



Ecuador – Enero 2017 - ISSN: 1696-8352

## LA GESTION FINANCIERA EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO DE LAS EMPRESAS SOCIO PRODUCTIVAS

**Jorge Iván Carrillo Hernández\***

[lcarrillo0412@gmail.com](mailto:lcarrillo0412@gmail.com)

**Juan Carlos Alarcón Gavilanes\*\***

[Juankalarcon1826@yahoo.com](mailto:Juankalarcon1826@yahoo.com)

**Marieta Leonor Tapia Muñoz\*\*\***

[marietaleonor1964@hotmail.com](mailto:marietaleonor1964@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Iván Carrillo Hernández, Juan Carlos Alarcón Gavilanes y Marieta Leonor Tapia Muñoz (2017): “La gestión financiera en el crecimiento económico de las empresas socio productivas”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/crecimiento.html>

### Resumen

La presente investigación pretende puntualizar algunos problemas que se presentan por la falta de una buena gestión financiera; especialmente, en las unidades empresariales socio productivas del sector agropecuario. Organizaciones que han sido creadas al interior de comunidades de los sectores marginados, con financiamiento del Estado y ONGs.

Una buena Gestión Financiera, garantiza el crecimiento de toda empresa sea ésta pequeña, mediana o grande, con financiamiento privado o público; ya que la misma prevé sus acciones mediante la implementación de un plan de negocios debidamente estructurado.

El Plan de Negocios es una guía de gestión que le sirve a la gerencia, para lograr cumplir cada uno de los objetivos preestablecidos; tiene el propósito fundamental, de generar riqueza al patrimonio de toda empresa.

\* Doctor en Gestión de Empresas, Magister en Gestión Empresarial, Ingeniero en Comercio Exterior, Docente de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior, Contabilidad y Auditoría, Gerente Cadena “Brisa Marina”

\*\* Doctor en Gestión de Empresas, Magister en Gestión Empresarial, Ingeniero en Comercio Exterior, Docente de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuelas de Empresas, Finanzas y Comercio Exterior, Administrador de “Grupo Bascun”

\*\*\* Diplomado en Pedagogía Educativa Gestión Académica Universitaria; Ingeniera de empresas, Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Consultora Independiente.

La toma de decisiones oportunas y acertadas; el control de los bienes y servicios; la disposición de un capital de trabajo solvente; la captación de recursos que requiera la empresa para su crecimiento; la inversión en lo indispensable para generar rentabilidad; una administración con eficiencia en las finanzas; la previsión de los recursos necesarios para evitar paralizaciones; entre otros, son los objetivos fundamentales que deben contar en el Plan de Negocios.

Con estos antecedentes, se tuvo la oportunidad de conocer un sinnúmero de problemas de orden financiero que venía experimentado la “Planta de Embutidos La Esperanza”; y que funciona desde el año 2015 en el cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador; habiendo participado un grupo de profesionales de diferentes especialidades, con el propósito de lograr su mejoramiento, especialmente en los aspectos de administración, contabilidad, políticas de venta, entre otros.

Es necesario dar a conocer que esta planta, tiene como producto de gran valor el “Jamón Serrano” con tecnología española, cuya transferencia de conocimientos a los miembros de la comunidad indígena del sector, la realizó una religiosa española, quien manifestó que sus padres habían tenido por muchos años este tipo de industria en la madre patria “España”; y que consideraba mantener su tradición experimentando en nuestro país, lo cual es muy halagador y un invaluable reconocimiento por su fe y dedicación para mejorar las condiciones de vida de los más pobres de nuestra provincia.

Como aporte de nuestra investigación, consideramos presentar un ejemplo práctico, que permita transferir conocimientos a los administradores o gerentes de las organizaciones sociales y productivas existentes en el país y que demuestran problemas similares en el crecimiento económico de sus empresas.

**Palabras clave:** Organización Socio Productiva, Gestión Financiera, Crecimiento Económico de la Organización Socio Productiva.

### **Abstract**

This research aims to point out some problems presented in the lack of good financial management; especially in the socio-productive business units of the agricultural sector. Organizations that were created in marginalized sectors of the community with Government and NGO's financing.

A good financial management guarantees the growth of the whole business, big, medium or small, with private or public financing, because they are able to predict future actions with the implementation of a well-structured business plan.

The business plan is a management guide that helps meet each pre-established objective and its main purpose is to generate richness to the empire.

Making timely and accurate decisions, controlling goods and services, using solvent work capital, fundraising, investing in everything needed to generate profit, forecasting of the resources needed to avoid losses, among others are the main goals that should be included in a business plan.

We had the opportunity to get to know the financial order that “Planta de Embutidos La Esperanza” was experiencing. This business was opened since 2015 in Riobamba, Chimborazo, Ecuador with a group of different professionals working towards bettering the management, accounting, and sales, among others. This factory has Serrano ham as its high quality product, using Spanish technology brought by a Nun whose parents manufactured these types of products in Spain. As input of our research, we considered using a practical example that allows us to transfer knowledge to the managers of social and productive organizations in the country that have similar problems in the economic growth of their business.

### **Key Words**

Socio- productive organization, financial management, Economic growth of the socio- productive organization.

### **INTRODUCCIÓN**

La importancia de la Gestión Financiera en las empresas de las organizaciones campesinas en el Ecuador, radica en el conocimiento y experiencia en la Administración de Negocios; por cuanto conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de sus negocios.

Para poder desempeñarse en forma eficiente la gerencia debe contar con un Plan de Negocios, el mismo que servirá como guía de trabajo, para asegurar el desenvolvimiento efectivo y profesional de las actividades de sus empleados y trabajadores; establecimiento de ventas; requerimiento de inversión; y fundamentalmente lograr una alta rentabilidad.

El Plan de Negocios, sirve para mantener el control y evaluación de la producción, las ventas, la inversión de bienes y servicios y la buena utilización de los recursos financieros; por lo tanto, se debe tener en cuenta que con este instrumento, el control y la evaluación es permanente.

Para la elaboración de un Plan de Negocios y Gestión Financiera; se requiere de los diferentes estudios, como la investigación de mercado, los aspectos de organización, de tecnología, de las finanzas; entre otros, con el objeto de lograr el desarrollo de la empresa.

Finalmente debemos recabar que hasta los actuales momentos; muchas de las empresas de producción, comercialización o prestación de servicios lucrativa o no lucrativa, sean financiadas por el sector privado o estatal; han fracasado, debido a una mala gestión financiera, por cuanto son dirigidas por personas que no tienen preparación alguna en el campo de las finanzas.

## **DESARROLLO**

### **• Organización Socio Productiva**

Una organización social es un grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos beneficios; sean éstos económicos, de educación, de salud, de alimentación, de vivienda entre otros.

Asimismo podemos expresarnos; que una organización comunitaria marginada, es una organización social, compuesta por grupos de personas vulnerables que persiguen los mismos objetivos; y por lo general, buscan beneficios para alcanzar mejores condiciones de vida.

“Las organizaciones sociales, refiere a los grupos humanos que se unen e interactúan en conjunto manteniendo ciertas relaciones sociales, con el fin de obtener determinados beneficios comunes”. (MasTiposde.com, 2002)

Desde el principio de la humanidad, se formaron los grupos sociales y éstos nacen desde la familia, que brindan los cuidados básicos relativos a la alimentación, higiene y abrigo; posteriormente, estos grupos familiares se unen con el propósito de defenderse contra los animales y otros grupos que causan daños a las personas y a los bienes. Hoy en día, se cuenta con grupos que tienen afinidad en sus necesidades y recurren a solicitar ayuda de todo orden con el propósito de integrarse al régimen del buen vivir.

Las organizaciones sociales productivas, son las creadas con el objeto de prestar servicios a la comunidad, mediante la implementación de proyectos productivos, que tienen por objeto mejorar la producción agropecuaria, artesanal, acuicultura y pesca; facilitar la industrialización y comercialización de sus productos, con el propósito de obtener precios justos y de esta manera mejorar sus economías.

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de la República del Ecuador; las organizaciones sociales del sector asociativo, son el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares complementarias, con el objeto de producir, comercializar bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y autogestionada.

En la misma Ley, las organizaciones sociales del sector comunitario, es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbano o rural; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada.

### **• Gestión Financiera**

Se entiende como gestión financiera, a la administración de activos que tiene una empresa o una organización social dedicada al comercio, a la industrial o a la prestación

de servicios, que permite mantener regularizada su actividad, con el propósito de lograr su estabilidad y crecimiento, especialmente en el ámbito de la rentabilidad.

Por lo tanto, la Gestión Financiera, es una fase de la Administración General, la misma que está dirigida a administrar los recursos financieros, materiales, mano de obra y gastos operacionales con el objeto de optimizar el patrimonio de la organización.

El objeto fundamental de la Gestión Financiera, es optimizar en todo momento el valor de la organización productiva; esto no quiere decir simplemente el de obtener mayores utilidades; sino, que la valoración del ente debe ser aplicado en todos los ámbitos.

Por lo tanto, podríamos definir a la gestión financiera, como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.

“La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas Pastor, 2009)

Uno de los problemas básicos que afronta todo negocio y especialmente; al inicio de sus operaciones o actividades, es afrontar el financiamiento en la comercialización de sus productos.

En las investigaciones realizadas en la provincia de Chimborazo, de la república del Ecuador, se pudo constatar que las organizaciones, no mantienen registros contables que les permita conocer su situación económica financiera, para que puedan tomar oportunamente decisiones que garantice el normal funcionamiento de sus negocios.

Por lo tanto, es necesario conocer las actividades que se deben realizar en la Gestión Financiera, la misma que debe basarse en los procesos administrativos, esto es en la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

**La planificación,** es una guía en la gestión financiera; ya que, nos da a conocer lo que se debe realizar en la empresa para obtener rentabilidad.

La planificación a su vez; se basa en los diferentes estudios como el de mercado, que permite conocer la capacidad de venta de productos o servicios; el estudio financiero establece el monto de inversión, que debe contar la empresa para cubrir los costos y gastos para su funcionamiento; y otros estudios de vital importancia que facilitan para una buena administración financiera.

En pocas palabras, la planificación financiera, es una técnica que aplica la dirección financiera, para la evaluación futura de una empresa y la toma acertada de decisiones. Herramienta que aplica el administrador para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa.

La Planificación Financiera, tiene sus características propias las mismas que sirven como herramientas o técnicas financieras, que debe ser implementadas por el gerente o administrador, auditor interno, el contador, el pagador o tesorero; y, fundamental es disponer de un plan o programa, que sirva en el futuro evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Su proceso comprende los siguientes planes básicos: contar con un Plan estratégico en cada período (anual); Programas interactivos a Mediano Plazo; y, Presupuesto y Planes Operativos.

**La organización**, es un proceso encaminado a obtener un fin, fin que fue previamente definido por medio de la planificación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, las que hacen que la empresa logre sus objetivos; se podría enumerar uno de ellos, que es la implementación de un sistema contable que permita conocer la situación financiera de la empresa.

**La dirección de la empresa**, está a cargo del propietario o administrador, que tiene como responsabilidad dirigir las actividades del negocio y tiene bajo su responsabilidad el de coordinar propósitos y personas para lograr el cumplimiento de los objetivos predeterminados, involucra la toma de decisiones y establece los procedimientos para la buena marcha del negocio.

**El control**, es uno de los procesos de gran importancia en la Gestión Financiera, ya que de este depende el custodio y salvaguardia de las existencias de bienes y recursos financieros de la organización, nos permite comprobar los resultados y adoptar medidas correctivas.

Pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento, reunir información sobre el rendimiento real, comparar el resultado real con el pronosticado, cuando se descubre que una decisión es deficiente se busca el procedimiento que lo causó y corregir sus consecuencias hasta donde es posible, estas se las denomina fases del control financiero.

También podemos manifestar para qué sirve la gestión financiera, cuando ésta se la aplica, se busca dar respuesta a algunos interrogantes, procedentes de diversos puntos dentro y fuera de la empresa y se las puede detallar entre algunas las siguientes:

- ✓ ¿Es adecuado el nivel de activos, al volumen de operaciones de la empresa?

- ✓ ¿Se cuenta con un capital de trabajo para solventar el pago de la deuda a corto plazo, los servicios básicos, la compra de insumos, el pago a los trabajadores y empleados?
- ✓ ¿Posee la empresa una capacidad instalada de acuerdo a su producción y venta?
- ✓ ¿Se requiere mayor inversión en activos fijos para satisfacer la demanda del mercado?
- ✓ ¿Cómo ha sido financiada la empresa?
- ✓ ¿Podrá la empresa cumplir oportunamente con sus acreedores?
- ✓ ¿Podrá atender sus obligaciones a largo plazo?
- ✓ ¿Es proporcional el aporte de los socios y el volumen de pasivos con terceros?
- ✓ ¿Ha crecido el patrimonio?
- ✓ ¿Cuál es la política de la repartición de utilidades?
- ✓ ¿Se está obteniendo una rentabilidad acorde a la inversión?
- ✓ ¿Está generando la empresa suficientes fondos para desarrollarse?
- ✓ ¿Requiere recursos para mejorar su crecimiento?

Existen estrategias financieras que se las ejecuta mediante decisiones financieras en la misma planeación y control a nivel gerencial y que sirve y es muy útil para el desarrollo de la organización.

Debemos tener muy en cuenta, que toda empresa debe alcanzar ciertos objetivos importantes para su crecimiento y más que todo demostrar su solvencia y podemos enunciar los siguientes: Rendimiento sobre la inversión; Índice de endeudamiento total; Relación Capital de Trabajo; Relación del Pasivo a largo plazo, respecto al activo fijo; Existencias en caja y bancos en relación al volumen de ingresos; Rotación de cuentas por cobrar; Rotación de Inventarios; Porcentaje de dividendos sobre las utilidades; Porcentaje de contribución marginal o utilidad bruta sobre las ventas; Porcentaje de utilidades sobre ventas; y, otras.

Uno de los aspectos importantes de la Gestión Financiera, es la aplicación de políticas, que no es otra cosa que mantener un buen manejo de los recursos que dispone la empresa y buena relación con terceros; de los sectores público y privado; y que se puede considerar las siguientes:

Establecer políticas claras de venta; cumplir con sus obligaciones dentro de los términos normales; tener buena relación con la Banca mediante el cumplimiento de sus obligaciones; aumento al capital social; sobre el manejo de caja y bancos, establecimiento de normativas para salvaguardar el dinero tanto en los depósitos, como en los retiros; niveles de inversión de capital de trabajo en inventarios; de las inversiones en activos fijos, contar con un comité de adquisiciones; de la revelación de información, criterios para identificar la información que deba registrarse en las comunicaciones al personal, a los miembros de la dirección, de los consejos de administración, a los banqueros, a los acreedores, a las autoridades gubernamentales y a los clientes; y, del aseguramiento sobre riesgos, criterios para contratar o no seguros contra riesgos de diversos tipo, sean

éstos daños materiales en activos tangibles, pérdidas en cobros de créditos, pérdidas resultantes de siniestros, reclamaciones en caso de responsabilidad civil por daños y perjuicios a terceros.

Existe un proceso previo en la gestión financiera; que se debe tomar en cuenta, y que corresponde a la revisión de los estados financieros, si cuentan con todos los datos posibles, verificar si se ha cumplido con los procesos contables; caso contrario, se procederá a la reconstrucción de los estados financiero, a fin de combinar las partidas similares para reducir el número de cifras a examinar y simplificar las cifras.

En el proceso de la gestión financiera, se procederá a la selección de la información relevante, relacionar la información seleccionada, evaluar las relaciones establecidas y finalmente interpretar los resultados obtenidos, a fin de elaborar el informe final.

- **Contabilidad de Gestión**

Para muchos, las funciones financieras y contables dentro de una empresa las consideran iguales; pero en la realidad no es así, no obstante existe estrecha relación entre una de otra.

La función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera; es decir, como parte de las finanzas. Este enfoque concuerda con la organización tradicional de las actividades de una empresa en tres campos básicos: finanzas, administración y comercialización.

La función contable se considera normalmente dentro de la jurisdicción del contador general o del director o jefe financiero. Sin embargo, hay dos diferencias básicas entre finanzas y contabilidad: La una se refiere al tratamiento que se da a los fondos y la otra a la teoría de la decisión.

Uno de los problemas que adolecen la mayoría de las organizaciones socio productivas en el Ecuador, es la falta de implementación de la contabilidad, la gran mayoría de ellas mantienen registros empíricos, que están dirigidos únicamente a las ventas a crédito o las provisiones a crédito, es decir que no es posible conocer cuál es la situación financiera del negocio, en muchos de los casos debido al mal manejo de los activos, se han visto obligados al cierre definitivo del negocio.

No podemos dejar pasar la importancia de la Contabilidad, que aporta información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas. Esta disciplina estudia el patrimonio y presenta los resultados a través de estados contables o financieros.

La contabilidad implica el análisis desde distintos sectores de todas las variables que inciden en este campo. Para esto es necesidad llevar a cabo un registro sistemático y cronológico en los libros Diario y Mayor de las operaciones financieras.

La contabilidad de una empresa, sirve para controlar todas sus operaciones diarias: de compras, de ventas, de gastos, de inversiones y otros.

El proceso contable debidamente llevado a cabo con un alto grado de responsabilidad, es un proceso secuencial de acciones técnicas, desde que ocurre el hecho económico, hasta que se integra razonablemente la información resumida de carácter económico – financiero.

**Cuadro No 1**



Fuente: Autores

Los Estados Financieros, son el producto del sistema contable y contienen información muy valiosa para la toma de decisiones financieras; por cuanto, aporta elementos de juicio sobre la solvencia, liquidez, productividad y rentabilidad de los negocios, se puede evaluar la capacidad para generar fondos y facilita la toma de decisiones en actividades de operación, financiamiento e inversión.

Quienes estamos inmersos en la actividad contable conocemos que los estados financieros básicos son: los estados de situación financiera, de resultados, de variación en el capital contable, cambios en la posición financiera y flujo del efectivo.

Pero también los estados financieros tienen sus limitaciones ya que la información contable se expresa en datos monetarios de una fecha determinada, cuyo valor cambia con el transcurso del tiempo, existen algunos elementos de la empresa que no se pueden cuantificar, tales como: el recurso humano, marcas, prestigio; entre otros, la información no es el 100% exacta, ya que contiene algunos datos estimados como son las depreciaciones y amortizaciones.

El Estado de Situación Financiera, conocido también como Balance General o Estado de Posición Financiera, muestra la estructura de inversión y financiamiento de una empresa a una fecha determinada.

El Estado de Resultados conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias o de Rentas y Gastos, muestra como se ha obtenido utilidad o pérdida neta de una empresa durante un período contable.

El Estado de Variación del Capital Contable, también denominado como Estado de Cambios en el Capital Contable, muestra el destino que se dio a las utilidades; así como, las variaciones en el capital contable transcurridas durante un período.

Estado de Cambios en la Situación Financiera, es el que muestra los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

Lo más importante de la Contabilidad de Gestión, es el obtener información de cada una de las cuentas, poder analizarlas una a una o entre ellas y poder sacar conclusiones determinantes del comportamiento financiero de la empresa durante un período o de varios períodos, comparándolos unos a otros.

Por estas razones; toda empresa u organización productiva o de comercio, debe contratar Contadores profesionales, por cuanto los mismos se encuentran preparados para implementar sistemas contables que garanticen sus registros, análisis, clasificación y resúmenes de las operaciones en estados financieros; con información real para la toma de decisiones.

- **Análisis a los Estados Financieros**

El análisis a los Estados Financieros, no es solo análisis de cifras, cálculos de indicadores o una interpretación de valores; por lo contrario, debe enmarcarse dentro del conjunto de hechos y situaciones que conforma el medio ambiente dentro del cual se ubica y opera la empresa.

Para lo cual, la parte principal de este estudio se encuentra directamente inmersa la organización social y productiva como tal, por cuanto la misma es estrictamente dinámica, que forma parte de una economía con características especiales, que participa su dinamismo con otras organizaciones privadas y estatales; y que ésta a su vez, revierte resultados sobre el medio económico.

Igualmente se debe tener en claro que, los resultados operacionales de la empresa y la situación financiera que presente en un momento dado, son el fruto de una gestión financiera y administrativa, constituido por el aporte del trabajo de obreros y empleados y representando el efecto de políticas de producción y venta. En todo caso; se puede decir que es el esfuerzo de todas las áreas de una empresa.

Por lo expuesto, para poder realizar cualquier análisis que justifique plenamente sus resultados, se debe considerar en su conjunto a toda la empresa esto es en cuanto a su infraestructura, estructura orgánica, funcionamiento, registros, estados financieros; caso contrario, cualquier informe relacionado al análisis financiero, no tendrá la validez esperada.

Si manifestamos que el estudio financiero a la empresa se lo realizaría, este deberá ser en su conjunto deducido de la siguiente forma: la administración de la empresa; las relaciones laborales; el mercado; y, la producción.

Las técnicas que se las pueden aplicar en el análisis financiero pueden ser por simple lectura, mediante análisis y mediante interpretación.

Por simple lectura, se la realiza de todas las cuentas de un balance, de la cual se puede obtener algunas conclusiones generales sobre la situación de la empresa en sus diferentes aspectos;

Mediante análisis, se interviene más en los datos de que se obtiene de la empresa, como son los llamados estados financieros, mediante comparaciones de datos contables en forma porcentual, razones, establecido tendencias del comportamiento del negocio; y,

Mediante Interpretación de los elementos proporcionados por los estados financieros, podemos llegar al conocimiento del porqué de los resultados descubriendo los puntos débiles y favorables de la estructura administrativa y financiera.

Todo contador conoce de las diferentes fórmulas existentes para el análisis a los estados financieros; pero es necesario poner en claro que para un análisis en el cual se determina con la fórmula el Capital de Trabajo, su resultado nos da un valor, el mismo que debe sustentar todos los pagos programados en el presente periodo, si se trata de una industria, serán los que corresponden a los costos directos e indirectos; y, los gastos operacionales; si es un comercio, por la compra de mercadería y gastos operacionales; y, un negocio que preste servicios, los costos y gastos que implica el mismo. Si una empresa no tiene la capacidad de cubrir estos valores dentro del periodo dado, se encuentra en graves problemas de financiamiento.

Liquidez corriente, este índice mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones a corto plazo; es decir, la capacidad que tiene el activo corriente para solventar los requerimientos de sus acreedores.

Entre otros indicadores tenemos, el Retorno sobre activos, conocido como ROA, nos permite determinar cuan rentable son los activos.  $ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Total de Activos}$ .

Retorno sobre ventas, llamado también ROS, nos permite conocer cuan rentable son las ventas; y nos demuestra además, el volumen de las ventas programadas.  $ROS = \text{Utilidad Neta} / \text{Total de Ventas}$ .

Retorno sobre Patrimonio, conocido como ROE, indicador que demuestra la rentabilidad del patrimonio.  $ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Total del Patrimonio}$ .

Retorno sobre la Inversión o ROI, que sirve para conocer la rentabilidad de la inversión.  $ROI = \text{Utilidad Neta} / \text{Total de la Inversión}$ .

Finalmente, las áreas que se debe dar mayor interés en el análisis financiero deberá ser para los administradores, la liquidez, productividad y rentabilidad; la rentabilidad, e indicadores de mercado; y, para los acreedores la liquidez, el endeudamiento a fin de que se demuestre la solvencia de la empresa.

- **Crecimiento Económico de la Organización Socio Productiva.**

Este término significa desarrollo económico, se emplea para describir no las medidas cuantitativas de una economía en crecimiento, como por ejemplo, la tasa de aumento de la renta real per cápita, sino los cambios económicos, sociales y de cualquier otro tipo que dan lugar al crecimiento.

Los problemas que normalmente sufre todo gerente al inicio de sus operaciones mercantiles, son el desconocimiento de cómo administrar su negocio.

Para solucionar estos problemas, debe recurrir el dirigente o gerente de la organización al asesoramiento técnico, que lo puede encontrar en una de las universidades del país, que mantienen convenios de vinculación con la comunidad, con el objeto de transferir conocimientos con la participación de profesores y estudiantes en materia de administración, contabilidad, marketing y otros; entre los cuales además, deben elaborar Planes de Gestión Administrativa, Financiera o de Negocios, con el propósito de desarrollar la maquinaria productiva y comercial.

Por lo expuesto; se considera, que para los problemas, siempre habrá soluciones, como podemos describir en el siguiente caso:

En nuestra investigación de campo, se pudo escoger una Planta de Producción de Embutidos, ubicada en el cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo; y que venía laborando alrededor de dos años, con el propósito de conocer su evolución.

Ante todo, es necesario hacer hincapié, que la creación de la Planta de Embutidos La Esperanza, se había tenido por "Idea", producir "Jamón Serrano", cuyo propósito se llevó a cabo, por la iniciativa de una Religiosa Española; pero, es necesario conocer algo de este producto mediante el **"cuento del real jamón serrano"**

Hay historias que vienen y van, pero algunas tejen conexiones que atraen nuestra curiosidad: El español Antonio Banderas tiene un lío con el periódico ABC por una campaña publicitaria de jamones Pata Negra. Productores españoles de cárnicos se declaran la guerra por la publicidad engañosa de las etiquetas de sus jamones.

Ladrones dan un golpe porcino en lugar de uno bancario y se llevan el contenido de varias bodegas de jamones de reserva valorados en 300 euros cada pieza; Una muestra de arte comestible presenta a una modelo en un traje flamenco hecho a base de tronchas de jamón; Para completar, un narco famoso reclama, desde la cárcel, por el poco dinero que le dejan tener y que le impide comprar Pata Negra para satisfacer su refinado gusto.

Banderas, el famoso actor, promocionará el jamón "ibérico puro de bellota", que se produce en su tierra andaluza y solo exige una piernita de jamón Pata Negra como pago, y no los 400 000 euros que publicó el ABC. Pata Negra es una denominación popular del auténtico de bellota.

Por otro lado, quienes crían los famosos cerdos de pura raza ibérica al aire libre y comiendo bellotas, aceitunas, hongos y pasto; que luego procesan artesanalmente, han iniciado una cruzada contra la gran industria. Dicen que esta se ha apropiado abusivamente de su denominación de origen, usando el término "ibérico" para vender más jamones elaborados con las carnes de otras razas de cerdos, alimentados con pienso y encerrados en corrales. Estos, naturalmente, son más baratos pero están muy lejos de ser ese manjar exquisito, del que disfrutaban tanto los paladares españoles como los de todo el mundo.

Por estas tierras americanas, el genérico es más simple, basta con el término "jamón serrano", pero sería bueno ser un consumidor más advertido. Este cerdo maravilloso y único tiene nombre y apellido: el "ibérico de pura raza", con el cual se elabora el "jamón ibérico de bellota" de una de esas, que no es otra cosa que un maravilloso ecosistema único en el mundo, formado por bosques de encinas (dan las bellotas), alcornoques y quejigos. Dicen que gracias a la cría de estos cerdos se ha preservado intacto por más de 2 000 años el suroeste de la Península Ibérica, para regocijo de los ecologistas. Allí caminan y engordan, a veces acompañadas de toros bravos, las cinco variedades o estirpes puras que existen de este cerdo autóctono.

Cada ejemplar come unos 10 kilos de bellotas al día. Necesita de 1 a 2 hectáreas para alcanzar unos 160 kilos de peso. Después su carne es curada artesanalmente. Se sala, se deja madurar en bodegas entre 24 y 36 meses, se cata uno a uno para constatar su evolución, antes de ser un jamón con la mención apropiada. Entonces aparecen los maestros cortadores con sus largos cuchillos que, con mucho arte, logran lonjas finísimas donde la carne y las vetas características de grasa se funden en su inconfundible apariencia de calidad.

Dicen los que sí saben, que se debe comer con las manos, que se debe fusionar en los dedos, que se debe oler para sentir el aroma y que, al final, su jugosidad será un placer en la boca. El pan de trigo duro es el único acompañante recomendado y, naturalmente, un buen vino, al estilo de jerez, sería aconsejable. Si le preocupa su salud, el producto es rico en Omega 3, 6 y 9. En definitiva, un potente antioxidante.

En Ecuador hay tres importadores de jamón serrano deshuesado, ya que no se permite traerlo con el hueso. Fernando Aguerre, de Hayfi, cuenta que el ibérico es cuestión de precio. El serrano normal que se trae es de cerdo blanco de raza Duroc.

Se requieren de 6 a 8 meses para curar el serrano, de 8 a 11 meses ya es de reserva y de 11 a 14 llega al 'top' del serrano. Aclara que "el Ibérico de recebo, que es criado con balanceado y en los últimos meses come bellota, puede costar de 8 ó 9 veces más que el normal, unos 60 a 100 dólares el kilo. El Pata Negra costó en Quito el año anterior 280 dólares el kilo". Queda advertido: si quiere probar lo que es la excelencia, tiene que estar atento a la denominación de origen y a su bolsillo. No sea que le metan chancho criollo, inglés o gringo por chancho ibérico de pura raza. A pesar de todos los nacionalismos revolucionarios, no hay comparación posible a la hora de degustarlo. **Plata:** Jamones Serranos con curación de 8 a 11 meses; **Oro:** Jamones Serranos con curación de 11 a 14 meses; y, **Gran Serrano:** Jamones Serranos con más de 14 meses de curación. (revistaFamilia.ec, 2016)

El dirigente que fungía como Gerente de la planta, demostraba mucha preocupación; debido a que, desconocía sobre los temas relacionados a la administración, finanzas, contabilidad; y, otros, para poder llevarla adelante; pero mantenía la esperanza de poner a la empresa en una situación de crecimiento.

En las actividades de investigación, se dio inicio a la recopilación de documentos de orden legal, contando con el Acuerdo Ministerial emitido por el Ministerio de Inclusión de Economía Social "MIES" que aprueba el Estatuto y concede la Personería Jurídica; así como el Reglamento General a la Organización Socio Productiva. El Registro Único del

Contribuyente “RUC” extendido por el Servicio de Rentas Internas; Permisos de funcionamiento extendidos por el Ministerio de Salud; Patentes y demás documentación para la comercialización lícita de sus productos.

Pero ante todo, fue necesario conocer la situación actual de la empresa, para lo cual se procedió a utilizar el sistema Zoop, comenzando con el Análisis del FODA según se demuestra a continuación:

**Cuadro No 2**

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1	Capital de Trabajo	O1	Demanda insatisfecha (Jamón Serrano)
F2	Planta equipada	O2	No hay competencia
F3	Tecnología Española	O3	Posicionamiento del mercado
F4	Disponibilidad Jamón Serrano	O4	Posibilidad de financiamiento
F5	Mano de Obra Calificada	O5	Asesoramiento y Capacitación
F6	Producto de alta calidad	O6	Instalación explotación porcina
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1	Planificación inexistente	A1	Perdidas periódicas
D2	Promoción inexistente	A2	Falta de financiamiento
D3	Contabilidad inexistente	A3	Cierres temporales de la planta central
D4	Administración empírica	A4	Escaza Materia Prima Directa
D5	Altas ventas a crédito	A5	Políticas del Estado
D6	Bajos niveles de ingresos	A6	Difícil recuperación de cartera

Fuente: Autores

**Cuadro No 3**

**MATRIZ FODA FACTORES ESTRATEGICOS**

Relación Fuerte = 5; Relación Media = 3; Relación Baja = 1; y, Relación Nula = 0

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS						DEBILIDADES						SUMA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6		
OPORTUNIDADES	O1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	36	2,25
	O2	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	38	2,375
	O3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	36	2,25
	O4	5	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	1	40	2,5
	O5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	44	2,75
	O6	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	40	2,5
AMENAZAS	A1	3	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	28	1,75
	A2	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	26	1,625
	A3	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	26	1,625
	A4	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	26	1,625
	A5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	40	2,5
	A6	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	26	1,625
SUMA		40	48	48	48	60	60	26	20	14	14	14	14		
PROMEDIO		2,5	3	3	3	3,75	3,75	1,625	1,25	0,875	0,875	0,875	0,875		

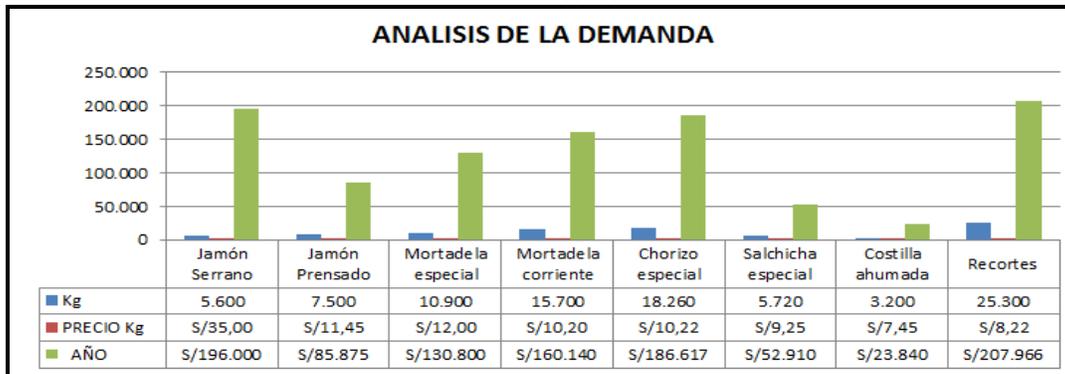
Fuente: Autores

Del análisis a la situación actual de la empresa, podemos observar que su puntuación entre las relaciones de Oportunidades, Amenazas y Debilidades, con calificación de menos de 2; por cuanto existe problemas por la falta de promoción de los productos, especialmente en la venta del jamón serrano, que debe darse mayor impulso en la hotelería de 4 a 5 estrellas; así como también el exceso de ventas a crédito.

Igualmente a la puntuación anterior, entre la relación de las Amenazas y Debilidades, por la falta de planificación, promoción, contabilidad e inconsistencias en la comercialización, demuestran que no existe una verdadera gestión administrativa – financiera.

En nuestro trabajo, procedimos a realizar una investigación del mercado de embutidos en a nivel local y nacional; habiendo obtenido los siguientes resultados en el análisis de la Demanda, Oferta y Demanda Insatisfecha de los productos que procesa la planta de embutidos, según se expone en los cuadros siguientes:

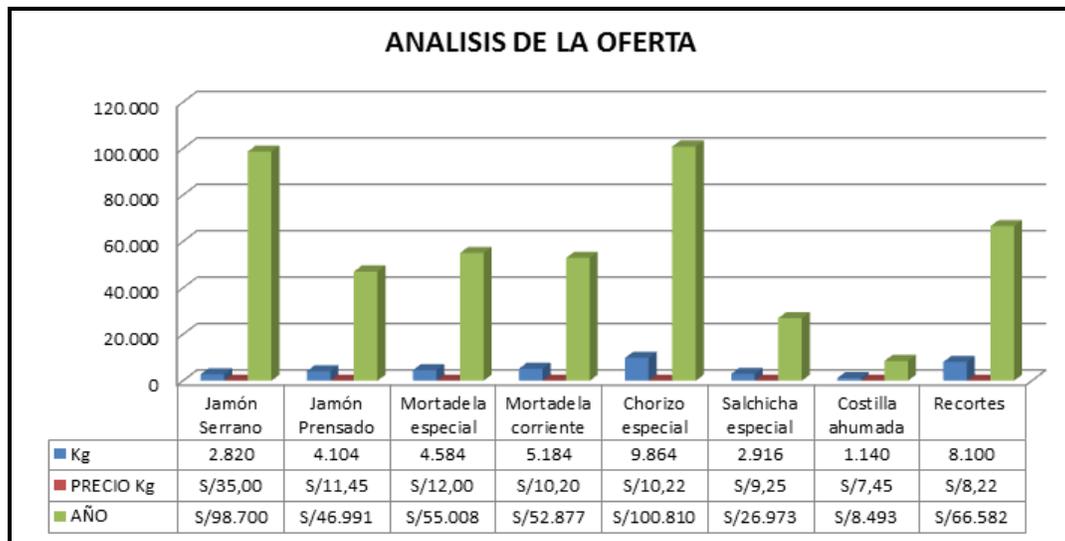
**Cuadro No 4**



Fuente: Autores

El análisis de la demanda, nos indica que las ventas de embutidos a nivel local y nacional, pueden superar los 100.000 kg de producción y \$1. 200.000 en el presente año.

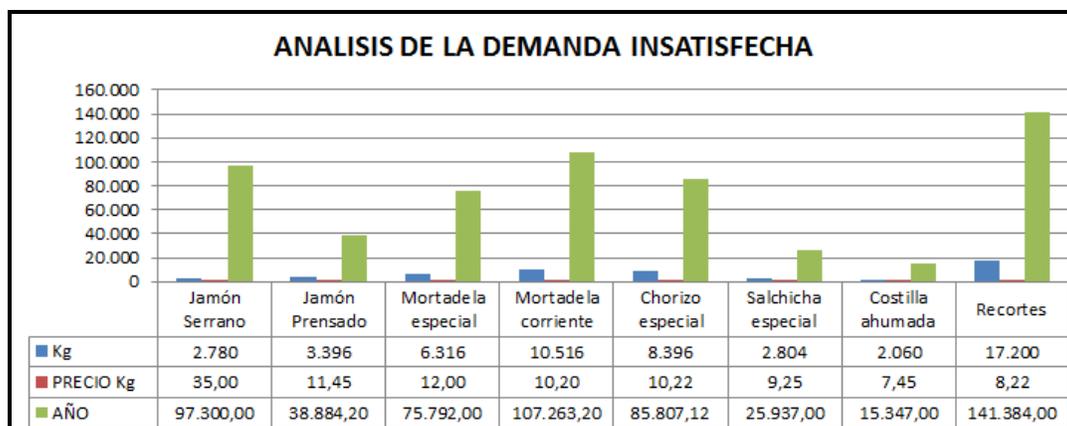
**Cuadro No 5**



Fuente: Autores

**Cuadro No 6**

En los actuales momentos, la planta está en capacidad de producir alrededor de 40.000 kg., de las diferentes variedades de embutidos por un valor en ventas de \$ 450.000.



Fuente: Autores

En el estudio de la demanda insatisfecha, se puede señalar que existe una gran oportunidad en el mercado de embutidos que se puede incrementar alrededor de 60.000 kg de producción, con ingresos aproximados a los \$ 750.000 al año.

Con el presente estudio podemos concretar que si en la actualidad se produce 40.000 kg, con el incremento la planta podría producir alrededor de 100.000 kg al año, que representaría ingresos que supere el \$ 1.200.00 al año.

Habiendo expuesto el estudio de mercado, que demuestra un buen futuro para la empresa, pasamos al estudio financiero.

Si bien la Planta de Embutidos, viene funcionando desde el año 2015, se pudo estructurar para nuestro estudio los Estados Financieros por los meses de enero, febrero y marzo del 2.016, los mismos que se exponen a continuación con los respectivos análisis en forma vertical y horizontal.

**Cuadro No 7**

"PLANTA DE EMBUTIDOS LA ESPERANZA"						
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO						
MESES DE ENERO A MARZO DEL 2016						
ACTIVO	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	168.465	100	153.277	100	151.810	100
<b>Activo Corriente:</b>	77.040	45,73	62.807	40,72	61.496	40,51
Caja - Bancos	14.250	8,46	10.466	6,83	3.751	2,47
Cuentas y Documentos por Cobrar	44.843	26,62	35.232	22,99	42.522	27,88
Inventario	2.125	1,26	1.842	1,20	3.325	2,19
Otros Activos Corrientes	15.822	9,39	14.867	9,70	12.098	7,97
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	91.425	54,27	90.870	59,28	90.314	59,48
<b>PASIVO</b>						
<b>TOTAL PASIVOS</b>	6.722	100	5.892	100	4.919	100
<b>Pasivo Corriente:</b>	6.722	100,00	5.892	100,00	4.919	100,00
Proveedores	1.243	18,40	2.825	47,95	3.242	65,91
Impuestos por Pagar	4.564	67,90	2.225	37,76	918	18,66
Otros Pasivos Corrientes	915	13,61	842	14,29	759	15,43
Pasivo a Largo Plazo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>CAPITAL</b>						
<b>TOTAL CAPITAL</b>	161.743	100	147.385	100	146.891	100
Capital	140.916	90,83	140.916	100	140.916	100,02
Ganancias Retenidas	14.827	9,17	469	0	-25	-0,02
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	168.465	100	153.277	100	151.810	100

Fuente: Autores

En el análisis vertical, se observa que durante los meses de enero a marzo del 2016, existe un exceso de crédito que supera el 50% de los activos corrientes; es decir que su capital de Trabajo, está dirigido a beneficiar a los clientes; que según el seguimiento de estas cuentas, se están transformando en cuentas incobrables; lo que afecta directamente a la marcha normal del negocio.

En cuanto al análisis de Caja, - Bancos e Inventarios, apenas cuenta con el 7,47% de los activos corrientes, poniendo en peligro a una posible quiebra del negocio.

Frente a estas circunstancias, consideramos que el problema radica, en la falta de una Gestión Financiera efectiva; ya que al momento de la investigación, se observó que empresa, no contaba con un sistema contable ni con políticas de venta.

**Cuadro No 8**

ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO						
MESES DE ENERO A MARZO DEL 2016						
AÑOS	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>161.743</b>	<b>100</b>	<b>162.212</b>	<b>100</b>	<b>162.187</b>	<b>100</b>
Capital	146.916	90,83	146.916	90,57	146.916	90,58
Ganancias Retenidas	14.827	9,17	15.296	9,43	15.271	9,42
Utilidad neta después de impuestos	14.827	100%	469	100%	-25	100%
Ganancia Retenida	14.827	100%	15.296	100%	15.271	100

Fuente: Autores

En el análisis del Estado de Capital comparativo de los meses de enero a marzo, tenemos que en los dos meses últimos, las utilidades tienden a la baja, hasta llegar a una Pérdida de \$ - 25,00; lo cual nos previene que es necesario tomar decisiones financieras urgentes.

**Cuadro No 9**

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO						
MESES ENERO A MARZO DEL 2016						
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>38.036</b>	<b>100</b>	<b>18.542</b>	<b>100</b>	<b>7.648</b>	<b>100</b>
Menos: COSTO DE PRODUCCION	15.790	41,43	12.789	68,97	1.871	50,61
Inventario Inicial de MPD	7.248	19,06	2.125	11,46	1.842	24,08
Compras de MPD	8.325	21,89	9.687	52,24	2.642	34,54
(-)Materia Prima Directa Disponible	15.573	40,94	11.812	63,70	4.484	58,63
(-) Inventario Final de MPD	2.125	5,59	1.842	9,93	3.325	43,48
Materia Prima Directa Utilizada	13.448	35,36	9.970	53,77	1.150	15,15
(+) Mano de Obra Directa	1.584	4,16	1.584	8,54	1.584	20,71
(+) Costos Indirectos de Fabricación	728	1,91	1.235	6,66	1.128	14,75
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>22.276</b>	<b>58,57</b>	<b>5.753</b>	<b>31,03</b>	<b>1.777</b>	<b>49,39</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2.885</b>	<b>7,58</b>	<b>3.059</b>	<b>16,50</b>	<b>2.884</b>	<b>37,71</b>
Gastos Operacionales	2.885	7,58	3.059	16,50	2.884	37,71
Remuneraciones	2.178	5,73	2.178	11,75	2.178	28,48
Suministros y materiales	122	0,32	158	0,85	85	1,11
Servicios	585	1,54	723	3,90	621	8,12
Gastos Financieros	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Bancarios	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>19.391</b>	<b>50,98</b>	<b>2.694</b>	<b>14,53</b>	<b>893</b>	<b>11,67</b>
(-) Gastos No Operacionales	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ingresos No Operacionales	0	0,00	0	0,00	0	0,00
(-) Impuestos	4.564	12,00	2.225	12,00	918	12,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>14.827</b>	<b>94,08</b>	<b>469</b>	<b>3,67</b>	<b>-25</b>	<b>-0,33</b>

Fuente: Autores

En el Estado de Resultado Comparativo, demuestra en su análisis; que tanto las ventas, cuanto las utilidades en los meses del estudio mantiene un decremento considerable.

**Cuadro No 10**

ANALISIS HORIZONTAL				
"PLANTA DE EMBUTIDOS LA ESPERANZA"				
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO				
MESES ENERO Y FEBRERO DEL 2.016				
ACTIVO	FEBRERO	ENERO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
	VALOR	VALOR		
TOTAL ACTIVOS	153.277	168.465	-15.188	-0,10
Activo Corriente:	62.407	77.040	-14.633	-0,23
Caja - Bancos	7.737	15.675	-7.938	-1,03
Cuentas y Documentos por Cobrar	24.178	35.800	-11.622	-0,48
Inventario	15.625	9.743	5.882	0,38
Otros Activos Corrientes	14.867	15.822	-955	0,00
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	90.870	91.425	-555	-0,01
PASIVO				
TOTAL PASIVOS	5.892	6.722	-830	-0,14
Pasivo Corriente	5.892	6.722	-830	-0,14
Proveedores	2.825	1.243	1.582	0,56
Impuestos por Pagar	2.225	4.564	-2.339	-1,05
Otros Pasivos Corrientes	842	915	-73	-0,09
Pasivo a Largo Plazo	0	0	0	0,00
CAPITAL				
TOTAL CAPITAL	147.385	161.743	-14.358,00	-0,10
Capital	146.916	146.916	0,00	0,00
Ganancias Retenidas	469	14.827	-14.358,00	-30,61
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	153.277	168.465	-15.188	-0,10

Fuente: Autores

Realizado el análisis horizontal, podemos confirmar que entre enero y febrero, en el activo corriente existe una reducción del 0,23%, por cuanto han recaudado valores por cuentas y documentos por cobrar por una parte; y por otra, se ha recuperado el inventario en un 0,38%; al igual que se ha incrementado las obligaciones con los proveedores en el 0,56%; y por las ventas, también tiene su efecto en la reducción de impuestos del -1,05%.

**Cuadro No 11**

ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO				
MESES ENERO Y FEBRERO DEL 2.016				
AÑOS	FEBRERO	ENERO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
	FEBRERO	ENERO		
TOTAL CAPITAL	162.212	161.743	469,00	0,00
Capital	146.916	146.916	0,00	0,00
Ganancias Retenidas	15.296	14.827	469,00	0,03
Utilidad neta después de impuestos	469	14.827	-14.358,00	-30,61
Ganancia Retenida	15.296	14.827	469,00	0,03

Fuente: Autores

En el Estado de Capital Comparativo de febrero en relación a enero; en su análisis horizontal, tenemos como resultado según la variación absoluta de \$ -14.358,00; y,

una variación relativa del -30,61%; lo que nos demuestra con mucha claridad, que existe una caída brusca en las utilidades.

**Cuadro No 12**

<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>MESES ENERO Y FEBRERO DEL 2.016</b>				
DETALLE	FEBRERO	ENERO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
	VALOR	VALOR		
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>18.542</b>	<b>38.036</b>	<b>-19.494,00</b>	<b>38.036,00</b>
Menos: COSTO DE PRODUCCION	12.789	15.760	-2.971,00	-0,23
Inventario Inicial de MPD	2.125	7.248	-5.123,00	-2,41
Compras de MPD	9.687	8.325	1.362,00	0,14
(=)Materia Prima Directa Disponible	11.812	15.573	-3.761,00	-0,32
(-) Inventario Final de MPD	1.842	2.125	-283,00	-0,15
Materia Prima Directa Utilizada	9.970	13.448	-3.478,00	-0,35
(+) Mano de Obra Directa	1.584	1.584	0,00	0,00
(+) Costos Indirectos de Fabricación	1.235	728	507,00	0,41
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>5.753</b>	<b>22.276</b>	<b>-16.523,00</b>	<b>-2,87</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>3.059</b>	<b>2.885</b>	<b>174,00</b>	<b>0,06</b>
Gastos Operacionales	3.059	2.885	174,00	0,06
Remuneraciones	2.178	2.178	0,00	0,00
Suministros y materiales	158	122	36,00	0,23
Servicios	723	585	138,00	0,19
Gastos Financieros	0	0	0,00	0,00
Bancarios	0	0	0,00	0,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>2.694</b>	<b>19.391</b>	<b>-16.697,00</b>	<b>-6,20</b>
(-) Gastos No Operacionales	0	0	0,00	0,00
Ingresos No Operacionales	0	0	0,00	0,00
(-) Impuestos	2.225	4.564	-2.339,00	-1,05
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>469</b>	<b>14.827</b>	<b>-14.358,00</b>	<b>-30,61</b>

Fuente: Autores

En el análisis del Estado de Resultados Comparativo, entre enero y febrero; ratifica las causas del decremento en las utilidades, debido a las ventas, que según la variación absoluta es de \$ -19.494,00 y relativa del 38,36%; siendo muy significativa la caída en la comercialización de productos.

**Cuadro No 13**

ANALISIS HORIZONTAL				
"PLANTA DE EMBUTIDOS LA ESPERANZA"				
ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO				
MESES FEBRERO Y MARZO DEL 2.016				
ACTIVO	MARZO	FEBRERO	VARIACION	VARIACION
	VALOR	VALOR	ABSOLUTA	RELATIVA %
TOTAL ACTIVOS	151.810	153.277	-1.467	-0,01
Activo Corriente:	61.496	62.407	-911	-0,01
Caja - Bancos	3.751	7.737	-3.986	-1,06
Cuentas y Documentos por Cobrar	42.322	24.178	18.144	0,43
Inventario de Mercaderías	3.325	15.625	-12.300	-3,70
Otros Activos Corrientes	12.098	14.867	-2.769	0,00
Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones)	90.314	90.870	-556	-0,01
<b>PASIVO</b>				
TOTAL PASIVOS	4.919	5.892	-973	-0,20
Pasivo Corriente	4.919	5.892	-973	-0,20
Proveedores	3.242	2.825	417	0,13
Impuestos por Pagar	918	2.225	-1.307	-1,42
Otros Pasivos Corrientes	759	842	-83	-0,11
Pasivo a Largo Plazo	0	0	0	#¡DIV/0!
<b>CAPITAL</b>				
TOTAL CAPITAL	146.891	147.385	-494	0,00
Capital	146.916	146.916	0	0,00
Ganancias Retenidas	-25	469	-494	19,76
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	151.810	153.277	-1.467	-0,01

Fuente: Autores

En cuanto al análisis realizado a los Estados de Situación Comparativo entre los meses de febrero y marzo; existe nuevamente un valor que llama la atención relacionado a que crecen las cuentas y documentos por recuperar en una variación absoluta de \$ 18.144,00; y variación relativa del 0,43 %, valor muy preocupante, considerando que su recuperación no se encuentra normal para un negocio de esta naturaleza.

**Cuadro No 14**

ESTADO DE CAPITAL COMPARATIVO				
MESES FEBRERO Y MARZO DEL 2.016				
AÑOS	MARZO	FEBRERO	VARIACION	VARIACION
	VALOR	VALOR	ABSOLUTA	RELATIVA %
TOTAL CAPITAL	162.212	161.743	469,00	0,00
Capital	146.916	146.916	0,00	0,00
Ganancias Retenidas	15.296	14.827	469,00	0,03
Utilidad neta después de impuestos	-25	469	-494,00	19,76
Ganancia Retenida	15.271	15.296	-25,00	0,00

Fuente: Autores

Se debe entender que en el mes de marzo en relación a febrero, las utilidades siguen bajando.

**Cuadro No 15**

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO				
MESES FEBRERO Y MARZO DEL 2.016				
DETALLE	MARZO	FEBRERO	VARIACION	VARIACION
	VALOR	VALOR	ABSOLUTA	RELATIVA %
VENTAS NETAS	7.648	18.542	-10.894,00	18,542,00
Menos: COSTO DE PRODUCCION	3.871	12.789	-8.918,00	-2,30
Inventario Inicial de MPD	1.842	2.125	-283,00	-0,15
Compras de MPD	2.642	9.687	-7.045,00	-2,67
(=)Materia Prima Directa Disponible	4.484	11.812	-7.328,00	-1,63
(-) Inventario Final de MPD	3.325	1.842	1.483,00	0,45
Materia Prima Directa Utilizada	1.159	9.970	-8.811,00	-7,60
(+) Mano de Obra Directa	1.584	1.584	0,00	0,00
(+) Costos Indirectos de Fabricación	1.128	1.235	-107,00	-0,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.777	5.753	-1.976,00	-0,52
			0,00	
GASTOS OPERACIONALES	2.884	3.059	-174,68	-0,06
Gastos Operacionales	2.884	3.059	-174,68	-0,06
Remuneraciones	2.178	2.178	0,00	0,00
Suministros y materiales	85	158	-73,00	-0,86
Servicios	621	723	-101,68	-0,16
Gastos Financieros	0	0	0,00	0,00
Bancarios	0	0	0,00	0,00
UTILIDAD OPERACIONAL	893	2.694	-1.801,32	-2,02
(-) Gastos No Operacionales	0	0	0,00	0,00
Ingresos No Operacionales	0	0	0,00	0,00
(-) Impuestos	918	2.225	-1.307,00	-1,42
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-25	469	-494,32	19,52

Fuente: Autores

Entre febrero y marzo, existe una variación absoluta en las ventas de \$ -10.894,00, lo que representa el 18,54% menos en las ventas en relación al primer mes.

A continuación y con la finalidad de ir ratificando las causas y los efectos existentes en el mal manejo de la gestión administrativa y financiera por parte de la gerencia, es necesario visualizar cada uno de los cuadros que tienen que ver con el análisis horizontal en realización a las diferentes cuentas.

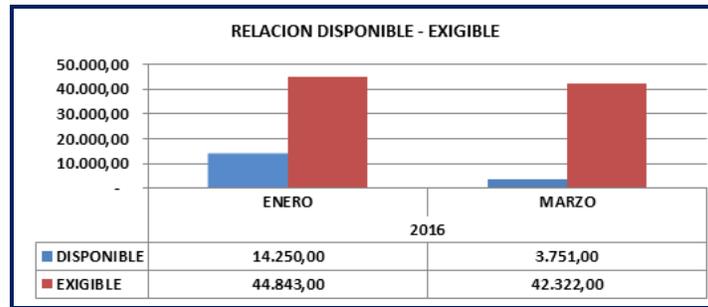
Cuadro No 16



Fuente: Autores

Se puede observar que de enero a marzo, el Activo Corriente bajó de \$ 77.040,00 a \$ 61.496,00; habiendo crecido por otra las cuentas y documentos por cobrar de \$ 35.800 a \$ 42.322,00, siendo la causa por la cual disminuye el Capital de Trabajo; y puede tener efectos graves, como paralización de actividades.

Cuadro No 17



Fuente: Autores

Se puede observar en el cuadro, que cada vez se va reduciendo la disponibilidad de fondos o recursos financieros en relación a los créditos concedidos a clientes. Por tal motivo existe la posibilidad de poner mayor énfasis en la recuperación de cartera a fin de normalizar las actividades de la empresa.

**Cuadro No 18**



Fuente: Autores

La empresa demuestra cumplimiento con sus obligaciones con respecto a las cuentas y documentos por pagar, por cuanto en enero se mantiene en \$ 35.800,00 y en marzo \$ 4.919,00, existiendo una notable rebaja.

**Cuadro No 19**



Fuente: Autores

En cuanto a los cambios en el patrimonio, podemos manifestar que, ha sufrido una baja en el capital, debido a las utilidades que han venido decreciendo de enero a marzo; es más en el último mes demostró pérdidas.

**Cuadro No 20**



Fuente: Autores

Si bien se demuestran los Activos Corrientes totalmente mayores en relación a los Pasivos Corrientes, no podemos diagnosticar un buen manejo, ya que en la empresa para dar un buen movimiento financiero, es necesario trabajar también con capital ajeno.

**Cuadro No 21**



Fuente: Autores

En relación a las ventas y utilidades, se visualiza en el cuadro, que las ventas tienen un decremento muy alto, por lo tanto las utilidades son el efecto de éstas, entre enero a marzo del 2016.

**Cuadro No 22**



Fuente: Autores

La respuesta de la evaluación financiera de enero a marzo del 2016, nos demuestra a la final, que existe una reducción en los activos y pasivos; pero esto, no quiere decir que

existe satisfacción, por lo contrario demuestra preocupación en definitiva, debido a que las ventas han bajado, la rentabilidad ha bajado, por lo tanto, los movimientos financieros, nos indica según los correspondientes análisis, no han sido satisfactorios.

Dadas estas circunstancias, es necesario plantear un nuevo rumbo a la producción y ventas; así como establecer políticas de venta; pero todos estos cambios se lo viene realizando a partir del mes abril del 2016, luego de haber mantenido reuniones con los miembros de la organización social; así, como con los representantes de la Institución ejecutora del proyecto, cuya resolución fue separar de sus funciones al actual Gerente; y contratar en forma inmediata a un profesional experimentado en Administración de Empresas con especialización en Marketing, a fin de que dirija la "Planta de Embutidos La Esperanza"; asumiendo sus funciones en los primeros días del mes abril del 2016; y, con el asesoramiento entregado; se pudo conjuntamente, obtener la siguiente información:

Elaboración del Flujo de Caja conforme a los datos concentrados de enero a junio del 2016 que se expone a continuación:

**Cuadro No 23**

<b>"PLANTA DE EMBUTIDOS LA ESPERANZA"</b>						
<b>FLUJO DE CAJA DE ENERO A JUNIO DEL 2016</b>						
<b>MES</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
INGRESOS POR VENTAS	38.036,00	18.542,00	7.648,00	17.856,00	21.643,00	35.869,00
(-) COSTO DE VENTAS	15.760,00	12.789,00	3.871,00	7.142,40	8.657,20	14.347,60
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>2.885,00</b>	<b>3.058,74</b>	<b>2.884,32</b>	<b>3.071,00</b>	<b>3.158,00</b>	<b>3.204,00</b>
Remuneraciones	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00
Suministros y materiales	122,00	157,74	85,00	148,00	198,00	230,00
Servicios	585,00	723,00	621,32	745,00	782,00	796,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				<b>545,00</b>	<b>545,00</b>	<b>545,00</b>
Amortización de la deuda bancaria				545,00	545,00	545,00
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>4.564,00</b>	<b>2.225,04</b>	<b>917,76</b>	<b>2.142,72</b>	<b>2.597,16</b>	<b>4.304,28</b>
Impuestos	4.564,00	2.225,04	917,76	2.142,72	2.597,16	4.304,28
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>14.827,00</b>	<b>469,22</b>	<b>-25,08</b>	<b>4.954,88</b>	<b>6.686,64</b>	<b>13.468,12</b>

Fuente: Autores

Podemos observar que a partir del cambio de administrador; y con nuestro asesoramiento, se ha logrado mejorar los ingresos por una parte; y por otra, la recuperación de cartera, la misma que es manejable; pues las utilidades que refleja en marzo una pérdida de \$ -25,00; a junio del mismo año se encuentra recuperando el flujo de caja a niveles del mes de enero.

**Cuadro No 24**

"PLANTA DE EMBUTIDOS LA ESPERANZA"					
FLUJO DE CAJA					
AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR VENTAS	280.000	294.000	308.700	324.135	340.342
EGRESOS	205.140	215.397	226.167	237.475	249.349
Costo de Ventas	125.000	131.250	137.813	144.703	151.938
Gastos Operacionales	40.000	42.000	44.100	46.305	48.620
Gastos Financieros	6.540	6.867	7.210	7.571	7.949
Gastos No Operacionales	33.600	35.280	37.044	38.896	40.841
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>74.860</b>	<b>78.603</b>	<b>82.533</b>	<b>86.660</b>	<b>90.993</b>

Fuente: Autores

Mediante el estudio correspondiente, se proyectó el Flujo de Caja por los años del 2017 al 2021; el mismo que será tomado en cuenta en el correspondiente Plan Financiero de la Planta.

Cuadro No 25

TD 1		14%		EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN"				
Inversión	233.133							
Tiempo	5 AÑOS							
AÑOS	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACION		INVERSION	INGRESOS	EGRESOS
0	233.133					233.133		
1		280.000	205.140	$1/(1+0.14)^1$	0,8771930		245.614	179.947
2		294.000	215.397	$1/(1+0.14)^2$	0,7694675		226.223	165.741
3		308.700	226.167	$1/(1+0.14)^3$	0,6749715		208.364	152.656
4		324.135	237.475	$1/(1+0.14)^4$	0,5920803		191.914	140.604
5		340.342	249.349	$1/(1+0.14)^5$	0,5193687		176.763	129.504
	233.133	1.547.177	1.133.528			233.133	1.048.878	768.453
							<b>VAN 1 = \$ 47.292</b>	
TD 2		22%		EVALUACION DEL PLAN DE NEGOCIO "VAN"				
Inversión	233.133							
Tiempo	5 AÑOS							
AÑOS	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACION		INVERSION	INGRESOS	EGRESOS
0	233.133					233.133		
1		280.000	205.140	$1/(1+0.22)^1$	0,8196721		229.508	168.148
2		294.000	215.397	$1/(1+0.22)^2$	0,6718624		197.528	144.717
3		308.700	226.167	$1/(1+0.22)^3$	0,5507069		170.003	124.552
4		324.135	237.475	$1/(1+0.22)^4$	0,4513991		146.314	107.196
5		340.342	249.349	$1/(1+0.22)^5$	0,3699993		125.926	92.259
	233.133	1.547.177	1.133.528			233.133	869.279	636.871
							<b>VAN 2 = \$ -725</b>	

Fuente: Autores

En cuanto a las inversiones de la proyección, se consideró un incremento de \$ 15.000,00 por crédito bancario destinado a la instalación y equipamiento de una planta de crianza de porcinos, a fin de abastecer la materia prima directa para la producción de embutidos.

En la evaluación del VAN, se obtuvo como resultado \$ 47.292,00 con una tasa de descuento del 14% a 5 años. Resultado que demuestra que es viable el proyecto.

TIR= 0,21879219	TIR= 21,88%
-----------------	-------------

Igualmente la TIR, es favorable con su resultado, que confirma la viabilidad del proyecto.

RELACION BENEFICIO COSTO =	1.048.878	1,36
	768.453	

La relación beneficio - costo, demuestra que por cada dólar invertido se tendrá una ganancia de \$ 0,36 centavos.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION =	2 AÑOS	11 MESES	18 DIAS
---	--------	----------	---------

Finalmente, el “PRI” o período de recuperación de la inversión de \$ 233.133,00; se la realizará en 2 años, 11 meses y 18 días

## DISCUSIÓN

Los fundamentos teóricos – prácticos, demuestran que existe mayor seguridad en la Gestión Financiera para lograr el desarrollo de una empresa; por lo tanto, luego de un análisis exhaustivo a los diferentes estados financieros, se logra encausar un negocio, como el caso de la “Embutidora La Esperanza”, a fin de que pueda tener una rentabilidad permanente acorde a su inversión.

Para poder realizar este tipo de investigaciones, es necesario contar con la voluntad de los miembros de la organización, representantes de la entidad ejecutora del proyecto y la gerencia, a fin de tener independencia y lograr descubrir cualquier falencia existente en el manejo administrativo y financiero de la empresa.

La investigación se la realizará con la participación de un equipo profesional e interdisciplinario, con conocimiento y experiencia en las áreas de administración, marketing, auditoría, contabilidad y otras; con el propósito de realizar exámenes en el manejo administrativo y financiero; y de esta manera, poder establecer presentar informes que determinen el buen o mal desenvolvimiento económico administrativo de la empresa.

Concretando las herramientas prioritarias para investigar la situación financiera de una empresa de beneficio social o lucrativo, son el FODA, el Análisis Financiero; y, la Evaluación Económica.

Con asesoramiento oportuno; las organizaciones sociales que mantienen este tipo de negocios sean estos, plantas de producción, centros de acopio y comercialización lograrán cumplir sus objetivos, los cuales redundan en el mejoramiento económico de sus miembros.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la investigación demostraron; que la Planta de Embutidos La Esperanza, ubicada en el cantón Riobamba, de la provincia de Chimborazo, se

encontraba al borde de la quiebra debido al mal manejo financiero por parte de Gerente de la misma.

Que fue necesario recurrir a la aplicación del método Zoop, denominado “ FODA”, a fin de conocer la situación actual del negocio, como acto seguido realizar un estudio de mercado con el propósito de determinar la existencia de una demanda insatisfecha, especialmente del jamón serrano, producto que por su preparación se encontraba amortizado sin generar ingresos; y, con sus herramientas básicas de la ciencia contable, conocer cuáles eran las razones por la cual no existía disponibilidad de fondos para atender las múltiples exigencias que demandaba la industria de embutidos.

La evaluación económica, nos permitió proyectar el flujo de caja por cinco años, hasta el 2021; con lo cual, se deja un camino debidamente estructurado para el desarrollo de la “Planta de Embutidos La Esperanza”

Dentro de las deficiencias que se pudieron comprobar, fueron las siguientes:

Que la Gerencia se encontraba a cargo de una persona que no tenía conocimiento alguno sobre administración del negocio;

Que las ventas en su mayoría las realizaban a crédito, manteniendo en cuentas y documentos por cobrar valores que superaban el 58% del Activo Corriente;

Que el Capital de Trabajo estaba totalmente desvirtuado, ya que el mismo se dirigía a favorecer a los clientes y no a la empresa;

Que cada mes decrecían las rentas hasta llegar a obtener pérdidas;

Que tenía problemas de abastecimiento de la materia prima directa (carne porcina);

Que no disponían de un Plan de Negocios;

Que no disponían de un Reglamento Interno en el cual se describan las “Políticas de Venta”;

Que en definitiva; si no se toman decisiones oportunas la empresa corría el riesgo de colapsar.

También se observó que los problemas en materia organizacional del negocio, se relacionaban con la falta de planificación de actividades; pues, la rotación de personal en las ventas, trajo como consecuencia la implementación de acciones desordenadas y no permitía mantener seguimiento a los deudores

Finalmente, toda organización social dedicada a la producción y comercialización de bienes deberá tomar en cuenta que una buena gestión financiera, llevará a la organización empresarial al éxito.

La presente investigación servirá a toda organización dedicada a la producción y comercialización, a fin de que tomen oportunamente ciertos correctivos en el funcionamiento de sus unidades productivas, con el único propósito de lograr el desarrollo de las mismas.

## **Bibliografía**

Chuga Bastidas, E. P. (agosto de 2015). *Diseño de un modelo cuantitativo de análisis de estados financieros*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de Etapas

del analisis:

<http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/321/1/300%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20cuantitativo%20de%20an%C3%A1lisis%20de%20estados.pdf>

Consejo Sectorial de la Producción Ecuador. (2011). *Definición de las PYMES*.

Recuperado el 24 de octubre de 2016, de PYMES:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

El Financiero. (2014). *Manual mpara Pymes*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Para que se usa el servicio financiero:

[http://www.elfinancierocr.com/negocios/Manual-pymes-servicios-financieros\\_ELFFIL20120912\\_0001.pdf](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Manual-pymes-servicios-financieros_ELFFIL20120912_0001.pdf)

Gomez, Gazrcía y Martin. (2014). *Analisis de la Gestión Financiera*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de

[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/49\\_17.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/49_17.pdf)

Guaman Campos, T. J. (9 de noviembre de 2015). *Analisis e interpretacion financiera a los indicadores de rentabilidad*. Recuperado el 29 de octubre de 2016, de Descripcion de proceso diagnóstico:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3014/1/TTUACE-2015-CA-CD00026.pdf>

Ponce Huanca, K. E. (21 de enero de 2011). *Analisis e interpretacion de estados financieros*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de Intepretacion de estados financieros:

<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1607/1/ANALISIS%20E%20INTERPRETACION%20A%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS%20DE%20LA%20CO.pdf>

Sanchez Lopez, P. A. (16 de diciembre de 2011). *Analisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Interpretacion de resultados:

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>

Terrazas Pastor, R. A. (junio de 2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de Concepto de Gestión Financiera: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Universidada Peruana de Ciencias Aplicadas. (2014). *Modelo de Gestión Financiera pasra PYMES*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de Gedstión Financiera:

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/317438/3/meneses\\_p.c.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/317438/3/meneses_p.c.pdf)

VERITAS LIBRERABIT VOS. (2014). *Gesdtión Empresarial y Competitividad en las PYMES*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales\\_lj.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf)