



POSGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

RPC-SO-30-NO.503-2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
INFORMES DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

IMPACTO DE LA SEGREGACIÓN DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DE LA ESTRUCTURA
CORPORATIVA PERTENECIENTES AL GRUPO
INDUSTRIAL GRAIMAN

AUTOR(ES)

JENNY ALEXANDRA CABRERA PRADO
PATRICIA ALEXANDRA ORDOÑEZ MUÑOZ

DIRECTOR:

GABRIELA ISABEL ARAUJO OCHOA

CUENCA – ECUADOR
2022

Autoras:**Jenny Alexandra Cabrera Prado**

Contadora Pública Auditora

Candidata a Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

jcabrerap7@est.ups.edu.ec

jena29@hotmail.com

**Patricia Alexandra Ordoñez Muñoz**

Ingeniera comercial

Candidata a Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

pordonezm3@est.ups.edu.ec

patilou82@hotmail.com

Dirigido por:**Gabriela Isabel Araujo Ochoa**

Ingeniera comercial

Magister en gestión empresarial

garaujo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2022 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

JENNY ALEXANDRA CABRERA PRADO

PATRICIA ALEXANDRA ORDOÑEZ MUÑOZ

Impacto de la segregación de las empresas familiares de la estructura corporativa pertenecientes al Grupo Industrial Graiman

DEDICATORIA

ESTE TRABAJO ESTÁ DEDICADO A MI ESPOSO E HIJOS POR SER MI APOYO EN TODO ESTE TIEMPO DE ESTUDIO Y SIN ELLOS JAMÁS PODRÍA ALCANZAR ESTA META ANHELADA. DEDICO TAMBIÉN A MIS PADRES QUE DESDE NIÑA ME ENSEÑARON LA RESPONSABILIDAD, DEDICACIÓN Y SACRIFICIO PARA LLEGAR A MIS METAS PROPUESTAS, A MI PAPI POR SU APOYO EN CADA ETAPA DE MI VIDA Y A MI MADRE QUE SIEMPRE FUE MI SOPORTE Y QUE DESDE EL CIELO SÉ QUE ME ACOMPAÑA, TE AMO MAMITA.

JENNY ALEXANDRA CABRERA PRADO

ESTA DEDICATORIA ESTÁ DIRIGIDA A MI FAMILIA. A MI ESPOSO Y A MIS HIJAS POR SER MI INSPIRACIÓN Y MOTOR DURANTE TODO ESTE TIEMPO, POR ALENTARME DÍA A DÍA A CUMPLIR EL OBJETIVO TRAZADO Y POR COMPRENDER QUE NUESTRO SACRIFICIO TIENE SU RECOMPENSA. A MIS PADRES Y HERMANA, POR FORMAR PARTE DE MI EQUIPO Y CONVERTIRSE EN MI PILAR DE SOPORTE, AYUDÁNDOME A SOBRELLEVAR LA CARGA. SIN USTEDES EL CUMPLIMIENTO DE ESTA META NO HUBIERA SIDO POSIBLE.

PATRICIA ALEXANDRA ORDOÑEZ MUÑOZ

AGRADECIMIENTO

AGRADECEMOS PRIMERAMENTE A DIOS, QUIEN NOS HA DADO LA FE Y LA FORTALEZA PARA AFRONTAR CADA RETO, CADA OBSTÁCULO, DÍA A DÍA. AGRADECEMOS A TODOS Y CADA UNO DE LOS PROFESORES QUIENES CON SUS CONOCIMIENTOS NOS LLEVARON A LOGRAR ESTE OBJETIVO, FORTALECIENDO NUESTRAS COMPETENCIAS CON CADA UNO DE LOS TEMAS QUE NOS IMPARTIERON PARA NUESTRO LOGRO PROFESIONAL Y DESDE LUEGO NUESTRO ORGULLO PERSONAL AL CUMPLIR UN OBJETIVO MÁS DE VIDA.

DESEAMOS AGRADECER DE MANERA ESPECIAL A NUESTRA TUTORA, LA ING. GABRIELA ISABEL ARAUJO OCHOA, QUIEN NOS HA GUIADO CON SUS CONOCIMIENTOS EN CADA MOMENTO PARA LOGRAR QUE ESTE TRABAJO SEA UN MAGNÍFICO SUSTENTO ACADÉMICO Y UN REFERENTE PARA NUESTRO CAMINAR PROFESIONAL.

NUESTRO SENTIDO AGRADECIMIENTO A LA FAMILIA PEÑA Y AL GRUPO FAMILIAR PEÑA PAYRÓ POR LA CONFIANZA DEPOSITADA EN NOSOTRAS AL ABRIRNOS LA POSIBILIDAD DE INGRESAR A LA INFORMACIÓN DELICADA Y PRIVADA DE LAS COMPAÑÍAS OBJETO DE ESTE ESTUDIO Y APOYARNOS DE ESTA MANERA PARA CUMPLIR NUESTRO OBJETIVO PLANTEADO.

JENNY ALEXANDRA CABRERA PRADO

PATRICIA ALEXANDRA ORDOÑEZ MUÑOZ

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA..... | 3 |
| AGRADECIMIENTO..... | 4 |
| RESUMEN | 7 |
| ABSTRACT | 9 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA..... | 17 |
| 2.1. OBJETIVOS..... | 17 |
| 2.1.1. OBJETIVO GENERAL | 17 |
| 2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 17 |
| 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... | 18 |
| 3.1. EMPRESAS FAMILIARES:..... | 21 |
| 3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: | 22 |
| 3.3. PROCESOS..... | 23 |
| 3.4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LOS KPI´s KEY PERFORMANCE INDICATORS (INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO) | 24 |
| 3.4.1. RATIOS DE SOLVENCIA..... | 25 |
| 3.5. INDICADORES DE GESTIÓN (M):..... | 28 |
| 3.5.1. ROTACIÓN DE CARTERA:..... | 28 |
| 3.5.2. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:..... | 28 |
| 3.5.3. RATIO DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO:..... | 29 |
| 3.5.4. RATIO ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO: | 30 |
| 3.5.5. RATIOS DE RENTABILIDAD (E):..... | 30 |
| 3.5.6. RATIOS DE LIQUIDEZ (L):..... | 31 |
| 3.6. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS..... | 33 |
| 4. MATERIALES Y METODOLOGÍA | 34 |
| 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 38 |
| 5.1. RESULTADOS..... | 38 |
| 5.1.1. PECALPA CÍA. LTDA. | 38 |
| 5.1.2. CALATAYUD CÍA. LTDA. | 39 |
| 5.1.3. INDUBUSINESS S.A. | 40 |
| 5.2. DISCUSIÓN..... | 78 |

| | |
|----------------------------|----|
| 6. CONCLUSIONES | 81 |
| 6.1. RECOMENDACIONES | 91 |
| REFERENCIAS..... | 86 |

IMPACTO DE LA SEGREGACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA PERTENECIENTES AL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

AUTOR(ES):

JENNY ALEXANDRA CABRERA PRADO
PATRICIA ALEXANDRA ORDÓÑEZ MUÑOZ

RESUMEN

El presente trabajo, plantea como objetivo general, analizar el impacto de la segregación de las empresas familiares de la estructura corporativa pertenecientes al Grupo Industrial Graiman, para determinar la factibilidad de las decisiones, con la finalidad de saber el impacto que genera a nivel económico nacional e inclusive internacional.

La metodología llevada a cabo en el presente trabajo de investigación está basada en elementos cualitativos y cuantitativos; para la realización del análisis comparativo entre los KPI (Indicadores claves) se utiliza la técnica del análisis Cuantitativo CAMEL (Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez), este análisis consiste en identificar y evaluar estos cinco parámetros claves en la gestión empresarial: Suficiencia de Capital (C), Capital de los Activos (A), Manejo Gestión Micro-Financiera (M), Estado de Resultados o Rentabilidad (E) y Liquidez (L) (Ekos, 2017).

El método CAMEL , ciertamente es utilizado en las entidades financieras con la finalidad de dar una calificación de riesgo a las mismas, para poder elaborarlo es necesario analizar los indicadores de los aspectos claves descritos ya que es una metodología basada en los mejores modelos de análisis que permiten determinar la calidad de la estructura financiera de las entidades (Buniak, 1988), por esta razón este método está adaptado a este estudio por medio del análisis financiero de los KPI.

Teniendo muy claro que el objetivo que se desea alcanzar es el análisis del impacto de la segregación de las empresas familiares de la estructura corporativa pertenecientes al Grupo Industrial Graiman.

Saber cómo se encuentra actualmente el grupo familiar de acuerdo con el Plan Estratégico trazado para cada una de las empresas, con la finalidad de conocer si se logró la mejora esperada en sus procesos, la efectividad en sus operaciones y cuál fue su impacto financiero en general.

Concluyente este trabajo con datos fidedignos y reales de cada una de las empresas del GIG segmentados y teniendo resultados muy certeros frente al estudio; es por eso que en este resumen es importante de igual manera comentar la importancia de recomendar a la

organización la puesta en práctica de los OKP's que son los elementos de mejora sostenible que les dará a las empresas y que es el plan de acción, para finalmente conocer si los indicadores versus los elementos de mejora son sustentables para una mejor gestión administrativa financiera.

Palabras claves: KPI's, OKP's, Efectividad, Segregación, Grupo familiar.

ABSTRACT

The present work, raises as a general objective, to analyze the impact of the segregation of family businesses from the corporate structure belonging to the Graiman Industrial Group, to determine the feasibility of decisions, in order to know the impact, it generates at the national economic level. and even international.

The methodology that will be carried out in this research work is based on qualitative and quantitative elements; To carry out the comparative analysis between the KPIs (Key Indicators), the CAMEL Quantitative analysis technique will be used (Capital, Assets, Corporate Management, Income and Liquidity). This analysis consists of identifying and evaluating these five key parameters in business management: Capital Adequacy (C), Asset Capital (A), Micro-Financial Management (M), Income Statement or Profitability (E) and Liquidity (L) (Ekos, 2017).

The CAMEL method is certainly used in financial entities in order to give them a risk rating. In order to elaborate it, it is necessary to analyze the indicators of the key aspects described, since it is a methodology based on the best analysis models that they allow to determine the quality of the financial structure of the entities (Buniak, 1988), for this reason this method is adapted to this study through the financial analysis of the KPIs.

Being very clear that the objective to be achieved is the analysis of the impact of the segregation of family businesses from the corporate structure belonging to the Graiman Industrial Group.

Know how the family group is currently doing according to the Strategic Plan drawn up for each of the companies, in order to know if the expected improvement in its processes was achieved, the effectiveness of its operations and what was its financial impact in general.

This work is conclusive with reliable and real data from each of the segmented GIG companies and having very accurate results compared to the study; That is why in this summary it is equally important to comment on the importance of recommending to the organization the implementation of the OKPs, which are the elements of sustainable improvement that will be given to companies and which is the action plan. to finally know if

the indicators versus the improvement elements can be sustainable for a better financial administrative management.

Keywords: KPI's, OKP's, Effectiveness, Segregation, Family group.

1. INTRODUCCIÓN

Muchos estudios se han realizado en torno a las empresas familiares por su importancia, sin lograr encontrar un concepto unificado para la misma, siendo sus características principales la Implicación Familiar y la Perdurabilidad en el tiempo (Gobierno Corporativo, 2015). Además, autores como Tápies, et al., (2014) señalan que para identificar una empresa familiar se debe considerar tres elementos: Familia (se considerara el concepto según el país que se realiza el estudio), propiedad (tenencia de una gran parte del capital), control (tener poder de decisión sobre la empresa).

De acuerdo con Gómez (2009), apenas desde 1975 se empieza el estudio de las empresas familiares, entre las razones citadas de sus éxitos están: la unidad, compromiso y confianza que hace que estas unidades económicas alcancen ventajas sobre las otras estructuras existentes, sin embargo, los análisis realizados no son suficientes como para comprender si la visión familiar y patrimonial influyen a favor o en contra.

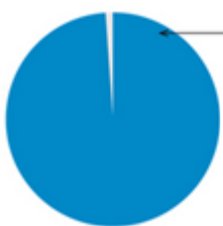
Según Goyzueta (2013), las empresas familiares no llegan al 20% a la segunda generación, es por esta razón que es necesario que cuenten con instrumentos suficientes e indispensables para que logren cumplir sus objetivos de crecimiento, permanencia y perdurabilidad. Por las características de este tipo de empresas surgen muchas limitaciones al momento de emprender el crecimiento y sufren un quebrantamiento al comenzar su proceso de sucesión generacional, llegando a pasar a la tercera generación apenas el 15% de ellas, con un límite de vida de 24 a 30 años, pero a pesar de estos datos desalentadores, existen muchas empresas familiares que son referentes en el mundo económico como Ford, Wall-Mart, etc.; lo que nos demuestra que las empresas familiares con la estructura y manejo adecuado pueden sobrevivir y lograr su objetivo de perdurabilidad (Vega, 2009). En el informe especial realizado por Bermejo (2015), señala que las empresas familiares son protagonistas de la economía mundial, siendo el 80% de las empresas del mundo empresas familiares, logrando así tener una importancia relevante. En el artículo de la revista Forbes (Loidi, 2017), se muestra que dentro de América Latina el 70% de las PYMES son familiares, y su principal preocupación es la de separar las relaciones familiares con las empresariales; esta es una tarea muy difícil de solucionar.

Las empresas familiares a nivel mundial son un pilar principal para el desarrollo económico y social, ya que constituyen más de dos tercios de las compañías. Son un importante impulsador para el PIB y para la generación de empleo. En el año 2017 las empresas familiares en conjunto generaron 6.7 billones de dólares en ventas, y generan empleo a más de 30 millones de personas. Las empresas más grandes del mundo con esta estructura se encuentran en Europa con el 44%, seguido por América del Norte con 27.59% (Camino, 2018).

Continuando con el tema, la “Importancia de las empresas familiares en la economía de un país” (Kaíros, 2021), menciona que en Ecuador el 93% de las empresas, es decir que prácticamente todo el sector empresarial ecuatoriano es familiar. Están comprendidas por Pymes y grandes empresas, siendo las primeras las más preponderantes y son parte esencial y sustancial de las sociedades, del crecimiento y desarrollo económico del país, aportando en un 51% al PIB del país. Estas empresas nacen como emprendimientos familiares que tienen algunos problemas de subsistencia por la falta de conocimientos administrativos, problemas familiares que son pocos los que pasan a la segunda y tercera generación.

En este estudio se destacan 8 sectores en los que participan la mayoría de las empresas familiares en nuestro país, como se indica en la Tabla 1.

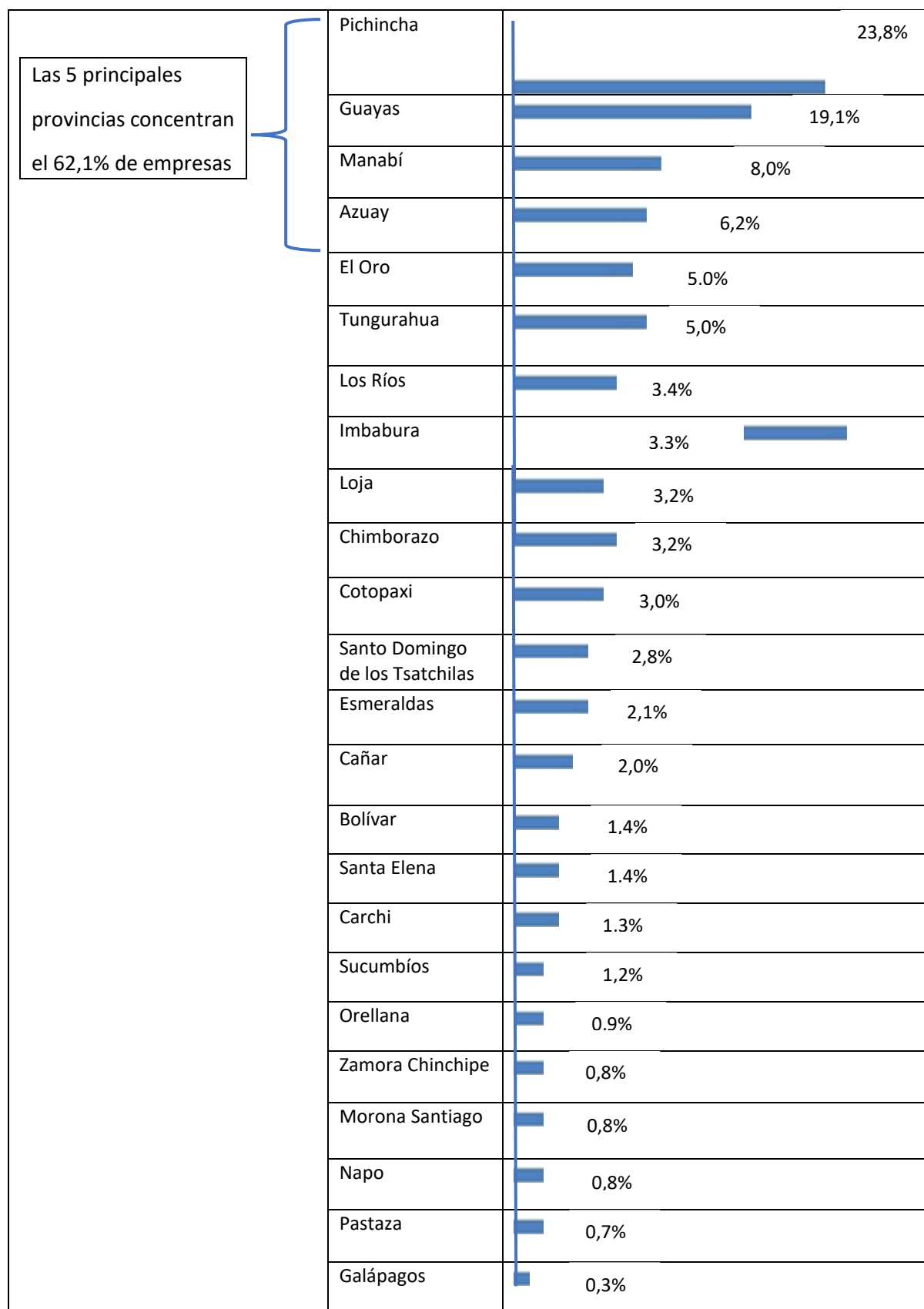
Tabla 1 Sectores de participación de las empresas familiares en el Ecuador.

| SECTORES EN LOS QUE PARTICIPAN LA MAYORÍA DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR | | |
|---|---------------|--|
| Según estudio, se destacan en ocho sectores. | | |
| Actividad económica | Participación | Otros datos |
| Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas | 25,90% |  <p>90,5% de las empresas Registradas en la Superintendencia de Compañías se clasifican como empresa familiar</p> <p>El 65,9% de las empresas grandes El 88% de las empresas medianas y más del 90% de las pequeñas y micro son familiares</p> <p>El 88,2% de las sociedades anónimas y El 95,8% de las empresas de responsabilidad limitada son familiares</p> |
| Actividades profesionales, científicas y teóricas | 11,10% | |
| Actividades inmobiliarias | 10,30% | |
| Construcción | 10,00% | |
| Transporte y almacenamiento | 8,50% | |
| Industrias manufactureras | 8,40% | |
| Actividades de servicio administrativas y de apoyo | 7,00% | |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 7,00% | |

Fuente: (UESS, Estudio, 2017)

En las provincias del Ecuador las empresas familiares se encuentran en Pichincha, Guayas, Manabí Azuay y El Oro, como se indica en la Tabla 2.

Tabla 2. Provincias que concentran empresas familiares en el Ecuador.



Fuente: (INEC, 2017).

En la ciudad de Cuenca, unos de los grupos productivos que son de relevancia es el Grupo Industrial Graiman, representando una estructura familiar muy importante en la provincia del Azuay.

Nació en el año 1964 por la visión de su fundador Don Alfredo Peña Calderón, iniciando con la empresa Fabrica de Resortes Vanderbilt, quién siendo un visionario decidió invertir y realizar sus sueños en la ciudad de Cuenca, con la intención de fortalecer su patrimonio y prestar servicios y productos de excelencia y lograr prevalecer en el tiempo, y es así como con su acertada iniciativa se convirtió en lo que ahora es el Grupo Industrial Graiman, compuesto por 11 empresas; las cuales están divididas de la siguiente manera: Industriales : Graiman, Tugalt, Induatenas, Hormicroto, Vanderbilt; están las empresas que prestan servicios complementarios como: Vías del Austro, Transnexos, Fuenlabrada, Milenium Plaza, todas estas empresas tienen la estructura de un Holding Industrial.

Mientras que Pecalpa, Calatayud e Indubusiness son empresas de propiedad directa de los accionistas los hermanos Peña Payró (Graiman, 2018).

Dentro de una empresa el CEO Chief Executive Officer (Oficial Ejecutivo en Jefe) o Gerente General es la máxima autoridad de la compañía que está formada por una estructura jerárquica, teniendo una responsabilidad muy alta en la generación de resultados encomendados, siendo él quien debe dirigir la planeación, organización, dirección administrativa y financiera, así como de analizar, interpretar y responder por los resultados planteados para la organización que representa (Monterrey, 2018).

Siguiendo al mundo globalizado en el año 2021 el grupo industrial también se vio en la necesidad de seguir el mismo enfoque y decidió integrarse a la tecnología 4.0. Este cambio tan significativo dio pie para que los 4 accionistas tomen la decisión de separar de la administración corporativa a las tres empresas familiares Pecalpa Cía. Ltda, Indubusiness S.A., Calatayud Cía. Ltda., logrando establecer un manejo independiente que les permita continuar de manera directa y autónoma con la visión de su padre; invertir en su ciudad, asegurar a las siguientes generaciones un futuro estable, cuidar de sus empleados y perdurar en el tiempo.

Hasta inicios del año 2021, las empresas del Grupo Industrial Graiman estaban administradas completamente por las direcciones departamentales corporativas, lo que no

permitía a los gerentes actuar con libertad y autonomía, no tenían autoridad sobre la planeación, dirección ni destino de los recursos obtenidos para la operación de la compañía, adicional estas empresas cargaban a su haber gastos corporativos elevados e innecesarios para llevar adelante su actividad.

En reunión mantenido con la gerente de Pecalpa Cía. Ltda. Ing. Magaly Jara, nos indica que la empresa se dedica a la crianza de ganado de alto potencial genético Holstein Feisan que sirve para la producción de leche y venta de éste, la hacienda se encuentra ubicada en Cumbe en la provincia del Azuay. Otra actividad que realiza en la ciudad de Cuenca y Quito es la inmobiliaria, la misma ayuda a generar ingresos importantes a la entidad.

La empresa Calatayud Cía. Ltda. según nos indica su Gerente la Sra. Silvana Avilés es que la misma fue creada por la necesidad que tenían las empresas del Grupo GIG (Grupo Industrial Graiman) de tener una agencia asesora de seguros para sus inmuebles, Propiedad, Planta y Equipo y para el personal del Grupo.

Según la presidenta de la empresa Indubusiness S.A. la Sra. Teresa Peña Payró la entidad se dedica al arrendamiento de inmuebles en el parque industrial en la ciudad de Cuenca al GIG.

Todos estos antecedentes nos servirán de gran puntal para el análisis y la estructura metodológica planteada para el presente trabajo investigativo.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La finalidad de esta investigación es el de aportar a un cambio de visión que se tiene sobre las organizaciones, sobre todo sobre los grupos empresariales familiares, su problemática, y la importancia de cierta manera cambiar la mentalidad de su gestión y administración en todos sus aspectos ya sean administrativos, financieros y humanos.

La gran importancia que se le da al segmentar a algunas de ellas para poder generar una autonomía y una gestión más eficaz en su manejo y participación de sus miembros, ver la diferencia de generaciones desde los baby boomers, millennial y centennial como han ido pasando y han ido cambiando todo este proceso para lograr generar mejores resultados a lo largo de este gran caminar empresarial.

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar el impacto de la segregación de las empresas familiares de la estructura corporativa pertenecientes al Grupo Industrial Graiman, para determinar la factibilidad de las decisiones.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el estado del arte referente a las empresas familiares y su impacto en la economía nacional e internacional.
- Determinar la situación actual del grupo familiar con el Plan Estratégico en base al propósito establecido para las empresas, con la finalidad de evaluar la separación de la administración del grupo empresarial para conocer si se logró mejorar los procesos y la eficiencia en su operación, a través del impacto financiero.
- Presentar el análisis financiero comparativo para evaluar la independencia de la administración a través de indicadores Claves (KPI).

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Tomando en cuenta que el marco teórico es uno de los argumentos sólidos para un excelente desarrollo metodológico de este proyecto de tesis, a continuación, se desarrollarán algunos criterios y conceptos que hará que sustente los diversos criterios y elementos con los que se trabajarán en esta investigación el cual tendrá elementos tanto cuantitativos como cualitativos.

Cómo se había anotado anteriormente, uno de los principales problemas por los que pasan las empresas familiares es la planificación de la sucesión, según Proaño y Quezada (2017) esta situación puede llevar a generar situaciones conflictivas con lo económico, familiar y empresarial. Además, nos indica que existen otros problemas como la falta de comunicación formal y el secretismo que se lleva en este tipo de empresas y la falta de procesos claros para saber afrontar los problemas.

Según Guzmán (2009) cuando la propiedad de las empresas es 100 % familiar se debe analizar la misma como un modelo de empresa intergeneracional, en donde se debe establecer las relaciones entre empresa, generación mayor y generación menor, estableciendo que el riesgo principal para esta estructura es la relación con el patrimonio familiar, por esta razón es necesario que las estructuras tengan reglas claras en: relación empresarial-familiar, institucionalización, competitividad, reinversión, evolución.


Para poder medir el impacto del cambio de administración y los nuevos retos emprendidos por parte de las empresas familiares, es necesario que el accionista esté consciente de la importancia que tiene el Gobierno Corporativo dentro de las instituciones ya que con su accionar será posible medir los resultados obtenidos de su gestión y poder justificar la existencia de las unidades productivas. Como nos indica Baracaldo-Lozano (2013) que el Gobierno corporativo es el sistema que controla y dirige las empresas, da los objetivos. Además, que establece los objetivos y evalúa los resultados que obtiene la empresa.

De acuerdo con el artículo de Diario el Mercurio del periodista Clavijo (2021). El sector productivo en el Azuay es el más importante, ya que entre el sector Comercial e Industrial aportan con el 83% de los ingresos generados en la provincia; y a nivel nacional el Azuay es la tercera provincia que más aporta con ingresos en el país, con un 5% anual.

En la publicación del 15 de abril de Revista Vistazo, ubica a 3 de las empresas del GIG, entre las 40 empresas más grandes del Azuay, como se indica en la Tabla 3.

Tabla 3. Las 100 empresas más grandes del Azuay

| <p>LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DE AZUAY</p> <p>Cuenca es el motor económico de una provincia que se mueve por una industria que expande sus marcas en el país, y por un sector comercial cada vez más cercano a las exigencias del consumidor.</p>  | POSICIÓN 2021 | NOMBRE DE LA COMPAÑIA | ACTIVIDAD | CIUDAD | LIQUIDEZ 2021 | UTILIDAD 2021 | RENTABILIDAD | IMPUESTOS 2019 | NUMERO DE EMPLEADOS |
|--|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------|---------------|---------------|--------------|----------------|---------------------|
| | 1 | Cartones Nacionales Cartopel | Papel y cartón | Cuenca | 215,15 | 20,51 | 10 | 4,62 | 1.012 |
| | 2 | Neohyundai | Automotor | Cuenca | 207,39 | 0,26 | 0 | 0 | 65 |
| | 3 | Induglob | Electrodomésticos | Cuenca | 207,15 | 13,18 | 6 | 3,56 | 1.201 |
| | 4 | Marcimex | Electrodomésticos | Cuenca | 190,65 | 5,51 | 3 | 1,06 | 1.457 |
| | 5 | Importadora Tomebamba | Automotor | Cuenca | 164,72 | 6,01 | 4 | 1,26 | 399 |
| | 6 | Continental Tire Andina | Automotor | Cuenca | 162,68 | 2,88 | 2 | 1,93 | 908 |
| | 7 | Almacenes Juan Eljuri | Comercio | Cuenca | 123,66 | -2,76 | -2 | 1,86 | 6 |
| | 8 | Graiman | Construcción y afines | Cuenca | 85,60 | 0,73 | 1 | 0,96 | 731 |
| | 9 | Quito Motors | Automotor | Cuenca | 78,60 | -1,63 | -2 | 0 | 192 |
| | 10 | Metrocar | Automotor | Cuenca | 78,69 | -2,27 | -3 | 0 | 690 |
| | 11 | Comercial Carlos Roldán | Automotor | Cuenca | 76,69 | 7,63 | 10 | 2,17 | 53 |
| | 12 | Corporación Jarrín Herrera | Electrodomésticos | Cuenca | 72,45 | 0,15 | 0 | 0,66 | 894 |
| | 13 | Mirasol | Automotor | Cuenca | 69,95 | 1,06 | 2 | 1,3 | 189 |
| | 14 | Plásticos Rival | Plásticos | Cuenca | 61,10 | 6,38 | 7 | 1,26 | 625 |
| | 15 | Italimentos | Alimentos | Cuenca | 56,07 | 2,23 | 6 | 0,67 | 657 |
| | 16 | Conorque | Alimentos | Cuenca | 68,77 | 0,36 | 1 | 0,09 | 163 |
| | 17 | Corporación JCEV Corp | Electrodomésticos | Cuenca | 47,51 | 1,27 | 3 | 0 | 73 |
| | 18 | Industrias de alimentos la Europea | Alimentos | Cuenca | 42,07 | 3,36 | 8 | 0,81 | 291 |
| | 19 | Colineal Corporation | Construcción y afines | Cuenca | 40,36 | 0,41 | 2 | 0,59 | 93 |
| | 20 | Autohyun | Automotor | Cuenca | 39,87 | -0,69 | -2 | 0 | 84 |
| | 21 | Motricentro | Automotor | Cuenca | 38,85 | 0,58 | 1 | 0,16 | 76 |
| | 22 | Azende Logistics | Comercio | Cuenca | 38,65 | 1,21 | 3 | 0,22 | NH |
| | 23 | El Hierro | Construcción y afines | Cuenca | 36,01 | 0,23 | 1 | 0,09 | 23 |
| | 24 | Unnoparts | Automotor | Cuenca | 33,54 | 0,59 | 1 | 0,14 | 45 |
| 25 | Ecuatoriana de Cerámica | Construcción y afines | Cuenca | 31,66 | 4,43 | 16 | 0,47 | NH | |

| | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|---|-----------------------|--------|-------|-------|------|------|-----|
| <p>LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DE AZUAY</p> <p>Cuenca es el motor económico de una provincia que se mueve por una industria que expande sus marcas en el país, y por un sector comercial cada vez más cercano a las exigencias del consumidor.</p>  | 26 | Tubería Galvanizada Ecuatoriana | Plástico | Cuenca | 31,41 | -1,25 | -6 | 0 | 233 |
| | 27 | Las Fragancias | Higiene y Belleza | Cuenca | 30,93 | 0,51 | 2 | 0,28 | 539 |
| | 28 | Fibroacero | Electrodomésticos | Cuenca | 29,30 | 0,51 | 2 | 1,2 | 633 |
| | 29 | Neoauto | Automotor | Cuenca | 28,56 | -1,63 | -5 | 0 | 66 |
| | 30 | Importadora y Comercializadora de Agroquímicos Palacios Romero ICAPAR | Agroindustrias | Cuenca | 27,10 | 2,33 | 9 | 0,53 | 89 |
| | 31 | Kerámicos | Construcción y afines | Cuenca | 25,37 | 0,01 | 0 | 0 | NH |
| | 32 | Corporación Azende | Bebidas | Cuenca | 24,66 | 0,88 | 4 | 0,65 | NH |
| | 33 | Industrias Motorizadas Indumot | Automotor | Cuenca | 24,57 | 2,03 | 8 | 0,61 | 276 |
| | 34 | Indian Motos Inmot | Automotor | Cuenca | 24,15 | 1,75 | 7 | 0,56 | 66 |
| | 35 | Cerámica Rialto | Construcción y afines | Cuenca | 24,01 | 2,06 | 9 | 0,66 | 261 |
| 46 | Italpisos | Construcción y afines | Cuenca | 23,25 | 0,04 | 0 | 0,09 | 268 | |
| 37 | Tecnicentro del Austro Tedasa | Automotor | Cuenca | 22,27 | 0,59 | 3 | 0,16 | 174 | |
| 38 | Distribuidora José Verdesoto | Salud y afines | Cuenca | 20,89 | 0,54 | 3 | 0,13 | 46 | |
| 39 | Piggí's Embutidos | Alimentos | Cuenca | 19,89 | 0,65 | 3 | 1,2 | 260 | |
| 40 | Induatenas | Construcción y afines | Cuenca | 19,79 | 0,08 | 0 | 0,06 | 270 | |

Fuente: (Borja, Darwin, 2021)

El presente estudio se revisará la Filosofía Corporativa planteada y con la medición de los resultados logrará establecer si el planteamiento administrativo de la estructura actual está llevando a las organizaciones a enlazarse con la misma.

También se logrará evaluar el impacto de la decisión del cambio de estructura administrativa de las empresas del GIG que forman parte de la propiedad directa de los accionistas, quienes por medio de esta evaluación podrán tomar las decisiones de replanteos de esta estructura en caso de ser necesarios para poder (conocer las áreas de mejoras con el cambio) especial análisis a lo ocurrido en la parte financiera, contable, administrativa y organizativa; siendo los accionistas los principales beneficiarios de la información analizada.

Dentro de los principales beneficios que se obtendrán es: conocer si el cambio benefició o no a la empresa familiar, si mejoro el control de los gastos corporativos, y si la toma de decisiones y administración independientes mejorarán su rendimiento, logrando de esta manera detectar puntos débiles que se podrán replantear para el futuro a corto plazo.

3.1. EMPRESAS FAMILIARES:

Empresa que trabaja con capital familiar o de uso doméstico y que las relaciones presentan elementos diferenciados a otra clase de entidades. También nos indica que los votos de estas empresas son de la familia dueña del negocio y que el fundador busca heredar a sus descendientes la empresa para que conserven sus raíces, valores para que exista la unidad familiar en el transcurso del tiempo (Quejada Pérez, 2016).

El Gobierno Corporativo para Empresas Familiares (Gobierno Corporativo, 2015), en su nota técnica No.1 menciona la importancia de la EF (Empresas Familiares), para el fundador de esta, creándola con una visión no solamente financiera, sino también como el instrumento para asegurar el bienestar de sus sucesores. Esta teoría cobra sentido al revisar el aporte que tienen en varios países del mundo las EF sobre el PIB, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Porcentaje de contribución al PIB de las Empresas Familiares.



Fuente: (Gobierno Corporativo, 2015)

Los autores Molina, Parra et. al (2016) mencionan que las características de las empresas familiares son las que están dirigidas por los dueños de las empresas, ellos son los que toman las decisiones y que esto puede afectar a la gestión comercial y financiera, por el tamaño de las empresas tienen la flexibilidad de adaptarse al cambio repentino pero en algunos casos se les presenta la dificultad de anticiparse a los problemas, esto se debe porque no poseen la información necesaria y el monitoreo frecuente.

Según los autores Bermeo y Mera (2017) una empresa familiar es considerada de esa manera porque dos o más socios tiene un parentesco hasta el 2 grado de consanguinidad o estar unidos en matrimonio, con la condición de que controlen de manera administrativa, financiera, económica la empresa.

3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Sainz y Anzin (2017) señalan que pensar estratégicamente debe seguir un orden como la Visión, misión, objetivo y acción. Como nos indica en la Figura 2.

Figura 2: Modelo de pensamiento estratégico



Fuente: (Sainz de Vicuña Anzin, 2017)

(Vicuña, 2012) nos indica que el plan estratégico es la herramienta con la que los directivos de una empresa toman la decisión hoy de los planes a cumplir en el futuro, con el objetivo que la empresa sea más competitiva y satisfaga los intereses de sus usuarios.

Martínez y Milla (2012) indican que en la actualidad todo debe estar planificado, ya que no se debe pretender que las empresas estén a la suerte, al azar o a la deriva ya que llegarían al fracaso. El mundo empresarial está en un cambio constante, cada día con retos grandes y competitivos así que las empresas deben tener objetivos claros para no solo permanecer en el tiempo, sino crecer, ser más rentables y competitivos.

Las empresas familiares, la planificación estratégica se lo realiza de forma parecida como en otras empresas, sin embargo, la estrategia familiar considera la empresa y la familia, el entorno la permanencia en el tiempo, la visión en mantener a la familia unida y con una participación en las actividades de la entidad, todo enfocado al crecimiento del negocio. (Araya Leandro, 2017)

3.3. PROCESOS

Los procesos son tareas con valor agregado vinculadas entre sí para transformar una materia prima en producto o un servicio (Chang, 1996).

Una de las herramientas principales para las empresas es el proceso administrativo, ya que permite llevar los procesos de organización, dirección, control y planeación de una empresa de forma adecuada y con esto lograr los objetivos planteados (Guadalupe, 2014).

Los procesos deben ir alineados con las estrategias, misión y objetivos para que la empresa, también los empleados de la organización deben conocer y estar claros con los objetivos de la empresa. Los directivos de las empresas deben realizar el acompañamiento al personal involucrado en los procesos para ayudar a afrontar los cambios y llegar a la excelencia empresarial, además que todo el personal de la empresa debe conocer los procesos para alcanzar el objetivo de esta (Cabrera et al., 2015).

Para que una empresa sea eficiente deben existir los planes estratégicos definidos y conocidos por toda la organización y con un proceso bien llevado se obtienen los objetivos. Como podemos observar en la Figura 3.

Figura 3: Eficiencia Empresarial

Fuente: (Solutions, s.f.)

3.4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LOS KPI´s KEY PERFORMANCE INDICATORS (INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO)

Para la realización del análisis comparativo con KPI (Indicadores claves) se utilizará la técnica del análisis Cuantitativo CAMEL (Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez), este análisis consiste en identificar y evaluar estos cinco parámetros claves en la gestión empresarial: Suficiencia de Capital (C), Capital de los Activos (A), Manejo Gestión Micro - Financiera (M), Estado de Resultados o Rentabilidad (E) y Liquidez (L) (Ekos, 2017). Los KPI son indicadores clave que permiten evaluar los resultados obtenidos, analizando el impacto que tienen las actividades ejecutadas sobre los mismos, nos da una idea de la compañía necesita ejecutar para mejorar los resultados (Rajas, 2021).

El método CAMEL , ciertamente es utilizado en las entidades financieras con la finalidad de dar una calificación de riesgo a las mismas, para poder elaborarlo es necesario analizar los indicadores de los aspectos claves anteriormente descritos ya que es una metodología basada en los mejores modelos de análisis que permiten determinar la calidad de la estructura financiera de las entidades (Buniak, 1988), por esta razón este método está adaptado a este estudio por medio del análisis financiero de los KPI.

Para que una organización goce de estabilidad financiera es necesario que la misma esté sana y con buen desempeño financiero, independientemente del sector y del tamaño, todas las entidades deben tener la capacidad de medir el impacto de la generación de ingresos y gastos, los KPI's financieros y económicos que permiten evaluar liquidez, flujo de caja, rentabilidad, solvencia y endeudamiento, se convertirán en los aliados estratégicos de la contabilidad para poder evaluar el desempeño de las metas trazadas (Roncancio Gabriel, 2019).

En el desarrollo del método CAMEL se identifican las ratios financieras que midan la gestión del capital, solvencia rentabilidad y liquidez para poder desarrollar el método planteado. Dentro de la compañía su actividad debe ir direccionada a mejorar las ratios financieras, los mismos que se desarrollarán en los siguientes párrafos:

3.4.1. RATIOS DE SOLVENCIA

¿Cuáles son las ratios de solvencia?

Las ratios de solvencia son cuatro:

- Ratio de endeudamiento.
- Ratio de endeudamiento a largo plazo.
- Ratio de deuda

1. *Ratio de endeudamiento*

El ratio o índice de endeudamiento es un indicador, en decimales o porcentaje, que muestra cuánta deuda (recursos ajenos) usa la empresa para financiar sus activos, que serían sus propios recursos. Al hacer este cálculo, la empresa transparenta la estructura que tiene su patrimonio. Para explicarlo de forma simple: por cada dólar del patrimonio, qué proporción de ese dólar debe la empresa a corto plazo.

Además, para que no te confundas, ten en cuenta que al ratio de endeudamiento también se le conoce como índice de endeudamiento sobre patrimonio neto o sobre recursos propios.

Fórmula para calcular la ratio de endeudamiento:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Seguramente existe la interrogante ¿cuál es el porcentaje óptimo de endeudamiento que la empresa puede soportar?. Para este medidor, se estima que entre el 40% y el 60%; sin embargo, esto depende de varios factores como el comportamiento del mercado y la estabilidad en el rendimiento de las actividades económicas de la empresa.

2. Ratio de endeudamiento a largo plazo

Cuando la empresa asume una o más deudas cuyos importes totales serán pagados en un período superior a un año, entonces es factible calcular la ratio de endeudamiento a largo plazo.

Este cálculo dará como resultado el porcentaje que representa la deuda a largo plazo en relación con los recursos propios que tiene la empresa.

Fórmula para calcular la ratio de endeudamiento a largo plazo:

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

3. Ratio de deuda

La ratio de deuda es posible que puede ser similar a la ratio de endeudamiento es por esta razón que vamos a analizar el por qué son disímiles.

La ratio de deuda es un cálculo mediante el cual nos permite la medición del nivel de deuda que mantiene la organización en relación con sus activos totales. Es otras palabras, qué partes de las actividades del negocio es financiada por deudas.

Es decir, su diferencia está en que, si se revisa nuevamente el punto uno, te darás cuenta que el ratio de endeudamiento el cual mide la deuda sobre el patrimonio neto, no sobre los activos. (Banco Pichincha, 2021).

Fórmula para medir la ratio de deuda:

$$\text{Ratio de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

3.4.1.1. RATIO DE SOLVENCIA:

Este indicador mide la capacidad de afrontar todas las deudas que la compañía ha contraído, es decir se avalúa completamente la deuda de la empresa, la empresa debe ser solvente para justificar la función de los directivos (Saucedo, 2020).

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

3.4.1.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL:

Este indicador nos permite medir el nivel de endeudamiento que la empresa mantiene sobre el Patrimonio, nos muestra el valor que aportan los acreedores por cada dólar aportado por los accionistas (Aching, 2016).

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

3.4.1.3. APALANCAMIENTO:

El mismo Aching (2016) Es un indicador que nos ayuda a determinar cuántos dólares se tiene en activos por cada dólar invertido por los accionistas.

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

3.5. INDICADORES DE GESTIÓN (M):

3.5.1. ROTACIÓN DE CARTERA:

Mide el tiempo que la entidad tarda en cobrar a sus clientes, y convertir su dinero en efectivo, las ventas a crédito representan para la empresa la generación de liquidez, por lo tanto, generan el efectivo siempre y cuando los cobros se realicen de manera eficiente. Mide las veces en el año que se cobra la cartera y el tiempo de cobro de las ventas a crédito, con esta ratio se puede determinar el cumplimiento de la política de cobros de la compañía (Arlette Beltran, 2020).

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} = \text{Número de veces}$$

Luego se calcula la ratio para determinar el día promedio de cobros, que ayuda a determinar los días que se tardan en cobrar a los clientes, con la siguiente fórmula:

$$\text{Días promedio de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación cuentas por cobrar}} = \text{Días}$$

3.5.2. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:

Este KPI evalúa si la compañía tiene suficiente efectivo para cubrir su deuda a corto plazo, corresponde al número de veces que la empresa paga a sus proveedores en un período de tiempo. Permite evaluar si la empresa genera los suficientes ingresos para poder cubrir sus obligaciones a tiempo, lo ideal debe ser que la empresa tarde más tiempo en recuperar sus cuentas por cobrar que en cancelar a sus proveedores (Arlette Beltran, 2020).

$$\text{Rotación Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras a Proveedores}}{\text{Cuentas por pagar promedio}} = \# \text{ Veces}$$

De la misma manera que en la ratio de cuentas por cobrar, para determinar el tiempo que se tardan en pagar a los proveedores se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = \text{Días}$$

3.5.2.1. RATIO DE ENDEUDAMIENTO:

Esta ratio nos permite medir la porción de la deuda sobre el total del Pasivo, para poder conocer el nivel en el que la empresa depende del financiamiento ajeno ya sea a corto o largo plazo, si sobrepasa el 60% nos indica que se depende excesivamente del recurso externo; y si es bajo nos indica que la empresa tiene recursos ociosos dando bajo rendimiento a los recursos propios (Financlick, 2019).

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Pasivo Total}}$$

3.5.3. RATIO DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO:

Sobre esta ratio Arroyo (2020) menciona que permite tener control sobre la liquidez de la empresa, ya que mide la parte del endeudamiento a corto plazo; lo óptimo sería que la mayor parte de la deuda de la empresa sea a largo plazo. El pasivo corriente debe contener la deuda con instituciones financieras, con proveedores, con instituciones del Estado, con empresas relacionadas, así se lograría determinar la calidad de la deuda.

$$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

3.5.4. RATIO ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO:

Arroyo (2020) al respecto nos cita y nos confirma lo anotado anteriormente, que lo ideal para la empresa sería tener su deuda a largo plazo, el rango óptimo está situado entre el 20 y 30%. Mide el financiamiento de acreedores en una empresa, como el riesgo que tienen los terceros y dueños, además lo bueno o malo de los niveles de la deuda.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

3.5.5. RATIOS DE RENTABILIDAD (E):

3.5.5.1. ROE (RETURN ON EQUITY O RETORNO SOBRE EL CAPITAL PROPIO):

Logra medir la rentabilidad de la empresa sobre sus propios fondos, los mismos que se componen de la aportación de los socios y la acumulación de reservas, mientras más alto sea este indicador, mejor estará la compañía, lo ideal es que el mismo sea positivo, y que corresponda a los que los accionistas o inversionistas esperan como resultado de su aporte (Oriol, 2017).

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Mide la capacidad de las empresas de generar utilidad en el futuro. La forma de valorar puede ser con relación a ventas, patrimonio e inversión (Aguilera Guitérrez, 2012).

3.5.5.2. MARGEN BRUTO SOBRE LAS VENTAS:

Roncancio (2019) nos dice que este indicador ayuda a determinar la rentabilidad directa de la compañía, el margen bruto es igual a la diferencia entre las ventas y sus costos directos, este indicador permite medir si los precios de venta y de compra son adecuados ya que debe ser lo suficientemente holgado para cubrir los gastos y el servicio de la deuda, de lo contrario indica que se debe trabajar en mejora de costos.

$$\text{Margen bruto sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

3.5.5.3. BENEFICIO SOBRE LOS ACTIVOS:

Conocido como ROA (Retorno sobre los activos), se obtiene dividiendo el beneficio neto sobre el total de activos. Mide la rentabilidad de las inversiones realizadas por la empresa, es decir mide la capacidad de generar la utilidad con las inversiones propias, mientras más alto sea el mismo, mejor será la situación de la empresa (Sala, 2015).

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$$

3.5.5.4. EBITDA EARNINGS BEFORE INTEREST TAXES DEPRECIATION AND AMORTIZATION (IMPUESTOS, INTERESES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES DE LA EMPRESA):

Fornero (2019) explica que este es uno de los indicadores más usados en la parte contable de las empresas, mide la rentabilidad sin tener en cuenta los gastos que no comprometen el efectivo como amortizaciones, depreciaciones; así como la cobertura de gastos financieros ni impuestos, es decir nos indica la capacidad exacta de la entidad de generar efectivo.

$$EBITDA = \frac{\text{Utilidad Operativa} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortización}}{\text{Ventas}}$$

3.5.6. RATIOS DE LIQUIDEZ (L):

Los valores usados para estas ratios provienen directamente del Balance de Situación, para las partidas más líquidas del mismo que se encuentran dentro del activo corriente y el pasivo corriente, se usan 3 indicadores básicos:

3.5.6.1. RAZÓN CORRIENTE:

Según Prada (2019) Determina si la compañía puede cumplir con sus obligaciones de cualquier tipo a corto plazo, al aplicar la fórmula se puede determinar de cuántos activos corrientes dispone la entidad para cubrir las exigencias a corto plazo

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

3.5.6.2. PRUEBA ÁCIDA:

Para Rodríguez (2018) esta ratio muestra la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de vender sus existencias.

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

3.5.6.3. CAPITAL DE TRABAJO:

Freile (2016) nos menciona que este indicador permite a la empresa tomar decisiones de inversión temporal, ya que muestra el valor con el que la misma cuenta si paga sus pasivos corrientes, es decir son los recursos que dentro de la compañía logran financiar inversiones de operación.

$$\text{Capita de Trabajo} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

3.5.6.4. LOS OKR, OBJETIVES AND KEY RESULTS (OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)

Actualmente dentro del grupo Industrial Graitman se encuentran planteados los OKR que son: crecimiento y rentabilidad, sinergia de recursos, alineamiento institucional – corporativo. Estos objetivos se han convertido en un método sencillo que lleva a la organización al trabajo en equipo para lograr cumplir los objetivos con efectividad y simplicidad. Para poder cumplirlos es indispensable que los líderes desarrollen e incentiven a sus empleados a trabajar en equipo, centralizando esfuerzos, en donde todos vayan en la misma dirección, evitando esfuerzos en vano (Álvarez, Liderando con OKR, 2020).

Los OKR (en español: Objetivos y Resultados Clave), son mediciones cualitativas de la consecución de objetivos planteados, es una técnica que permite identificar los objetivos claves para que las áreas estratégicas de la empresa implementen las acciones necesarias con la finalidad de obtener los resultados esperados. La diferencia principal entre los OKR y los KPI, radica en que los OKR ayudan a la mejora continua enlazando lo que se quiere lograr con las estrategias para hacerlo, mientras que los KPI nos muestran resultados exactos de los resultados obtenidos planteando los mejores indicadores de desempeño para la compañía, es por esta razón que los dos son importantes y se deben analizar de la mano (Content, 2018).

En la época actual los OKR tienen una gran importancia, ya que son herramientas que nos sirven para cumplir con los objetivos que tiene una organización y que todos trabajen en conjunto para alcanzar los resultados medibles para la empresa y evitar ineficiencias y pérdida de esfuerzos. El objetivo del OKR es medir el cumplimiento el progreso de los objetivos (Álvarez, Liderando con OKR, 2020).

3.6. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Sirve para tener respuestas a las consultas que tiene el investigador sobre el tema que se investiga y se le conoce como un método empírico, tiene ventajas sobre la encuesta ya que se puede detallar de forma clara el motivo del estudio, la información que se necesita, ya que no solo puede ser verbal y las respuestas son más claras ya que si el interrogado tiene alguna consulta se puede aclarar si es que existe alguna interpretación equivocada. Intercambio verbal, que sirve para obtener información y en donde una persona responde preguntas y cuenta los hechos que le sucedieron (Sierra Caballero, 2019).

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

La metodología desarrollada en el presente trabajo se llevó a cabo gracias al aporte significativo y la apertura de la alta dirección de las empresas materia de análisis del GIG, metodología que fue plasmada tanto cualitativamente como cuantitativamente.

Unidad de Análisis:

Las unidades de Análisis de este informe de investigación son de los años 2019, 2020 y 2021 de las empresas familiares Pecalpa Cía. Ltda., Calatayud Cía. Ltda. e Indubusiness S.A., las mismas están ubicadas sus oficinas administrativas en la provincia del Azuay en el parque Industrial.

Tipo de Investigación:

Para la presente investigación se utilizó el método cualitativo ya que se efectuaron entrevistas a la alta dirección de cada una de las empresas materia de análisis, con la finalidad de conocer la apreciación de estos con el cambio de la administración y manejo actual de las empresas.

Además, se realizó una encuesta con 7 preguntas a los colaboradores para saber cuan involucrados están y su conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de las empresas.

Para el método cualitativo de igual manera nos proporcionaron información de las organizaciones, también se ejecutó mediante observación e interacción humana para ser interpretadas en sus diferentes contextos, en esta primera etapa del proceso de investigación, con lo cual pudimos acceder a los documentos, experiencias de los administradores, conocimiento del personal sobre ellas para experimentar en su contexto el proceso y complejidad de lo investigado. (Escudero & Cortez, 2018).

También se preparó una entrevista con preguntas preestablecidas con la cual se pudo conversar y conocer más sobre las empresas y como son llevadas las mismas en la actualidad,

información que nos ayudará para convalidar nuestro proceso investigativo y sobre todo saber que el análisis que se está realizando está sustentado bajo una base real y fidedigna.

Este capítulo metodológico está estructurado de tal manera que se muestra la forma en la que hemos trabajado y analizado tanto bajo el enfoque cualitativo basada en entrevistas semiestructuradas a cada uno de los miembros directivos de las organizaciones, así como a sus accionistas, así como a los colaboradores, basándonos en el proceso de socialización, vinculación y pertenencia de las mismas.

La información fue analizada, procesada y estudiada basándonos justamente en la estructura metodológica fuente primaria de nuestro análisis; soportado con el análisis cuantitativo que hace que refleje la información con total claridad para su posterior análisis y sustento de este trabajo de investigación.

Además fue también realizada bajo la metodología de casos reales, de vivencias de las gerencias y sus colaboradores en cada una de la empresas que estan segmentadas dentro del GIG; siendo un método el cual nos ha permitido identificar y comprender a profundidad cada uno de los factores que inciden en las diversas etapas del proceso y sobre todo las relaciones entre cada una de ellas.

Análisis de los KPI:

Para el desarrollo del análisis financiero de KPI, se utilizó una técnica cuantitativa a través de la recopilación de la información económica – financiera correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021, la cual se obtuvo de fuentes fidedignas y directas de la organización. Para poder identificar las ratios más relevantes dentro de los Estados Financieros se utilizó el método CAMEL, que al enfocar su estudio en las actividades principales de las organizaciones financieras (Capital, activos, gestión, capital y liquidez), esta parte del modelo puede ser adaptado a otras entidades que no forman parte del sector financiero, permitiendo a través de su aplicación reconocer la salud financiera de las compañías aplicando las ratios a los KPI identificados. A continuación, se muestra los indicadores que fueron utilizados para el análisis y estudio del presente trabajo investigativo:

Tabla 4. Ratios Financieros

| | RATIO | NUMERADOR | DENOMINADOR |
|----|-------------------------------|--|-----------------------------|
| CA | SOLVENCIA | ACTIVO TOTAL | PASIVO TOTAL |
| | ESTRUCTURA DE CAPITAL | PASIVO TOTAL | PATRIMONIO |
| | APALANCAMIENTO | ACTIVO TOTAL | PATRIMONIO |
| M | ROTACIÓN DE CARTERA (VECES) | VENTAS NETAS | CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO |
| | ROTACIÓN DE CARTERA (DIAS) | 360 | ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR |
| | ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR | COMPRAS | CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO |
| | ROTACIÓN (DIAS) | 360 | ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR |
| | ENDEUDAMIENTO | DEUDA | PASIVO TOTAL |
| | ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | PASIVO CORRIENTE | PASIVO TOTAL |
| | ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO | PASIVO NO CORRIENTE | PASIVO TOTAL |
| E | ROE | UTILIDAD NETA | PATRIMONIO |
| | MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS | UTILIDAD BRUTA | VENTAS |
| | BENEFICIO SOBRE ACTIVOS | UTILIDAD NETA | ACTIVOS |
| | EBITDA | Utilidad Operativa+Depreciaciones+Amortizaciones | Ventas |
| L | RAZON CORRIENTE | Activo Corriente | Pasivo Corriente |
| | PRUEBA ACIDA | Activo Corriente-Inventario | Pasivo Corriente |
| | CAPITAL DE TRABAJO | Activo Corriente-Pasivo Corriente | No aplica |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras.

Para el desarrollo del modelo se aplicaron los siguientes pasos:

- Recopilación de Estados Financieros: Una vez obtenida la información económica-financiera, se procedió a realizar un consolidado de la misma, con la finalidad de lograr la comparabilidad entre los diferentes períodos.
- Se desglosaron las cuentas de gastos necesarias para la aplicación de los índices planteados.
- Se identificaron las cuentas contables claves para su posterior aplicación en las fórmulas.
- Se aplicaron las diferentes fórmulas descritas en el modelo utilizado.
- Se realizaron los gráficos comparativos entre períodos.
- Finalmente se elaboraron las interpretaciones a los resultados obtenidos.

Edición de los OKR

En este apartado se usaron técnicas de medición cuantitativa y cualitativa, se realizó el levantamiento de la información mediante la entrevista directa con el gerente de cada compañía para poder realizar el levantamiento de los OKR planteados y las acciones para conseguirlos y poder realizar la medición.

Tabla 5: Mapa OKR Grupo familiar Peña Payró

| MAPA OKR GRUPO FAMILIAR PEÑA PAYRO | | |
|------------------------------------|--|--|
| Empresa | Meta Cuantitativa | Meta Cualitativa-Cuantitativa |
| PECALPA CIA LTDA | Utilidad Core \$ 15.000 | |
| | Ingresos por Arriendo: \$ 50.000 | Inmuebles arrendados: 100% Venta de inmuebles planificados: 100% |
| | Ingresos por Venta de Leche: \$16.000 | Produccion diaria: 1300 litros Animales ordeño: 85 Costo Unitario: \$ 0.32 |
| CALATAYUD CIA LTDA | Incremento 5% Ventas | Captación de clientes dentro del Grupo Industrial Graitman Integración con el área administrativa para mejora de respuesta y servicio |
| | Mantener la siniestralidad del 60% en la póliza de asistencia médica | Creación de nuevo centro de copago Recordatorio bimestral para uso de centros de copago por parte del personal |
| INDUBISINESS SA | Incremento del 5% en Ventas | Recuperación de valores de arriendo prepandemia Inmuebles arrendados: 100% |
| | Utilidad Neta: 40.000 | Liquidez a plazo fijo Renegociación de valor de arriendo |

Fuente: Gerencia General Grupo Peña Payró Autor: Elaboración propia.

En la recopilación de los OKR se realizó el levantamiento de los mismos con una entrevista directa con las Gerentes de cada compañía obteniendo la información de una fuente primaria. Seguido se revisó el avance de la consecución de la meta realizando un levantamiento del estado actual de las premisas.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. RESULTADOS

Al iniciar el trabajo de investigación y luego de haber realizado toda la estructura metodológica para poder lograr los resultados esperados en este presente trabajo, se realizó una entrevista con los gerentes de cada una de las empresas para poder ir conociendo de la mano la situación actual y la apreciación que tienen estos sobre cada una de las empresas por los cambios administrativos que se han venido dando.

5.1.1. PECALPA CÍA. LTDA.

La Ing. Magaly Jara, Gerente de la empresa Pecalpa manifiesta que la empresa cuenta actualmente con un plan estratégico que entre los importantes objetivos de la empresa es la producción de la leche, debiendo llegar a 1300 litros al mes para tener una producción sostenible, producir sus propios abonos para luego con un proyecto a corto plazo empezar a producir para vender para las haciendas ya que nos, indicaba que la urea en estos momentos es muy costosa y los pastos no pueden ser abonados de forma correcta. En lo inmobiliario tener sus inmuebles arrendados a precio de mercado y mantenerlos en buenas condiciones. Anteriormente cuando pertenecían al grupo no contaban con un plan estratégico sino con unos objetivos generales. Actualmente poseen políticas para la producción de leche y el manejo inmobiliario, antes simplemente formaban parte una de las políticas corporativas. En cuanto a la parte financiera cuenta con un presupuesto que es monitoreado todos los meses para que no se genere un desbalance y todo vaya estructura según la planeación planteada.

Estando bajo esa estructura de manejo con una buena liquidez ya que, con la separación de la administración industrial, se ha podido realizar un análisis de proveedores con precios más bajos y con crédito, además, que el personal corporativo ya no es parte de la nómina de Pecalpa. Con la liquidez que poseen pueden invertir en CDP (Certificado de Depósito a Plazo) y generar ingresos por intereses ya que anteriormente no podían disponer

del dinero ya que se realizaban préstamos a compañías relacionadas a corto plazo sin ningún interés.

La empresa es considerada como rentable ya que posee activos en inmuebles de 14 millones de dólares. Los generados de ingresos para el flujo de caja de la empresa son la venta de leche y arriendos de inmuebles, con esto la empresa está en la capacidad de afrontar cualquier pago que se le presente. Sus clientes están fidelizados en cuanto a la venta de leche hace referencia.

Por último, nos manifiesta que los colaboradores de la empresa tienen muchas expectativas con el cambio ya que han visto mejora de los procesos, el apoyo de los accionistas y la Ing. Magaly comenta que están motivados y comprometidos con la empresa. Cabe indicar que los colaboradores cuentan con sus remuneraciones de acuerdo con los beneficios de ley y además y un bono especial por cumplimiento de objetivos.

5.1.2. CALATAYUD CÍA. LTDA.

El representante legal de la empresa es la Sra. Silvana Avilés, nos informó que cuentan con un plan estratégico, que tienen un presupuesto que se controla mensualmente y poseen políticas claras como los de contratación de seguros, cajas chicas, vacaciones, anteriormente se contaba con las políticas corporativas que de cierta forma no fluía como lo es ahora ya con sus procesos definidos.

En cuanto a la liquidez de la empresa no es tan buena ya que dependen mucho del pago de las empresas industriales, el 80% de los clientes pertenecen al GIG y el 20% a otros clientes. El plan de acción que ella tiene en mira es ampliar su área comercial a otros sectores ya que no han tenido una buena estructura de marketing sobre el tipo de servicios que dan, dándose a conocer únicamente con un bróker para planes médicos. Anteriormente cuando pertenecían al grupo no tenían problemas con las decisiones que ellos tomaban ya que al ser un bróker el control que tienen por la Superintendencia de Compañías y seguros es más estricta.

La Sra. Silvana Avilés considera que la empresa es rentable ya que tiene sus ingresos y gastos muy controlados. Esta en la capacidad de afrontar cualquier pago y se manejan con

una póliza de daños civiles si tuvieran algún problema con algunos clientes que hasta el momento no ha sido necesario su utilización. La debilidad financiera que considera que tiene es que dependen mucho del grupo como cliente. También nos comenta algo muy positivo que cuenta con un personal comprometido diariamente con su labor. Nos conversó que el personal tiene beneficios adicionales como bonos por cumplimiento mensual, siendo por ende la rotación muy baja.

5.1.3. INDUBUSINESS S.A.

La gerente Ing. Magaly Jara, nos indica que la empresa tiene un plan estratégico y políticas sobre el manejo de los bienes inmuebles que posee. Su actividad es el arriendo inmobiliario, son dueños de los terrenos en donde se encuentran funcionando el GIG, el valor que se cobra es precio de mercado. Su objetivo es tener sus inmuebles en buenas condiciones. Su debilidad financiera es que depende todos sus ingresos de los arriendos del grupo industrial.

Anteriormente no contaban con liquidez ya que la administración era de manera conjunta con el grupo empresarial tomando ellos las decisiones que creían pertinentes. Ahora la liquidez con la que cuentan invierte en CDP para generar otro tipo de ingresos para la empresa. Han ganado independencia en la toma de decisiones ya que anteriormente solo se notificaban las decisiones que fueron tomadas por los administradores anteriores. El sistema con el que cuentan actualmente es más rápido ya que en la gestión anterior el sistema era con un proceso más largo con el cual necesitaban más personal para realizar el trabajo logrando mayor efectividad.

Se ejecutó una encuesta a los colaboradores de las empresas familiares que cuentan con un total de 28 personas entre administrativos y de producción de los cuales 15 pertenecen a Pecalpa, 4 a Calatayud, 9 a Indubusiness., la misma se realizó para conocer si están alineados con el Plan Estratégico y si existe una relación directa entre el jefe y los colaboradores.

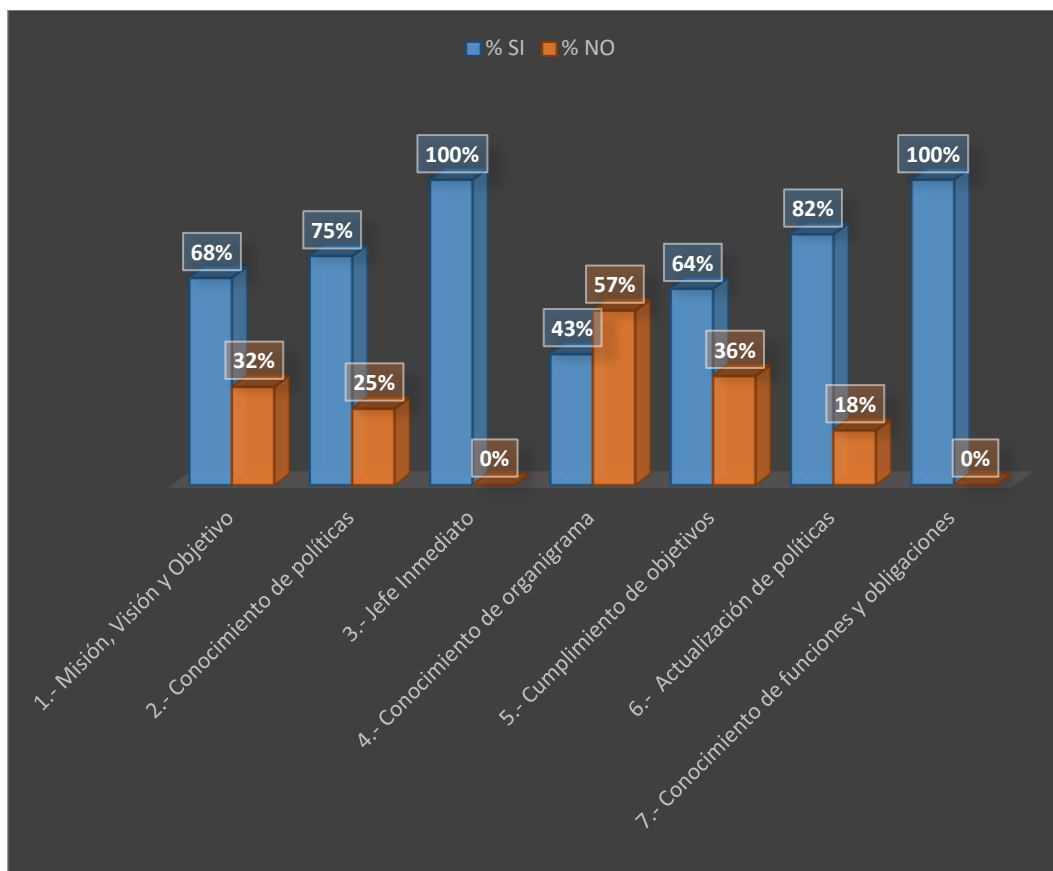
Tabla 6

Cuestionario General

| CUESTIONARIO GERENCIAL | | |
|---|---|--|
| PREGUNTAS | REPUESTAS | ANÁLISIS |
| 1. ¿Si en su primer día de trabajo fueron capacitados sobre la Misión, Visión y Objetivo de la empresa? | El 68% afirmativa y el 32% de personas no | Pero al revisar y analizar las capacitaciones que fueron solicitadas a la Gerencia existe la notificación que algunos empleados no fueron capacitados al ingreso ya que años atrás no existía ese tipo de metodología de inducción, pero todo el personal fue capacitado en el año 2020 debido a la separación de las empresas familiares del Grupo ya que en estos momentos cada empresa tiene su propio Plan Estratégico, se realizó esta pregunta para conocer si los colaboradores están claros con las políticas, objetivos de la organización. |
| 2. ¿Conocimiento de las políticas institucionales? | El 75% que si conocen las políticas y el 25% que no | Esto nos sirve para conocer si el trabajador está capacitado para desenvolverse de la mejor manera en sus labores cotidianas. |
| 3. ¿Conocen el nombre del jefe Inmediato? | 100%. | Esto nos sirve para ver la relación que existe entre el jefe y el colaborador |
| 4. ¿Conoce en que parte del | 43% positiva y un 57% negativa | En este caso existe personas que trabajan en las haciendas en donde |

| | | |
|--|--|--|
| <p>organigrama se encuentra?</p> | | <p>para algunos se les hace complicado tener claro ciertos conocimientos, al conversar con la gerente nos indicaba que se les ha capacitado en todos los temas ya que para ellos es muy importante que el personal conozca la responsabilidad que tiene cada persona dentro de la empresa.</p> |
| <p>5. Se les informa el cambio de las políticas de la empresa y si fue positiva cada cuanto tiempo</p> | <p>65% respondieron que sí y el 35% que no</p> | <p>Fue importante esta consulta ya que nos indica si el personal está bien informado y tiene claro cómo realizar sus labores.</p> |
| <p>6. Se informa el cumplimiento de los objetivos</p> | <p>82% respondieron que sí y el 28 que no</p> | <p>Algunas personas que respondieron que no son de la parte administrativa que no tienen relación con la producción y ventas de la empresa. Pero las gerentes indican que cada año se va a realizar un informe anual sobre el cumplimiento de los objetivos.</p> |
| <p>7. ¿Conoce sus funciones y responsabilidad?</p> | <p>100% afirmativa</p> | <p>Es importante saber si el personal está claro para que fue contratado en la empresa.</p> |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras.

Figura 4: Encuesta a colaboradores de las empresas familiares

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras.

Con la elaboración del análisis de índices financieros de las principales cuentas que componen los Estados Financieros de las compañías y su comparación de los años 2019-2020 y 2021 se logró determinar la eficiencia o no en el manejo de estas y se pudo concluir el objeto del presente estudio que es el determinar si la separación de las empresas familiares del grupo de empresas que formar parte del sector Industrial fue una decisión correcta.

En la siguiente tabla se muestra el resultado de las ratios financieras aplicado por cada una de las compañías:

Tabla 7: Ratios financieros PECALPA CIA. LTDA.

| ESTADO DE RESULTADOS | PECALPA 2019 | | | | PECALPA 2020 | | | | PECALPA 2021 | | | |
|--------------------------------|--------------|---------|---------|---------|--------------|---------|----------|---------|--------------|---------|---------|----------|
| | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
| Ventas | 79,728 | 157,124 | 228,503 | 304,198 | 88,665 | 166,303 | 208,314 | 245,965 | 47,035 | 87,711 | 126,815 | 168,585 |
| Costo Ventas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Bruta | 3,390 | 88 | 1,996 | 22,539 | 14,177 | 14,323 | 2,063 | 26,295 | 1,023 | 14,182 | 29,100 | 88,677 |
| Gastos de Administración | 149,941 | 290,908 | 457,610 | 717,123 | -135,123 | 323,277 | -487,316 | 658,300 | 160,441 | 335,781 | 489,241 | -652,401 |
| Otros ingresos, netos | 171,221 | 356,797 | 516,397 | 699,616 | 155,624 | 280,937 | 387,399 | 495,434 | 136,151 | 283,305 | 432,319 | 753,418 |
| Utilidad Operacional (EBIT) | 24,671 | 65,977 | 60,782 | 40,046 | 34,678 | 28,017 | 97,854 | 189,160 | 25,313 | 66,658 | 86,021 | 12,340 |
| Ingreso(gasto)Financiero, neto | 20,178 | 29,262 | 37,030 | 40,171 | 6,866 | 7,665 | 7,828 | 6,773 | 2,735 | 461 | 1,673 | 8,306 |
| Utilidad Antes Impuestos | 44,849 | 95,240 | 97,812 | 125 | 41,544 | 20,352 | 90,026 | 182,387 | 28,048 | 66,197 | 84,348 | 20,646 |
| Impuesto Renta | - | - | - | 67,034 | - | - | - | 8,215 | - | - | - | 15,973 |
| Utilidad Neta | 44,849 | 95,240 | 97,812 | 66,909 | 41,544 | 20,352 | 90,026 | 174,172 | 28,048 | 66,197 | 84,348 | 36,619 |
| Depreciaciones | 50,735 | 103,154 | 154,758 | 206,329 | 50,531 | 101,041 | 151,541 | 202,773 | 56,889 | 122,177 | 183,035 | 242,251 |

2. BALANCE GENERAL

| BALANCE GENERAL | PECALPA 2019 | | | | PECALPA 2020 | | | | PECALPA 2021 | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 1,344,910 | 685,171 | 696,597 | 1,313,223 | 880,848 | 297,387 | 206,960 | 292,815 | 233,784 | 291,243 | 259,931 | 391,331 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | 255,013 | 126,853 | 200,485 | 101,507 | 134,036 | 228,565 | 158,689 | 95,234 | 142,787 | 115,754 | 114,516 | 128,129 |
| Cuentas por cobrar compañías y partes relacionadas | 135,186 | 81,530 | 121,713 | 121,446 | 126,306 | 138,130 | 85,141 | 83,698 | 102,029 | 123,120 | 69,940 | 52,570 |
| Inversiones en activos financieros | 441,957 | 1,048,587 | 964,919 | 310,222 | 757,074 | 1,258,074 | 1,363,967 | 1,508,889 | 1,273,889 | 1,508,889 | 1,658,594 | 1,675,245 |
| Inventarios | 37,159 | 35,664 | 50,055 | 37,553 | 39,381 | 39,858 | 45,806 | 24,373 | 18,966 | 27,921 | 27,814 | 7,311 |
| Activos por impuestos corrientes | 12,789 | 24,930 | 54,677 | - | 11,812 | 21,444 | 29,275 | - | 9,720 | 20,829 | 31,898 | - |
| Activos corrientes | 2.227.013 | 2.002.735 | 2,088,445 | 1,883,951 | 1.949.456 | 1.983.458 | 1.889.839 | 2.005.009 | 1,781,175 | 2,087,757 | 2,162,692 | 2,254,586 |
| Propiedades, planta y equipos | 5,064,006 | 5,118,197 | 5,123,572 | 5,119,765 | 5,129,816 | 5,177,746 | 5,172,418 | 5,208,407 | 5,235,696 | 5,223,283 | 5,183,467 | 9,109,098 |
| Propiedades de inversión | 7,550,444 | 7,595,915 | 7,553,165 | 7,510,415 | 7,467,664 | 7,424,914 | 7,382,164 | 7,339,413 | 7,296,663 | 7,277,399 | 7,258,135 | 7,070,916 |
| Inversiones en subsidiaria y asociadas | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 726 | 727 |
| Activos intangibles | - | - | - | - | - | - | - | 1,062 | - | - | - | - |
| Otros activos | 95,360 | 92,080 | 89,070 | 114,700 | 114,190 | 107,660 | 102,580 | 100,240 | 102,460 | 102,460 | 102,460 | 89,400 |
| Activos por derechos de uso | - | 25,020 | 22,599 | 20,177 | 17,756 | 15,335 | 12,913 | 10,492 | 8,864 | 6,205 | 3,546 | 27,206 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activos no corrientes | 12,710,536 | 12,831,938 | 12,789,132 | 12,765,783 | 12,730,153 | 12,726,382 | 12,670,801 | 12,660,341 | 12,644,409 | 12,610,073 | 12,548,333 | 16,297,347 |
| Total Activos | 14,937,549 | 14,834,673 | 14,877,577 | 14,649,734 | 14,679,608 | 14,709,840 | 14,560,640 | 14,665,349 | 14,425,584 | 14,697,830 | 14,711,025 | 18,551,933 |
| Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar | 117,911 | 43,600 | 84,519 | 27,468 | 5,575 | 133,619 | 66,295 | 57,151 | 107,583 | 144,921 | 180,177 | 124,684 |
| Cuentas por pagar a compañías y partes relacionadas | 14,368 | 10,986 | 11,022 | 10,048 | 13,637 | 7,794 | 4,492 | 3,520 | 3,559 | 6,946 | 14,244 | 14,086 |
| Préstamos cp. | - | - | - | - | - | - | - | 258,167 | - | 235,000 | 233,493 | 234,753 |
| Pasivos por impuestos corrientes | 86,556 | 3,404 | 3,223 | 38,151 | 37,404 | 8,499 | 2,808 | 24,000 | 15,269 | 16,692 | 12,669 | 31,201 |
| Pasivos por arrendamiento o cp. | - | 4,162 | 1,181 | 9,554 | 6,463 | 3,730 | 639 | 10,445 | 7,902 | 4,777 | 1,652 | 7,475 |
| Obligaciones acumuladas | 49,802 | 27,660 | 26,307 | 18,888 | 24,441 | 28,256 | 23,351 | 18,908 | 23,064 | 56,456 | 51,130 | 31,526 |
| Total del Pasivo Corriente | 268,636 | 89,812 | 126,252 | 104,109 | 87,520 | 181,899 | 97,585 | 372,190 | 157,377 | 464,792 | 493,365 | 443,725 |
| Obligaciones por beneficios definidos | 122,387 | 127,032 | 130,923 | 133,265 | 138,185 | 135,934 | 140,722 | 102,130 | 105,111 | 108,091 | 110,865 | 133,383 |
| Pasivos por impuestos diferidos | 470,548 | 470,548 | 470,548 | 424,874 | 424,874 | 424,874 | 424,874 | 366,060 | 366,060 | 366,060 | 366,060 | 297,731 |
| Pasivos por arrendamiento o lp | - | 20,912 | 20,912 | 11,358 | 11,358 | 11,358 | 11,358 | 913 | 1,028 | 1,028 | 1,028 | 20,896 |
| Pasivos no corrientes | 592,934 | 618,492 | 622,383 | 569,498 | 574,418 | 572,166 | 576,955 | 469,103 | 472,198 | 475,178 | 477,952 | 452,011 |
| TOTAL PASIVO | 861,570 | 708,304 | 748,635 | 673,607 | 661,937 | 754,065 | 674,540 | 841,293 | 629,575 | 939,971 | 971,318 | 895,736 |
| Capital social | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 |
| Reserva legal | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 24,116 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Reserva facultativa | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 345,860 |
| Utilidades retenidas | 11,661,154 | 11,661,154 | 11,661,154 | 11,673,060 | 11,606,151 | 11,606,151 | 11,606,151 | 11,628,253 | 11,454,080 | 11,454,080 | 11,454,080 | 15,249,602 |
| Resultados del ejercicio | 44,849 | 95,240 | 97,812 | 66,909 | 41,544 | 20,352 | 90,026 | 174,172 | 28,048 | 66,197 | 84,348 | 36,619 |
| Patrimonio Total | 14,075,979 | 14,126,369 | 14,128,942 | 13,976,127 | 14,017,671 | 13,955,775 | 13,886,101 | 13,824,057 | 13,796,009 | 13,757,859 | 13,739,708 | 17,656,197 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 14,937,549 | 14,834,673 | 14,877,577 | 14,649,734 | 14,679,608 | 14,709,840 | 14,560,640 | 14,665,350 | 14,425,584 | 14,697,830 | 14,711,026 | 18,551,933 |

| INDICADORES DE SOLVENCIA | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SOLVENCIA | 17.34 | 20.94 | 19.87 | 21.75 | 22.18 | 19.51 | 21.59 | 17.43 | 22.91 | 15.64 | 15.12 | 20.71 |
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | 0.06 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.06 | 0.05 | 0.07 | 0.07 | 0.05 |
| APALANCAMIENTO | 1.06 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.06 | 1.05 | 1.07 | 1.07 | 1.05 |

| INDICADORES DE GESTION | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROTACION DE CARTERA (VECES) | 0.46 | 1.27 | 1.41 | 2.03 | 0.45 | 0.64 | 1.54 | 2.01 | 0.42 | 0.79 | 1.87 | 2.77 |
| ROTACION DE CARTERA (DIAS) | 65 | 24 | 21 | 15 | 66 | 47 | 19 | 15 | 72 | 38 | 16 | 11 |
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | 1.26 | 0.81 | 0.61 | 0.76 | 0.89 | 0.41 | 0.30 | 0.48 | 0.35 | 0.36 | 0.26 | 0.61 |
| ROTACION CUENTAS POR PAGAR (DIAS) | 24 | 37 | 49 | 40 | 34 | 73 | 100 | 62 | 87 | 83 | 113 | 50 |
| ENDEUDAMIENTO | 15% | 8% | 13% | 7% | 4% | 19% | 11% | 39% | 19% | 42% | 44% | 43% |
| ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | 31% | 13% | 17% | 15% | 13% | 24% | 14% | 44% | 25% | 49% | 51% | 50% |
| ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO | 69% | 87% | 83% | 85% | 87% | 76% | 86% | 56% | 75% | 51% | 49% | 50% |

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
| ROE | 0.32% | 0.67% | 0.69% | -0.48% | 0.30% | -0.15% | -0.65% | -1.26% | -0.20% | -0.48% | -0.61% | 0.21% |
| MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS | 4.25% | 0.06% | 0.87% | -7.41% | 15.99% | 8.61% | 0.99% | -10.69% | -2.17% | -16.17% | -22.95% | -52.60% |
| BENEFICIO SOBRE ACTIVOS | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| EBITDA | 4.89 | 1.08 | 0.94 | 0.55 | 0.96 | 0.44 | 0.26 | 0.06 | 0.67 | 0.63 | 0.76 | 1.51 |

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RAZON CORRIENTE | 8.29 | 22.30 | 16.54 | 18.10 | 22.27 | 10.90 | 19.37 | 5.39 | 11.32 | 4.49 | 4.38 | 5.08 |
| PRUEBA ACIDA | 8.15 | 21.90 | 16.15 | 17.74 | 21.82 | 10.69 | 18.90 | 5.32 | 11.20 | 4.43 | 4.33 | 5.06 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 1,958,377 | 1,912,924 | 1,962,193 | 1,779,842 | 1,861,936 | 1,801,560 | 1,792,254 | 1,632,818 | 1,623,798 | 1,622,965 | 1,669,327 | 1,810,861 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa

Tabla 8. Indicadores de Solvencia

| INDICADORES DE SOLVENCIA | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SOLVENCIA | 17.34 | 20.94 | 19.87 | 21.75 | 22.18 | 19.51 | 21.59 | 17.43 | 22.91 | 15.64 | 15.15 | 20.71 |
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | 0.06 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.06 | 0.05 | 0.07 | 0.07 | 0.05 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| APALANCAMIENTO | 1.06 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.06 | 1.05 | 1.07 | 1.07 | 1.05 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa

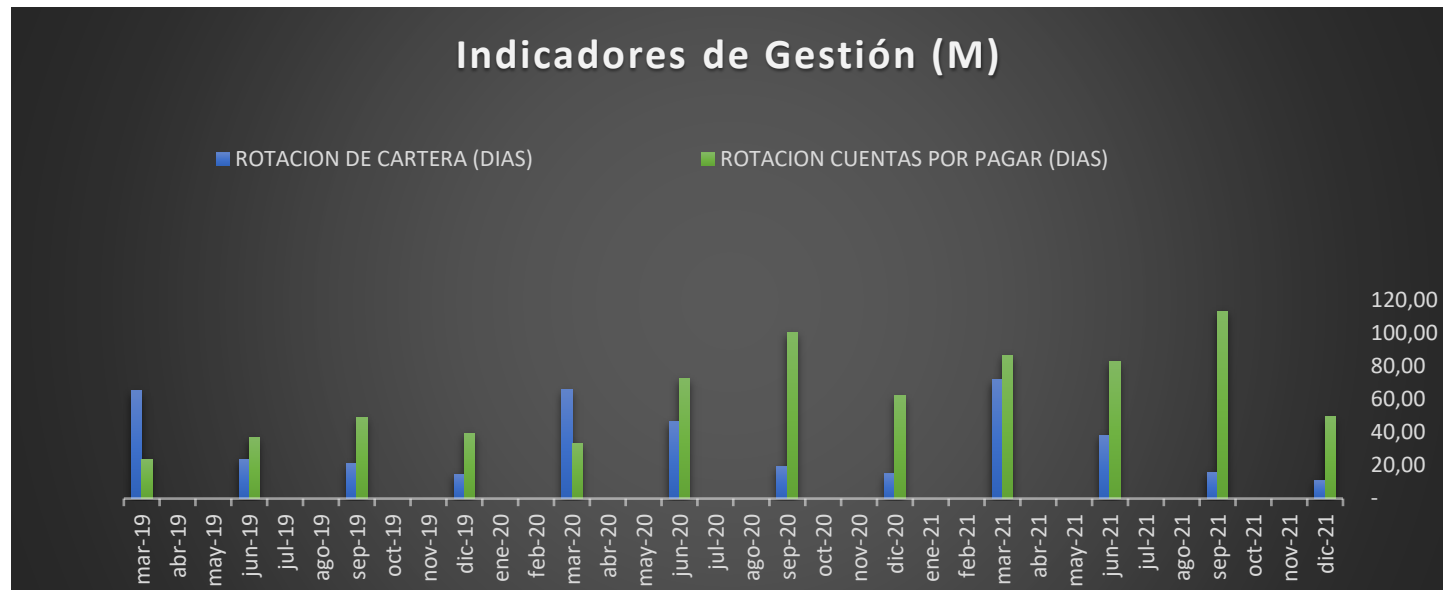
En el análisis de los indicadores de Solvencia de la empresa Pecalpa Cía Ltda, se puede determinar que durante los tres períodos analizados la compañía muestra estática, la capacidad de la compañía para poder cubrir sus obligaciones no se ha visto comprometida, al contrario mantiene un índice importante a diciembre del 2021 con 20,69 dólares de activo para cubrir sus deudas con terceros, de igual manera la porción de la inversión sobre terceros no llega a 1 es de un 0,05, lo que muestra que el valor de la inversión de accionistas está resguardado. La ratio de Apalancamiento nos muestra que el valor de la inversión propia de los accionistas sobre el activo es mayor a 1, resguardando así su capital.

Tabla 9 Indicadores de gestión

| INDICADORES DE GESTION | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROTACION DE CARTERA (VECES) | 0.46 | 1.27 | 1.41 | 2.03 | 0.45 | 0.64 | 1.54 | 2.01 | 0.42 | 0.79 | 1.87 | 2.77 |
| ROTACION DE CARTERA (DIAS) | 65 | 24 | 21 | 15 | 66 | 47 | 19 | 15 | 72 | 38 | 16 | 11 |
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | 1.26 | 0.81 | 0.61 | 0.76 | 0.89 | 0.41 | 0.30 | 0.48 | 0.35 | 0.36 | 0.26 | 0.61 |
| ROTACION CUENTAS POR PAGAR (DIAS) | 24 | 37 | 49 | 40 | 34 | 73 | 100 | 62 | 87 | 83 | 113 | 50 |
| ENDEUDAMIENTO | 15% | 8% | 13% | 7% | 4% | 19% | 11% | 39% | 19% | 42% | 44% | 43% |
| ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | 31% | 13% | 17% | 15% | 13% | 24% | 14% | 44% | 25% | 49% | 51% | 50% |
| ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO | 69% | 87% | 83% | 85% | 87% | 76% | 86% | 56% | 75% | 51% | 49% | 50% |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa.

Figura 5: Indicadores de Gestión (M)



Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa.

Se puede observar que la gestión realizada en cuentas por cobrar es más rápida comparando con los días de rotación de cuentas por pagar, en el año 2021 la rotación de pagos a proveedores se incrementa por la renegociación de la nueva administración, permitiendo así recuperar la liquidez más pronto que el pago, mientras en el endeudamiento se encuentra en un 43% para el año 2021 en el mes de diciembre, según la tabla 9.

La tasa de endeudamiento también sube en el año 2021 en un 50%, comparado con los períodos anteriores, y de la misma manera la deuda de corto y largo plazo se encuentra equiparada al finalizar el período 2021.

Tabla 10: *Indicadores de rentabilidad*

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
| ROE | 0.32% | 0.67% | 0.69% | -0.48% | 0.30% | -0.15% | -0.65% | -1.26% | -0.20% | -0.48% | -0.61% | 0.21% |
| MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS | 4.25% | 0.06% | 0.87% | -7.41% | 15.99% | 8.61% | 0.99% | -10.69% | -2.17% | -16.17% | -22.95% | -52.60% |
| BENEFICIO SOBRE ACTIVOS | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| EBITDA | 4.89 | 1.08 | 0.94 | 0.55 | 0.96 | 0.44 | 0.26 | 0.06 | 0.67 | 0.63 | 0.76 | 1.51 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa

La compañía Pecalpa Cía. Ltda. muestra indicadores de rentabilidad a la baja en lo referente a la utilidad bruta esto se debe a que la producción de leche no llega a los 1300 de litros mensuales. Al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias la utilidad al finalizar el año 2021 es

de \$ \$ 36.619, pero al analizar el ratio de EBITDA nos muestra que las depreciaciones que mantiene por las Propiedad Planta y Equipo que forma parte principal de la estructura del patrimonio de la compañía, logrando así no comprometer el Flujo de Efectivo de la empresa.

Tabla 11: Indicadores de Liquidez

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RAZON CORRIENTE | 8.29 | 22.30 | 16.54 | 18.10 | 22.27 | 10.90 | 19.37 | 5.39 | 11.32 | 4.49 | 4.38 | 5.08 |
| PRUEBA ACIDA | 8.15 | 21.90 | 16.15 | 17.74 | 21.82 | 10.69 | 18.90 | 5.32 | 11.20 | 4.43 | 4.33 | 5.06 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 1,958,377 | 1,912,924 | 1,962,193 | 1,779,842 | 1,861,936 | 1,801,560 | 1,792,254 | 1,632,818 | 1,623,798 | 1,622,965 | 1,669,327 | 1,810,861 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa

Nota: Los valores de Estados Financieros e Indicadores se muestran en forma trimestral.

Las razones de liquidez nos muestran que la compañía no tiene problemas para afrontar sus obligaciones a corto plazo, pero sin embargo se ha venido dando un deterioro de las mismas en los últimos períodos, al ir bajando sus niveles.

La empresa mantiene un capital de trabajo de óptimo nivel, con los recursos se puede operar sin que los accionistas deban inyectar capital para poder cumplir su función como negocio en marcha.

Los indicadores resultantes del análisis de esta organización los describimos en las siguientes tablas para evidencia de su análisis y para profundizar en el tema de la organización.

Tabla No 12: Indicadores Generales de PECALPA CIA. LTDA.

| INDICADORES | unidades | META |
|------------------------------------|----------|----------------|
| PROMEDIO PRODUCCIÓN MENSUAL | litros | 1300,00 |
| COSTO PRODUCCIÓN LECHE | dólares | 0,32 |
| INGRESOS POR ARRIENDOS | dólares | 50000 |

INDICADORES OPERATIVOS DE GANADERÍA

| Indicadores | unidades | Meta |
|------------------------|----------|-------------|
| animales en ordeño | unidades | 85 |
| servicios / concepción | unidades | 2 |
| Días abiertos | unidades | 120 |
| % preñadas | % | 100% |
| Densidad hierba | kg/m2 | 1,5 |
| Producción henolaje | unidades | 1000 |

INDICADORES OPERATIVOS INMOBILIARIA

| Indicadores | unidades | Meta |
|----------------------|----------|-------------|
| Inmuebles arrendados | unidades | 100 |
| Inmuebles vendidos | unidades | 2 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa

Tabla 13 Ratios financieros Calatayud Cía. Ltda.

| ESTADO DE RESULTADOS | CALATAYUD 2019 | | | | CALATAYUD 2020 | | | | CALATAYUD 2021 | | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | Al dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
| Ventas | 82,231 | 163,660 | 263,912 | 368,410 | 99,944 | 165,817 | 268,049 | 337,226 | 110,050 | 182,368 | 286,615 | 364,486 |
| Costo Ventas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Bruta | 82,231 | 163,660 | 263,912 | 368,410 | 99,944 | 165,817 | 268,049 | 337,226 | 110,050 | 182,368 | 286,615 | 364,486 |
| Gastos de Administración | -92,405 | -173,207 | -246,921 | -376,707 | -88,871 | -151,289 | -205,489 | -350,539 | -92,812 | -177,672 | -261,145 | -324,926 |
| Otros ingresos, netos | - | - | - | - | - | - | - | 1,899 | - | 1,468 | 1,452 | 1,452 |
| Utilidad Operacional (EBIT) | -10,173 | -9,547 | 16,991 | -8,297 | 11,073 | 14,528 | 62,560 | -11,414 | 17,238 | 6,164 | 26,922 | 41,011 |
| Ingreso (Gasto) Financiero neto | 4,533 | 8,279 | 13,286 | 18,334 | 5,050 | 10,438 | 16,391 | 22,966 | 2,715 | 4,923 | 8,012 | 10,117 |
| Utilidad Antes Impuestos | -5,640 | -1,268 | 30,277 | 10,037 | 16,123 | 24,966 | 78,951 | 11,552 | 19,953 | 11,087 | 34,934 | 51,128 |
| Impuesto Renta | - | - | - | -12,651 | - | - | - | -7,239 | - | - | - | -10,647 |
| Utilidad Neta | -5,640 | -1,268 | 30,277 | -2,614 | 16,123 | 24,965 | 78,951 | 4,313 | 19,953 | 11,087 | 34,934 | 40,481 |
| Depreciaciones | 9,100 | 9,153 | 9,206 | 9,259 | 9,312 | 9,365 | 9,415 | 9,451 | 9,481 | 4,497 | 4,510 | 4,524 |

2. BALANCE GENERAL

| BALANCE GENERAL | CALATAYUD 2019 | | | | CALATAYUD 2020 | | | | CALATAYUD 2021 | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 326,129 | 320,024 | 360,596 | 387,466 | 368,992 | 387,713 | 447,784 | 410,311 | 239,579 | 236,279 | 268,544 | 282,775 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | 251 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 47 | 266 | 103 | 884 |
| Inversiones en activos financieros | 4,394 | 7,633 | 5,764 | 9,281 | 3,272 | 8,758 | 3,718 | 9,146 | 269 | - | - | - |
| Activos por impuestos corrientes | 17,300 | 8,354 | 10,502 | 12,689 | 14,964 | 4,149 | 7,473 | 9,397 | 12,715 | 15,063 | 18,457 | 20,591 |
| Activos corrientes | 348,073 | 335,907 | 376,759 | 409,332 | 387,125 | 400,518 | 458,871 | 428,752 | 252,609 | 251,608 | 286,898 | 304,250 |
| Propiedades, planta y equipos | 567 | 514 | 461 | 408 | 355 | 302 | 252 | 216 | 186 | 172 | 158 | 149 |
| Activos por derechos de uso | - | 9,393 | 6,575 | 3,757 | 939 | - | - | - | - | - | - | - |
| Activos por Impuestos Diferidos | - | - | - | 14,437 | 14,437 | 14,437 | 14,437 | 14,437 | 14,437 | 14,437 | 14,437 | 14,437 |
| Activos no corrientes | 567 | 9,907 | 7,036 | 18,602 | 15,731 | 14,739 | 14,689 | 14,653 | 14,623 | 14,609 | 14,595 | 14,586 |
| Total Activos | 348,640 | 345,815 | 383,795 | 427,934 | 402,857 | 415,257 | 473,560 | 443,405 | 267,232 | 266,217 | 301,493 | 318,836 |
| Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar | 22,956 | 3,121 | 3,602 | 35,134 | 5,173 | 14,038 | 12,687 | 11,792 | -0 | 1,565 | 2,276 | - |
| Cuentas por pagar a compañías y partes relacionadas | 1,040 | - | 1,040 | - | 1,040 | 728 | 728 | 166,011 | - | 112 | - | - |
| Préstamos CP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 4,228 |
| Pasivos por impuestos corrientes | 10,702 | 1,329 | 2,098 | 28,845 | 14,220 | 1,693 | 1,794 | 27,087 | 9,762 | 9,670 | 10,611 | 11,123 |
| Pasivos por arrendamiento CP | - | 9,602 | 6,803 | 3,997 | 1,147 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 |
| Obligaciones acumuladas | 21,971 | 23,554 | 18,631 | 14,924 | 14,781 | 17,914 | 18,144 | 33,029 | 25,799 | 25,831 | 31,286 | 36,462 |
| Total del Pasivo Corriente | 56,670 | 37,605 | 32,174 | 82,900 | 36,362 | 34,581 | 33,562 | 238,127 | 35,768 | 37,386 | 44,380 | 52,021 |
| Obligaciones por beneficios definidos | 112,436 | 109,407 | 121,274 | 113,704 | 119,042 | 124,380 | 129,717 | 129,898 | 136,132 | 142,366 | 146,799 | 150,955 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pasivos no corrientes | 112,436 | 109,407 | 121,274 | 113,704 | 119,042 | 124,380 | 129,717 | 129,898 | 136,132 | 142,366 | 146,799 | 150,955 |
| TOTAL PASIVO | 169,106 | 147,012 | 153,448 | 196,604 | 155,404 | 158,961 | 163,279 | 368,025 | 171,900 | 179,751 | 191,180 | 202,976 |
| Capital Social | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| Reservas | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 1,488 |
| Otras reservas | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | 14,942 |
| Resultados acumulados | 168,344 | 183,240 | 183,240 | 217,114 | 214,500 | 214,500 | 214,500 | 54,237 | 58,550 | 58,550 | 58,550 | 58,550 |
| Resultados del ejercicio | 5,640 | 1,268 | 30,277 | 2,614 | 16,123 | 24,965 | 78,952 | 4,313 | 19,953 | 11,087 | 34,934 | 40,481 |
| Patrimonio Total | 179,534 | 198,802 | 230,347 | 231,330 | 247,453 | 256,295 | 310,282 | 75,380 | 95,333 | 86,467 | 110,314 | 115,861 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 348,640 | 345,814 | 383,795 | 427,934 | 402,857 | 415,256 | 473,561 | 443,406 | 267,232 | 266,218 | 301,494 | 318,837 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

Tabla 14: Indicadores de solvencia

| INDICADORES DE SOLVENCIA | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SOLVENCIA | 2.06 | 2.35 | 2.50 | 2.18 | 2.59 | 2.61 | 2.90 | 1.20 | 1.55 | 1.48 | 1.58 | 1.57 |
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | 0.94 | 0.74 | 0.67 | 0.85 | 0.63 | 0.62 | 0.53 | 4.88 | 1.80 | 2.08 | 1.73 | 1.75 |
| APALANCAMIENTO | 1.94 | 1.74 | 1.67 | 1.85 | 1.63 | 1.62 | 1.53 | 5.88 | 2.80 | 3.08 | 2.73 | 2.75 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

En el análisis de los indicadores de Solvencia de la empresa Calatayud Cía. Ltda. se puede determinar que durante los tres períodos analizados la compañía muestra una tendencia a la baja, aunque sin problemas para cubrir sus obligaciones. Dentro de la estructura de capital debido al incremento del valor de la provisión en Jubilación Patronal se muestra que la inversión de los accionistas no es suficiente para afrontar

al valor que pertenece a terceros, ya que el índice al final del 2021 supera 1. La ratio de Apalancamiento nos muestra que el valor de la inversión propia de los accionistas sobre el activo es mayor a 1, resguardando así su capital con los activos de la compañía.

Tabla 15: Indicadores de gestión

| INDICADORES DE GESTION | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | 0.51 | 0.93 | 0.97 | 0.98 | 0.54 | 0.44 | 0.57 | 0.98 | 0.57 | 2.85 | 5.06 | 4.10 |
| ROTACION CUENTAS POR PAGAR (DIAS) | 59 | 32 | 31 | 31 | 56 | 68 | 53 | 31 | 53 | 11 | 6 | 7 |
| ENDEUDAMIENTO | 14% | 9% | 7% | 20% | 5% | 9% | 8% | 48% | 0% | 1% | 1% | 2% |
| ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | 34% | 26% | 21% | 42% | 23% | 22% | 21% | 65% | 21% | 21% | 23% | 26% |
| ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO | 66% | 74% | 79% | 58% | 77% | 78% | 79% | 35% | 79% | 79% | 77% | 74% |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

Dentro de la compañía Calatayud Cía. Ltda., todas las ventas son al contado, no tiene cartera por recuperar lo que hace que el cambio en la rotación de cuentas por pagar no afecte la liquidez de la empresa. El endeudamiento total de la compañía bajó en el año 2021 y la estructura de la deuda entre corto y largo plazo es adecuada.

Tabla 16: Indicadores de rentabilidad

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROE | -3.14% | -0.64% | 13.14% | -1.13% | 6.52% | 9.74% | 25.45% | 5.72% | 20.93% | 12.83% | 31.67% | 44.13% |
| BENEFICIO SOBRE ACTIVOS | 0.02 | 0.00 | 0.08 | 0.01 | 0.04 | 0.06 | 0.17 | 0.01 | 0.07 | 0.04 | 0.12 | 0.13 |
| EBITDA | 0.01 | 0.00 | 0.10 | 0.00 | 0.20 | 0.14 | 0.27 | 0.01 | 0.24 | 0.06 | 0.11 | 0.12 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

La compañía Calatayud Cía. Ltda. muestra indicadores de rentabilidad variables entre los tres períodos, pero en el año 2021 demuestra un crecimiento importante mejorando su utilidad y los indicadores de rentabilidad, dando estabilidad a la empresa y a los accionistas.

Tabla 17: Indicadores de liquidez

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| RAZON CORRIENTE | 6.14 | 8.93 | 11,71 | 4.94 | 10.65 | 11.58 | 13.67 | 1.80 | 7.06 | 6.73 | 6.46 | 5.85 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 291,403 | 298,302 | 344,585 | 326,432 | 350,763 | 365,936 | 425,310 | 190,625 | 216,841 | 214,222 | 242,518 | 252,230 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

Nota: Los valores de Estados Financieros e Indicadores se muestran en forma trimestral.

Las razones de liquidez nos muestran que la compañía no tiene problemas para afrontar sus obligaciones a corto plazo, al final del año 2021 comparado en el final del periodo del 2020 tiene un ligero incremento.

La empresa mantiene un capital de trabajo de óptimo nivel, con los recursos se puede operar sin que los accionistas deban inyectar capital para poder cumplir su función como negocio en marcha.

Los indicadores resultantes del análisis de esta organización los describimos en las siguientes tablas para evidencia de su análisis y para profundizar en el tema de la organización.

Tabla 18: Mapa OKR Calatayud Cía. Ltda.

| Empresa | Meta Cuantitativa | Meta Cualitativa-Cuantitativa |
|----------------------|--|--|
| CALATAYUD CIA. LTDA. | Incremento 5% Ventas | Captación de clientes dentro del Grupo Industrial Graiman. Integración con el área administrativa para mejora de respuesta y servicio |
| | Mantener la Siniestralidad del 60% en la póliza de asistencia médica | Creación de un nuevo centro de copago Recordatorio bimestral para uso de centros de copago por parte del personal |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

Tabla 19: Resultados de Ventas por años Calatayud

| VENTAS AÑO 2020 | VENTAS AÑO 2021 | INCREMENTO |
|---------------------|---------------------|------------|
| 337,226 | 364,486 | 7% |
| SINIESTRALIDAD 2020 | SINIESTRALIDAD 2021 | |
| 60% | 62% | |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Calatayud

Los OKR de Catalayud lograron cumplirse a cabalidad, las ventas superaron en un 2% la meta planteada, mientras que las siniestralidad, no se logró mantener en el 60%, pero la diferencia no es mayormente significativa, ya que dentro de las metas planteadas estaba el llegar a las personas bimestralmente para recordar el uso del copago debido a la pandemia y la ausencia del personal en el Grupo Industrial.

Tabla 20: Ratios financieros Indubusiness S.A.

| ESTADO DE RESULTADOS | INDUBUSINESS | | | | INDUBUSINESS 2020 | | | | INDUBUSINESS 2021 | | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
| Ventas | 420,839 | 841,679 | 1,262,518 | 1,681,547 | 418,124 | 752,623 | 1,045,310 | 1,337,996 | 355,405 | 766,590 | 1,184,714 | 1,602,838 |
| Costo Ventas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Bruta | 420,839 | 841,679 | 1,262,518 | 1,681,547 | 418,124 | 752,623 | 1,045,310 | 1,337,996 | 355,405 | 766,590 | 1,184,714 | 1,602,838 |
| Gastos de Administración | -351,053 | -684,173 | -1,026,194 | -1,567,601 | -424,052 | -698,079 | -1,028,041 | -1,300,462 | 393,648 | 812,564 | 1,199,990 | 1,531,954 |
| Otros ingresos, netos | 18,960 | 19,125 | 19,125 | 19,127 | - | 250 | 2,159 | 2,535 | 494 | 137 | 126 | -84 |
| Utilidad Operacional (EBIT) | 88,747 | 176,630 | 255,449 | 133,072 | -5,928 | 54,794 | 19,428 | 40,069 | 37,748 | 45,836 | 15,150 | 70,800 |
| Ingreso Financiero, neto | 8,642 | 9,860 | 10,553 | 6,777 | 564 | 2,077 | 1,472 | 12,778 | 11,796 | 17,617 | 31,652 | 41,323 |
| Utilidad Antes Impuestos | 97,389 | 186,490 | 266,001 | 139,849 | 5,364 | 56,871 | 20,900 | 52,847 | 25,952 | 28,219 | 16,502 | 112,123 |
| Impuesto Renta | - | - | - | -62,494 | - | - | - | -43,472 | - | - | - | 26,966 |
| Utilidad Neta | 97,389 | 186,490 | 266,001 | 77,355 | 5,364 | 56,871 | 20,900 | 9,375 | 25,952 | 28,219 | 16,502 | 85,157 |
| Depreciaciones | 85,152 | 175,001 | 263,676 | 352,351 | 87,668 | 176,594 | 265,520 | 354,048 | 86,346 | 170,367 | 254,437 | 338,506 |

2. BALANCE GENERAL

| BALANCE GENERAL | INDUBUSINESS 2019 | | | | INDUBUSINESS 2020 | | | | INDUBUSINESS 2021 | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 790,079 | 615,588 | 270,632 | 1,813,216 | 1,814,864 | 1,204,042 | 1,190,026 | 1,265,320 | 984,624 | 329,313 | 627,254 | 462,086 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | 280,686 | 305,073 | 346,744 | 246,783 | 32,062 | 27,870 | 55,298 | 5,659 | 18,876 | 42,024 | 23,182 | 37,109 |
| Cuentas por cobrar a compañías y partes relacionadas | 399,622 | 402,421 | 409,240 | 401,555 | 399,825 | 319,860 | 279,877 | 279,831 | 339,767 | 404,467 | 392,505 | 399,726 |
| Inversiones en activos financieros | 1,117,604 | 1,387,100 | 1,787,100 | 397,100 | 417,100 | 1,132,600 | 1,158,950 | 1,158,950 | 1,467,019 | 2,121,083 | 1,863,686 | 2,104,897 |
| Activos por impuestos corrientes | 34,137 | 67,811 | 101,406 | 15,455 | 33,450 | 68,812 | 87,874 | - | 28,649 | 61,544 | 96,653 | - |
| Activos corrientes | 2.622.128 | 2.777.993 | 2.915.121 | 2.874.110 | 2.697.301 | 2.753.184 | 2.772.025 | 2.709.760 | 2.838.935 | 2.958.430 | 3.003.280 | 3,003,818 |
| Propiedades, planta y equipos | 600,028 | 600,014 | 600,014 | 600,014 | 600,711 | 601,082 | 601,082 | 600,014 | 603,544 | 606,420 | 606,347 | 606,275 |
| Propiedades de inversión | 19,790,564 | 19,705,413 | 19,620,261 | 19,535,109 | 19,752,441 | 19,663,515 | 19,574,589 | 19,486,062 | 19,402,065 | 19,318,068 | 19,234,071 | 19,150,419 |
| Activos intangibles | - | - | - | - | - | - | - | 1,068 | - | - | - | - |
| Activos por derechos de uso | - | 23,488 | 19,965 | 16,441 | 12,918 | 9,395 | 5,872 | 2,349 | - | - | - | - |
| Activos no corrientes | 20,390,592 | 20,328,914 | 20,240,239 | 20,151,565 | 20,366,070 | 20,273,992 | 20,181,543 | 20,089,492 | 20,005,609 | 19,924,487 | 19,840,418 | 19,756,694 |
| Total Activos | 23,012,720 | 23,106,907 | 23,155,361 | 23,025,674 | 23,063,372 | 23,027,176 | 22,953,568 | 22,799,253 | 22,844,544 | 22,882,918 | 22,843,698 | 22,760,512 |
| Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar | 64,783 | 153,863 | 65,236 | 207,855 | 268,940 | 177,622 | 155,515 | 133,143 | 208,897 | 209,929 | 184,726 | 155,320 |
| Cuentas por pagar a compañías y partes relacionadas | - | - | - | 1,458 | 5,915 | 17,665 | - | - | - | - | - | - |
| Pasivos por impuestos corrientes | 78,000 | 8,521 | 5,184 | 56,592 | 20,444 | 3,792 | 4,188 | 30,040 | 23,587 | 29,987 | 29,141 | 36,208 |
| Pasivos por arrendamiento cp. | - | 6,595 | 52,914 | 14,503 | 10,498 | 6,637 | 2,776 | 2,545 | - | - | - | - |
| Obligaciones acumuladas | 83,280 | 32,468 | 34,400 | 42,875 | 48,752 | 38,608 | 32,413 | 25,609 | 27,548 | 51,443 | 44,413 | 51,877 |
| Pasivos corrientes | 226,064 | 201.446 | 157,734 | 323,283 | 354,550 | 244,324 | 194,891 | 191,338 | 260,032 | 291,359 | 258,280 | 234,405 |
| Obligaciones por beneficios definidos | 609,193 | 621,847 | 634,502 | 614,705 | 626,500 | 638,296 | 650,091 | 551,810 | 554,359 | 563,674 | 512,811 | 536,555 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pasivos por impuestos diferidos | 3,031,529 | 3,031,529 | 3,031,529 | 2,926,788 | 2,926,788 | 2,926,788 | 2,926,788 | 2,844,134 | 2,844,134 | 2,844,134 | 2,844,134 | 2,844,134 |
| Pasivos por arrendamiento lp | - | 17,049 | 17,049 | 2,545 | 2,545 | 2,545 | 2,545 | - | - | - | - | - |
| Pasivos no corrientes | 3,640,722 | 3,670,425 | 3,683,079 | 3,544,039 | 3,555,834 | 3,567,629 | 3,579,425 | 3,395,944 | 3,398,493 | 3,407,808 | 3,356,945 | 3,285,516 |
| TOTAL PASIVO | 3,866,785 | 3,871,871 | 3,840,814 | 3,867,322 | 3,910,384 | 3,811,953 | 3,774,316 | 3,587,282 | 3,658,525 | 3,699,166 | 3,615,226 | 3,528,921 |
| Capital social | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,094,907 |
| Reserva legal | 200,366 | 200,366 | 228,663 | 228,663 | 200,366 | 204,234 | 204,234 | 204,234 | 204,234 | 204,703 | 204,703 | 204,703 |
| Reserva facultativa | 28,296 | 28,296 | - | - | 28,296 | 101,784 | 101,784 | 101,784 | 101,784 | 110,691 | 110,691 | 101,784 |
| Utilidades retenidas | 16,733,883 | 16,733,883 | 16,733,883 | 16,766,334 | 16,843,690 | 16,766,334 | 16,766,334 | 16,810,577 | 16,819,952 | 16,810,577 | 16,810,577 | 16,745,041 |
| Resultados del ejercicio | 97,389 | 186,490 | 266,001 | 77,355 | -5,364 | 56,871 | 20,900 | 9,375 | -25,952 | -28,219 | 16,502 | 85,157 |
| Patrimonio Total | 19,145,935 | 19,235,036 | 19,314,547 | 19,158,352 | 19,152,988 | 19,215,223 | 19,179,252 | 19,211,971 | 19,186,018 | 19,183,751 | 19,228,472 | 19,288,221 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 23,012,720 | 23,106,907 | 23,155,361 | 23,025,674 | 23,063,372 | 23,027,176 | 22,953,568 | 22,799,253 | 22,844,543 | 22,882,918 | 22,843,698 | 22,760,512 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

Tabla 21: Indicadores de solvencia

| INDICADORES DE SOLVENCIA | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SOLVENCIA | 5.95 | 5.97 | 6.03 | 5.95 | 5.90 | 6.04 | 6.08 | 6.36 | 6.24 | 6.19 | 6.32 | 6.29 |
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 0.19 | 0.19 | 0.19 | 0.19 | 0.19 |
| APALANCAMIENTO | 1.20 | 1.20 | 1.20 | 1.20 | 1.20 | 1.20 | 1.20 | 1.19 | 1.19 | 1.19 | 1.19 | 1.18 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

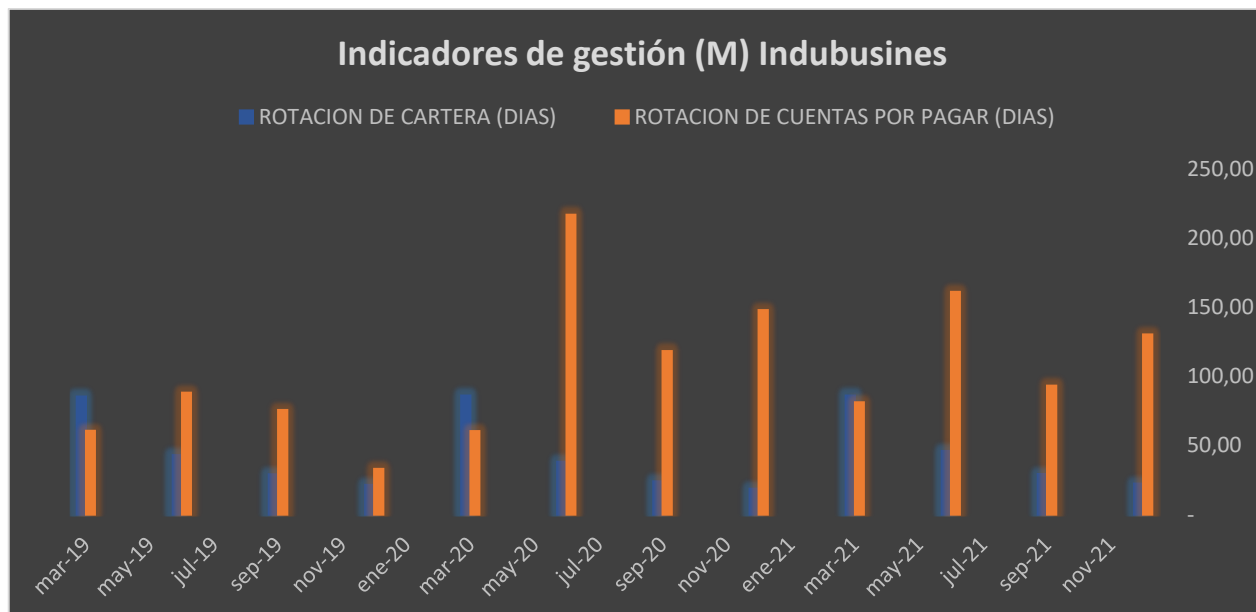
En el análisis de los indicadores de Solvencia de la empresa Indubusiness S.A., se puede determinar que durante los tres períodos analizados la compañía muestra una curva estática, la capacidad de la compañía para poder cubrir sus obligaciones no se ha visto comprometida, al contrario mantiene un índice importante, siempre sobre 1 dólar de activo para cubrir sus deudas con terceros, de igual manera la porción de la inversión sobre terceros no llega a 1, lo que muestra que el valor de la inversión de accionistas está resguardado. El ratio de Apalancamiento nos muestra que el valor de la inversión propia de los accionistas sobre el activo es mayor a 1, resguardando así su capital.

Tabla 22: Indicadores de gestión

| INDICADORES DE GESTION | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROTACION DE CARTERA (VECES) | 0.35 | 0.70 | 1.03 | 1.40 | 0.35 | 0.78 | 1.24 | 1.59 | 0.35 | 0.65 | 1.02 | 1.34 |
| ROTACION DE CARTERA (DIAS) | 85 | 43 | 29 | 21 | 86 | 38 | 24 | 19 | 86 | 46 | 29 | 22 |
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | 0.50 | 0.34 | 0.40 | 0.91 | 0.50 | 0.14 | 0.25 | 0.20 | 0.37 | 0.19 | 0.32 | 0.23 |
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (DIAS) | 61 | 88 | 76 | 33 | 60 | 217 | 118 | 148 | 81 | 161 | 93 | 130 |
| ENDEUDAMIENTO | 2% | 4% | 3% | 6% | 7% | 5% | 4% | 4% | 6% | 6% | 5% | 4% |
| ENDEUDAMIENTO O A CORTO PLAZO | 6% | 5% | 4% | 8% | 9% | 6% | 5% | 5% | 7% | 8% | 7% | 8% |
| ENDEUDAMIENTO O A LARGO PLAZO | 94% | 95% | 96% | 92% | 91% | 94% | 95% | 95% | 93% | 92% | 93% | 92% |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

Figura 8: Indicadores de gestión (M)



Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

Dentro de la compañía Indubusiness S.A, se mantienen con una rotación más alta en los días de pagos a proveedores que en la recuperación de cartera, lo que le permite tener la liquidez estable para la compañía. El endeudamiento total de la compañía para el año 2021 es adecuado, así como la estructura de deuda a corto y largo plazo.

Tabla 23: Indicadores de rentabilidad

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROE | 0.51% | 0.97% | 1.38% | 0.40% | -0.03% | 0.30% | 0.11% | 0.05% | -0.14% | -0.15% | 0.09% | 0.44% |
| BENEFICIO SOBRE ACTIVOS | 0.004 | 0.008 | 0.011 | 0.003 | 0.000 | 0.002 | 0.001 | 0.000 | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.004 |
| EBITDA | 0.41 | 0.42 | 0.41 | 0.29 | 0.20 | 0.31 | 0.27 | 0.29 | 0.14 | 0.16 | 0.27 | 0.26 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

La compañía Indubusiness Cía. Ltda., muestra indicadores de rentabilidad estables entre los tres períodos, pero en el año 2021 demuestra un crecimiento importante mejorando su utilidad y los indicadores de rentabilidad, dando estabilidad a la empresa y a los accionistas.

Tabla 24: Indicadores de liquidez

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | mar-19 | jun-19 | sep-19 | dic-19 | mar-20 | jun-20 | sep-20 | dic-20 | mar-21 | jun-21 | sep-21 | dic-21 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RAZON CORRIENTE | -2,31 | -1,17 | 0,69 | 8,89 | 14,16 | 11,27 | 14,22 | 14,16 | 10,92 | 10,15 | 11,63 | 12,34 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 2.396.065 | 2.576.547 | 2.757.387 | 2.550.826 | 2.342.752 | 2.508.860 | 2.577.134 | 2.518.422 | 2.578.903 | 2.667.072 | 2.745.000 | 2.760.413 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

La razón de liquidez de Indubusiness nos muestra que la empresa tiene completa tranquilidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Así mismo el capital de trabajo muestra incrementos importantes para poder cumplir con su operación, al tener un incremento entre los tres períodos da la pauta a la Gerencia para poder decidir cómo manejar el mismo.

Tabla 25: Mapa OKR Indubusiness Cia. Ltda.

| Empresa | Meta Cuantitativa | Meta Cualitativa-Cuantitativa |
|-------------------|-----------------------|---|
| INDUBUSINESS S.A. | Incremento 5% Ventas | Recuperación de valores de arriendo prepandemia |
| | | Inmuebles arrendados: 100% |
| | Utilidad Neta: 40.000 | Liquidez a plazo fijo |
| | | Renegociación de valor de arriendo |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

Tabla 26: Resultados de Ventas por años Indubusiness

| VENTAS AÑO 2020 | VENTAS AÑO 2021 | INCREMENTO |
|---------------------------------|--------------------|------------|
| 1,337,996 | 1,602,838 | 17% |
| UTILIDAD NETA A 2021 | | |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusiness

Indubusiness logró cumplir sus metas de OKR planteados, gracias a la renegociación de los valores de arriendo perdidos tras la pandemia y que fueron gestionados por una administración comprometida.

Tabla 27: Datos comparativos de las empresas segmentadas

| ESTADO DE RESULTADOS | PECALPA | | | CALATAYUD | | | INDUBUSINNES | | |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Ventas | 304,198 | 245,965 | 168,585 | 368,410 | 337,226 | 364,486 | 1,681,547 | 1,337,996 | 1,602,838 |
| Costo Ventas | -326,737 | 272,260 | 257,262 | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Bruta | 22,539 | 26,295 | 88,677 | 368,410 | 337,226 | 364,486 | 1,681,547 | 1,337,996 | 1,602,838 |
| Gastos de Administración | 717,123 | 658,300 | 652,401 | 376,707 | 350,539 | 324,926 | 1,567,601 | 1,300,462 | 1,531,954 |
| Otros ingresos(gastos), netos | 699,616 | 495,434 | 753,418 | - | 1,899 | 1,452 | 19,127 | 2,535 | -84 |
| Utilidad/Pérdida Operacional (EBIT) | 40,046 | 189,160 | 12,340 | 8,297 | 11,414 | 41,011 | 133,072 | 40,069 | 70,800 |
| Ingreso Financiero, neto | 40,171 | 6,773 | 8,306 | 18,334 | 22,966 | 10,117 | 6,777 | 12,778 | 41,323 |
| Utilidad Antes Impuestos | 125 | 182,387 | 20,646 | 10,037 | 11,552 | 51,128 | 139,849 | 52,847 | 112,123 |
| Impuesto Renta | 67,034 | 8,215 | 15,973 | 12,651 | 7,239 | 10,647 | 62,494 | 43,472 | 26,966 |
| Utilidad Neta | 66,909 | 174,172 | 36,619 | 2,614 | 4,313 | 40,481 | 77,355 | 9,375 | 85,157 |
| Depreciaciones | 206.329 | 202.773 | 242.251 | 9,259 | 9,451 | 4,524 | 352,351 | 354,048 | 338,506 |

2. BALANCE GENERAL

| BALANCE GENERAL | PECALPA | | | CALATAYUD | | | INDUBUSINNES | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 1,313,223 | 292,815 | 391,331 | 387,466 | 410,311 | 282,775 | 1,813,216 | 1,265,320 | 462,076 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | 101,507 | 95,234 | 128,129 | -103 | -103 | 884 | 246,783 | 5,659 | 37,109 |
| Cuentas por cobrar a compañías y partes relacionadas | 121,446 | 83,698 | 52,570 | - | - | - | 401,555 | 279,831 | 399,726 |
| Inversiones en activos financieros | 310,222 | 1,508,889 | 1,675,246 | 9,281 | 9,146 | - | 397,000 | 1,158,950 | 2,104,897 |
| Inventarios | 37,553 | 24,373 | 7,311 | - | - | - | - | - | - |
| Activos por impuestos corrientes | - | - | - | 12,689 | 9,397 | 20,591 | 15,455 | - | - |
| Activos corrientes | 1,883,951 | 2,005,009 | 2,254,586 | 409,332 | 428,855 | 264,962 | 2,874,110 | 2,709,760 | 3,148,404 |
| Propiedades, planta y equipos | 5,119,765 | 5,208,407 | 9,109,098 | 408 | 216 | 149 | 600,014 | 600,014 | 606,275 |
| Propiedades de inversión | 7,510,415 | 7,339,413 | 7,070,916 | - | - | - | 19,535,109 | 19,486,062 | 19,150,419 |
| Activos por derechos de uso | 726 | 726 | 727 | - | - | - | - | - | - |
| Activos intangibles | - | 1,062 | - | - | - | - | - | 1,068 | - |
| Otros activos | 114,700 | 100,240 | 89,400 | - | - | - | - | - | - |
| Activos por derechos de uso | 20,177 | 10,492 | 27,206 | 3,757 | - | - | 16,441 | 2,349 | - |
| Activos por Impuestos Diferidos | - | - | - | 14,437 | 14,437 | 14,437 | - | - | - |
| Activos no corrientes | 12,765,783 | 12,660,341 | 16,297,347 | 18,602 | 14,653 | 14,586 | 20,151,565 | 20,089,492 | 19,756,694 |
| Total Activos | 14,649,734 | 14,665,349 | 18,551,933 | 427,934 | 443,508 | 318,836 | 23,025,674 | 22,799,253 | 22,760,512 |
| Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar | 27,468 | 57,151 | 124,684 | 35,134 | 11,792 | - | 207,855 | 133,143 | 155,320 |
| Cuentas por pagar a compañías y partes relacionadas | 10,048 | 3,520 | 14,086 | - | 166,011 | - | 1,458 | - | - |
| Préstamos CP | - | 258,167 | 234,753 | - | - | 4,228 | - | - | - |
| Pasivos por impuestos corrientes | 38,151 | 24,000 | 31,201 | 28,845 | 27,087 | 11,123 | 56,592 | 30,040 | 36,208 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pasivos por arrendamiento CP | 9,554 | 10,445 | 7,475 | 3,997 | 208 | 208 | 14,503 | 2,545 | - |
| Obligaciones acumuladas | 18,888 | 18,908 | 31,526 | 14,924 | 33,029 | 36,462 | 48,752 | 25,609 | 51877 |
| Total, del Pasivo Corriente | 104,109 | 372,190 | 443,725 | 82,900 | 238,127 | 52,021 | 323,283 | 191,338 | 243,405 |
| Obligaciones por beneficios definidos | 133,265 | 102,130 | 133,383 | 113,704 | 129,898 | 150,955 | 614,705 | 551,810 | 536,555 |
| Pasivos por impuestos diferidos | 424,874 | 366,060 | 297,731 | - | - | - | 2,926,788 | 2,844,134 | 2,748,961 |
| Pasivos por arrendamiento lp | 11,358 | 913 | 20,896 | - | - | - | 2,545 | - | - |
| Pasivos no corrientes | 569,498 | 469,103 | 452,011 | 113,704 | 129,898 | 150,955 | 3,544,039 | 3,395,944 | 3,285,516 |
| TOTAL PASIVO | 673,607 | 841,293 | 895,736 | 196,604 | 368,025 | 202,976 | 3,867,322 | 3,587,282 | 3,528,921 |
| Capital social | 2,000,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 400 | 400 | 400 | 2,086,000 | 2,086,000 | 2,094,907 |
| Reserva legal | 24,116 | 24,116 | 24,116 | 1,488 | 1,488 | 1,488 | 228,663 | 204,234 | 204,703 |
| Reserva facultativa | 345,860 | 345,860 | 345,860 | 14,942 | 14,942 | 14,942 | - | 101,784 | 101,784 |
| Utilidades retenidas | 11,673,060 | 11,628,253 | 15,249,602 | 217,114 | 54,237 | 58,550 | 16,766,334 | 16,810,577 | 16,745,041 |
| Resultados del ejercicio | -66,909 | -174,172 | 36,619 | -2,614 | 4,313 | 40,481 | 77,355 | 9,375 | 85,157 |
| Patrimonio Total | 13,976,127 | 13,824,057 | 17,656,197 | 231,330 | 75,380 | 115,861 | 19,158,352 | 19,211,971 | 19,231,592 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 14,649,734 | 14,665,350 | 18,553,133 | 427,934 | 443,406 | 318,837 | 23,025,674 | 22,799,253 | 22,760,512 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de las empresas Segmentadas

Se considera que la decisión tomada por las empresas Pecalpa Cía. Ltda., Calatayud S.A. e Indubusines de separar la administración del Grupo Industrial Graitman fue correcta debido al siguiente análisis de los Estados Financieros e Indicadores:

La empresa Pecalpa Cía. Ltda. en el año 2021 le favoreció en los resultados finales mostrando la utilidad de \$ 36.619, la misma se explica por:

- Ventas: Reduce en 31% con respecto al 2020, debido al menor volumen vendido en el año 2021, al cliente principal no realiza pedidos fijos de leche diariamente (se adjunta tabla explicativa donde se puede evidenciar la reducción en cantidad).

Tabla 28. Cantidad Venta Leche

| Concepto | Cantidad |
|------------------|----------|
| Leche 2019 Venta | 528,832 |
| Leche 2020 Venta | 462,697 |
| Leche 2021 Venta | 300,913 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de cantidad de venta de leche.

- Gasto Administrativo: En el año 2019 los gastos administrativos muestran un incremento con respecto al año 2021 del 9% debido a la asignación de un gasto puntual que no corresponde al giro del negocio. Para los años 2020 y 2021 se realizaron reestructuras en la parte del personal debido al cambio de sistema el mismo que apporto a que los procesos sean más ágiles.
- Otros ingresos: Existe un incremento en el año 2021 con respecto al año 2020 esto se debe a que en ese año se redujo el canon mensual de arriendo debido a la pandemia COVID 2019.
- Ingresos financieros: En el año 2021 al comparar con el año 2020 se incrementa en un 23%, esto se debe a los intereses ganados por los certificados de depósitos que tiene la empresa en los bancos, ya que se realizó la recuperación los préstamos relacionados. Esta estrategia tomada por la empresa en el año 2021 le favoreció en los resultados finales mostrando una utilidad.

En el Estado de Situación observamos que

- Efectivo y Equivalentes: Esta conformado por cuentas de Bancos, Caja, Caja Chica e Inversiones a corto plazo menores a 90 días, en el año 2021 existe una disminución del 70% con respecto año 2019, se debe principalmente por Certificados de Depósito a menos de 90 días de \$ 803.000.
- Cuentas por cobrar a compañías y partes relacionadas: Al término del año 2021 la cuenta por cobrar a compañías relacionadas está compuesta por Clientes Relacionados, la Gerencia de la empresa realizo las gestiones necesarias para que los valores por cobrar de clientes se realicen en forma más oportuna. Como se puede observar con respecto al año 2019 existe una disminución de 56.7% y año 2020 del 37%.
- Inversiones en Activos Financieros: Se compone por Cuentas por Cobrar Compañías relacionadas, Inversiones Financieras e Intereses por cobrar, al comparar el año 2021 existe un incremento en lo referente a Inversiones en Certificados de Depósito, la Gerencia al finalizar el año 2021 gestiono la

devolución de dichos préstamos relacionados para colocarlos Certificados de Depósito, con el cual se genera intereses a favor de la compañía. Adjunto cuadro explicativo de la evolución de las cuentas contables de los años de estudio.

Tabla 29. Clasificación normativa Inversiones Financieras

| Cuenta Contable | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|---------|-----------|-----------|
| Inversiones Financieras | - | | 1,669,849 |
| Intereses por cobrar | - | | 5,396 |
| Préstamos Relacionadas Nacionales | 310,222 | 1,508,889 | - |
| Total Inversiones en activos financieros | 310,222 | 1,508,889 | 1,675,246 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa Cía. Ltda.

- Propiedad Planta y Equipo: El incremento existente en el año 2021 se debe a la revalorización del terreno en Bahuanchi por el valor de \$ 4.067.231, la Gerencia en su administración decidió lotizar para vender el terreno ya que no está generando ingreso para la empresa, para la primera parte se tiene ya comprador que es el Colegio Alemán, para los otros se están realizando los tramites respectivos para realizar una urbanización.
- Préstamos CP: En esta clasificación normativa del pasivo se encuentra conformado por la cuenta Préstamos por pagar Compañías Relacionadas, el préstamo al año 2021 disminuye en 9%, el cual para el año en curso se encuentra cancelado en su totalidad. Adjunto el cuadro explicativo por cada año de estudio.

Tabla 30. Clasificación normativa Préstamos CP.

| Cuenta Contable | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|---------|---------|
| Préstamos por pagar Compañías Relacionadas | - | 258.167 | 234,753 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa Cía. Ltda.

- Utilidades retenidas: Clasificación normativa perteneciente al Patrimonio, existe un incremento en el año 2021 del 31% se debe a que la revalorización realizada al Terreno en Bahuanchi se registró en la cuenta Revalorización PPE.

La empresa Calatayud termina en el año con utilidad neta de \$ 40.481 que representa un 838 % más que el año anterior, debido a:

- Se incrementa las ventas del año 2021 con respecto al año 2020 por 8%.
- Existe disminución del gasto de administración en el año 2021 con respecto al año 2020 por el valor de \$ 25.613 por la no contratación de arriendo de las oficinas ya que al separarse del Grupo las empresas familiares laboran en una sola instalación el ahorro es de \$ 19.200, además existió reestructuración para los años 2020 y 2021 en el personal ya que al contratar otro sistema los procesos son más rápidos.
- Préstamos CP: **Es una clasificación del Pasivo**, existe un incremento en préstamos por pagar Compañías Relacionadas al cierre del año 2021.

La empresa Indubusines S.A. al término del año 2021 cerro con utilidad neta de \$ 85.157 un 10% que el año 2019 y 808% que el 2019, la utilidad corresponde a:

- Ventas: Se produce un incremento con respecto al año 2020 debido al aumento del valor de arriendo facturado a sus clientes por la reducción que se produjo por la pandemia del COVID 2019.
- Gastos Administrativos: Existe un incremento con respecto al año 2020 en un 17% y reducción del 2% con respecto al año 2019,
- Ingreso financiero neto: Se registra intereses ganados por los CDP que la empresa posee en el banco del Pacifico, la gerencia realizo las negociaciones pertinentes para recuperar los préstamos relacionados.
- Efectivo y Equivalente: En el año 2021 existe disminución con respecto a los años 2019 por valor mayor en Bancos y 2020 por valor mayor en inversiones temporales. Adjunto cuadro con cuentas contables que forman la clasificación con sus saldos por año:

Tabla 31. Clasificación normativa Efectivos y Equivalentes

| Cuenta Contable | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Bancos | 1,812,916 | 252,270 | 459,086 |
| Caja Chica | 300 | 300 | 3,000 |
| Inversiones temporales | - | 1,012,750 | - |
| Total Efectivo y Equivalentes | 1,813,216 | 1,265,320 | 462,086 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusines S.A.

- Inversiones en Activos Financieros: La clasificación contiene cuentas de Inversiones financieras, Intereses por cobrar y Prestamos Cías Relacionadas, la misma se incrementa en el año 2021 por el valor en Inversiones Financieras, pero cabe destacar que por la gestión realizada por la Gerencia se cobra los valores pendientes en su mayoría de Préstamos Compañías Relacionadas. Adjunto cuadro con el saldo de cada año de cada una de las cuentas:

Tabla 32. Clasificación normativa Inversiones en Activos Financieros

| Cuenta Contable | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------------|------------------|------------------|
| Inversiones Financieras | - | - | 1,842,219 |
| Intereses por cobrar | - | - | 23,451 |
| Préstamos Relacionadas Nacionales | 397,100 | 1,158,950 | 239,228 |
| Total Inversiones en activos financieros | 397,100 | 1,158,950 | 2,104,897 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Indubusines S.A.

Tabla 33. Datos de indicadores financieros comparativos por año

| INDICADORES DE SOLVENCIA | PECALPA | | | CALATAYUD | | | INDUBUSINNES | | |
|-----------------------------|---------|-------|-------|-----------|------|------|--------------|------|------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| SOLVENCIA | 21.75 | 17.43 | 20.71 | 2.18 | 1.20 | 1.57 | 5.95 | 6.36 | 6.29 |
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | 0.05 | 0.06 | 0.05 | 0.85 | 4.88 | 1.75 | 0.20 | 0.19 | 0.19 |
| APALANCAMIENTO | 1.05 | 1.06 | 1.05 | 1.85 | 5.88 | 2.75 | 1.20 | 1.19 | 1.19 |
| INDICADORES DE GESTION | PECALPA | | | CALATAYUD | | | INDUBUSINNES | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| ROTACION DE CARTERA (VECES) | 2.03 | 2.01 | 2.77 | n/a | n/a | n/a | 1.40 | 1.59 | 1.34 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| ROTACION DE CARTERA (DIAS) | 15 | 15 | 11 | n/a | n/a | n/a | 21 | 19 | 22 |
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | 0.76 | 0.48 | 0.61 | 0.98 | 0.98 | 4.10 | 0.91 | 0.20 | 0.23 |
| ROTACION CUENTAS POR PAGAR (DIAS) | 40 | 62 | 50 | 31 | 31 | 7 | 33 | 148 | 130 |
| ENDEUDAMIENTO | 7% | 39% | 43% | 20% | 48% | 2% | 6% | 4% | 5% |
| ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | 15% | 44% | 50% | 42% | 65% | 26% | 8% | 5% | 8% |
| ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO | 85% | 56% | 50% | 58% | 35% | 74% | 92% | 95% | 92% |
| | PECALPA | | | CALATAYUD | | | INDUBUSINNES | | |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| ROE | -0.48% | -1.26% | 0.21% | -1.13% | 5.72% | 34.94% | 0.40% | 0.05% | 0.44% |
| MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS | -7.41% | -10.69% | -52.60% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BENEFICIO SOBRE ACTIVOS | -0.005 | -0.012 | 0.002 | -0.006 | 0.010 | 0.127 | 0.003 | 0.004 | 0.004 |
| EBITDA | 0.55 | 0.06 | 1.51 | 0.00 | -0.01 | 0.12 | 0.29 | 0.29 | 0.26 |
| | PECALPA | | | CALATAYUD | | | INDUBUSINNES | | |
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| RAZON CORRIENTE | 18.10 | 5.39 | 5.08 | 4.94 | 1.80 | 5.85 | 8.89 | 14.16 | 12.34 |
| PRUEBA ACIDA | 17.74 | 5.32 | 5.06 | 4.94 | 1.80 | 5.85 | 8.89 | 14.16 | 12.34 |
| CAPITAL DE TRABAJO | 1,779,842 | 1,632,818 | 1,810,861 | 326,432 | 190,625 | 252,230 | 2,550,826 | 2,518,422 | 2,760,413 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de las empresas Segmentadas

Con esta tabla comparativa nos podemos dar cuenta como ha fluido las empresas segmentadas materia de análisis de esta investigación, sabiendo que, en una de ellas a pesar de los trabajos realizados, los esfuerzos, el compromiso con la organización no se lograron tener los elementos planteados en el Plan Estratégico; pero no es menos cierto que todo esto es un aporte super valioso para tomarlo en cuenta para poder tomar las mejores acciones de mejora para las tres organizaciones.

Como podemos observar la solvencia de las empresas es muy buena, pueden cubrir sus deudas con los activos que poseen las mismas, al observar solo la empresa Pecalpa posee una solvencia alta esto se debe a sus Propiedades, Planta y Equipo y Propiedades de Inversión, al realizar la prueba que no contara con esos Activos de igual manera tendría una solvencia por encima de 2.50.

En lo referente a los indicadores de gestión observamos que el ratio de cuentas por pagar días es más alta que el ratio de cuentas por cobrar, así que las empresas recuperan sus recursos de forma más rápida. El endeudamiento en la empresa Pecalpa podemos concluir que al

finalizar el año 2021 es óptimo ya el rango del índice se estima entre el 43%, si lo comparamos con el año 2019 poseía un capital que no era provechado de manera correcta, en el 2020 sube el índice tratando de estar en un nivel adecuado. Las empresas Calatayud e Indubusines tienen un endeudamiento menor al rango recomendado 40%, los gerentes deberían buscar estrategias que les permita realizar inversiones y que sus resultados puedan cubrir las operaciones no solo del día a día, sino que les permita invertir en nuevas estrategias de negocio.

En la utilidad bruta de ventas en la empresa Pecalpa, es negativa se debe a problemas con los requerimientos con los clientes un pedido fijo de la leche, además que la producción no llega a la meta propuesta, como se indica en tabla explicativa que sigue:

Tabla 34: Producción de leche en litros y costo unitario por litro.

| Año | Cantidad anual | litros diarios | Importe | Costo unitario |
|------|----------------|----------------|------------|----------------|
| 2019 | 548,231.00 | 1,502.00 | 183,694.17 | 0.34 |
| 2020 | 454,419.00 | 1,244.98 | 160,154.04 | 0.35 |
| 2021 | 300,914.00 | 824.42 | 93,283.34 | 0.31 |

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de la empresa Pecalpa Cía. Ltda.

Los indicadores de liquidez, observamos que las empresas en estudio pueden cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes, en los años 2021 las empresas como Pecalpa termina con 5.08, Calatayud 5.85 e Indubusines 12.34. De la misma manera la prueba acida demuestra que las empresas cubren sus obligaciones con los activos corrientes más líquidos sin vender sus existencias. El capital de trabajo de las empresas es positivo las mismas cuentan con un colchón de seguridad con el cual pueden operar de manera segura y pueden cumplir con sus obligaciones adquiridas.

5.2. DISCUSIÓN

En este capítulo es de vital importancia realizar un feedback frente a los análisis realizados a cada una de las empresas y los resultados encontrados en ellos iniciando incluso desde la estructura teoría de la que realmente es la segregación de las empresas familiares.

Existe la percepción generalizada de que las empresas de familia son organizaciones desarrolladas al margen de la gran economía, y que no representan, por tanto, cifras

significativas dentro de una economía nacional. Sin embargo, la realidad es otra; las empresas familiares representan un sector de gran relevancia como generadoras de empleo, y grandes impulsoras en diversos sectores económicos. En Ecuador, hacen presencia en todos los niveles y sectores de la economía nacional. (Mera Patricio y Bermeo César, 2017)

Existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia de acuerdo con investigaciones previas. Se conoce que las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo de una familia, sin embargo, hay desconocimiento de cómo se han sostenido en el tiempo y cuáles son sus prácticas que le han hecho sobrevivir a las fluctuaciones económicas del país. (Mera Patricio y Bermeo César, 2017); como están desarrollados sus estructuras estratégicas y cuáles son los elementos primarios tomados en cuenta dentro de estas estrategias, la cadena de valor de las organizaciones, los niveles financieros, los niveles de endeudamiento entre otros.

Analizando los resultados arrojados en el análisis de los KPI's es decir los índices claves podemos manifestar que la separación de la administración ha sido muy productiva ya que las mejoras han sido indudables en sus procesos, en su eficiencia administrativa y desde luego con un muy buen impacto financiero; ya que por el hecho de la separación se han vuelto autónomas y son más diligentes y beligerantes a la hora de la toma de decisiones y acciones por parte de los Gerentes o Administradores de las tres empresas materia de análisis, como el Pecalpa, Calatayud e Indubusiness; cada una con su diferencia, pero cada una con una gestión y administración eficaz.

Como es evidente realizado el análisis de los OKP's en los resultados de mejora que de un año a otro hay un crecimiento en cada una de ellas, Indubusiness logró cumplir sus metas de OKR planteados según la tabla No. 27 en donde se demuestra los resultados obtenidos, gracias a la renegociación de los valores de arriendo perdidos tras la pandemia, determinando en su contexto un 17% de incremento hasta el año 2021 que es ya importante para un cambio de visión y de gestión como lo demuestra la Figura que antecede al presente párrafo.

Para el caso de la empresa Calatayud se logró que las ventas fueran superiores en un 2% de lo planificado de acuerdo a lo observado ya en la tabla No. 19 de análisis por años realizados en los estudios anteriormente mencionados, gracias al compromiso de los colaboradores y por supuesto de la excelente gestión de la administración.

La Empresa Pecalpa la hemos querido dejar para analizar al último ya que, a pesar de todos los esfuerzos, el compromiso y los elementos de mejora según lo muestra la Tabla No. 17, no lograron cumplir con los indicadores propuestos en su Planeación, pero eso no quiere decir que no hubo gestión; son muchas las circunstancias que han llevado a que no se pueda cumplir con los indicadores y los objetivos propuestos para la organización; el esfuerzo sigue allí como lo dice la gerencia sin desmayar para poder crecer y seguir al pie del cañón batallando para su crecimiento, sostenibilidad y sustentabilidad.

6. CONCLUSIONES

Como conclusión luego de una ardua labor investigativa, podemos manifestar que ha sido muy gratificante y sobre todo de un aprendizaje muy significativo; entendiendo que en el Ecuador el 93% de las organizaciones, prácticamente la mayor parte del sector empresarial ecuatoriano es de origen familiar; entendiéndose que se encuentran, las pequeñas, medianas y grandes empresas, siendo las pequeñas las más preponderantes así no se lo pueda creer.

También es importante mencionar como conclusiones primarias el hecho de que las empresas familiares si son más complejas en su accionar y en su administración por el conflicto de intereses como lo pudimos observar en nuestra investigación, y podemos decir que el caso de Pecalpa le tocó muy difícil lograr llegar a cumplir metas propuestas una vez separada del GIG, en relación con las otras dos empresas segmentadas.

Las empresas familiares pueden actuar armoniosamente, siempre y cuando se respete el nivel jerárquico y el nivel de gestión de la alta dirección; ya que es muy difícil separar la relación familiar de la empresarial y eso se ha comprobado en el análisis que hemos realizado sobre todo en los actuales momentos porque podemos decir que en la época de los Baby Boomers, eran quienes de cierta forma actuaban con mayor beligerancia y se hacía las cosas bajo sus estrategias y criterios; mientras que en la actualidad por la diversidad de pensamiento, la diversidad de generación tanto de los millenians como centenians ya es mucho más complejo y difícil ponerse de acuerdo en estrategias de mejora y crecimiento de las organizaciones porque se contraponen con sus pensamientos sus ideologías, su profesionalismo y sus conocimientos que pueden venir de fuera.

También como conclusión podemos acotar que desde el análisis realizado cuantitativamente los indicadores generales propuestos por la empresa Pecalpa Cía. Ltda., no lograron cumplirse a cabalidad sus metas, dando como resultados promedios de producción mensual de 824.42 litros; su costo de producción 0,31 dólares por unidad; así como en el caso de los ingresos por los arriendos de los terrenos locales, y demás se obtuvo un rendimiento

de 85%. Como punto positivo es que la Gerente de la empresa posee autonomía para poder tomar sus propias decisiones sobre la dirección de la empresa.

En el caso de los indicadores operativos generados del área ganadera estuvieron dentro de las metas establecidas como por ejemplo en el caso de los animales en ordeño fueron 85 unidades la meta fijada; el % de ganado preñado fue de un 100%, indicadores que son de relevancia para el conocimiento de la organización y para el fortalecimiento del análisis que se ejecutó en este estudio investigativo. Esto en el caso de la empresa Pecalpa, dando como resultado de análisis general que la organización no estuvo en sus mejores incidencias de desarrollo ya que las metas propuestas frente a su cumplimiento si distan de lo proyectado.

En el resultado o hallazgos obtenidos en el análisis financiero de la empresa Calatayud podemos manifestar que fueron muy satisfactorios según lo planeado y la visión de su administración ya que logró una mejora sustancial en sus procesos y en su gestión y administración de un 7% que es considerable y muy loable de resaltar. En lo referente a la utilidad neta del año 2021 al compararlo con los resultados del año 2019 y 2020 existe un incremento 16.48 veces más y 8.39 veces más, esto se debe a la disminución de gastos administrativos en arriendos ya que la parte de las empresas familiares se unificaron en una sola instalación, además no existen gastos de Sistemas Informáticos. En lo que se refiere a la dirección de la empresa no existe cambio ya que la administración del GIG no controlaba la empresa ya que al ser un bróker el control lo realiza la Superintendencia de Compañías.

Podemos de igual manera también decir que Indubusiness también ha desarrollado muy bien su estructura financiera estratégicamente ya que ha logrado cumplir con los objetivos planteados en un 17% a pesar de las dificultades de los años por las condiciones que vivía el país y el nivel empresarial es muy positivo estos resultados de un crecimiento año a año. Al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias la utilidad del año 2021 se incrementa con respecto al año 2019 en un 8% y año 2020 en un 808% esto se debe a los ingresos financieros por intereses se incrementa ya que al recibir el pago de los préstamos compañías relacionadas dichos valores se colocaron en CDP, al comparar estos rubros en el año 2019 no existía valores en inversiones como CDP y préstamos por cobrar de relacionadas por el valor de \$ 397.100, en el año 2020 en Inversiones temporales existió un saldo de \$ 1.012.750 (CDP) y préstamos

compañías relacionadas por cobrar de \$ 1.151.950 al comparar con el año 2021 el saldo de Inversiones financieras mayores a 90 días CDP por \$ 1.842.219, intereses por cobrar \$ 23.451 y prestamos compañías relacionadas por el valor de \$ 239.228,

En este Mapa de OKR's es donde se puede tener una visión general del trabajo y análisis realizado y que de una u otra forma han generado un aporte muy importante y significativo para el GIG; para analizar e incluso en algunos casos replantear sus estructuras estratégicas para lograr los objetivos deseados.

Generando como conclusión de igual manera dentro de un análisis sostenido podemos indicar que el objetivo planteado en el presente trabajo investigativo dentro del análisis que puede haber tenido la segregación de las tres empresas familiares hay elementos positivos como es el hecho de la autonomía que cada una de ellas pudo tener para poder gestionar y desarrollar de mejor manera su administración y resultados financieros.

Lógicamente el hecho de haber sufrido como país elementos devastadores como la pandemia y no solo a nivel de país sino a nivel mundial hizo que el impacto en la economía de estas empresas en algunas de ellas como en el caso de Pecalpa si se vio afectada ya que no logró cumplir con las metas propuestas a pesar del esfuerzo y la gestión gerencial; mientras que Inubusiness y sus estados económicos fueron algo favorables, y Calatayud se mantuvieron en un crecimiento muy por debajo de lo esperado.

Como parte de los objetivos planteados en este plan de investigación podemos de igual manera conocer que la situación actual del grupo familiar GIG, logró su propósito ya que tuvo un sustento muy positivo el realizar la evaluación de las tres empresas y que de cierta manera fue positivo desde nuestro punto de vista dicha segregación ya que pudieron subsistir por un lado, tener algunos elementos de crecimiento y lo más importante tener autonomía y poder lograr mejorar algunos de los procesos tanto operativos como financieros.

Fuente: Propia Autor: Elaboración de las autoras, con información de las empresas Segmentadas

Como lo hemos sustentado en este trabajo con el análisis de cada una de las empresas se lograron consolidar el estudio comparativo entre las tres empresas y evaluar cuan independientes pueden ser según sus indicadores claves y sobre todo la vida de cada organización cuando estaban inmersos dentro de todo el GIG y ahora que de cierta forma digamos se separaron o generaron autonomía; hay que analizarlo desde el lado siempre positivo de crecimiento y desde nuestro criterio fue muy alentador el hecho de la segregación porque así pudimos analizar si pudieron sustentarse cada una de ellas o no; unas si otras no pero lo importante aquí es justamente el análisis y los resultados obtenidos en este estudio de tanta trascendencia.

Después de todo este esfuerzo debemos concluir que realmente la investigación nos ha replanteado nuestros pensamientos y la visión del manejo de la gestión de una organización en todo ámbito, financiero, procesos, de mejora, tanto en el área de productos agrícolas ganaderos como en el de servicios.

6.1. RECOMENDACIONES

Una vez determinada las conclusiones es vital para nosotros recomendar el análisis minucioso de este trabajo investigativo ya que cuenta con elementos y herramientas que son de vital importancia para las organizaciones segmentadas, cifras, tablas, indicadores, elementos de mejora, ya que todo esto va a servir para replantear el esquema de trabajo o a lo mejor incluso darle mayor sostenibilidad a la gerencia para soportarla de mejor manera en sus estrategias y su visualización de futuro de las organizaciones, con la finalidad de velar por el bienestar de un patrimonio familiar

Por otro lado, vemos importante esa motivación y el autoreconocimiento, ya que es trascendental el potencial esto a través de tal vez un replanteamiento del establecimiento de objetivos por resultados; pudiendo formalizar la presentación de los logros y los objetivos cumplidos frente al organización; dichos objetivos deben plasmarse de una reestructura de un Plan Estratégico mucho más agresivo y que permita el cumplimiento de este, a través de

la toma de buenas decisiones, negociaciones asertivas y seguridad en el planteamiento de su gestión.

Logrando estos objetivos a través de la generación de mesas de trabajo en donde se expongan una diversidad de ideas para tomar la más idónea y la que se acople excelentemente bien para una mejora en su acción y en sus resultados, generar espacios importantes de una buena comunicación para lograr cumplir con esos planteamientos de las diversas mesas de trabajo que pueden ser por procesos, por departamentos o por áreas de acción.

Todo esto debe ser muy bien sustentados con objetivos diseñados bajo indicadores que potencien a las organizaciones, así mismo evidenciando el liderazgo de sus gerencias siempre pensando en el enfoque por resultados.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2016). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Juan Carlos Martinez Coll. https://books.google.com.ec/books?id=AQKhZhpOe_oC&printsec=frontcover&dq=INDICADORES+DE+SOLVENCIA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjp9JW48qr1AhWSTjABHU7nAKsQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=INDICADORES%20DE%20SOLVENCIA&f=false
- Aguilera Guitérrez, L. (2012). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas HOTGO108*. España: IC Editorial.
- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR*. España: Profit Editorial I, S.L. 2020.
- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR*. Barcelona: Profit Editorial.
- Álvaro, P. (2019). *Contabilidad introducción práctica*. Madrid.
- Andrea, M. P., Sergio, B. B., & Nicolas, M. M. (2016). Empresas de familia: conceptos. *Pensamiento y Gestión*, 116-149.
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empre. , Cartago, v. 11, n. 1, 23-34*.
- Arllete Beltran, H. C. (2020). *Evaluación Privada de Proyectos*. Lima: Fondo Editorial.
- Banco Pichincha. (2021). Redacción . <https://doi.org/https://www.pichincha.com/portal/blog/post/ratios-solvencia-endeudamiento>
- Baracaldo-Lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (Aplicación de método de casos). *Cuadernos de Contabilidad 14,(35)*, 5.
- Bermejo, M. (2015). *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas*. Madrid: D+I desarrollo ideas.
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importacia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista publicando, 4 No. 12*, 506-531.
- Borja, Darwin. (30 de 04 de 2021). Las 100 empreas más grandel del Azuay. *Vistazo*, 64. <https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/la-reinvencion-de-las-empresas-mas-grandes-de-azuay-CFVI234341>
- Buniak, L. (1988). Un nuevo enfoque para el análisis y calificación de riesgo bancario en el contexto de Basilea II. *Ranting and Bank Risk Analysys*, 23-39.
- Cabrera, H. R., León, A. M., & Medina, D. N. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE, Quito , v. 6, n. 4, 1-22*.

- Camino, S. y. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica. *X-pendientes económicos vol 2*, 47.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. España: Granica.
- Comunicación OKR 2021. (07 de 07 de 2021). Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Content, R. R. (2018). *Rockcontent blog*. <https://rockcontent.com/es/blog/okr-vs-kpi/>
- Ekos. (2017). Eficiencia en entidades financieras: Metodología. *Ekos*.
- Equipo editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Concepto*. <https://concepto.de/empresa-familiar/>
- Escudero, S. C., & Cortez, S. L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: Machala, Universidad Técnica de Machala.
- Financlick. (06 de 09 de 2019). *Financlick*. <https://www.financlick.es/indicadores-financieros-basicos-n-145-es>
- Fondo, F. A. (1 de Septiembre de 2020). *Futuro a Fondo*. <https://www.futuroafondo.com/es/noticia/importancia-de-planificar-sucesion-solo-30-de-empresas-familiares-pasan-segunda-generacion>
- Gerencie.com. (2019). https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html#Que_es_la_rotacion_de_cartera
- Gobierno Corporativo. (2015). Singularidades de la Empresa Familiar y Principales Desafíos para este tipo de Empresas. Barcelona. <http://www.igobiernocorporativo.com>
- Gómez-Betancurt, G. E.-L.-M.-B. (2009). Estudio Exploratorio sobre la Influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Revista Científica Javeriana*, 4.
- Gonzalo, C. (29 de Agosto de 2021). Suelo Industrial para Cuenca. <https://elmercurio.com.ec/2021/08/29/suelo-industrial-para-cuenca/>
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Redalyc*.
- Graiman, G. I. (2018). *Grupo Industrial Graiman*. <https://jvasquezgraiman.sharepoint.com/SitePages/Quienes%20Somos/Historia.aspx>
- Guadalupe, B. R. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNIDID.
- Guillermo, F. (2016). *Las finanzas en la empresa*. Buenos Aires: Temas grupo editorial.
- Guzman, M. L. (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: LID editorial.
- INEC, (. N. (2017). *INEC*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2017/2017_ENESEM_Evolucion_Historica.pdf
- Josep Tàpies, Á. G. (2014). *100 familias que cambiaron el mundo*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

- Káiros. (2021). *Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica*. UNACH FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS .
- Loidi, J. (2017). PYMES en Latinoamérica, ¿Empresa Familiar? *Forbes*, <https://www.forbes.com.mx/pymes-en-latinoamerica-empresa-familiar/>.
- Martinez Pedros Daniel, M. G. (2012). *La elaboración del plan estretégico y su implementación a través del cuadro integral*. Madrid: Días de Santos.
- Mera Patricio y Bermeo César. (2017). *Importancia de las empresas familiares en la economía de un país*. Instituto Ohiggins. <https://doi.org/file:///C:/Users/Marisol/Downloads/721-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2875-1-10-20170926.pdf>
- Monterrey, U. E. (2018). *Instituto Europeo de Posgrado*. <https://doi.org/https://www.iep-edu.com.co/cual-son-las-tareas-de-un-director-general/>
- Next International Business School. (18 de 09 de 2019). ¿Qué es un KPI financiero? ¿Para qué se utiliza? Madrid, España. <https://www.nextibs.com/que-es-un-kpi-financiero-para-que-se-utiliza/>
- Oriol, A. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit Editorial I.S.L. 2017.
- Pedro, A. (2020). *Finanzas empreariales-enfoque práctico*. Lima: Fondo Editorial.
- Pérez, J. F. (2018). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa* . Madrid: ESIC Editorial.
- Proaño Mauricio, Q. H. (2017). Mejora Continua enfocada a los problemas de las empresas familiares. *3C Empresa*, 29-38.
- Quejada Pérez, R. F. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías, y estructuras. *Revista EAN*, 149-158.
- Rajas, M. B. (2021). *COMUNICAR LA CIENCIA*. Barcelona: Editorial Gedisa SA.
- Ricardo, F. (2019). EBITDA: La medida y el múltiplo. *ACADEMINA Accelerating the world's research*, 1.
- Rodriguez, A. (2018). *Aprovisionamiento, control de costes y gestión del alojamiento rural*. Málaga: IC Editorial.
- Roncancio Gabriel. (30 de 08 de 2019). Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-financieros-22-ejemplos-practicos>
- Sainz de Vicuña Anzin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic, Editorial.
- Sala, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. Madrid: Editex.
- Saucedo, H. (2020). *Capital de trabajo*. Ciudad de México: imcp.
- SevDesk. (s.f.). *SevDesk*. <https://sevdesk.es/glosario/ratio-de-solvencia/>
- Sierra Caballero, F. (2019). La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica. *Arte y oficio de la investigación científica*.
- Solé, M. (04 de 005 de 2021). *Emburse captio*. <https://www.captio.net/blog/indice-rotacion-cuentas-por-pagar>

Solutions, e. S. (s.f.). *exevi Singular Solutions*. <https://www.exevi.com/soluciones/eficiencia-empresarial/>

UESS, Estudio. (28 de Noviembre de 2017). *Estudio de la empresa Familiar en el Ecuador*. Diario el Telégrafo:
https://www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_ElTelegrafo/EdicionImpresa/2017/Noviembre/28-11-17/28-11-17-ECO-info-empresas-familiares.jpg

Universidad del País Vasco. (s.f.). *EHU.EUS*. Cátedra de Empresa Familiar:
<https://www.ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar/zer-da-familia-enpresa>

Vega, J. V. (2009). *Guía práctica para la familia empresaria*. Quito: Coedición de Iben business school y corporación de estudios y publicaciones.

Vicuña, S. d. (2012). *El plan estratégico y su contribución en la mejora de la gestión empresarial* .