajo NIIF's.
- ✓ Presentación de la información contable, económica y administrativa de manera eficiente y transparente.
- ✓ El área administrativa tendrá la función de asignar políticas, metas y publicarlas para mantener al personal constantemente informado, así mismo estará abierto a sugerencias de los empleados.

#### Políticas en talento humano

Para JBL en cuanto al manejo del personal es muy limitado, ya que cuenta con apenas 5 empleados incluyendo los copropietarios, sin embargo, existen ocasiones eventuales donde surgen proyectos y es necesario contratar personal ajeno a la empresa mediante contratos, para ello se establecen las siguientes directrices:

- ✓ El área de producción se encargará de seleccionar y reclutar el personal extra en caso de eventuales proyectos mediante exámenes prácticos para captar a empleados de manera objetiva.

- ✓ El área administrativa realizará los trámites de contratación de personal requerido.

- ✓ Cada empleado recibirá una inducción acorde a las funciones que deberá cumplir en la organización.

- ✓ Se evaluará constantemente el cumplimiento de metas propias y organizacionales con el objetivo de lograr un crecimiento profesional y empresarial analizando su desempeño.

#### Políticas en Producción

La calidad del producto depende de los procesos operativos por ello se plantea lo siguiente:

- ✓ Los procesos deberán mantener estándares de calidad para el aprovechamiento de recursos.

- ✓ Establecerán tiempos límites en los procesos operativos para un mayor control.

- ✓ Las normas de seguridad serán indispensables e irrompibles con la finalidad de preservar el bienestar de los operarios.

- ✓ Los protocolos de seguridad se acatarán acorde al procedimiento en caso de emergencias, se tomarán las medidas de precaución necesarias para precautelar la salud de los operarios.

#### Políticas Comerciales

El direccionamiento hacia el segmento de mercado debe ampliarse con la finalidad de captar una mayor cantidad de posibles y potenciales clientes, por ello se planteó:

- ✓ Se estudiará la posibilidad de disminuir el precio de venta al público mediante la disminución de costos de producción sin amenazar la calidad del producto.

- ✓ Se investigará nuevos canales de distribución que aporten a la organización un mayor volumen en ventas.

- ✓ Se analizará el comportamiento en ventas que exista semanalmente con el fin de fijar metas a cumplir dentro de un periodo determinado.

- ✓ La evaluación sobre la atención al cliente será implantada con el fin fidelizar al cliente.

- ✓ Se evaluará eventualmente posibles promociones y descuentos acorde a la temporada en la cual se encuentre.

#### Política de Endeudamiento

- ✓ Se comenzará a trabajar con cheques posfechados con el fin de mantener liquidez en la cuenta y gestionar de mejor manera las cuentas bancarias.

#### Política en Inventario

- ✓ El control de inventarios se lo hará cada 15 días con la finalidad de regular nuevamente el stock en productos.

- ✓ Se evaluará la calidad de productos que ingresen a bodega y se realizará un informe en caso de posibles fallos.

#### Políticas Tributarias

El SRI en función de organismo de control toma un importante papel en el cumplimiento de obligaciones, por ello según el cronograma de las obligaciones tributaria, se establecerán los pagos sin retraso alguno.

#### **4.2.5. Control Administrativo y Contable de Procedimientos**

Para empezar con el control interno de la empresa, se requiere tener en cuenta los procedimientos operativos, administrativos y financieros ya que son imprescindibles en cualquier planificación que se desee implementar. Todas las actividades deben ser bien definidas para gestionarlas de la manera más óptima y todo dependerá del giro del negocio, en este caso JBL en el ámbito de muebles y equipos de oficina.

En la planificación del sistema de control interno se abarcará la estructura de la empresa que se propuso anteriormente como punto de inicio para la asignación de actividades y procesos que deberán cumplir con la intención de alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia solventando todas las necesidades o conflictos que surjan, ya sea en ámbito operativo, administrativo o en el ambiente laboral, del mismo modo se pretende afianzar un registro y archivo de documentos que la organización no lo manejaba correctamente, con la finalidad de obtener datos precisos, claros, confiables y en el tiempo que se los necesite.

JBL al carecer de bases estructurales viene arrastrando conflictos internos sin encontrar solución a alguno, mediante la propuesta del organigrama empresarial se pretende asignar funciones y procesos adecuados con el fin de cumplir metas tanto a corto como largo plazo, dentro de cada una de las áreas se hallaron problemas que mediante el control y gestión adecuada podrían mejorar paulatinamente.

En cuanto al área financiera, el manejo bajo presupuestos por área y por proyecto será evaluado por la administración en base a los objetivos que la empresa se haya planteado para el periodo.

Las políticas contables y financieras ya mencionadas, junto a normas internacionales, leyes y resoluciones emitidas en el país darán la directriz del manejo contable financiero que la empresa debe gestionar con el fin de obtener resultados claros, transparentes y sustentados adecuadamente para facilitar la toma de decisiones.

En cuanto al ambiente laboral, la evaluación constante hacia los empleados determinará su nivel de compromiso y la realidad del ambiente en el cual se desenvuelven, de la misma manera, se sugiere capacitaciones e integraciones laborales con la finalidad de mantener una relación profesional sana y competitiva.

El conjunto de procesos dentro de una organización se interrelaciona para el correcto crecimiento de integral de la misma, por ello existen pilares fundamentales en materia estratégica que guían a una empresa, estos son:

- Financieros
- Recursos
- Procesos
- Clientes

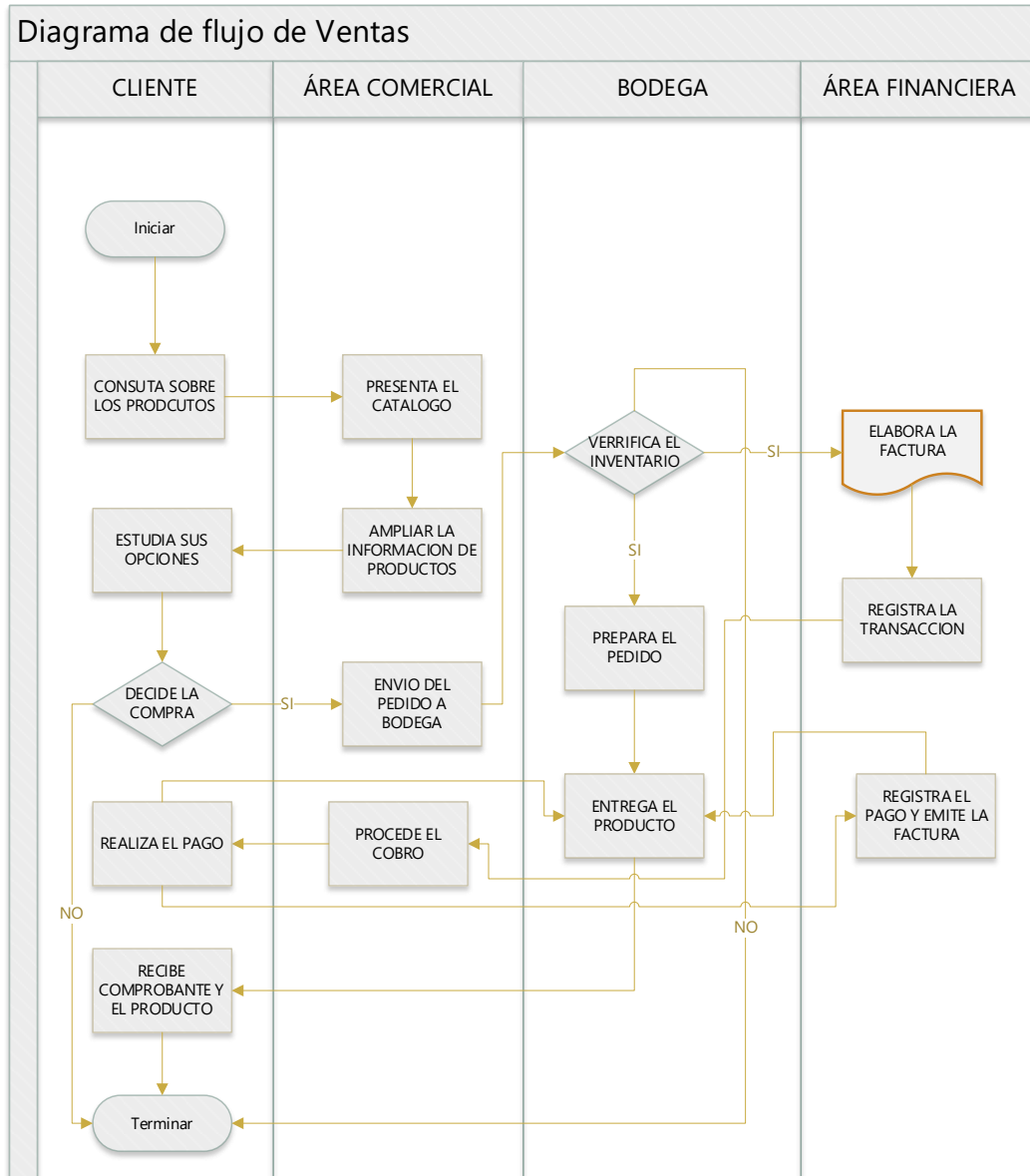
Los principales procesos que forman un eje dentro del modelo de gestión propuesto para JBL MODULARES establecen los procedimientos adecuados que deben cumplirse.

Dentro de las ventas, se sugiere llevar a cabo un buen control en cuanto a las actividades relacionadas con el fin de optimizar tiempo y recursos para atender al

cliente interno o externo de la mejor manera, por ello se presenta a continuación un flujo grama detallando la relación entre áreas y actividades en la figura 14.

**Figura 15**

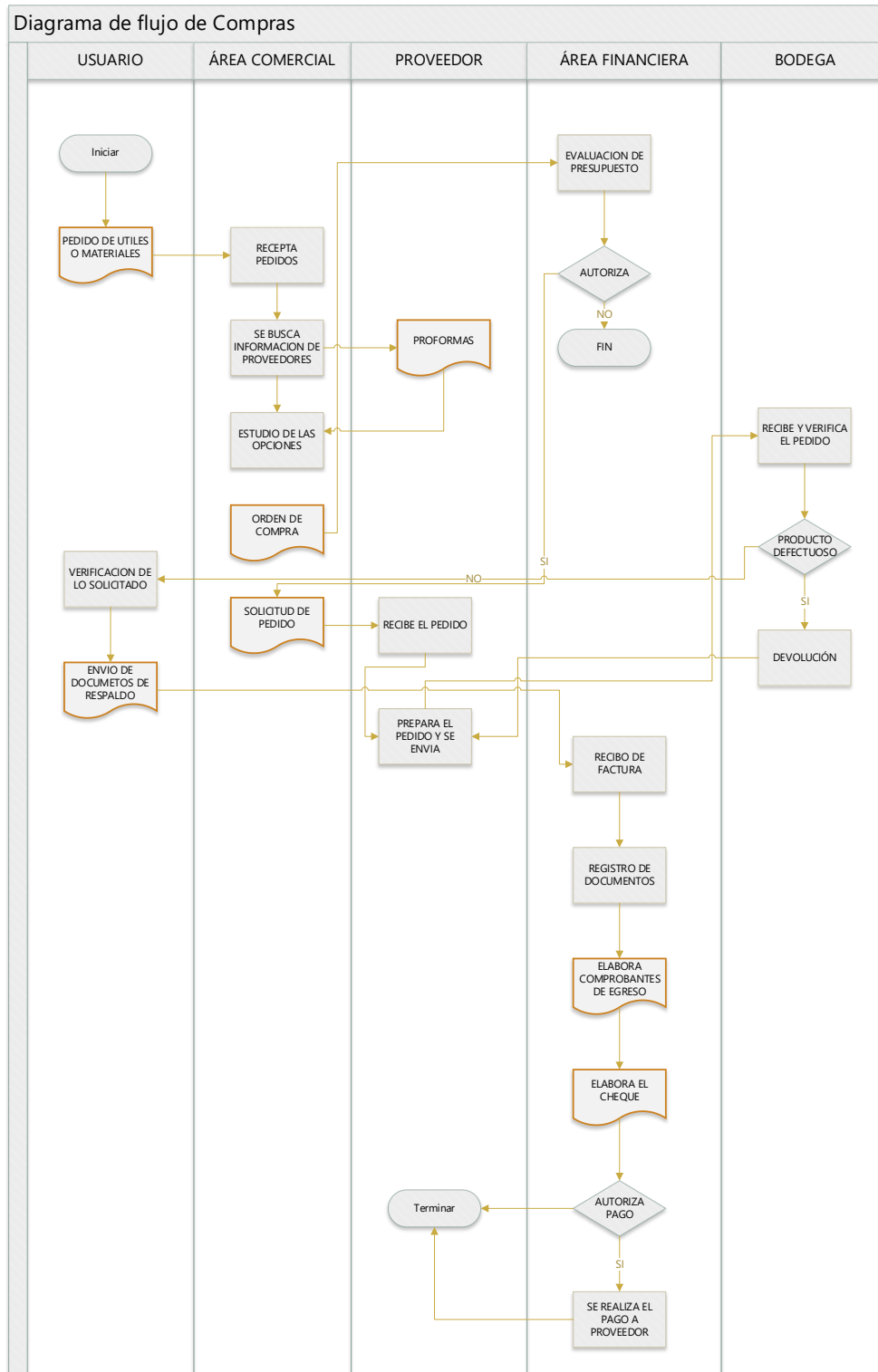
*Diagrama de Flujo de Ventas*



*Nota: Flujograma de Procesos. Elaboración Propia.*

**Figura 16**

*Diagrama de Flujo de Compras*



*Nota: Flujograma de Procesos. Elaboración Propia.*



Tomando como base los procesos que normalmente realiza la empresa para efectuar las compras, se estableció mejoras entre los departamentos que forman parte del proceso de compras, mismo que se ven reflejados en la ilustración.

Ambos procesos, el de compras como el de ventas, son fundamentales en JBL debido a la carencia de actividades cotidianas, es decir, éstas serán la estructura base en cuanto a procesos que paulatinamente irán aumentando acorde el avance organizacional y económico que evidencie la empresa.

Procesos como, tesorería o contabilidad resultan sintetizados al implantar el sistema contable, ya que dentro de los procesos base se realizarán los registros pertinentes, de esa manera el sistema automatiza las funciones siguientes al registro arrojando resultados transparentes, claros y de forma automática. Véase los formatos de registro en Anexo E.

A partir de los resultados extraídos del sistema online, el talento humano a cargo tiene la responsabilidad de estudiar y analizar toda la información con el objetivo de facilitar las decisiones que deberán o no aplicar para el crecimiento empresarial. Las herramientas más comunes son los indicadores tanto de gestión como financieros, sean los estipulados o aquellos que la empresa considere necesario dentro de sus operaciones, por ese motivo la elaboración de un tablero de mando formado por estrategias y metas es imprescindible para mantener un seguimiento continuo y así lograr cumplir los objetivos plasmados.

Estudiando las necesidades de JBL MODULARES se elaboró un tablero de mando acorde a las estrategias propuestas frente a los problemas identificados que se muestra en la tabla 11.

Tabla 13

Tablero de Mando de JBL

Pilares estratégicos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Índices	Cálculo	Meta	Área responsable	Control
<b>Financiero</b>	Obtener resultados reales y transparentes mediante la propuesta planteada.	Elaborar presupuestos acordes para cada área.	Nivel de Aceptación	Presupuestos acep. / Presupuestos Elabor.	100%	Financiero	Bimestral
		Incrementar rentabilidad para el periodo.	Rentabilidad sobre Capital	ROE (utilid. / Patrim.)	20%	Financiero	Mensual
		Mejorar el manejo de efectivo de la empresa.	Indicadores de Liquidez	Prueba ácida - Liquidez corriente	> 1,5 y <2	Financiero	Mensual
<b>Recursos</b>	Aplicar un sistema de control administrativo en base a sus funciones asignadas.	Implantar un sistema contable online (CONTIFICO)	% de uso del Sistema contable	# Registros / total de Transacciones * 100	> 85%	Financiero	Diario
		Optimizar los recursos asignados.	% de recursos utilizados	recursos útiles. / presupuestado	100%	Administrativo	Mensual
	Asignar presupuestos acordes al área y sus actividades.	Evaluar los procesos de manera eficaz.	Cumplimiento de objetivos o metas	cumplidas/ total metas	100%	Administrativo	Semanal

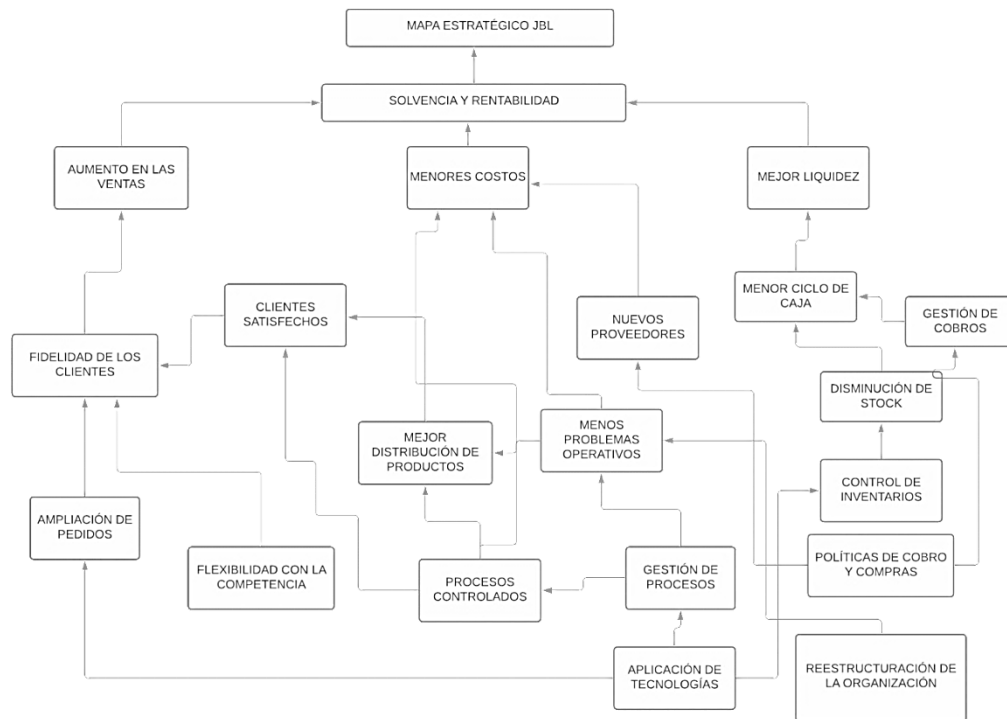
<b>Cientes</b>	Ampliar la participación en el mercado mediante productos innovadores.	Incrementar ventas dentro del nicho de mercado.	% ventas concretadas	Concretados/ clientes atendidos	100%	Comercial	Semanal
		Investigar Clientes potenciales.	# de posibles potenciales clientes	cotización realizada/ #visitas	100%	Comercial	Trimestral
		Mejorar el precio respecto a la competencia.	% diferencial de precios	Precios promedio / precios de competencia.	< 100%	Comercial	Mensual
<b>Procesos</b>	Actualizar sistemas de registro y control de procesos.	Mantener un seguimiento en los procedimientos.	Nivel de cumplimiento	Tareas realizadas/ actividades asignadas	100%	Administrativo	Quincenal
		Desarrollar las actividades optimizando tiempo y recursos.	Cumplimiento de objetivos o metas	tareas cumplidas a tiempo/ total tareas	100%	Administrativo	Mensual

*Nota: Detalle de objetivos y estrategias de JBL como solución a los problemas detallados en la figura 12. Elaboración Propia.*

La base del tablero de mando presentado es el mapa estratégico elaborado con el fin alcanzar las metas y objetivos específicos para JBL.

**Figura 17**

*Mapa Estratégico*



*Nota: Estrategias interrelacionadas con un mismo fin. Elaboración propia.*

Ciertamente los indicadores planteados guiarán a la organización a un crecimiento constante y paulatino conforme se vayan cumpliendo los parámetros y políticas establecidas. El tiempo de control establecido se eligió en base a la estructura y procesos actuales de la empresa, con el fin de realizar los cambios de mejora de manera inspeccionada para evitar el menor riesgo de fracaso en cuanto a la gestión total de empresa.

## **CAPITULO 5: DISCUSIONES**

### **5.1 Conclusiones**

La estructura insuficiente de JBL MODULARES es el punto de partida de una secuencia de problemas que han sobrellevado en los últimos años pese a los aparentes buenos resultados declarados al SRI, mediante el diagnóstico se evidenció la mala situación que ha venido arrastrando, la mala gestión en los procesos internos, el mal ambiente laboral y la carencia de datos que sustenten las transacciones.

Al detectar la carencia de una estructura organizacional y sus consecuencias negativas en la empresa, se logró investigar de manera más específica el comportamiento organizacional y sus respectivos procesos, evidenciando puntos críticos dentro de JBL que necesitan ser solucionados, de la misma manera, se realizó un análisis financiero con el objetivo de determinar cuál es la situación actual de la misma, ya que presenta inconsistencias en los resultados reflejados al final de cada periodo, siendo estos los únicos datos que la empresa posee del año transcurrido.

La situación actual de la empresa mostró insuficientes procedimientos y políticas establecidas en la empresa tanto de tipo administrativo como financiero, del mismo modo el análisis financiero evidenció ciertos indicadores con veracidad y certeza en sus interpretaciones, los principales índices para JBL que dan bases para plantear posibles soluciones y estrategias futuras para eventuales conflictos son, la rotación de cartera, liquidez corriente, el apalancamiento financiero y los de rentabilidad.

El diseño de una propuesta de gestión financiera se lo desarrolló tomando en cuenta aspectos administrativos como base, permitiendo reestructurar en su totalidad a JBL para hallar la manera de optimizar tanto sus recursos como su efectividad en los

procesos internos, se planteó solucionar los evidentes problemas, tanto internos como externos, y generar valor a la empresa mediante el crecimiento paulatino.

## **5.2 Recomendaciones**

Para JBL MODULARES se recomienda tomar en cuenta el análisis administrativo y financiero en el cual se evidenció los conflictos internos y externos de la empresa para estructurar de la mejor manera la organización mediante asignación de funciones y responsabilidades que permitan el correcto desarrollo organizacional.

En cuanto al estudio contable que se realizó se debe elaborar documentos y registros que sustenten las transacciones que JBL ejerza en cada periodo sin falta alguno, para evitar conflictos con entes reguladores como el SRI, que permita un manejo tributario transparente que genere valor y confianza en la empresa. Por otro lado, se sugiere que la relación entre colaboradores sea más cercana con el objetivo de afianzar un ambiente laboral sano para el desarrollo empresarial.

Se recomienda aplicar los procedimientos, políticas y estrategias planteadas tanto de tipo administrativo como financiero con la finalidad de minimizar la posibilidad de enfrentar nuevos conflictos y optimizar tanto el uso de recursos como las actividades cotidianas para que la empresa logre un desarrollo constante que permita el crecimiento y sustentabilidad de JBL MODULARES mediante un sistema de control constante.

Dada la situación actual de JBL MODULARES se sugiere aplicar la propuesta de gestión financiera diseñada tomando en cuenta las nuevas asignaciones y responsabilidades para cada colaborador, de mismo modo, la implementación de sistemas de control y manejo contable que aportarán a su desarrollo y crecimiento constante que guiarán a generar rentabilidad, sustentabilidad y valor a la empresa.

## REFERENCIAS

- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGRAW -HILL.
- Borja Borja, F. M., & Ortega Pereira, J. R. (09 de Marzo de 2020). Factores que determinan la evasión del impuesto a la renta: Una revisión de la literatura. *Factores que determinan la evasión del impuesto a la renta: Una revisión de la literatura*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Castro, A. L. (2008). *Introducción a las Finanzas*. México: Mc Graw-hill.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos (Segunda Edición)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fajardo, M., & Loja, J. (2012). *Análisis financiero de la empresa Motricentro Cía. Ltda, de dos periodos 2010-2011*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1081/1/tad1079.pdf>
- Fierro, A. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: Litoperla Impresores.
- Finkowsky, F. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. México: Person Education.
- Galán, L., Castro, M., & Pérez, L. (Junio de 2016). *Aplicación de modelo de análisis financiero en las mipymes comercializadoras de Ocotlán, Jalisco*. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/1434-1460%20-%20Aplicacion%20del%20Modelo%20de%20Analisis%20Financiero%20en%20las%20MIPYMES%20Comercializadoras%20de%20Ocotlan,%20Jalisco.pdf>
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Hindle, E. (2008). *Management: Las 100 ideas que hicieron historia*. Lima: Empresa Editora El Comercio S. A.

James C. Van Horne, J. W. (2002). *Gestión Financiera*.

Lawrence J., G., & Chad J., Z. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.

MODULARES, JBL. (s.f.). *JBL MODULARES*. Obtenido de <http://jblmodulares.com/>

Morales, A., & Morales, J. (2009). *Proyectos de Inversión Evaluación y Formulación*. México: McGraw Hill.

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Primera Ed.)*. México: Pearson.

Nava, M. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.

Ortega, J., Borja, F., & Moreno, M. (2017). *Contabilidad de costos: enfoque práctico-aplicaciones NIIF'S*. Universidad Tecnológica Equinoccial, UTE.

Porto, J. P. (01 de 01 de 2014). *Definicion.de*. Recuperado el 30 de 11 de 2019, de Definicion.de: <https://definicion.de/analisis-financiero/>

Robbins, S. (2014). *La Administración*. México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.)*. México: Pearson.

Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Ma. Eugenia Buendía.



Superintendencia de Compañías. (s.f.). Obtenido de

[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

Toro, D. B. (2010). *ANÁLISIS FINANCIERO*. COLOMBIA:ECOEDICIONES.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Quito, Pichincha, Ecuador: McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo A. Cálculo de Razones Financieras

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE	1,17	1,12	1,21
	PRUEBA ACIDA	0,69	0,93	1,21
SOLVENCIA	ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	0,29	0,51	0,10
	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,41	1,03	0,11
	ENDEUDAMIENTO DE ACTIVO FIJO	1,08	1,14	1,02
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,41	2,03	1,11
GESTIÓN	ROTACIÓN DE CARTERA	8,40	6,05	61,33
	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	2,05	3,35	2,17
	ROTACIÓN DE VENTAS	1,35	1,45	1,90
	PERIODO MEDIO DE COBRO	43,47	60,33	5,95
	PERIODO MEDIO DE PAGO	0,06	3,28	
	IMPACTO DE GTOS. DE ADM. Y VTAS.	0,10	0,06	0,08
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0,13	0,37	0,67
	MARGEN BRUTO	0,02	0,40	0,55

Anexo B. Tabla de Amortización

PERIODO	SALDO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	DIVIDENDO
1	15.953,17	1.698,21	-	1.698,21
2	15.953,17	1.698,21	-	1.698,21
3	15.953,17	1.698,21	-	1.698,21
4	15.953,17	1.698,21	-	1.698,21
5	14.813,66	1.698,21	1.139,51	2.837,73
6	13.674,14	1.576,91	1.139,51	2.716,43
7	12.534,63	1.455,61	1.139,51	2.595,12
8	11.395,12	1.334,31	1.139,51	2.473,82
9	10.255,61	1.213,01	1.139,51	2.352,52
10	9.116,10	1.091,71	1.139,51	2.231,22
11	7.976,58	970,41	1.139,51	2.109,92
12	6.837,07	849,11	1.139,51	1.988,62
13	5.697,56	727,81	1.139,51	1.867,32
14	4.558,05	606,51	1.139,51	1.746,02
15	3.418,54	485,20	1.139,51	1.624,72
16	2.279,02	363,90	1.139,51	1.503,42
17	1.139,51	242,60	1.139,51	1.382,11
18	-0,00	121,30	1.139,51	1.260,81

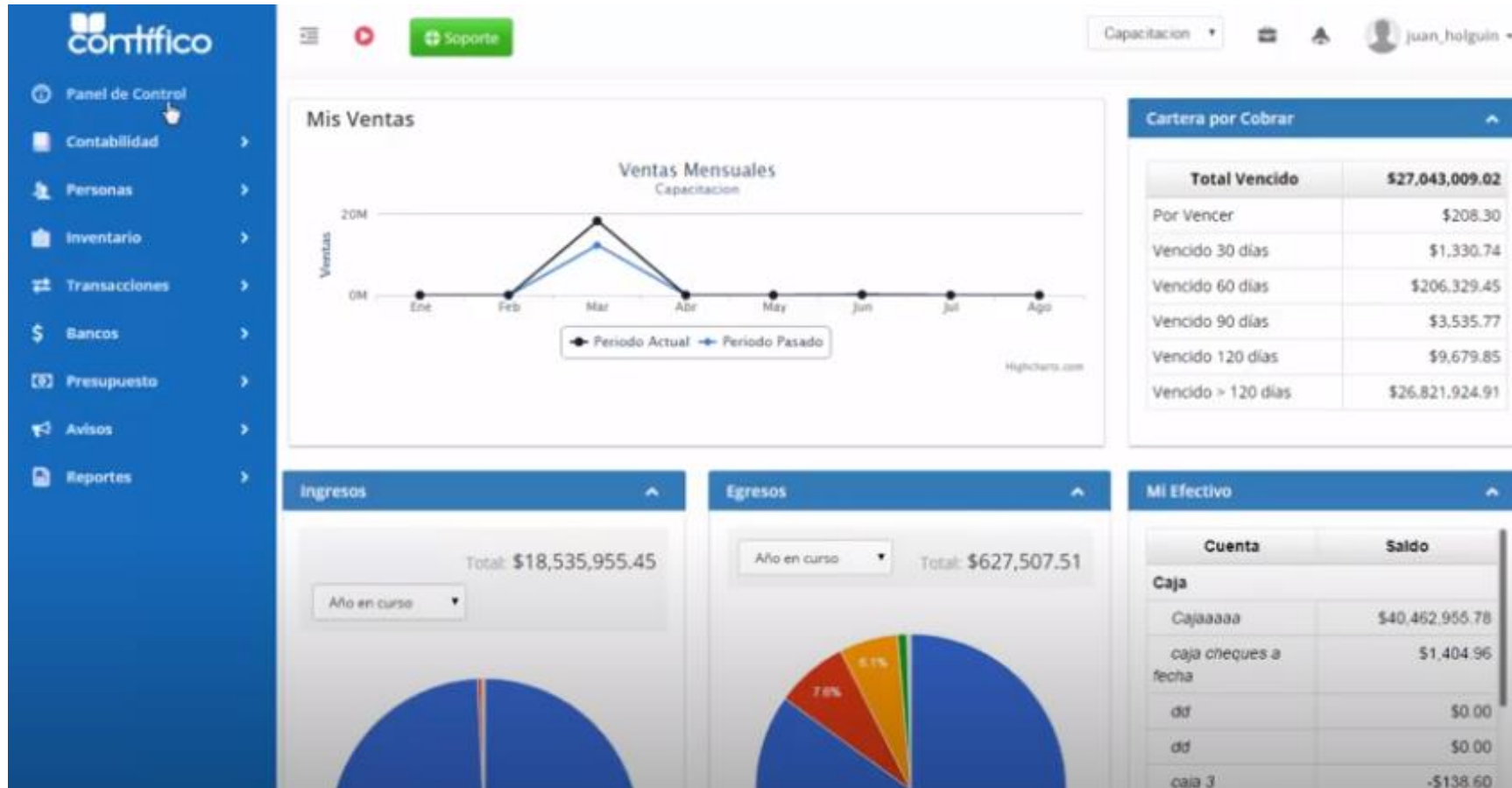
Anexo C. Resumen de Costos y Gastos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos y Gastos de producción	\$ 42.754,11	\$ 52.719,06	\$ 64.558,69	\$ 70.085,07	\$ 77.368,42	\$ 78.114,11	\$ 78.867,25	\$ 79.627,93	\$ 80.396,21	\$ 81.172,18
Gastos Administrativos	\$ 28.185,32	\$ 30.468,94	\$ 30.766,50	\$ 31.067,04	\$ 31.370,58	\$ 31.677,16	\$ 31.986,81	\$ 32.299,55	\$ 32.615,42	\$ 32.934,45
Gastos de Ventas	\$ 9.492,26	\$ 9.852,72	\$ 9.907,74	\$ 9.963,30	\$ 10.019,42	\$ 10.076,10	\$ 10.133,34	\$ 10.191,16	\$ 10.249,56	\$ 10.308,54
Gastos Financieros	\$ 3.396,43	\$ 3.396,43	\$ 3.275,13	\$ 2.789,92	\$ 2.304,72	\$ 1.819,52	\$ 1.334,31	\$ 849,11	\$ 363,90	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 83.828,12</b>	<b>\$ 96.437,15</b>	<b>\$ 108.508,06</b>	<b>\$ 113.905,33</b>	<b>\$ 121.063,14</b>	<b>\$ 121.686,88</b>	<b>\$ 122.321,72</b>	<b>\$ 122.967,75</b>	<b>\$ 123.625,09</b>	<b>\$ 124.293,86</b>

Anexo D. Estado de Resultados Projectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	\$ 100.593,74	\$ 115.724,59	\$ 130.209,67	\$ 136.686,40	\$ 145.275,77	\$ 146.024,26	\$ 146.786,06	\$ 147.561,30	\$ 148.350,11	\$ 149.152,64
(-) Costo de ventas	\$ - 39.954,48	\$ - 49.919,43	\$ - 61.759,06	\$ - 67.285,43	\$ - 74.568,79	\$ - 75.314,48	\$ - 76.067,62	\$ - 76.828,30	\$ - 77.596,58	\$ - 78.372,55
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 60.639,26	\$ 65.805,15	\$ 68.450,61	\$ 69.400,96	\$ 70.706,98	\$ 70.709,78	\$ 70.718,44	\$ 70.733,00	\$ 70.753,53	\$ 70.780,09
(-) Gastos Administrativos	\$ - 27.472,68	\$ - 29.756,30	\$ - 30.053,86	\$ - 30.354,40	\$ - 30.657,94	\$ - 30.964,52	\$ - 31.274,17	\$ - 31.586,91	\$ - 31.902,78	\$ - 32.221,81
(-) Gastos de Ventas	\$ - 5.140,80	\$ - 5.501,27	\$ - 5.556,28	\$ - 5.611,84	\$ - 5.667,96	\$ - 5.724,64	\$ - 5.781,89	\$ - 5.839,71	\$ - 5.898,10	\$ - 5.957,08
(-) Gastos depreciaciones y amor.	\$ - 7.863,73	\$ - 7.863,73	\$ - 7.863,73	\$ - 7.863,73	\$ - 7.863,73	\$ - 3.677,65	\$ - 3.677,65	\$ - 3.677,65	\$ - 3.677,65	\$ - 3.677,65
(=) Utilidad Operacional	\$ 20.162,05	\$ 22.683,86	\$ 24.976,74	\$ 25.570,99	\$ 26.517,35	\$ 30.342,97	\$ 29.984,73	\$ 29.628,74	\$ 29.275,00	\$ 28.923,55
(-) Gastos Financieros	\$ - 3.396,43	\$ - 3.396,43	\$ - 3.275,13	\$ - 2.789,92	\$ - 2.304,72	\$ - 1.819,52	\$ - 1.334,31	\$ - 849,11	\$ - 363,90	\$ - 121,30
(=) Utilidad/Perdi. Ant. Part. E Impue.	\$ 16.765,62	\$ 19.287,43	\$ 21.701,61	\$ 22.781,07	\$ 24.212,63	\$ 28.523,46	\$ 28.650,42	\$ 28.779,63	\$ 28.911,10	\$ 29.044,85
(-) Participación trabajadores	\$ - 2.514,84	\$ - 2.893,11	\$ - 3.255,24	\$ - 3.417,16	\$ - 3.631,89	\$ - 4.278,52	\$ - 4.297,56	\$ - 4.316,94	\$ - 4.336,66	\$ - 4.356,73
(=) Utilidad Antes de impuestos	\$ 14.250,78	\$ 16.394,32	\$ 18.446,37	\$ 19.363,91	\$ 20.580,73	\$ 24.244,94	\$ 24.352,86	\$ 24.462,69	\$ 24.574,43	\$ 24.688,12
(-) Impuesto a la Renta	\$ - 3.562,70	\$ - 4.098,58	\$ - 4.611,59	\$ - 4.840,98	\$ - 5.145,18	\$ - 6.061,23	\$ - 6.088,21	\$ - 6.115,67	\$ - 6.143,61	\$ - 6.172,03
<b>(=) Utilidad/perdida del ejercicio</b>	<b>\$ 10.688,09</b>	<b>\$ 12.295,74</b>	<b>\$ 13.834,78</b>	<b>\$ 14.522,93</b>	<b>\$ 15.435,55</b>	<b>\$ 18.183,70</b>	<b>\$ 18.264,64</b>	<b>\$ 18.347,01</b>	<b>\$ 18.430,83</b>	<b>\$ 18.516,09</b>

Anexo E: Formato Sistema Contable



## Registrar Documento



### Información del Documento

Fecha de Emisión: 29/12/2015

Anulado

Tipo de Documento: Cliente

Factura

Número de Documento:\*

Persona:\*

Referencia:

Vendedor:

Vencimiento: 0 días

Fecha de Entrega: 29/12/2015

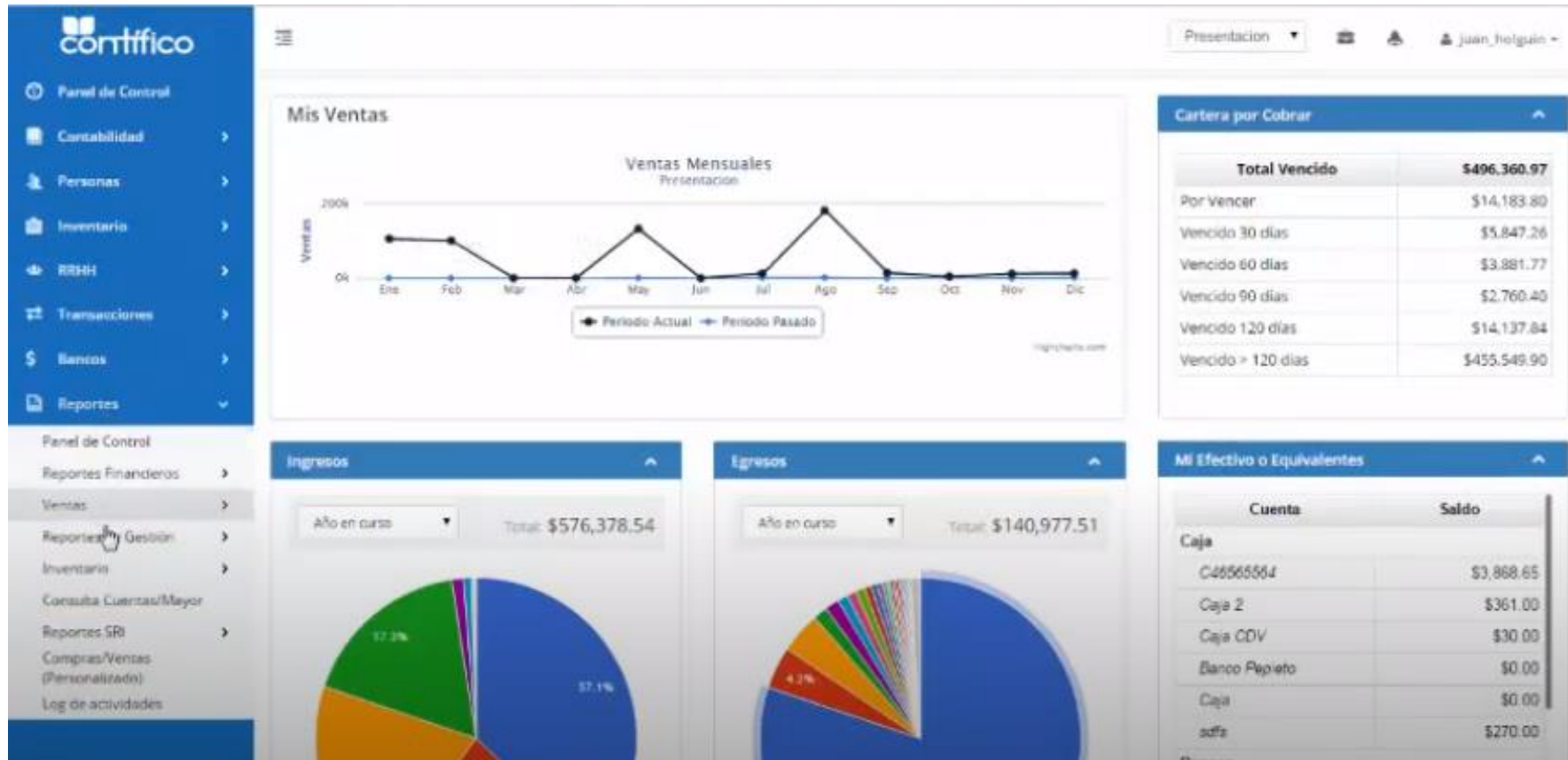
- Factura
- Nota de Venta
- Liquidación de Compra
- Documento no autorizado DNA
- Comprobante de Anticipo (Cliente/Proveedor)
- Documentos Emitidos por Instituciones Financieras**
- Documentos de Importación
- Nota de Débito
- Nota de Crédito
- Nota de Crédito Interna
- Comprobante de venta emitida por reembolso
- Tickets Aéreos
- Comprobantes de pago de cuotas o aportes
- DNA de Importación

Productos Cuentas Proyectos Retención

Bodega: Bodega Principal

Cant.	Producto	Centro Costo	Unidad	Precio U.	Ret. IR	Ret. IVA	% + Desc.	Desc.	Subtotal
-------	----------	--------------	--------	-----------	---------	----------	-----------	-------	----------

1							0.0	\$ 0.00	\$ 0.00
---	--	--	--	--	--	--	-----	---------	---------





## KARDEX

### Búsqueda

Producto:    
 Bodega:    
 Código Movimiento:   
 Marca:

Desde:   
 Hasta:   
 Tipo: 

- Todos
- Tráfico
- Ingreso
- Egreso
- Traslado
- Ajuste de Costo

Fecha	Producto	Unid	Entradas	Salidas	VU	VT	Stock U	Stock S
26/11/2015	PRODUCTO PRUEBA EGR 201511000006	Metros	0	5.00	\$30.000000	\$150.000000	-6.0	\$-150.0
23/11/2015	PRODUCTO PRUEBA EGR 201511000004	Metros	0	10.00	\$30.000000	\$300.000000	-1.0	\$0.0
19/11/2015	PRODUCTO PRUEBA ING 201511000001	Metros	10.00	0	\$30.000000	\$300.000000	0.0	\$300.0
16/11/2015	PRODUCTO PRUEBA EGR 201511000003	Metros	0	1.00	\$0.000000	\$0.000000	-1.0	\$0.0
06/11/2015	PRODUCTO PRUEBA TRA 201511000002	Metros	1.00	1.00	\$0.000000	\$0.000000	0.0	\$0.0

## Anexo F. Sistema Contable



PLANES SISTEMA CONTABLE

<p><b>ESENCIAL</b> Mensual</p> <p>Perfecto para empresas que manejan solo servicios</p> <p>Facturación electrónica ilimitada</p> <p>Soporte ilimitado</p> <p>Clientes / proveedores</p> <p>Cuentas por cobrar y pagar</p> <p>Módulo de bancos y conciliaciones bancarias</p> <p>Bandeja electrónica</p> <p>+ De 20 reportes financieros, contables, del SRI y comerciales</p> <p><b>2 Usuarios + 1 usuario contador</b></p> <p><b>\$ 30</b> + iva</p>	<p><b>PLUS</b> Mensual</p> <p>MÁS VENDIDO</p> <p>Solución ideal para el control de inventario</p> <p>Manejo de inventarios</p> <p>Facturación electrónica ilimitada</p> <p>Soporte ilimitado</p> <p>Creación de categorías y productos</p> <p>Cuentas por cobrar</p> <p>Bandeja electrónica</p> <p>Módulo de bancos y conciliaciones bancarias</p> <p>+ De 30 reportes financieros, contables, del SRI y comerciales</p> <p><b>3 Usuarios + 1 usuario contador</b></p> <p><b>\$ 40</b> + iva</p>	<p><b>PREMIUM</b> Mensual</p> <p>Sistema contable completo</p> <p>Facturación electrónica ilimitada</p> <p>Manejo y control de inventario</p> <p>Mercado 593 - tienda online</p> <p>Soporte ilimitado</p> <p>Bandeja electrónica</p> <p>Módulo de presupuesto y cuentas por cobrar</p> <p>Cierres de caja vía email y apertura de caja</p> <p>+ De 30 reportes financieros, contables, del SRI y comerciales</p> <p><b>5 Usuarios + 1 usuario contador</b></p> <p><b>\$ 55</b> + iva</p>
---	--	--