



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE FLUJO DE EFECTIVO  
DE LA EMPRESA “EL MANABA S. A.”, AÑO 2021**

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de  
Licenciado de Administración de Empresas con mención en  
Gerencia Financiera

**AUTOR: MARCELO SAMUEL BERRONES BLUM**

**TUTOR: ING. KARINA ANABELLA ASECIO BURGOS M.SC**

Guayaquil-Ecuador

2022

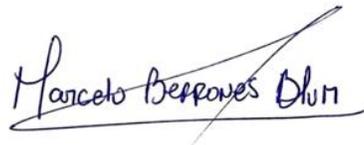
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, **Marcelo Samuel Berrones Blum** con documento de identificación N° **0925837601** manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 31 de agosto del año 2022

Atentamente,



---

**Marcelo Samuel Berrones Blum**

**C.I. 0925837601**

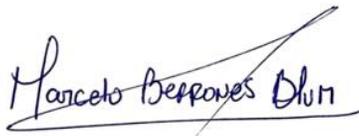
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Marcelo Samuel Berrones Blum con documento de identificación No. 0925837601, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Análisis de caso: **ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA “EL MANABA S. A.”, AÑO 2021**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciado en Administración de Empresas**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 31 de agosto del año 2022

Atentamente,



---

**Marcelo Samuel Berrones Blum**

**C.I. 0925837601**

## **CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Karina Anabella Asencio Burgos** con documento de identificación N° 0915665681, docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA “EL MANABA S. A.”, AÑO 2021** realizado por **Marcelo Samuel Berrones Blum** con documento de identificación N° **0925837601**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **de Estudio de Caso** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 31 de agosto del año 2022

Atentamente,



---

**Ing. Karina Anabella Asencio Burgos M. Sc.**

**C.I.: 0915665681**

**Dedicatoria**

Dedico este análisis de caso a Dios Todopoderoso quien me ha permitido vivir y capacitarme iluminando con su infinita misericordia, dándome la sabiduría e inteligencia, a mi hermosa familia, especialmente a mis Padres y a mi hermana por confiar en mí y darme su apoyo incondicional en todo momento. Gracias por estar conmigo en las buenas y en los momentos de dificultad.

**Marcelo Samuel Berrones Blum**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme la fuerza y sabiduría de seguir adelante en todo momento de mi vida siendo mi guía durante todo este tiempo.

A mi tutora de tesis la Máster Karina Ascencio que con paciencia, sabiduría y dedicación me ha guiado paso a paso para el desarrollo de este nuevo reto en mi vida profesional.

A mis docentes por sus enseñanzas para desarrollarme profesionalmente y haberme brindado todos sus experiencias y conocimientos.

Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa institución universitaria formadora de profesionales de elite para esta sociedad.

**Marcelo Samuel Berrones Blum**

## **Resumen**

A nivel empresarial es de conocimiento cotidiano el llevar un control mediante la elaboración de presupuestos basados en costos, cobros y pagos para una mejor toma de decisiones de las empresas. La presente investigación se basa en el análisis de la situación de una empresa ecuatoriana para realizar propuestas que colaboren con el incremento de flujo de efectivo. Los resultados obtenidos de esta indagación demuestran que la empresa tuvo fluctuaciones importantes con respecto a los periodos de cobros con sus clientes y a la vez de pago con sus acreedores, todo esto de la mano con cambios en la rotación de los inventarios. Para amenorar esta situación se propone la elaboración de políticas de cobro y pagos, políticas de inventario y la implementación de un presupuesto de flujo de efectivo para que la empresa con respecto a sus ingresos y gastos tenga una mejor administración, y de esta manera gestione eficientemente la toma de decisiones.

## **Abstract**

At the enterprise level, it's common knowledge to stay on top of things by creating budgets based on costs, fees, and charges to help businesses make better decisions. The current study case research is based on the analysis of an Ecuadorian company to make suggestions in order to increase cash flow. The results from this survey indicate that the company has experienced significant variability on the time that it takes for its customers to move and pay their creditors, along with changes on inventory rotations. To remedy this situation, it is proposed to develop a collection and payment policy, an inventory policy, and the creation of a cash budget, so that the company can better manage its income and expenses and therefore manage its decision-making process effectively.

***Palabras Claves:*** Análisis financiero, flujo de caja, ratios financieras, análisis horizontal, Covid-19, ingresos, egresos

***Keywords:*** Financial analysis, cash flow, financial ratios, horizontal analysis, covid-19, incomes, outcomes.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	7
<b>Problema de estudio</b> .....	9
<b>Antecedentes</b> .....	9
<b>Alcance</b> .....	9
<b>Objetivo general</b> .....	10
<b>Objetivos específicos</b> .....	10
<b>Fundamentación Teórica</b> .....	10
<b>Las empresas y el flujo de efectivo</b> .....	12
<b>Razones o ratios financieros</b> .....	13
<b>Ratios de liquidez</b> .....	13
<b>Ratios de rentabilidad</b> .....	14
<b>Ratios de gestión</b> .....	15
<b>Análisis financiero</b> .....	15
<b>Análisis horizontal</b> .....	15
<b>Marco metodológico</b> .....	16
<b>Nivel de investigación</b> .....	16
<b>Método</b> .....	16
<b>Resultados obtenidos de las entrevistas</b> .....	17
<b>Presentación de hallazgos</b> .....	22
<b>Análisis de Estados de situación financiera</b> .....	22
<b>Análisis de estados de resultados</b> .....	23
<b>Análisis de ratios de liquidez</b> .....	24
<b>Análisis de ratios de endeudamiento</b> .....	24
<b>Análisis de ratios de rentabilidad</b> .....	25
<b>Análisis de ratios de gestión</b> .....	25
<b>Análisis de resultados</b> .....	26
<b>Estrategias financieras propuestas para el incremento de flujo de efectivo de la empresa EL MANABA S.A.</b> .....	28
<b>Conclusiones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	30

## **Problema de estudio**

En la actualidad el objetivo principal de toda empresa es gozar de estabilidad durante sus años de funcionamiento, prosperidad en su labor y persistencia en situaciones complejas que en su mayoría se presentan por influencia de factores externos. Esto vendría siendo el escenario óptimo para una empresa, sin embargo no es el caso en muchas empresas, el futuro de una entidad se da acorde a la toma de decisiones, de las técnicas y herramientas para su desarrollo, sus movimientos económicos, las buenas prácticas dentro de la misma, entre otros.

Para determinar en qué situación se encuentra una empresa, a razón de los mejores instrumentos que posee un administrador se encuentran los estados financieros e historiales económicos, que reflejan un informe detallado de toda transacción que demuestre una entrada o salida del capital, extrayendo información tanto económica como patrimonial que en resumen plasma la situación financiera de un negocio permitiendo la realización de proyecciones medibles y alcanzables acorde a la realidad de la empresa.

## **Antecedentes**

La compañía EL MANABA S. A. es una entidad dedicada a la fabricación de productos cárnicos como: salchichas, chorizo, salchichón, salame, mortadela, morcillas, patés, chicharrones fritos, inclusive snacks de cerdo, gracias a su amplia gama de productos, distribución sistemática y posterior venta local, ha logrado posicionarse dentro de un nicho de mercado en la provincia del Guayas. Ubicado en el Km. 6.5 vía a Daule, EL MANABA S. A., inició sus actividades un 10 de febrero del año 2000, como una pequeña empresa familiar, con un número de empleados no mayor a diez.

## **Alcance**

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) en su directorio empresarial 2019, muestra que el sector microempresarial ingresó alrededor de \$46.921 millones en el mismo año. Esto corresponde al 27,7% de la facturación total de todas las microempresas del país, es decir un total de 882.766 unidades, de las cuales el 99,5% son MIPYMES, generando 1.832.967 puestos de trabajo, lo que corresponde al 60,4% del total de puestos de trabajo registrados ante el Instituto Ecuatoriano. . de Economía. Seguro Social (IESS) (INEC, 2019).

La información otorgada por el INEC también demuestra que la constitución y desaparición de estas microempresas fluctúa de la mano con la tasa de crecimiento económico del país. (UNDP, 2021)

Según el Banco de Desarrollo de América Latina, debido a la pandemia se estimó una afectación a más del 60% de las pymes de América Latina, lo que resultó en una caída de aproximadamente 9% del PIB e incremento del desempleo a 13,5% para la región. (CAF, 2020)

La presente investigación permitirá a los representantes de la empresa de embutidos EL MANABA y toda microempresa un incremento en su rentabilidad sobre futuros movimientos económicos otorgándole libertad financiera para la expansión de su negocio, una delimitación en la cartera de óptimos clientes que serán los encargados de demostrar su nivel de satisfacción al mercado dando como resultado una mejora en el nivel competitivo de la empresa, aún dentro del mismo mercado saturado que es la venta de embutidos en el Ecuador.

### **Objetivo general**

Analizar estrategias financieras para el incremento de flujo de efectivo de la empresa El Manaba S. A., año 2021.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la situación de la empresa El MANABA SA de los años 2020-2021.
- Evaluar mediante ratios financieros la evolución de la empresa El MANABA SA. 2020-2021.
- Proponer estrategias financieras para el incremento de flujo de efectivo de la empresa El MANABA S.A., año 2021.

### **Fundamentación Teórica**

Esta empresa como muchas otras a raíz de la pandemia tuvo complicaciones en sus actividades habituales, tanto en la producción de sus bienes como en venta de estos. Debido a la correcta toma de decisiones ciertas empresas sobrellevaron la situación e incluso entornos como de la medicina, transportes, medios de streaming, encontraron su época de auge. En los estados financieros presentados por la empresa podemos observar a simple vista una reducción en sus efectivos o equivalentes, inclusive al final de los ejercicios anuales se puede determinar un decremento de sus utilidades.

**Tabla 1:**

Estados financieros de la empresa.

Estados de Situación Financiera			
ACTIVOS	2021	2020	2019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
CAJA - BANCOS	\$ 3,244.84	\$ 17,717.77	\$ 18,562.94
CTAS X COBRAR	\$ 115,197.87	\$ 72,062.65	\$ 10,371.05
CRED TRIB. RET FTE.	\$ 6,923.86	\$ 6,597.96	\$ -
INV. DE MP	\$ 13,439.58	\$ 11,146.27	\$ 28,284.73
INV. DE PROD TERMINADO	\$ 141,465.29	\$ 124,344.35	\$ 217,310.61
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 280,271.44</b>	<b>\$ 231,869.00</b>	<b>\$ 274,529.33</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			
TERRENOS	\$ 63,984.00	\$ 63,984.00	\$ 63,984.00
INMUEBLE	\$ 61,884.59	\$ 61,884.59	\$ 61,884.59
MUEBLES Y ENSERES	\$ 11,646.61	\$ 11,646.61	\$ 11,646.61
EQ. DE COMPUTO Y SOFTWARE	\$ 8,909.71	\$ 8,909.71	\$ 8,909.71
MAQ. EQ. INSTALAC. Y ADECUACIONES	\$ 230,368.50	\$ 230,368.50	\$ 230,368.50
(-) DEP. ACUMULADA	\$ (256,377.99)	\$ (245,405.03)	\$ (234,432.07)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 120,415.42</b>	<b>\$ 131,388.38</b>	<b>\$ 142,361.34</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 400,686.86</b>	<b>\$ 363,257.38</b>	<b>\$ 416,890.67</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
OBLIGACIONES BANCARIAS CP	\$ 50,294.51	\$ 44,216.63	\$ -
CTAS X PAGAR FISCALES	\$ 1,225.41	\$ 1,131.55	\$ -
CTAS X PAGAR	\$ 109,977.20	\$ 115,388.80	\$ 226,215.27
15% PART. TRABAJADORES	\$ 1,005.39	\$ 2,434.78	\$ 1,521.47
OBLIGACION AL IESS	\$ 1,898.50	\$ 1,907.68	\$ 2,928.30
OTROS PASIVOS BENEF. EMPLEADOS	\$ 4,562.38	\$ 4,562.38	\$ 6,429.01
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 168,963.39</b>	<b>\$ 169,641.82</b>	<b>\$ 237,094.05</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
OBLIGACIONES BANCARIAS LP	\$ 46,229.66	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 46,229.66</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 215,193.05</b>	<b>\$ 169,641.82</b>	<b>\$ 237,094.05</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL PROPIO	\$ 179,796.62	\$ 179,796.62	\$ 179,796.62
UT DEL EJERCICIO	\$ 5,697.19	\$ 13,818.94	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 185,493.81</b>	<b>\$ 193,615.56</b>	<b>\$ 179,796.62</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 400,686.86</b>	<b>\$ 363,257.38</b>	<b>\$ 416,890.67</b>

ESTADO DE RESULTADOS			
DETALLE	2021	2020	2019
<b>INGRESOS</b>			
VENTAS	\$ 765,452.17	\$ 1,015,672.12	\$ 740,523.77
COSTO DE VENTA	\$ 479,401.00	\$ 642,552.55	\$ 484,581.51
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 286,051.17</b>	<b>\$ 373,119.57</b>	<b>\$ 255,942.26</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 148,567.22</b>	<b>\$ 204,896.59</b>	<b>\$ 87,964.81</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 127,306.23</b>	<b>\$ 151,785.86</b>	<b>\$ 157,834.35</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 4,088.40</b>	<b>\$ 1,438.96</b>	<b>\$ -</b>
<b>(UO) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 6,089.32</b>	<b>\$ 14,998.16</b>	<b>\$ 10,143.10</b>
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 613.25	\$ 1,233.72	\$ -
<b>(UAI) UTANTES DE PARTIC. UTILID.</b>	<b>\$ 6,702.57</b>	<b>\$ 16,231.88</b>	<b>\$ 10,143.10</b>
(-) 15% PARTICIPACION DE UTILIDADES	\$ 1,005.39	\$ 2,434.78	\$ 1,521.47
<b>(UAI) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 5,697.18</b>	<b>\$ 13,797.10</b>	<b>\$ 8,621.64</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ -	\$ 21.85	\$ -
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 5,697.18</b>	<b>\$ 13,775.25</b>	<b>\$ 8,621.64</b>

*Fuente: Otorgado por la empresa*

## **Las empresas y el flujo de efectivo**

Conde y García en su libro “La gestión de la responsabilidad social empresarial” menciona que una empresa se entiende como un sistema de producción orientado al progreso, dentro del cual la creación de beneficio y riqueza es garantía necesaria de su crecimiento. (Conde Lorenzo & García Díaz, 2018)

Del mismo modo Martínez Tamar Génesis en su “*Propuesta de procedimientos contables para maximizar la rentabilidad de una distribuidora de cárnicos y embutidos*” indica que un estado de flujo de efectivo sirve como base para evaluar la capacidad de una empresa para generar efectivo, así como sus pasivos y determinar su liquidez. (Tamar, 2019)

Por otra parte, Sánchez Salazar en su propuesta “*Aplicación de los flujos de efectivo como herramienta de gestión financiera en el sector financiero solidario del Ecuador*” menciona que este es de naturaleza puramente financiera y muestra las entradas y salidas de efectivo durante el período del informe y proporciona a los usuarios una base para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y otros activos líquidos equivalentes, así como la necesidad de la organización para el uso del flujo de efectivo (Salazar, 2019)

Así mismo, Mayegual Salas menciona que es un documento financiero que cuantifica el impacto del efectivo en las cuentas contables (activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos) a través de diferenciales, en dos momentos específicos”. (Magueyal, 2018)

Para la elaboración exitosa de este documento, se requiere de la intervención de elementos financieros tanto de naturaleza estática como dinámica. Por ejemplo: dos balances generales (estáticos), así como de un estado de resultados (dinámico), el primero sirve como referencia temporal para establecer los puntos de inicio y finalización del período de análisis; La segunda es importante porque muestra a través de su cifra final el resultado neto, las unidades monetarias que se han añadido o quitado a las unidades existentes al inicio del período, modificando la estructura del balance inicial, lo que se justifica en parte por la cifras que se muestran en el informe final.

Una vez establecidos los conceptos anteriores, se puede concluir que el estado de flujos de efectivo, así como otros estados financieros existentes, es una herramienta fundamental para evaluar la evolución de los recursos propios, la estructura patrimonial y financiera de una empresa, analizar la liquidez y la solvencia. indicadores, verificar el impacto de las actividades: operación, inversión y financiamiento, y así mejorar las políticas de operación, inversión y financiamiento.

Esta información podrá complementarse con los ratios financieros.

## Razones o ratios financieros

Los ratios financieros no son otra cosa que índices de medición utilizados en una comparación paralela de dos periodos contables consecutivos para determinar varios aspectos de las empresas, como su solvencia, liquidez, niveles de endeudamiento, capacidad de cubrir deudas, entre otras. (Cespedes Santamaria & Rivera Cordova, 2019)

Según Monterrosa, Ospino y Quintana, las razones financieras son factibles para la evaluación de una empresa ya que incurre al análisis de las cuentas establecidas en los estados financieros (Monterrosa Castro, Ospino Pinedo, & Quintana Pérez, 2018)

Existe una evidente semejanza en los conceptos de los autores y es que la función de los índices financieros es diagnosticar el estado actual de la empresa en la que intervienen informes financieros que demuestran las actividades realizadas por la empresa, cabe destacar que estos se clasifican en tres grupos: indicadores de liquidez, ratios de endeudamiento y razones de rentabilidad.

## Ratios de liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo. (Soto Rojas, Valdez Dávila , & Vela Trigos, 2020)

### Tabla 2:

Ratios de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	
DETALLE	FORMULA
Ratio de Liquidez	Activo circulante
	Pasivos circulante
Prueba ácida	Activo circulante - inventario
	Pasivos circulante
Capital de trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante

*Fuente: Superintendencia de Compañías (Supercías, 2011)*

### Ratios de endeudamiento

Los índices de apalancamiento relacionan la riqueza con los balances dando a conocer los niveles de endeudamiento de una empresa. (Lazo de la Vega Bernaldes & Ramón Gómez, 2019)

**Tabla 3:**

Ratios de endeudamiento/solvencia.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
DETALLE	FORMULA
Razon de endeudamiento	Pasivo T.
	Activo T.
Razon de la deuda CP	Pasivo C. P.
	Pasivo T.
Apalancamiento total	Pasivo T.
	Patrimonio
Razon de autonomia financiera	Patrimonio
	Activos T.
Razon de solvencia	Activos T.
	Pasivos T.

*Fuente: Superintendencia de Compañías (Supercías, 2011)*

### Ratios de rentabilidad

Las métricas de rentabilidad son un conjunto de indicadores financieros y económicos diseñados para determinar si una empresa es rentable o no. (Valdivia Linares, 2020)

**Tabla 4:**

Ratios de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	
DETALLE	FORMULA
Margen de utilidad bruto	Utilidad bruta
	Ventas
Margen de utilidad operacional	Utilidades operacional
	Ventas
Margen de utilidad neta	Utilidad neta
	Ventas
Rendimiento de los activos	Utilidad neta
	Activos totales
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad neta
	Patrimonio

*Fuente: Superintendencia de Compañías (Supercías, 2011)*

## Ratios de gestión

Están diseñados para medir la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos. Por lo tanto, medimos el nivel de comercio de activos, grado de reembolso de préstamos y reembolso de deudas. (Compañías, 2019)

**Tabla 5:**

Ratios de gestión

RAZONES DE GESTION	
DETALLE	FORMULA
Rotación de activos totales	Ventas
	Activo Total
Rotación de cartera	Ventas
	Cuentas por cobrar
Rotación de cuentas por pagar	Costo de Venta
	Ctas por pagar
Rotación de activos fijos	Ventas
	Activo fijos
Rotación de inventario	Costo de Venta
	Inventario
Periodo de Cobro	365
	Rotacion de ctas. por cobrar
Periodo de Pago	365
	Rotacion de ctas. por pagar
Periodo de inventario	365
	Rotacion de inventario
Ciclo de caja	Periodo de cobro + Periodo de inventarios - Periodos de pago

*Fuente: Superintendencia de compañías*

## Análisis financiero

El análisis financiero es una técnica de selección, cotejo y valoración, que consiste en escoger cierta información de la compañía que interesa al analizador, comparación de situaciones entre dos o más ciclos contables, y la evaluación de los resultados que son estudiados minuciosamente puesto que de estos se deriva la toma de decisiones. (Padilla, 2012)

## Análisis horizontal

Según lo establecido en el texto “Gestión financiera” de Córdoba Padilla, la metodología de análisis horizontal compara estados financieros homogéneos de dos o más períodos consecutivos con el fin de determinar aumentos, disminuciones o cambios en las cuentas de un período a otro, en la transacción y saber si los resultados han sido positivos o negativos para determinar cuáles merecen la mayor atención ya que serán los principales a tener en cuenta en la próxima toma de decisiones. (Padilla, 2012)

## **Marco metodológico**

### **Nivel de investigación**

El presente análisis de caso corresponde a un nivel descriptivo, el cual se encarga de identificar, clasificar y resumir las variables cuantitativas y no controladas mediante el uso de diferentes técnicas financieras, que resultará en los diferentes escenarios posibles según el cambio de dichas variables, dicho método es de corto tiempo y resultados inmediatos.

### **Método**

La metodología a utilizar será histórica – analítica, en conjunto con entrevistas a tres miembros de la empresa, los cuales serán: El gerente, Jefe financiero y Contador lo que proporciona la descomposición de las actividades realizadas en periodos pasados de la empresa, estos mostrarán información crucial para el desarrollo de presente y futuras decisiones que serán tomadas por la institución.

## Resultados obtenidos de las entrevistas

Se realizó entrevistas a tres miembros de la empresa, y estos fueron los resultados a las preguntas planteadas:

**Tabla 6:**

Resultados de entrevistas

<b>Pregunta 1: ¿Según su punto de vista y experiencia en el campo, cuál sería el orden de inversión para los siguientes aspectos: plaza, precio, producto, publicidad? Por favor, justifique su respuesta.</b>	
<b>Contador</b>	En primero plaza porque tenemos que construir y tener un sector estratégico para nuestra propia empresa, luego tener el producto que vamos a producir, después asignarle un precio o valor que a la larga nos va a generar un ingreso a la empresa y por último darle una buena publicidad a la empresa con el producto que vamos a generar y buscar nuevos mercados.
<b>Jefe Financiero</b>	Primero: Invertiría en el producto, ya que si no tengo un producto de calidad y sustentable no me va a servir de nada las otras inversiones Segundo: Precio ya que necesito un producto competitivo y pueda estar al alcance de las personas Tercero: Publicidad ya que necesito que mi producto se dé a conocer de la mejor manera Cuarto: Plazas va a llegar si hago las 3 primeras cosas correctamente.
<b>Gerente General</b>	1.- Plaza, 2.- Publicidad, 3.- Precio, 4.- Producto Es importante saber el orden de prioridad en un sistema de producción que evite el fracaso de la inversión y para ello se debe saber la necesidad del producto en el mercado y a qué nivel o sector de necesidades va dirigido teniendo en cuenta la presencia de la competencia. Luego que se determina o identifica la necesidad del producto para el consumidor final es preciso tener un plan que haga conocer a los diferentes sectores en los cuales he identificado la necesidad del producto y el precio al cual podrán acceder el consumidor final que sea interesante y atractivo el costo a invertir para cubrir la necesidad y por último fabricar el artículo sabiendo que el producto tendrá mercado sostenido en el tiempo

**Pregunta 2: Según usted ¿Cuáles son los canales de distribución más eficientes y factibles para la empresa? Y ¿Cómo maneja las cobranzas?**

<b>Contador</b>	Canales directos: Ya que se distribuye el producto a nuestros mayoristas y minoristas. Actualmente los ciclos de cobro han aumentado debido a que tenemos más mayoristas y a su vez tuvimos que ser más flexibles en los créditos.
<b>Jefe Financiero</b>	Considero que esto va a depender mucho del producto, en el caso de nuestra empresa, nos conviene vender nosotros mismos, ya que si lo hacen terciarios existe un incremento del valor del valor y dejamos de ser competitivos. A diferencia de otros productos que necesitan de un supermercado para vender el producto, nosotros que podemos realizar ventas al por mayor dentro de un mercado de víveres e incluso directamente al consumidor. A raíz de la pandemia la cobranza de la empresa se ha visto afectada ya que nuestros clientes tardaban en pagarnos a pesar de la gestión de cobranzas que se realizaban situación que se ha ido incrementando con el pasar de los meses hasta la fecha actual.
<b>Gerente General</b>	La cadena de distribución debe ser sólida y debe involucrar a todo el personal de producción, compras, logística y ventas, dentro de estos departamentos ventas y logística deben liderar los canales de distribución mediante las herramientas que se encuentran disponibles en el mercado y que harán solido el giro del negocio, este correcto funcionamiento debe estar de la mano con una óptima gestión de las cobranzas para que no existan altos valores pendientes que limiten a la empresa al momento de responder a sus obligaciones, sin embargo varios factores externos como el de la pandemia imposibilitan esta gestión de manera eficiente.

**Pregunta 3: Conociendo el mercado actual en el sector de los embutidos, ¿Quién cree usted que tiene el mayor poder de negociación, la empresa o los proveedores? ¿Por qué?**

<b>Contador</b>	Los proveedores que nos distribuyen materia prima y otros insumos deben brindarnos producto de calidad y con buenas especificaciones técnicas, cumpliendo con todos los requerimientos que pida la empresa. Antes la empresa tenía el poder de negociación, pero a raíz de la pandemia los proveedores disminuyeron los días de pago, incrementaron valores en los insumos y nos regimos a dichos cambios, sin embargo hasta la fecha nuestros proveedores no han accedido a ser flexibles en los días de crédito.
<b>Jefe Financiero</b>	Ambos tienen el poder de negociación, todo va a depender de la oferta y demanda. En el año 2020 la demanda de nuestros productos se incrementó y a su vez se incrementaron nuestros costos, y limitaron los créditos, al no tener una amplia gama de proveedores y por no arriesgar la calidad de nuestro producto nos regimos a estas exigencias.
<b>Gerente General</b>	La empresa siempre tendrá el poder de negociación en relación con los proveedores, cada día las competencias de productos y el acaparamiento del mercado harán que existan herramientas de negociación que haga mejorar el costo en busca de un margen de rentabilidad que fortalezca el negocio económicamente. En este caso la empresa toma el rol de cliente adquiriendo insumos y materia prima para la fabricación de nuestros productos.

**Pregunta 4: ¿Qué costos ha identificado usted que son capaces de ser reducidos o erradicados sin afectar la calidad del producto?**

<b>Contador</b>	Costo de materia prima, porque bajando un pequeño porcentaje de la materia prima va a generar mayores recursos económicos a la empresa y a su vez no se perderá los clientes estratégicos que tienen, y también en base a esos ingresos podríamos generar un incentivo o un aumento a la mano de obra.
<b>Jefe Financiero</b>	Considero que se podría reducir el costo de ciertos servicios básicos siempre y cuando nuestro producto no se vea muy alterado, quizás ciertos costos de transporte al mejorar las rutas de entrega del producto.
<b>Gerente General</b>	Ningún costo puede reducirse sin afectar la calidad del producto, se deben trabajar optimizando los recursos que es otro concepto a reducirlos y con ello ganar eficacia y eficiencia que son las variables que es necesario dominarlas para que los costos sean los indicados sin desmejorar la calidad del bien.

**Pregunta 5: ¿Cómo se ha visto afectado el ciclo de caja de la empresa debido a los retrasos en la cobranza y los pagos acelerados hacia los proveedores ¿Realiza la empresa flujos de efectivo basados en la cobranza y pagos?**

<p><b>Contador</b></p>	<p>Nos hemos visto forzados a realizar pagos acelerados a los proveedores por el cómo se maneja actualmente el mercado, la empresa como tal no maneja un flujo de efectivo sobre cobranzas y pagos, no hemos considerado esa opción en nuestros ejercicios contables, aunque sería viable para tener una mejor visión de los cobros y los pagos periódicos basados en el efectivo que la empresa presente semanalmente.</p>
<p><b>Jefe Financiero</b></p>	<p>Debido a las exigencias en la estandarización del nuevo mercado, la empresa ha tenido que ser más flexibles a nivel crediticio para sus clientes, sin embargo, los proveedores es otra historia, dado que nuestro producto se elabora con una materia prima fresca, el proveedor tiene la capacidad de exigir sus pagos puntuales, pero con nuestros clientes no podemos ejercer la misma exigencia que nuestros proveedores. Antes del 2020 no existía esta situación, ya que los clientes realizaban pagos de contado con un máximo de hasta 15 días, pero debido a la pandemia se auto-otorgaron créditos superando los treinta días y nos hemos visto en la obligación de aceptarlo, por ahora no hemos establecido una política de cobro basado en la compra que realicen para evitar que los clientes paguen a conveniencia de ellos.</p>
<p><b>Gerente General</b></p>	<p>A nivel general nos vemos encerrados en una situación en la que otorgar crédito a nuestros clientes no es lo mismo que el que nos otorguen créditos nuestros proveedores. El mercado se ha vuelto más exigente y como empresa no podemos incrementar el precio de nuestro producto porque significaría dar el paso a la competencia y alejar a nuestros consumidores. Actualmente el departamento financiero no presenta flujos de efectivo, consideraría que la gestión de cobros y pagos la manejan de forma empírica, mas no presupuestada.</p>

## **Análisis de las entrevistas**

El contador y gerente sugieren que primero invertirían en plaza, sector estratégico en la que se desarrollará la actividad productiva de la empresa, el jefe financiero coincide con el contador en el segundo punto a invertir el cual sería el precio del producto que generar ingresos a la compañía. El tercer y el cuarto punto a invertir se presenta con notables diferencias, contador, jefe financiero y gerente mencionan como tercer y cuarto punto a invertir es la publicidad-precio coinciden que es la mejor manera de llamar la atención a sus clientes.

Existe una similitud en los conceptos planteados por los entrevistados, y es que el canal de distribución es directo para beneficio tanto como para la empresa, en el caso de abaratar costos y para el consumidor encontrar precios más accesibles en el mercado. Inclusive aun teniendo este sistema de entrega directo a mayoristas y minoristas, la cobranza de los valores pendientes se ha visto afectada por el incremento obligado en la flexibilidad de los créditos como daño colateral causado por la pandemia.

Indican que los proveedores obtuvieron el poder de negociación a raíz de la pandemia, puesto que se volvieron más exigentes en los cobros limitando el crédito y en ocasiones exigiendo pagos de contado.

El gerente considera que no existe costo reducible que no afecte el producto final de su empresa, no obstante, el jefe financiero y el contador opinan lo contrario, el primero considera que la reducción de los costos de materia prima podría usarse como incentivos para sus trabajadores, mientras que el segundo considera que ciertos servicios básicos son capaces de ser reducidos de tal manera que se incremente un poco la utilidad en ventas con respecto a los costos de producción.

Todos hacen énfasis en la flexibilidad de crédito que ellos otorgan a sus clientes, sin embargo sus proveedores no consideran esto, exigen sus pagos puntuales, un hecho que pone en apuros a la empresa por los pagos acelerados de sus responsabilidades.

## Presentación de hallazgos

### Análisis de Estados de situación financiera

**Tabla 7:**

Análisis Horizontal de los estados de situación financiera años 2019-2021.

Estados de Situación Financiera				Análisis Horizontal	
	2021	2020	2019	2021-2020	2020-2019
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA - BANCOS	\$ 3,244.84	\$ 17,717.77	\$ 18,562.94	-81.69%	-4.55%
CTAS X COBRAR	\$ 115,197.87	\$ 72,062.65	\$ 10,371.05	59.86%	594.84%
CRED TRIB. RET FTE.	\$ 6,923.86	\$ 6,597.96	\$ -	4.94%	100.00%
INV. DE MP	\$ 13,439.58	\$ 11,146.27	\$ 28,284.73	20.57%	-60.59%
INV. DE PROD TERMINADO	\$ 141,465.29	\$ 124,344.35	\$ 217,310.61	13.77%	-42.78%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 280,271.44</b>	<b>\$ 231,869.00</b>	<b>\$ 274,529.33</b>	<b>20.87%</b>	<b>-15.54%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
TERRENOS	\$ 63,984.00	\$ 63,984.00	\$ 63,984.00	0.00%	0.00%
INMUEBLE	\$ 61,884.59	\$ 61,884.59	\$ 61,884.59	0.00%	0.00%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 11,646.61	\$ 11,646.61	\$ 11,646.61	0.00%	0.00%
EQ. DE COMPUTO Y SOFTWARE	\$ 8,909.71	\$ 8,909.71	\$ 8,909.71	0.00%	0.00%
MAQ. EQ. INSTALAC. Y ADECUACIONES	\$ 230,368.50	\$ 230,368.50	\$ 230,368.50	0.00%	0.00%
(-) DEP. ACUMULADA	\$ (256,377.99)	\$ (245,405.03)	\$ (234,432.07)	4.47%	4.68%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 120,415.42</b>	<b>\$ 131,388.38</b>	<b>\$ 142,361.34</b>	<b>-8.35%</b>	<b>-7.71%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 400,686.86</b>	<b>\$ 363,257.38</b>	<b>\$ 416,890.67</b>	<b>10.30%</b>	<b>-12.87%</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
OBLIGACIONES BANCARIAS CP	\$ 50,294.51	\$ 44,216.63	\$ -	13.75%	100.00%
CTAS X PAGAR FISCALES	\$ 1,225.41	\$ 1,131.55	\$ -	8.29%	100.00%
CTAS X PAGAR	\$ 109,977.20	\$ 115,432.49	\$ 217,593.63	-4.73%	-46.95%
15% PART. TRABAJADORES	\$ 1,005.39	\$ 2,434.78	\$ 1,521.47	-58.71%	60.03%
OBLIGACION AL IESS	\$ 1,898.50	\$ 1,907.68	\$ 2,928.30	-0.48%	-34.85%
OTROS PASIVOS BENEF. EMPLEADOS	\$ 4,562.38	\$ 4,562.38	\$ 6,429.01	0.00%	-29.03%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 168,963.39</b>	<b>\$ 169,685.51</b>	<b>\$ 228,472.41</b>	<b>-0.43%</b>	<b>-25.73%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
OBLIGACIONES BANCARIAS LP	\$ 46,229.66	\$ -	\$ -	100.00%	0.00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 46,229.66</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 215,193.05</b>	<b>\$ 169,685.51</b>	<b>\$ 228,472.41</b>	<b>26.82%</b>	<b>-25.73%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL PROPIO	\$ 179,796.62	\$ 179,796.62	\$ 179,796.62	0.00%	0.00%
UT DEL EJERCICIO	\$ 5,697.19	\$ 13,775.25	\$ 8,621.64	-58.64%	100.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 185,493.81</b>	<b>\$ 193,571.87</b>	<b>\$ 188,418.26</b>	<b>-4.17%</b>	<b>2.74%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 400,686.86</b>	<b>\$ 363,257.38</b>	<b>\$ 416,890.67</b>	<b>10.30%</b>	<b>-12.87%</b>

*Fuente: Otorgados por la institución*

La presente tabla muestra las fluctuaciones en los últimos tres años de actividad de la empresa, cuentas que no únicamente toman otro rumbo por decisiones de la empresa, sino también, por la incidencia de factores externos.

El activo circulante presenta una disminución del 33.61% entre los años 2019-2020, no obstante, entre los años 2020-2021 incrementó 10.89%. En este subgrupo se muestran variaciones significativas, la cuenta caja-banco disminuyó entre los tres periodos, a diferencia de las cuentas por cobrar que aumentaron periódicamente, sin embargo, en los inventarios se refleja una disminución en los años 2019-2020, pero aumentan al 2021. Con respecto a los activos fijos, estos no presentan mayor cambio debido a que la empresa no ha realizado inversiones en ellos.

Los Pasivos presentaron una disminución entre los periodos 2019-2020, sin embargo al 2021 se refleja un incremento debido a la búsqueda de financiamiento que la empresa ha realizado para equilibrar los problemas presentados en la cobranza. En este grupo resaltan las cuentas por pagar a proveedores y obligaciones bancarias de corto y largo plazo.

En el patrimonio, el capital se mantiene inalterable, sin embargo, la utilidad del ejercicio presenta variaciones durante los tres periodos debido a los resultados obtenidos entre las ventas y los gastos.

## Análisis de estados de resultados

**Tabla 8:**

Análisis Horizontal de los estados de resultados años 2019-2021

DETALLE	ESTADO DE RESULTADOS			Análisis Horizontal	
	2021	2020	2019	2021-2020	2020-2019
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS	\$ 765,452.17	\$ 1,015,672.12	\$ 740,523.77	-24.64%	37.16%
COSTO DE VENTA	\$ 479,401.00	\$ 642,552.55	\$ 484,581.51	-25.39%	32.60%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 286,051.17</b>	<b>\$ 373,119.57</b>	<b>\$ 255,942.26</b>	-23.34%	45.78%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 148,567.22	\$ 204,896.59	\$ 87,964.81	-27.49%	132.93%
GASTOS DE VENTA	\$ 127,306.23	\$ 151,785.86	\$ 157,834.35	-16.13%	-3.83%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,088.40	\$ 1,438.96	\$ -	184.12%	100.00%
<b>(UO) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 6,089.32</b>	<b>\$ 14,998.16</b>	<b>\$ 10,143.10</b>	-59.40%	47.87%
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 613.25	\$ 1,233.72	\$ -	-50.29%	100.00%
<b>(UAI) UTANTES DE PARTIC. UTILID.</b>	<b>\$ 6,702.57</b>	<b>\$ 16,231.88</b>	<b>\$ 10,143.10</b>	-58.71%	60.03%
(-) 15% PARTICIPACION DE UTILIDADES	\$ 1,005.39	\$ 2,434.78	\$ 1,521.47	-58.71%	60.03%
<b>(UAI) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 5,697.18</b>	<b>\$ 13,797.10</b>	<b>\$ 8,621.64</b>	-58.71%	60.03%
(-) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ -	\$ 21.85	\$ -	-100.00%	100.00%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 5,697.18</b>	<b>\$ 13,775.25</b>	<b>\$ 8,621.64</b>	-58.64%	59.78%

*Fuente: Otorgados por la institución*

Se puede notar un incremento significativo del 37.16% en las ventas de la empresa para el 2020, valor que para el siguiente periodo (2021) tiene una disminución en 24.64%. Por otra parte sus costos de venta también se ven incrementados en 32.60% valor que tuvo una alza debido factores externos como la pandemia. Para el 2020 las utilidades se incrementaron en un 59,78% y a su vez al periodo posterior una caída del 58.64%, resultando en una utilidad menor.

## Análisis de ratios de liquidez

**Tabla 9:**

Resultados de razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ				
DETALLE	FORMULA	2021	2020	2019
Ratio de Liquidez	Activo circulante	2.172	1.431	1.543
	Pasivos circulante			
Prueba ácida	Activo circulante - inventario	0.923	0.633	0.122
	Pasivos circulante			
Capital de trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante	\$ 145,335.09	\$ 73,200.14	\$ 128,664.95

*Fuente: Autor*

La empresa muestra una liquidez saludable, sin embargo al analizar las cuentas que las componen, se tiene que las cuentas por cobrar presentan incrementos en cada periodo, lo que genera el aumento del activo circulante, y esto podría ser perjudicial porque si existe dificultad para la cobranza, estos niveles bajarían.

## Análisis de ratios de endeudamiento

**Tabla 10:**

Resultados de razones de endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
DETALLE	FORMULA	2021	2020	2019
Razon de endeudamiento	Pasivo T.	54%	47%	55%
	Activo T.			
Razon de la deuda CP	Pasivo C. P.	79%	100%	100%
	Pasivo T.			
Apalancamiento total	Pasivo T.	1.160	0.877	1.213
	Patrimonio			
Razon de autonomia financiera	Patrimonio	46%	53%	45%
	Activos T.			
Razon de solvencia	Activos T.	1.862	2.141	1.825
	Pasivos T.			

*Fuente: Autor*

La empresa en el año 2020 presento menos endeudamiento en comparación de los años 2019 y 2021 a razón de que en el año 2019 no presentaba obligaciones bancarias, sin embargo en el 2020 se presentan endeudamientos con los bancos tanto como de corto como largo plazo. Este endeudamiento con las instituciones financieras durante el 2019 y 2020 se dio únicamente a corto plazo, sin embargo, a raíz del 2021 la empresa se vio en la obligación de endeudarse a largo plazo y así dar holgura para dar frente a sus obligaciones.

## Análisis de ratios de rentabilidad

**Tabla 11:**

Resultados de razones de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD				
DETALLE	FORMULA	2021	2020	2019
Margen de utilidad bruto	Utilidad bruta	37.37%	36.74%	34.56%
	Ventas			
Margen de utilidad operacional	Utilidades operacional	0.80%	1.48%	1.37%
	Ventas			
Margen de utilidad neta	Utilidad neta	0.74%	1.36%	1.16%
	Ventas			
Rendimiento de los activos	Utilidad neta	1.42%	3.79%	2.07%
	Activos totales			
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad neta	3.07%	7.12%	4.58%
	Patrimonio			

*Fuente: Autor*

El margen bruto incrementó durante los tres periodos, sin embargo, aunque en el 2020 tuvo una suma importante de ventas, las utilidades de estas ventas son bajas, esto se debe a los elevados costos que maneja la empresa ya que se ha limitado a adquirir la materia prima de un solo proveedor puesto que consideran un riesgo el cambiar dicho material y afectar el producto final. Esto se refleja en 2020 donde la empresa le saco más provecho a su activos incrementando producción y ventas, pero para el 2021 sus equivalentes de efectivo tienen una gran reducción y sus cuentas pendientes de cobro un aumento, esto acompañado de una disminución en sus ventas dan como resultado una utilidad por debajo incluso del primer año (2019). La empresa no se ha preocupado en controlar o estandarizar sus costos.

## Análisis de ratios de gestión

**Tabla 12:**

Resultados de razones de gestión

RAZONES DE GESTION				
DETALLE	FORMULA	2021	2020	2019
Rotación de activos totales	Ventas	1.91	2.80	1.78
	Activo Total			
Rotación de cartera	Ventas	2.48	5.18	24.68
	Cuentas por cobrar			
Rotación de cuentas por pagar	Costo de Venta	4.36	5.57	2.23
	Ctas por pagar			
Rotación de activos fijos	Ventas	6.36	7.73	5.20
	Activo fijos			
Rotación de inventario	Costo de Venta	3.39	5.17	2.23
	Inventario			
Periodo de Cobro	365	146.99	70.49	14.79
	Rotacion de ctas. por cobrar			
Periodo de Pago	365	83.73	65.57	163.90
	Rotacion de ctas. por pagar			
Periodo de inventario	365	107.71	70.63	163.68
	Rotacion de inventario			
Ciclo de caja	Periodo de cobro + Periodo de inventarios - Periodos de pago	170.97	75.56	14.58

*Fuente: Autor*

Las razones de gestión muestran que durante el año 2020 la empresa tuvo mayor producción entre los tres periodos, de acuerdo con una mejor rotación de los activos totales y activos fijos así como también de inventarios, sin embargo en el 2021 se reduce lo que significa que tuvo menos producción.

La cartera de cobros disminuyó durante los tres periodos porque los clientes empezaron a solicitar más crédito en algunos casos y en otros se extendían sin previo aviso afectando la cobranza que se mantenía en el 2019 de un promedio de 15 días como crédito.

### **Análisis de resultados**

La situación de la empresa durante los años 2020-2021 muestra que al entrar a una estandarización en el mercado después de la pandemia se ha visto envuelta en una encrucijada con respecto a los periodos de cobro, periodos de pagos y el estancamiento de inventarios en almacenamiento. Esto se ve reflejado en el gran aumento periódico de las cuentas por cobrar, acompañado de esto las existencias de materia prima e inventarios de producto terminado en almacenamiento provocan un incremento masivo en los activos corrientes en cada año. Al realizar el análisis de los ratios muestra que la empresa posee liquidez, sin embargo, al analizar individualmente las cuentas que lo componen, se identifica que los valores aumentados son en las cuentas mencionadas anteriormente, la consecuencia de esto es que, si no se presupuesta correctamente los periodos de cobro y pago, podría transformarse fácilmente en resultados negativos. Con respecto a los intangibles de la empresa, no se ha visto reflejada inversión alguna en estos y a su vez sufren una ligera reducción, que es lo ordinario debido a la naturaleza de las depreciaciones.

Se puede identificar también que durante dos periodos 2019-2020 la empresa cuenta únicamente con obligaciones pendientes de pago menores a un año. Situación que cambia en el 2021 al conseguir financiación negociada con instituciones financieras a largo plazo, logrando obtener un poco de holgura para lograr cubrir sus obligaciones a corto plazo, situación reflejada en el indicador “razón de deuda”. No existe cambio alguno con respecto al capital de la empresa pero sí sobre sus utilidades las cuales dependen netamente de las ventas y los costos poco controlados por la empresa.

Así mismo se puede inferir que en el 2020 la empresa tuvo su mejor año en ventas superando el 2019 y 2021 con un aumento de casi un 30% en comparación con estos años. Lamentablemente estos valores se ven opacados por incremento de sus costos y gastos dando como resultado una utilidad mínima.

Una manera factible de incrementar las utilidades sería mediante el uso adecuado de sus activos, para que al realizar inversiones resulte en un aumento en ventas, una optimización de costos, y una buena productividad mediante el uso eficiente de sus procesos. Cabe recalcar que no es factible el aumento de los activos totales si no es para el incremento de las utilidades, esto se puede constatar con el aumento del activo a razón de sus cuentas por cobrar y sus inventarios.

Cabe indicar la incidencia de la pandemia Covid-19 en las actividades de la empresa, razón suficiente para el incremento de la demanda, costos y gastos de producción.

Se realizó una reunión presencial con miembros administrativos de la empresa y estos explicaban cómo el costo de la materia prima ha encarecido el producto, razón por la que una alteración del precio así sea por diez céntimos de dólar los consumidores optarán por otros productos de menor valor.

Con respecto a los periodos de cobranza y pagos se puede identificar que la empresa antes cobraba en un máximo de 15 días lo que hasta el 2021 incremento de manera brusca a aproximadamente cuatro meses y medio. En 2020 la empresa agilizo su periodo de pagos pasando de 163 días a 65, sin embargo para el 2021 esto se incrementó en 20 días más. Los inventarios también tienen cambios importantes ya que su rotación disminuyó con respecto al año 2020, esto resulta en un incremento en los plazos de venta de estos productos, causando así un almacenamiento extendido de las existencias. De igual manera se demuestra que la empresa lograba convertir sus existencias en efectivo de manera eficiente en el 2019, por otra parte para el 2021 la empresa incrementó este plazo de efectivización a más de cinco meses, lo que puede ser perjudicial para la empresa.

Otro factor que causa incidencia en estos cambios drásticos en las actividades de la empresa es el de las actuales guerras entre Rusia y Ucrania, puesto que la empresa importaba cierto material para su producto final desde Rusia, este daba razones para encarecerlo o detener su distribución, situación que obliga a la empresa buscar otros proveedores nacionales con un costo elevado y consecuencia de esto el incremento del valor final de su producción.

Una correcta gestión de los costos podrá evitar incertidumbres para la empresa con respecto a los precios altos de sus productos obligándolo a perder mercado y/o a los precios bajos que reducen al mínimo su margen de utilidades, por lo que se recomienda normalizar dichos valores para beneficios mayores.

## **Estrategias financieras propuestas para el incremento de flujo de efectivo de la empresa EL MANABA S.A.**

Dado que los inconvenientes de la empresa se encuentran mayoritariamente en sus periodos de cobranza y pagos, las siguientes estrategias prometen colaborar con una estandarización de estos valores y un incremento en el flujo de efectivo.

- Establecer una política de cobros en la que se establezca un equilibrio del 35-65 con respecto al pago y al tiempo de pago a razón de 30 y 60 días, de tal manera que el cliente deberá realizar el pago mayor en el primer periodo y lo restante a un plazo máximo de 60 días, tomando en consideración el monto de la compra que realice.
- Establecer un acuerdo con los proveedores para formalizar una política de pagos. Para esto la empresa deberá considerar nuevos proveedores con productos de igual o mejor calidad y precios, y negociar los periodos de pagos de tal manera que la empresa no deba realizar pagos forzados o apresurados limitando su toma de decisiones, inclusive podría incursionar en la adquisición de proveedores en el extranjero con la posibilidad de importar materias primas más económicas.
- Coordinar con el departamento de producción y ventas una política de inventarios en la que se optimicen los niveles de producción acorde a la demanda de los productos en la venta. De la misma forma el crear estrategias de venta que permita incrementar la demanda y así mantener niveles más altos de rotación de inventarios para evitar el exceso de inventarios.
- Establecer la elaboración de un presupuesto de efectivo mensual, basado en las políticas mencionadas anteriormente para llegar un control riguroso de los ingresos y egresos, para una correcta planificación del efectivo y una adecuada toma de decisiones.

## **Conclusiones**

En virtud de lo argumentado podemos concluir que:

Al implementar una política de cobros la empresa logrará estandarizar los periodos en los que los consumidores realizan sus pagos, permitiéndole a su vez a la empresa, tener el efectivo suficiente para cubrir su deudas, y realizar inversiones pertinentes a la actividad económica. Un correcto manejo de esta política ayudara a la empresa a mejorar su rentabilidad y disminución de riesgo de la empresa.

Con respecto a los pagos a proveedores, la aplicación de estas políticas de pagos deberá ser mayor al periodo promedio de cobranza para no generar un desequilibrio en el capital de trabajo. El resultado de esto seria los pagos puntuales sin mayor esfuerzo y un control en su flujos de dinero gestionando así el ingreso por parte de los clientes y la salida por motivo de pago a los proveedores.

La política de inventarios ayudará a la empresa a llevar un control y mejorar los niveles de estacionalidad que tienen tanto la materia prima como el producto terminado, posibilitando a la empresa realizar planificaciones en conjunto con el departamento de producción y mejorar la toma de decisiones con respecto al manejo y venta de sus inventarios.

Para finalizar, al aplicar lo mencionado anteriormente la empresa estará en capacidad de implementar un presupuesto de efectivo mensual para tener mayor control sobre sus ingresos y egresos, permitiéndose gestionar sus decisiones de manera más eficiente, estar preparada para enfrentar contingencias no previstas e inversiones oportunidad.

## Bibliografía

- Aguilar Soriano, K. Y., & Cano Ramírez, N. E. (2017). *UNCP*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de UNIVERSIDAD NACIONAL CENTRO DEL PERU:  
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3876/Aguilar%20Soriano-Cano%20Ramirez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- AE. (20 de Octubre de 2020). Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de Altos Empresarios:  
<https://www.altosempresarios.com/noticias/rotacion-de-activos-indicadores-de-eficiencia#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20activos%20fijos,estado%20de%20insolvencia%20o%20quiebra.>
- AE. (13 de Octubre de 2020). Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de Altos empresarios:  
<https://www.altosempresarios.com/noticias/periodo-de-cobro-indicadores-de-eficiencia#:~:text=El%20per%C3%ADodo%20promedio%20de%20cobro,que%20se%20recauda%20la%20cartera.>
- Atoche Becerra, D. C., & Carreño Velásquez, B. L. (2021). *REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74821>
- CAF. (27 de Noviembre de 2020). *Banco de Desarrollo America Latina*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>
- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S., & García Osorio, N. (2018). PIB e Indicadores Financieros de la Banca Privada Ecuatoriana 2000-2016. *Economía y Negocios UTE*, 14.
- Céspedes Santamaria, S. C., & Rivera Cordova, L. N. (01 de Diciembre de 2019). *REPOSITORIO DE TESIS*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de UNIVERSIDAD PERUANA UNION:  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2591>
- Compañías, S. d. (2019). *Supercias del Ecuador*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores\\_new.pdf](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores_new.pdf)
- Conde Lorenzo, E., & García Díaz, H. (2018). *La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Quito-Ecuador: Abya-Yala. Recuperado el 10 de Julio de 2022
- Da Silva, D. (02 de Junio de 2022). *Zendesk*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-coste-de-venta/>
- Delt.ai. (26 de Mayo de 2021). Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de <https://delt.ai/blog/que-es-ciclo-de-operativo-de-una-empresa#:~:text=Tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20ciclo%20de,convertir%20su%20inventario%20en%20dinero.>
- EmpresaActual*. (2016). Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://www.empresaactual.com/ratio-de-rotacion-de-inventario/#:~:text=La%20interpretaci%C3%B3n%20de%20la%20f%C3%B3rmula,buena%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20existencias.>
- Estrategias de Inversión*. (s.f.). Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/rotacion-del-activo-t->



- Saldías Cifuentes, N. (2018). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD DEL BIO BIO, CHILE*. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2954>
- Sevilla. (30 de Mayo de 2020). *MASTER MBA SEVILLA*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://www.master-sevilla.com/empresas/ratios-de-endeudamiento-y-como-se-calculan/#:~:text=Un%20ratio%20de%20endeudamiento%20mayor,tiene%20m%C3%A1s%20activos%20que%20deuda>.
- Sevilla Arias, A. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>
- SMSEC. (20 de Junio de 2018). *SMS Latinoamérica*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de <https://bc.smsecuador.ec/niif-ifrs/nic-7-estado-de-flujos-de-efectivo/>
- Solé, M. (9 de Diciembre de 2021). *Captio*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de <https://www.captio.net/blog/periodo-medio-pago-proveedores-como-calcularlo#:~:text=La%20interpretaci%C3%B3n%20del%20Periodo%20Medio,pago%20tiene%20una%20demora%20inferior>.
- Solé, M. (4 de Mayo de 2021). *EmburseCaptio*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://www.captio.net/blog/indice-rotacion-cuentas-por-pagar#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20cuentas%20por%20pagar%20proveedores%20en%20d%C3%ADas%20indica,y%20ya%20tienes%20el%20resultado>.
- Soto Rojas, R. L., Valdez Dávila, L., & Vela Trigos, J. P. (12 de 2020). *REPOSITORIO DE TESIS*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de UNIVERSIDAD PERUANA UNION: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4025>
- Supercías. (2011). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 10 de 07 de 2022, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Tamar, M. S. (Enero de 2019). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42151/1/Tesis%20Martinez%20Sanchez.pdf>
- Tovar Posso, M., & Muñoz Martínez, I. T. (Diciembre de 2018). *Scyentific Electronic Library Online*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89532018000200139](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532018000200139)
- Trenza, A. (02 de Octubre de 2020). *ANA TRENZA MISS FINANZAS*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://anatrencia.com/ratio-de-liquidez/#31-interpretacion-del-ratio-de-liquidez>
- UNDP, E. (8 de Septiembre de 2021). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de <https://www.undp.org/es/ecuador/blog/un-modelo-productivo-inclusivo-y-sostenible-para-salir-de-la-crisis-apoyando-los-micro-y-peque%C3%B1os-negocios>
- Valdivia Linares, R. E. (10 de 2020). *UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PERU*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1168>
- Westreicher, G. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>

Westreicher, G., & Sánchez Galán, J. (2021). *Economipedia*. Recuperado el 10 de Agosto de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>