



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA
DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL MANEJO ÓPTIMO DE
LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CENTRO DE INGENIERÍA
AUTOMOTRIZ HENICAR SA.

AUTOR:

HENRY FERNANDO PESÁNTEZ OJEDA

DIRECTOR:

MIGUEL ALEJANDRO PULLA PIEDRA

CUENCA - ECUADOR *COMUNIDAD UNIVERSITARIA*
2021

Autor:



Henry Fernando Pesántez Ojeda

Ingeniero Mecánico Automotriz

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede
Cuenca.

henryfpo@hotmail.com

Dirigido por:



Miguel Alejandro Pulla Piedra

Ingeniero Comercial

Magister en Contabilidad y Finanzas

Magister en Educación Superior

mpulla@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

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

HENRY FERNANDO PESÁNTEZ OJEDA.

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL MANEJO ÓPTIMO DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CENTRO DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ HENICAR SA.

RESUMEN

Este proyecto de investigación nace de mi necesidad, tengo una empresa con más de 8 años en el mercado, empezamos con dos colaboradores y en la actualidad la nómina es de veinte y un personas, mi formación es técnica con pobres bases administrativas y con experiencia práctica en la gestión y administración, mis metas como empresario son ambiciosas de ahí la razón de adquirir conocimientos técnicos analíticos sobre Finanzas, Indicadores Financieros y Balance Scorecard.

Dicho esto, la investigación está centrada en adoptar la herramienta del Estado Flujo de efectivo y en consecuencia se llega al manejo, las fuentes, saber leer e interpretar la información contable de otros estados financieros como el Balance General el Balance de situación puesto que son los puntos de inicio para armar y desarrollar herramientas financieras como el Flujo de Efectivo, como también los métodos de análisis financieros como el vertical o horizontal que nos permiten en principio realizar comparaciones evolutivas de la empresa como participación en el mercado y de qué manera se compone y desagrega mi 100% de ingresos, y continuamos también con el cálculo de ratios o indicadores financieros fáciles de calcular y su complejidad en la interpretación, claro está que la bases de datos deben estar bien clasificadas y la información correctamente ingresada en las cuentas correspondientes, ingresamos al estudio de estado de flujo de efectivo que su objetivo general es conocer toda la estructura monetaria de entradas y salidas de efectivo ya sea por explotación, financiación o inversión al final nos da a conocer las unidades monetarias que nos sobran o nos hacen falta en un determinado periodo económico de la empresa para seguir operando, ya sea si nos financiamos o invertimos, y de todos los indicadores que existen debemos clasificar los que realmente brinden la información que la empresa necesita por qué se debe tener presente que las empresas son diferentes así como su naturaleza y necesidades, ahora debemos conectar nuestros objetivos y misión empresarial con los indicadores financieros que se eligieron y poder monitorearlos a través de un instrumento que en este caso es el tablero de control, o cuadro de mando integral llamado por Kaplan & Norton (2016), Balanced Scorecard.

Palabra Clave:

Flujo de Efectivo, Liquidez, Indicadores Financieros, Balanced Scorecard

ABSTRACT

This research project was born out of my need, I have a company with more than 8 years in the market and we started with two collaborators and currently the payroll is twenty-one people, my training is technical with poor administrative bases and with practical experience in management, administration and my goals as an entrepreneur are ambitious hence the reason for acquiring analytical technical knowledge on Finance, Financial Indicators and Balance Scorecard.

That said, the research is focused on adopting the Cash Flow Statement tool and consequently the management, the sources, knowing how to read and interpret the accounting information of other financial statements such as the Balance Sheet, the Balance Sheet are reached, since they are the starting points to build and develop financial tools such as Cash Flow, as well as financial analysis methods such as vertical or horizontal that allow us in principle to make evolutionary comparisons of the company as market share and in what way it is composed and disaggregates my 100% income, and we also continue with the calculation of ratios or financial indicators easy to calculate and its complexity in the interpretation of course that the databases must be well classified and the information correctly entered in the corresponding accounts, we enter the study of cash flow statement that its general objective is to know all the Monetary structure of cash inflows and outflows either by exploitation, financing or investment, at the end it informs us of the monetary units that we have or are missing in a given economic period of the company to continue operating, whether we finance or invest , and of all the indicators that exist, we must classify those that really provide the information that the company needs, why it must be borne in mind that companies are different as well as their nature and needs, now we must connect our objectives, business mission with financial indicators that were chosen and be able to monitor them through an instrument that in this case is the control board, or balanced scorecard called by Kaplan & Norton (2016), Balanced Scorecard.

Key Words:

Cash Flow, Liquidity, Financial indicators, Balanced Scorecard.

DEDICATORIA

“Lo único que no puedes recuperar en la vida es el tiempo, APROVÉCHALO”

Dedico y Agradezco a mis hijos, José, Nuria, Sofí y sobre todo a mi compañera de vida, mi esposa Montserrat ya que sin tu amor y apoyo no hubiese alcanzado mis objetivos y metas, siempre estas cuando lo necesito, como dijo el cura una vez, en la salud y en la enfermedad.

Quiero también dedicar este trabajo a mi Madre y a mi Padre que está en la gloria de Dios, y que me enseñaron valores, principios y a trabajar desde muy niño, que primero se siembra y después se cosecha, y que cosechas lo que siembras., ¡Gracias Dios! Por todo lo que me has regalado en la vida.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	- 1 -
1.1 Situación Problemática. Antecedentes	- 1 -
1.2 Problemas específicos	- 4 -
1.3 Causas y efectos del problema	- 4 -
1.4 Formulación del Problema	- 5 -
1.5 Justificación Teórica	- 6 -
1.6 Justificación Práctica	- 6 -
1.7 Objetivos de la Investigación	- 7 -
1.7.1 Objetivo General	- 7 -
1.7.2 Objetivos Específicos	- 7 -
1.8 Principales resultados	- 8 -
2.MARCO TEORICO.....	- 8 -
2.1 Bases Teóricas	- 8 -
2.1.1 Flujo de efectivo	- 8 -
2.1.2 Objetivos del Estado de Flujo de Efectivo.....	- 9 -
2.1.3 Elementos Básicos del Estado de Flujo de Efectivo.	- 9 -
2.1.4 Secciones en el Flujo de Efectivo	- 10 -
2.2 Metodos de Presentación del Flujo de Efectivo.....	- 12 -
2.2.1 Método Directo	- 12 -
2.2.2 Método Indirecto.....	- 13 -
2.2.3 Frecuencia de Elaboración del Flujo de Efectivo y su Destino	- 13 -
2.2.4 Formulación del Estado de Flujos de Efectivo, Pasos y Recomendaciones.	- 13 -
2.2.5 Esquema General del Estado de Flujo de Efectivo.	- 14 -
2.3 Análisis Financiero	- 17 -
2.3.1 Herramientas para el Análisis	- 17 -
2.3.2 La Liquidez	- 18 -
2.4 Razones Financieras.....	- 18 -
2.4.1 Clasificación de las Razones Financieras	- 18 -
2.4.2 Indicadores Financieros, como Herramienta Clave	- 19 -
2.4.3 Teoría de los Indicadores Financieros	- 21 -
2.5 Modelos de Planeación Estratégica	- 24 -
2.5.1 Modelo Balanced Scorecard	- 24 -
3. METODOLOGIA	- 26 -
3.1 Unidad de Análisis	- 26 -

3.2 Población.....	- 27 -
3.3 Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?	- 27 -
3.4 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	- 27 -
3.5 Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?	- 28 -
3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	- 28 -
4. RESULTADOS DE Y DISCUSIÓN	- 28 -
4.1 Análisis, Interpretación y Discusión.....	- 28 -
4.1.1 Análisis Ratios Financieros.....	- 28 -
4.1.2 Análisis Financiero	- 34 -
4.2 Propuesta Metodológica.....	- 40 -
4.2.1 Premisas	- 40 -
4.2.2 Objetivo de la Propuesta Metodológica.....	- 41 -
4.2.3 Objeto de la Propuesta	- 41 -
4.2.4 Estructura de la Herramienta Financiera Flujo de Efectivo.....	- 41 -
4.2.5 Balanced Scorecard Perspectiva Financiera como Instrumento	- 55 -
4.3 Responsables de la Implementación y Control.....	- 58 -
5. CONCLUSIONES	- 61 -
6. RECOMENDACIONES.....	- 62 -
7. BIBLIOGRAFIA	- 63 -
8. ANEXOS	- 66 -
Tabla 1 <i>Indicadores Financieros</i>	- 19 -
Tabla 2 <i>Esquema para el cálculo de EBIT y EBITDA</i>	- 24 -
Tabla 3 <i>Calculo de indicadores Generación de Valor</i>	- 34 -
Tabla 4 <i>Primera parte Superior de la Hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo</i>	- 43 -
Tabla 5 <i>Segunda Parte Inferior de la Hoja de Trabajo de Flujo de Efectivo</i>	- 44 -
Tabla 6 <i>Segunda parte Superior de la hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo</i>	- 45 -
Tabla 7 <i>Segunda Parte Inferior de la Hoja de Trabajo de Flujo de Efectivo</i>	- 46 -
Tabla 8 <i>Tercera Parte Superior de la Hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo</i>	- 47 -
Tabla 9 <i>Tercera parte Inferior de la Hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo</i>	- 48 -
Tabla 10 <i>Vista General de Hoja de Trabajo de Flujo de Efectivo</i>	- 50 -
Tabla 11 <i>Flujo de Efectivo Método Directo 2019- 2020</i>	- 51 -
Tabla 12 <i>Reporte de Flujo de Efectivo Representado en %</i>	- 53 -
Tabla 13 <i>Tablero de Control para la Perspectiva Financiera</i>	- 56 -
Tabla 14 <i>Indicadores de la Perspectiva del BSC</i>	- 57 -
Tabla 15 <i>Semáforo de Indicadores BSC</i>	- 57 -
Tabla 16 <i>Masterdoc</i>	- 58 -
Tabla 17 <i>Tablero de Control del BALANCED SCORECARD</i>	- 60 -
Figura 1 <i>Organigrama Empresarial de Henicar S.A.</i>	- 3 -

Figura 2	<i>Crecimiento Anual en Ventas de la Empresa Henicar S.A.</i>	- 7 -
Figura 3	<i>Elementos Básicos del Estado de Flujo de Efectivo</i>	- 9 -
Figura 4	<i>Resumen de Entradas y Salidas de Efectivo de la Actividad de Operación</i>	- 11 -
Figura 5	<i>Resumen de Entradas y Salidas de Efectivo de la Actividad de Inversión</i>	- 11 -
Figura 6	<i>Resumen de Entradas y Salidas de Efectivo de la Actividad de Financiación ...</i>	- 12 -
Figura 7	<i>Esquema General del Estado de Flujo de Efectivo</i>	- 15 -
Figura 8	<i>Ejemplo Práctico de la Estructura del Estado de Flujo de Efectivo a Fin de año</i>	- 16 -
	-	
Figura 9	<i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i>	- 25 -
Figura 10	<i>Cumplimiento de meta de Liquidez</i>	- 30 -
Figura 11	<i>Salidas de Flujo por Actividad</i>	- 49 -
Figura 12	<i>Flujos totales de ingreso y egreso del año 2020</i>	- 53 -
Figura 13	<i>Salida de flujos Negativos por Actividad</i>	- 54 -
Figura 14	<i>Descomposición de los flujos positivos</i>	- 55 -

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

El parque automotor del Ecuador creció el 16.72% entre el año 2015 al 2019 y en este mismo año se registra 2311960 vehículos automotores matriculados en el país, de los cuales a noviembre del año 2020 hay 145729 vehículos motorizados que pertenecen a la provincia del Azuay. (INEC, 2020), por otro lado a noviembre del año 2020 la provincia del Azuay consume de las ventas nacionales el 6.3% de vehículos automotores livianos y el 8.6% de vehículos comerciales. (AEADE, 2020), la Industria Automotriz aporta con el 7.34% al P.I.B a la economía Ecuatoriana, situándose dentro de las 5 primeros sectores económicos, en el año 2019 genero 182481 plazas de empleo, y dentro de esta se encuentra la venta de Autopartes y el Mantenimiento de Vehículos con una participación del 21.59% equivalente a 143083 puestos de trabajo (ASOBANCA, 2020) , indicando que la empresa Henicar S.A. pertenece a una industria fuerte en participación dentro de la economía del país y que genera miles de fuentes de empleo y tributos para el estado.

Los gerentes de las organizaciones tienen que contestar no solamente a los escenarios del mercado local, nacional, sino además los mercados de todo el mundo, por tal razón la información contable no es suficiente por sí sola, para los nuevos requerimientos en la elecciones empresariales, obligando a los empresarios a realizar tácticas para reducir el peligro en la toma de elecciones que tienen la posibilidad de colocar en peligro la vida de las organizaciones, “haciéndose necesario un enfoque financiero basado en herramientas como el flujo de efectivo, que permitan predecir un futuro a corto, largo plazo y analizar alternativas que indiquen la realidad económica de la compañía”. (Mayor Garcia & Saldarriaga Gómez, 2016).

Las Pymes, su importancia y contribución a la economía, “donde representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día”. (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017).

Liquidez y su importancia en las Pymes en resumen es tener dinero para continuar operando., Primordialmente quienes se encargan a esta problemática son las pequeñas y medianas organizaciones (Pymes), debido a que esta clase de compañías arrancan operaciones con poco capital, no son grandes candidatos para créditos en la banca tradicional ya que muchas no cuentan con historial crediticio, esperan mucho tiempo para el cobro de facturas, o no cuentan con el dinero suficiente para cumplir con grandes contratos que podrían hacer crecer la empresa” (Flores, 2020).

Centro de Ingeniería Automotriz Henicar S.A. Es el resultado del proyecto que nace a principios del año 2012 desarrollado por los Ingenieros Mecánicos Automotrices, colegas del pregrado de la Universidad Politécnica Salesiana, Henry Pesántez e Iván Piedra, (HEN) Henry - (I) Iván, y constituyen la empresa en Junio del mismo año como Henicar S.A., actualmente con más de 8 años en el mercado Cuencano, la empresa se dedica al mercadeo de Recambios, Accesorios, Reparación Mecánica de Automotores livianos, Autotrónica, Vehículos Híbridos, la empresa dispone de 2 naves industriales ubicado el taller automotriz en la Calle Alfonso Vásquez Garcés L10 Y Calle Vieja (sector Universidad Politécnica Salesiana) y el taller de chapa y pintura inaugurado en el año 2014 está ubicado en la calle Llanganatis L-6 y Hurtado de Mendoza (sector complejo deportivo de Totoracocha) en la ciudad de Cuenca, conformado actualmente por un equipo de trabajo de 21 colaboradores en nómina.

Por la excelente acogida de nuestros nuevos clientes los mismos que recomiendan nuestros servicios, por tal razón en el año 2014 inauguramos una sucursal que lo bautizamos como Centro de Colisiones Henicar S.A. brindando un servicio complementario al taller mecánico. Con el paso de los años, el incremento en el número de sus clientes y ventas, nos permitió crecer y complementar los servicios con el almacén de partes y accesorios.

Misión

Trabajamos para que nuestros clientes se sientan seguros y en confianza con un servicio óptimo y profesional que satisfaga todas sus necesidades en el ámbito automotriz, combinando experiencia y calidad para el mejor servicio post-venta.

Visión

Situarnos en el mercado del Austro como la mejor empresa de servicios y soluciones automotrices, ser líderes en tecnología y cuidado del medio ambiente.

Valores Corporativos

Ética Profesional

Seguridad

Responsabilidad

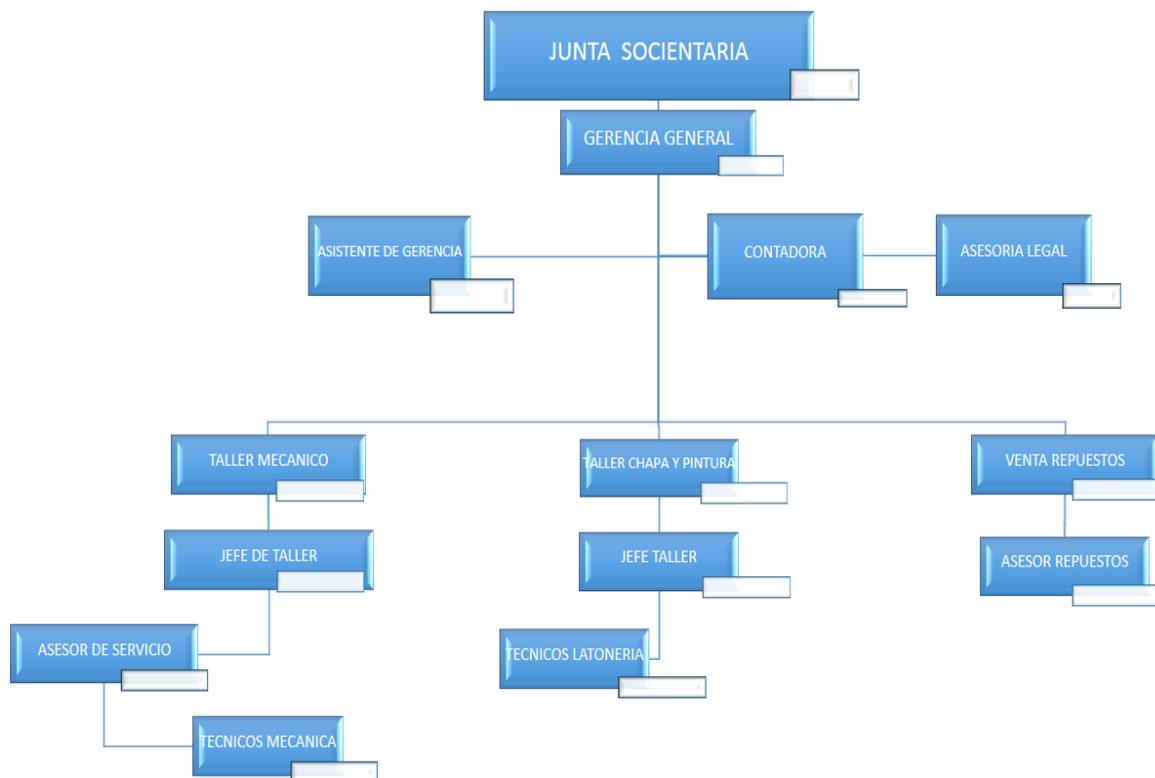
Respeto

Calidad

Organigrama

Figura 1

Organigrama Empresarial de Henicar S.A..



Fuente: Información de Henicar S.A.
Elaborado por: El autor

En este contexto se puede identificar la importancia de las pymes y su flaqueza en la liquidez y aún más en este caso específico que la empresa Henicar S.A. que es participe en la Industria Automotriz y tiene su actividad económica en la provincia del Azuay, donde cobra total relevancia la gestión financiera de los directivos “propietarios” ya que de sus decisiones radica el éxito de la organización a corto y a largo plazo, actualmente la empresa no dispone de herramientas financieras ni indicadores que aporten en la toma de decisiones.

1.2 Problemas específicos

- La no aplicación de la herramienta financiera, flujo de efectivo que permita el manejo adecuado de la liquidez de la compañía.
- La empresa no se apalanca en el uso de información financiera que proporcione indicadores sobre la situación financiera de la empresa.
- La empresa al no aplicar una herramienta financiera, como el flujo de efectivo por tanto no existe una planificación se sus ingresos y gastos que provocan una falta de liquidez de la misma.

1.3 Causas y efectos del problema

Se puede definir como Causas los siguiente:

- Impuntualidad al cubrir sus obligaciones
- Incorrecto uso del capital de trabajo
- Exceso en compra de activos fijos
- Tardía recuperación de cartera

Se puede definir como Efectos lo siguiente:

- Pérdida de credibilidad para financiamientos
- Mayor necesidad de financiamiento

- Falta de capital de trabajo
- Iliquidez de la empresa

1.4 Formulación del Problema

Acotando las reseñas anteriormente descritas y citadas, damos sentido que el propósito de este trabajo y la razón del por qué se cursó esta maestría administrativa es por qué, somos profesionales técnicos ingenieros automotrices que emprendimos, y la empresa la hemos dirigido en las áreas contable y financiera de una manera intuitiva empírica aplicando los criterios administrativos adquiridos ya sea en capacitaciones cortas en temas específicos y aprendidos al pasar de los años dentro de las vivencias profesionales por 13 años tiempo en el cual laboré con un cargo de jefatura en un concesionario de la marca Chevrolet, y sabiendo que estamos dentro de una industria fuerte e importante en el dinamismo económico del país vemos la oportunidad de seguir creciendo como empresa ya aplicando técnicas administrativas y herramientas financieras como es el flujo de efectivo y gestionando la liquidez no solo para cubrir las obligaciones sino también para nuevas inversiones, claro está que también como pequeña empresa estamos dentro del segmento Pymes con ciertos beneficios, tributarios y crediticios.

Estar al frente de un puesto directivo o ser dueño de una empresa, requiere de conocimientos básicos en materias relacionadas a la administración como finanzas para el mejor desempeño de su trabajo y toma de decisiones.

No importa que se tenga una carrera universitaria, o que esta tenga que ser en materia de ciencias administrativas, para todas las personas se hace necesario adquirir conocimientos financieros básicos de una manera práctica y en especial, con ejemplos reales. (Tapia Iturriaga & Jimenez Sierra, 2018)

Henicar S.A. carece de herramientas financieras como del flujo de efectivo que ayuden a un óptimo manejo de su liquidez como también para el análisis e identificar oportunidades para mejorar el rendimiento económico y evaluar su salud financiera, que aporten para que la empresa permanezca o crezca en el mercado.

1.5 Justificación Teórica

Dentro de las investigaciones revisadas existen resultados positivos sobre la utilización de flujo de efectivo y evitar la iliquidez de las pymes del sector automotriz de la ciudad de México donde resaltan que los principales hallazgos positivos en la siguiente cita “La herramienta financiera propuesta es un recurso estratégico y útil para la toma de decisiones en la administración del ciclo de conversión del efectivo”. (Saavedra Garcia & Uribe, 2018).

El fin del estado del flujo de efectivo es condensar la información para presentarla de una forma entendible, es decir enseñar una síntesis de los cambios financieros con respecto a la obtención y utilización de los recursos líquidos por parte de la empresa y con esto los directivos puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la compañía ya sean este déficit como excedentes a fin de anticipar la búsqueda de recursos o bien programar inversiones. (Pérez E., 1994).

Cuando discutimos de liquidez hacemos referencia a que es la capacidad de una organización para cubrir sus obligaciones inmediatas a un reducido tiempo; es decir, al dinero con el que cuenta y que puede usar para invertir de la manera que espera el pago de las facturas. Y la liquidez de un activo nos señala qué tan fácil y rápido es convertirlo en efectivo. (Flores, 2020).

La etapa de riesgo de las pymes está en su nacimiento y juventud y es la falta de liquidez.

1.6 Justificación Práctica

En este caso particular como gerente propietario de la empresa Henicar S.A., encargado de asegurar que siempre exista el dinero necesario para la operación del negocio, evitando inconvenientes por iliquidez y este trabajo de investigación se realiza con el propósito de adquirir y aportar conocimiento de las herramientas financieras, cuyos resultados se alcanzarán al compendiar en una propuesta metodológica y tecnológica avanzada.

Henicar S.A. es una empresa que viene creciendo en ventas año tras año, ver Ilustración 1, por lo que ya se torna fundamental incluir el flujo de efectivo como una herramienta financiera, la información fue tomada de los balances del SRI.

Figura 2

Crecimiento Anual en Ventas de la Empresa Henicar S.A.



Fuente: Información de Henicar S.A.

Elaborado por: El autor

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo General

Desarrollar la metodología para la implementación del flujo de efectivo como herramienta financiera para hallar los niveles óptimos de liquidez con el fin de promover la eficiencia de la administración financiera de la empresa Henicar S.A.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Estudiar las bases teóricas que fundamentan, el flujo de efectivo y liquidez.
- Analizar de la información financiera obtenida de las bases de datos históricos de la empresa para conocer en qué situación financiera se encuentra como también su deficiencia de flujo de efectivo, capacidad de liquidez y solvencia.
- Desarrollar una propuesta metodológica para gestión del efectivo de la empresa mediante el uso de la herramienta del flujo de efectivo con el apoyo de indicadores financieros y el balanced scorecard que ayudará a dar una estructura lógica a la estrategia.

1.8 Principales resultados

La adecuada revisión de las bases teóricas condescenderá y ayudará a precisar los aportes para conseguir los lineamientos para el correcto desarrollo de la herramienta de flujo de efectivo y liquidez.

Se pretende con este trabajo de investigación diagnosticar la situación financiera actual de la empresa con la finalidad de establecer indicadores financieros reflejados en un Balanced Scorecard que permitan identificar posibles problemas financieros que se presenten en el tiempo ya sea actual o en el futuro proyectado, y realizar el respectivo seguimiento para cumplir los objetivos financieros y presupuestales a (corto, mediano y a largo plazo) que contribuya con la generación de la rentabilidad que la empresa busca.

2. MARCO TEORICO

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 Flujo de efectivo pertenece a los estados financieros básicos que muestra el neto de efectivo al final de un periodo, y su trascendencia debería informar el efectivo recibido y utilizado en las ocupaciones de operación, inversión y financiación, así como el resultado neto de aquellos flujos sobre el efectivo y sus equivalentes durante un periodo. (Estupiñan Gaitan, 2009)

Estado de flujo de efectivo, es un informe contable que muestra la clasificación de los ingresos y egresos de efectivo, producidos en un período; este flujo refleja las disponibilidades en dinero que una empresa posee. Su objetivo es permitir evaluar la capacidad de la empresa para generar flujos netos positivos, y al mismo tiempo, identificar la naturaleza de las actividades que los producen. Al hablar de “efectivo” en este Estado, nos estamos refiriendo no sólo a la disponibilidad en caja y bancos, sino también a otras partidas que no son de naturaleza del giro de la empresa como inversiones a plazo. (Ponce Cedeño, Morejón Santistevan, Salazar pin, & Baque Sánchez, 2019).

2.1.2 Objetivos del Estado de Flujo de Efectivo

- Proporciona información muy importante y útil para los directivos de la empresa, con el objetivo de identificar oportunamente posibles y la toma de decisiones.
- Ayuda a tomar decisiones mejoradas de inversión, financiación.
- Permite conocer en que se ha gastado el efectivo de la organización y poder controlar su descapitalización.
- Identificar cambios en la operación y se podrá proyectar flujos futuros.
- Capacidad para cumplir con las obligaciones como deudas, dividendos (Marco Sanjuán, 2016).

2.1.3 Elementos Básicos del Estado de Flujo de Efectivo.

Independientemente de la manera en que se presente, el flujo de caja tiene como elementos básicos los siguientes:

Existen organizaciones empresariales que sus peculiaridades operativas hacen que el estado de Flujo de Efectivo sea más complejo independiente de esto, el Flujo de Efectivo se estructura de (5) elementos básicos que se podrá ver en cualquier flujo de efectivo. (Ver figura 3). (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018).

Figura 3

Elementos Básicos del Estado de Flujo de Efectivo.



Fuente: Extraído “ El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa x” (Mayor Garcia & Saldarriaga Gómez, 2016).Universidad Pontificia Bolivariana, p. 3.

Partiendo del primer eslabón de la figura 3, se determina que:

- **El saldo inicial de caja**, que corresponde a la cantidad de efectivo con el que se inicia el período contable.
- **Las entradas de efectivo**, Se considera el período objeto que se va a analizar, las cuales tienen como base el estado de resultados y los movimientos del estado de situación financiera.
- **Las salidas de efectivo**, Se considera el período objeto que se va a analizar, las cuales tienen como base el estado de resultados y los movimientos del estado de situación financiera.
- **El flujo neto del período**, el mismo puede ser positivo o negativo, y su valor se obtiene del resultado de la diferencia entre las entradas y salidas del período objetivo de análisis.
- **El saldo final de caja**, es el resultado de sumar el saldo inicial y el flujo neto del período en análisis. (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018)

2.1.4 Secciones en el Flujo de Efectivo

Para conseguir el flujo de efectivo se debe identificar tres (3) secciones relacionadas con la procedencia de las entradas y salidas de efectivo de la empresa sin importar el método directo o indirecto que se utilice, son las siguientes:

- **Actividades operacionales.** Son todas aquellas actividades transaccionales, que contribuyen a las principales fuentes de ingreso relacionadas de una empresa, que no se catalogan como de inversión, pero si como venta de bienes y/o servicios como también de las salidas de dinero (Egreso) para las actividades de operación de la organización como pago a proveedores, nomina, impuestos y otros. Esta actividad se la considera la más importante del flujo de efectivo, ya que la misma nos muestra si se está cumpliendo con las metas de rentabilidad,. (Ponce Cedeño, Morejón Santistevan, Salazar pin, & Baque Sánchez, 2019).

Figura 4

Resumen de Entradas y Salidas de Efectivo de la Actividad de Operación.

Entradas de efectivo	Salidas de efectivo
1. Recaudos de efectivo por la venta de bienes o prestación de servicios; y sus recaudos de cuentas o documentos por cobrar de corto y largo plazo.	1. Desembolsos de efectivo para adquirir materias primas, insumos o bienes para la venta, incluyendo pagos de cuentas y documentos por pagar a corto y largo plazo de ellos mismos y para la prestación de servicios.
2. Cobros de intereses y rendimientos sobre inversiones.	2. Pagos en efectivo a otros acreedores y empleados, relacionados con la actividad de operación.

Fuente: Extraído de “ Estados de flujo de efectivo y de otros estados de fondo” (Estupiñan Gaitan, 2009), p.17.

- **Actividades de Inversión.** Son todas aquellas actividades transaccionales de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Las actividades de inversión de una organización contienen transacciones relacionadas con préstamos de dinero a corto o largo plazo a empleados, contratistas, proveedores, etc., la adquisición y venta de inversiones (tanto circulantes como no circulantes), (Estupiñan Gaitan, 2009).

Figura5

Resumen de Entradas y Salidas de Efectivo de la Actividad de Inversión.

Entradas de efectivo	Salidas de efectivo
1. Recaudos por venta de inversiones, propiedades, planta y equipo y otros bienes en uso.	1. Pagos para adquirir inversiones, propiedades, planta y equipo y otros bienes en uso.
2. Cobros de préstamos a corto o largo plazo, otorgados por la Entidad.	2. Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.
3. Otros cobros no relacionados con actividades de operación o de financiación.	3. Otros pagos no relacionados con actividades de operación y financiación.

Fuente: Extraído de “ Estados de flujo de efectivo y de otros estados de fondo” (Estupiñan Gaitan, 2009), p.19.

- **Actividades de financiamiento.** Los autores indican que “Son todas aquellas transacciones relacionadas con la obtención de recursos financieros, ya sea mediante aportes de capital, utilidades retenidas o utilizando fuentes de terceros, y con sus respectivos reembolsos”. se puede decir que las entradas de efectivo por actividades de

financiación contienen también los ingresos de dinero que se derivan de las emisiones de acciones comunes y preferentes, de bonos, hipotecas, de pagarés y de otros tipos de préstamos de corto y largo plazo.

Figura 6

Resumen de Entradas y Salidas de Efectivo de la Actividad de Financiación

Entradas de efectivo	Salidas de efectivo
1. Efectivo recibido por incrementos de aportes de capital o emisiones de acciones.	1. Pagos de dividendos o su equivalente, según sea la naturaleza de la entidad.
2. Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionados con la operación.	2. Reembolsos de aportes en efectivo.
3. Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e inversión.	3. Readquisición de aportes en efectivo.
	4. Pagos de obligaciones de corto y largo plazo, diferentes a los originados en actividades de operación.
	5. Otros pagos no relacionados con las actividades de operación o de inversión.

Fuente: Extraído de “ Estados de flujo de efectivo y de otros estados de fondo” (Estupiñan Gaitan, 2009), p.20.

2.2 Metodos de Presentación del Flujo de Efectivo.

De convenio a lo instituido en la NIC 7, el Estado de Flujos de Efectivo fue expuesto y establecido por el “Comité de Normas Internacionales de Contabilidad”, se puede presentar utilizando dos métodos, (Becerra Díaz, 2006).

2.2.1 Método Directo

Radica en presentar los principales componentes de los ingresos y egresos brutos de efectivo de la actividad operacional, así mismo como el efectivo recibido de clientes o el pagado a proveedores y personal, y su resultado compone el flujo neto de efectivo obtenido de las actividades operacionales, en este formato se presentan las actividades o rubros de manera similar al estado de resultados. (Tributario Laboral.cl, 2021)., Se lo puede expresar como:

Método Directo = (Actividades de Operación + Actividades de Inversión + Actividades de Financiamiento.)

2.2.2 Método Indirecto

Este método toma como punto inicial la utilidad o resultado esta técnica para hacer el flujo de efectivo puede ser más compleja debido a que incluye en el cálculo cuentas que no representan una salida acceso de efectivo tangible como ejemplo las depreciaciones, y no suministra información válida para el análisis, y podría distorsionar la visión que un analista debe tener sobre las entradas y salidas de efectivo de la organización. (Castro, 2015)., y se lo puede expresar como:

Método Indirecto = (Resultado del periodo +/- Importes in uno de Efectivo + Actividades de Inversión + Actividades de Financiamiento)

2.2.3 Frecuencia de Elaboración del Flujo de Efectivo y su Destino

No existe un periodo de tiempo establecido para elaborar un estado de flujo de efectivo, los autores mencionan que se lo puede elaborar, anual, semestral, trimestral, mensual, pero mientras mayor sea la frecuencia, más exacto serán los resultados. (Mayor Garcia & Saldarriaga Gómez, 2016).

2.2.4 Formulación del Estado de Flujos de Efectivo, Pasos y Recomendaciones.

- Disponer del material necesario de apoyo para su planteamiento siendo estos dos balances (Inicial y final del periodo que se formulará el estado de flujo de efectivo), el estado de resultados del mismo periodo y que nos expliquen los movimientos causados (Ventas de activos, nuevos socios, dividendos pagados, entre otros).
- En el estado de resultados se debe identificar la utilidad o pérdida que causó en el ejercicio que se trate.
- De la información de observaciones de las acciones ejecutadas en las cuentas del balance, se tiene que determinar las cancelaciones y reclasificaciones a realizar.
- Calcular las diferencias netas que serán parte del estado financiero para formular la hoja de trabajo, considerar el número de las reclasificaciones y eliminaciones que deberá

realizarse ya que de este número se colocarán en filas y columnas de la hoja de trabajo y el número de operaciones relacionadas con el movimiento del efectivo del periodo, depende del método elegido, en este trabajo se aplicará el método directo.

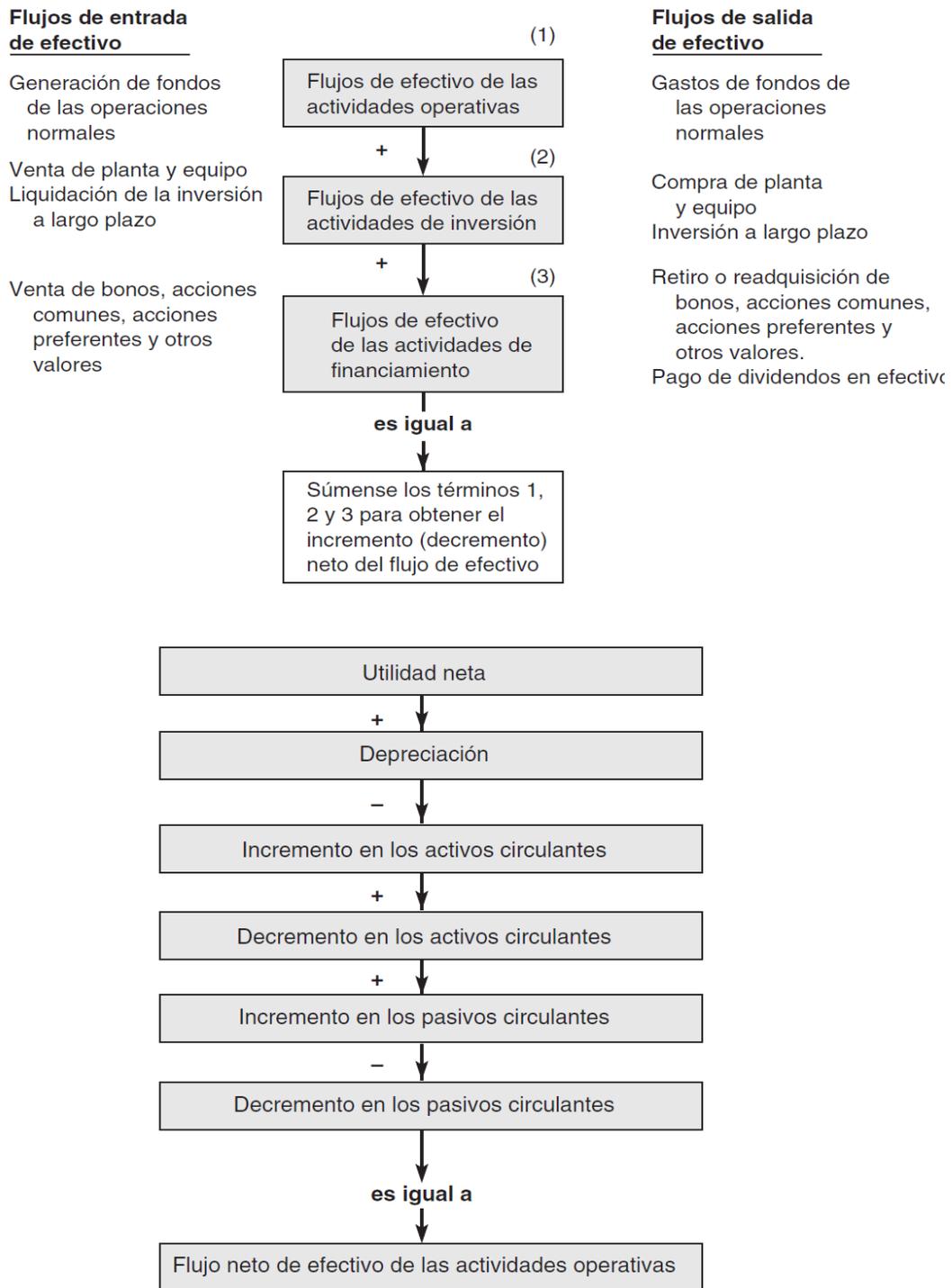
- Considerar en el método directo, nombrar en columnas las cuentas comparativas de los estados de situación financiera, incluir dos columnas donde se colocarán los saldos finales de cada uno de los estados financieros implicados en el análisis.
- En este mismo método hay que insertar en la hoja de trabajo una columna para apuntar la diferencia de los saldos de las cuentas entre un periodo y otro, también colocar una columna final donde se anotará las diferencias netas que aparecen en flujo de efectivo los conceptos y sus aportes.

2.2.5 Esquema General del Estado de Flujo de Efectivo.

Los autores, (Block, Hirt, & Danielsen, 2013)., en la figura 7 esquematizan los conceptos que sustentan el estado de Flujo de Efectivo, según sus actividades y los movimientos del efectivo tanto de entrada como de salida, en la parte inferior del gráfico se plantea los pasos para calcular los flujos de efectivo clasificando las actividades de la organización usando método directo, y en la figura 8 muestra un caso de la estructuración que desempeña del Estado de Flujo de Efectivo consolidado finalmente de un tiempo fiscal.

Figura7

Esquema General del Estado de Flujo de Efectivo.



Fuente: Extraído de “Fundamentos de Administración Financiera ” (Block, Hirt, & Danielsen, 2013), p.31.

Figura8

Ejemplo Práctico de la Estructura del Estado de Flujo de Efectivo a Fin de año.

EMPRESA EJEMPLO, S. A.		
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO		
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		
MÉTODO INDIRECTO		
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Ganancia del año		XXXXX
Ajustes por ingresos y gastos que no requirieron uso de efectivo:		
Depreciaciones		XXXXX
Amortizaciones		XXXXX
Ajuste por la partida incluida en actividades de inversión:		
Ganancia en venta de equipos		(XXXXX)
Cambios en el capital de trabajo:		
Incremento en deudores comerciales y otras cuentas por cobrar		(XXXXX)
Disminución en inventarios		XXXXX
Incremento en acreedores comerciales y otras cuentas por pagar		(XXXXX)
Flujos netos de efectivo por actividades de operación		XXXXX
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Importe pagado por la adquisición de la subsidiaria X		(XXXXX)
Importe pagado por la compra de propiedades, planta y equipo		(XXXXX)
Cobros por venta de equipo		XXXXX
Cobros por venta de participación en la asociada Y		XXXXX
Intereses cobrados		XXXXX
Dividendos recibidos		XXXXX
Flujo neto de efectivo procedente de actividades de inversión		XXXXX
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Cobros por emisión de capital en acciones		(XXXXX)
Cobros por acciones preferentes		(XXXXX)
Cobros por préstamos tomados a largo plazo		XXXXX
Pago de acciones propias en cartera		XXXXX
Pago de pasivos derivados de arrendamientos financieros		XXXXX
Dividendos pagados		XXXXX
Flujo neto de efectivo procedente de actividades de financiación		XXXXX
Aumento del efectivo o Equivalente de Efectivo		XXXXX
Efectivo y Equivalentes al de efectivo Al inicio del período		XXXXX
Efectivo y Equivalentes al efectivo al final de período		XXXXX

Fuente: Extraído de Modulo 7 “Estados de Flujo de Efectivo” Fundación IFRS: Material de formación sobre NIIF para PYMES.

2.3 Análisis Financiero

El análisis financiero se puede decir que es el conjunto de procedimientos apegados a normas que permiten que la información ya sea esta económica, contable y de actividades comerciales que se pueda utilizar efectivamente con el propósito de tomar de decisiones analizando los estados para evaluar financieramente la situación de la empresa, (Calleja Bernal & Bernal Mendoza, 2017).

2.3.1 Herramientas para el Análisis

Se pueden utilizar diferentes métodos de análisis a las cuales pueden acceder los interesados, cada interesado utilizará la metodología en base a sus objetivos y sus propias circunstancias, (Calleja Bernal & Bernal Mendoza, 2017) y el autor indica las siguientes:

- Estados financieros comparativos (Aumentos y Disminuciones), por una mejor diferenciación en las cifras se utiliza 2 o más estados financieros de diferentes años y poder identificar la variación en las cifras y tomar.
- Estados Financieros Convertidos a Porcentaje (Método de Porcentajes Integrales), también acreditado como normalización de los estados financieros, este método representa cada rubro en porcentaje “El todo es igual a la suma de sus partes” y analizar estas variaciones porcentuales (Calleja Bernal & Bernal Mendoza, 2017).
 - Método de Análisis Vertical, se resume a que, todas las cifras de una fecha (balance) o periodo (estado de resultados) son comparados contra una cifra de la misma fecha o periodo, se considera que es la reducción a porcentajes de estados financieros a razones simples y razones estándar.
 - Método de Análisis Horizontal o de Tendencia, se resume a que, cada una de las cifras de una fecha (balance) o periodo (estado de resultados) son comparados contra una misma cifra de una fecha o periodo anterior (Concha, 1998).

- Ratios o Índices Financiero, también llamados indicadores financieros y se los utiliza para evaluar la situación de la empresa, profundizaremos sobre los ratios más adelante ya que para entenderlos necesitamos precisar que es la liquidez.

2.3.2 *La Liquidez*

La Liquidez es el efectivo disponible para cumplir a tiempo con sus obligaciones adquiridas, ya sean estas con persona naturales o jurídica o con el estado, también la podemos llamar liquidez a las obligaciones a pagar al corto plazo que es un factor que ante todo los proveedores quieren conocer y esto quiere decir, de cuanto efectivo cuenta la organización para cubrir las obligaciones corrientes, a hora esta liquidez mal dicha a largo plazo se la conoce como Solvencia y es la capacidad que tiene la compañía para crear suficiente efectivo y cancelar las deudas de extenso plazo a medida que venzan. (Horngren, Sundem, & Elliott, 2000).

2.4 Razones Financieras

Los estados financieros proporcionan información medible por lo que las razones financieras son indicadores que se los utiliza como herramientas dentro de la contabilidad y finanzas con la finalidad de evaluar la posición económica por la que atraviesa la empresa y forman parte del análisis financiero y ayuda en la toma de decisiones como determinar la capacidad de la organización frente a sus obligaciones, también facilitan la interpretación comparativa entre periodos que permite concluir cambios para un mejor rendimiento organizacional (Ospina, 2020).

2.4.1 *Clasificación de las Razones Financieras*

La siguiente clasificación se la realiza por sus razones financieras y estas son:

- a. Liquidez, esta razón es considerada por el autor (Van Horne & Wachowicz Jr., 2010) que “Estas razones son utilizadas para medir la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- b. Solvencia, dichos indicadores de adeudo primordialmente posee el propósito de medir en qué nivel y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la

empresa., “De igual forma se trata de establecer el riesgo que participan los dueños y acreedores de la compañía”, (SUPERCIAS, 2021).

- c. Gestión, estas ratios permiten medir a las empresas con que eficiencia manejan sus recursos “Todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma” (SUPERCIAS, 2021).
- d. Rentabilidad, estos índices de rendimiento nombrados igualmente de rentabilidad y este puede medir que tan efectiva es la administración de la empresa para llevar el control de sus gastos y costos, lo importante para el inversionista es analizar el retorno de su inversión “Rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total”, (SUPERCIAS, 2021)

2.4.2 Indicadores Financieros, como Herramienta Clave

Los ratios “Indicadores” financieros, que son parte del análisis financiero y quien alimenta de datos para los cálculos son los estados financieros, son extremadamente importantes para el análisis profundo de la empresa y como responde a sus obligaciones, facilita realizar comparaciones periódicas y deducciones de cambiantes de conducta económica empresarial, los índices son utilizados según la necesidad de cada empresa, (SOTAM, 2020).

Tabla 1

Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADOR	FORMULA
LIQUIDEZ	1.Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	2. Prueba Ácida	Activo Corriente- Inventario/Pasivo Corriente
SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Pasivo Corriente
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio

	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto
	4. Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio
	5. Apalancamiento Financiero	$(UAI/Patrimonio) / (UAI/Activos\ Totales)$
<hr/>		
	1. Rotación de Cartera	Ventas/ Cuentas por Cobrar
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas/ Activo Fijo
	3. Rotación de Ventas	Ventas/ Activo Total
GESTIÓN	4. Periodo Medio de Cobranza	$(Cuentas\ por\ Cobrar * 365) / Ventas$
	5. Periodo Medio de Pago	$(Cuentas\ y\ documentos\ por\ Pagar * 365) / Compras$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas/Ventas
	7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/Ventas
<hr/>		
	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(Utilidad\ Neta/Ventas) * (Ventas/Activo\ Total)$
	2. Margen Bruto	$Ventas\ Netas - Costos\ de\ Ventas / Ventas$
	3. Margen Operacional	Utilidad Operacional/Ventas
RENTABILIDAD	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta/Ventas
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(Utilidad\ Operacional/Patrimonio)$
	6. Rentabilidad Financiera	$(Ventas/Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)$

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales-costos de venta-gastos de administración y ventas)

UAI o BAT: Utilidad antes de Impuestos

UAI o BAIT: Utilidad antes de Impuestos

Utilidad Neta: Después del 15% de utilidad a colaboradores e IR

Nota: Elaboración propia del autor, extraído de “Tabla de Indicadores” (SUPERCIAS, 2021),p.1

2.4.3 Teoría de los Indicadores Financieros

1. Ratio de liquidez corriente, denota la capacidad de la compañía para cubrir sus obligaciones a corto periodo, y nos da a conocer la capacidad de responder a la deuda con los activos. El margen apropiado debe rondar sobre 1,5 (MAFRE, 2019).
2. Prueba ácida o ratio de tesorería, sin considerar el inventario indica también la solvencia de la empresa que no considera lo que va a vender, básicamente pagar con su efectivo, las cuentas por cobrar, inversiones a plazo corto, se prefiere que este indicador sea mayor al 100% o 1 para tener cierto superávit. (SUPERCIAS, 2021).
3. Endeudamiento del activo, esta ratio nos da a conocer la libertad de la compañía, una vez que el indicar es alto sugiere que la organización depende de sus proveedores y baja la función de adeudo, no se tiene capital y su peligro es elevado con una ratio más grande al 60%, y si su índice es inferior al 40% se dice que es una empresa financieramente. (Marco Sanjuán, 2017).
4. Endeudamiento del Patrimonio, según el autor dice (Lozano Flores, 2021) con este indicar podemos medir “las veces que el patrimonio de la empresa está comprometido con sus acreedores”, la empresa depende de los acreedores, y determinar la capacidad de créditos y quien financia la empresa los propietarios o los acreedores en general este ratio está comprendido entre 0,40 y 0,60. (Contabilidae, 2021).
5. Apalancamiento, esta ratio define si necesitamos o no de un financiamiento externo total o parcial, el análisis se puede establecer inicialmente en si es mayor que 100% es rentable financiamiento de terceros, (Polo Moya, 2020).
6. Apalancamiento Financiero, define si conviene recurrir al apalancamiento financiero si el resultado es superior a 100% es rentable buscar financiamiento externo, según (Martínez, 2018)

7. Rotación de Cartera, en este radio considera solo a las cuentas por cobrar del giro del negocio, y mide es el promedio de las cuentas por cobrar de una periodo, se consideran las cuentas por cobrar a corto plazo y el indicador dependera de las politicas de crédito, (SUPERCIAS, 2021).
8. Rotación de Activo Fijo, nos muestra la eficiencia con que una empresa genera ingresos de ventas utilizando sus activos, este indicador se presenta porcentual y se usa el cálculo del retorno de la inversión (ROI) (Suarez Moya, 2021).
9. Rotación de Ventas, mide la efectividad de la empresa, (Coeficiente de eficiencia directiva), se lo relaciona con los indicadores de utilidad de la operación, periodo medio de cobranza y utilidades.
10. Periodo Medio de Cobranza, este índice mide el tiempo medio de pago de los clientes, y depende de las políticas de crédito de la empresa, pero mientras más bajo mejor ya que aumenta su liquidez, (Brealey, Myers, & Marcus, 1999)
11. Periodo Medio de Pago, esta ratio mide el tiempo medio que la empresa cancelar a sus proveedores, este indicador depende del promedio de días crédito negociado, (EFXTO, 2021).
12. Impacto Gastos Administración y Ventas, nos indica que porcentaje de gastos operativos tengo referente a mis ventas, sin olvidar la utilidad neta. (SUPERCIAS, 2021).
13. Impacto de la Carga Financiera, da a conocer la participación porcentual de los gastos financieros como afectan a los ingresos operacionales, (SUPERCIAS, 2021).
14. Rentabilidad neta del activo (Dupont), analiza el desempeño empresarial “Operativo y Económico”, con este método los inversionistas obtienen información analítica del rendimiento general de la empresa desde varias dimensiones, (Ballesteros Cerchiaro, 2017).

15. Margen Bruto, mide la productividad de las ventas, relacionadas con los costos operativos y producir utilidades previo a impuestos, este indicador podría ser negativo si los precios son más grandes que las ventas, desea mencionar que, si el margen bruto, si el margen bruto es 30%, representa que la empresa ha obtenido \$0,30 de ingresos, también si el efectivo se utiliza eficientemente, (IG, 2021).
16. Margen Operacional, muestra la eficiencia de la empresa, generar rendimientos de su operación, sin depender de ingresos ajenos al giro del negocio si el indicador se encontrará en negativo estaría a pérdida, (Profima, 2018).
17. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto), según el autor Ballesteros Cerchiaro, (2017) menciona “tener cuidado al estudiar este indicador pues la utilidad debe venir de la operación propia de la empresa”.
18. Rentabilidad Operacional del Patrimonio, los inversionistas podrán conocer la rentabilidad que obtendrán de su inversión antes de impuestos y utilidades a trabajadores, este índice puede presentar valores negativos, si los costos y gastos son muy altos y se debe tener presente que no se consideran ingresos que no sean propios del objeto de la empresa.
19. Rentabilidad Financiera, este indicador nos muestra netamente la utilidad para los inversionistas no se considera impuestos, participación de utilidades de los colaboradores, gastos de financiación, y el accionista juzga si es conveniente mantener su inversión o retiran su inversión, (SUPERCIAS, 2021).
20. EBIT, según Lean Finance (2019) “o resultado neto de explotación es un indicador que mide el beneficio operativo de una empresa sin considerar las amortizaciones”.
21. EBITDA según Lean Finance (2019), “muestra el beneficio antes de restar los intereses, impuestos y la depreciación”, si es negativo la inversión no es viable.

Tabla 2*Esquema para el cálculo de EBIT y EBITDA*

Ingresos (Utilidad Bruta)	\$0.0
- Gastos de administración	\$0.0
- Costos de ventas	\$0.0
EBIT	\$0.0
+ Depreciación y amortización	\$0.0
EBITDA	\$0.0

Nota: Elaboración propia del autor, extraído de “EBITDA: qué es, cálculo y análisis”, (Granel, 2020)

2.5 Modelos de Planeación Estratégica

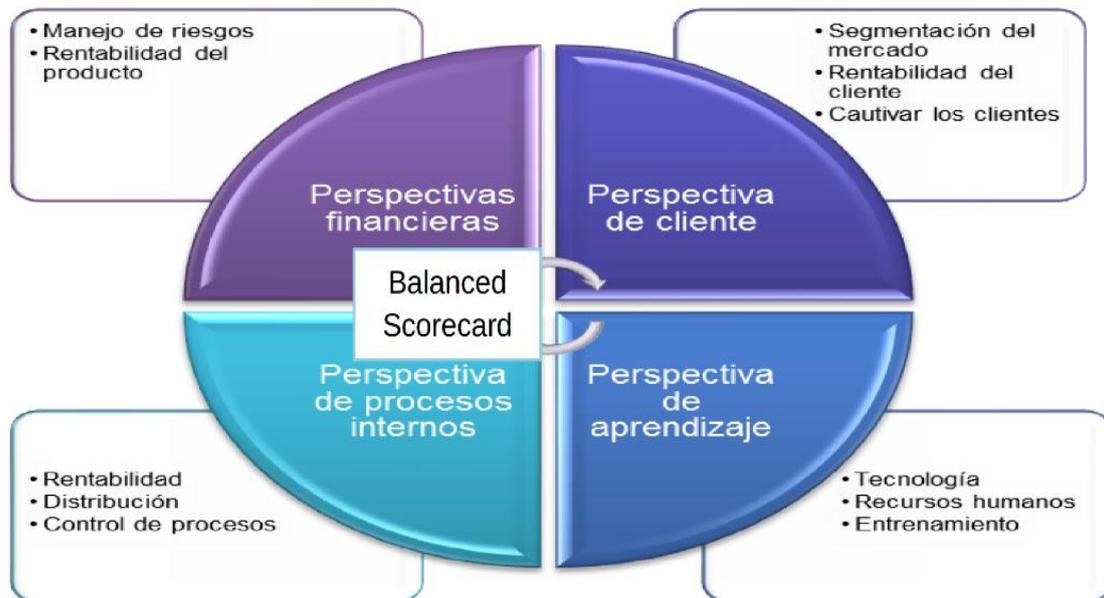
Existen muchas teorías referentes a modelos de planeación estratégica, y sobre ésta se acentuarán los cimientos para que una empresa forje, atraiga y suministre valor. Definir correctamente un modelo de negocio le permite planteamientos estratégicos para la toma de decisiones correctas, tempranas, y alcanzar o mantener los objetivos empresariales. Existen muchos como Modelo Kaizen, Modelo Benchmarking corporativo, Modelo Teoría Z, Modelo Canvas, La estrategia del Océano Azul, aclaro que este trabajo está centrado en el modelo Balanced Scorecard específicamente en su perspectiva financiera como instrumento ya que las 3 perspectivas adicionales no se consideran.

2.5.1 Modelo *Balanced Scorecard*

Este modelo nace de las publicaciones realizadas por Kaplan y Norton por la década de los 80 y 90, los autores Kaplan y Norton, (2016) dicen que “El *Balanced Scorecard* brinda a los directivos los instrumentos para caminar al éxito competitivo”, el (BSC), ayuda a traducir la estrategia y misión de una empresa en medidas del trabajo donde se estructura un tablero de medición estratégica y (BSC), mantiene su énfasis en el logro de los objetivos financieros y sin despreocuparse de los participantes en la obtención de estos objetivos, y los pilares fundamentales de este método lo veremos en la figura 9,:

Figura 9

Perspectivas del Balanced Scorecard



Nota: Extraído de “Balanced Scorecard” (Kaplan & Norton, 2016),p.22

- Finanzas, el (BSC) pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros con la particularidad que deben conocer todos los involucrados a todos los niveles, están enfocados en desarrollar una participación vertical y que cada miembro se involucre y comprometa en aportar, para en conjunto alcanzar los objetivos organizacionales, el (BSC) debe transformar los objetivos y la estrategia de la línea de negocio o empresa en objetivos e indicadores tangibles y realizables, (Kaplan & Norton, 2016).
- Clientes, en esta perspectiva el (BSC), los directivos tienen que analizar y determinar el segmento de mercado, clientes a donde quiere participar con su unidad de negocio, y determinando los ejecutores que participaran en esta perspectiva, donde se establecerán medidas donde el objetivo principal es que se asegure la participación del cliente con la empresa e identificando estrategias para la satisfacción de los clientes. (Kaplan & Norton, 2016).
- Los procesos internos, esta perspectiva del (BSC) aquí es donde se identifican procesos internos que se deben mejorar o implementar, o nuevos servicios, etc. innovar, operar,

suministrar soluciones, para que las necesidades de los clientes estén satisfechas, (Kaplan & Norton, 2016).

- La perspectiva de Formación y Crecimiento, las perspectivas de clientes y procesos aclaran los factores críticos para alcanzar el éxito futuro, sobre lo que la empresa tiene que fortalecer, formar y mantener felices a los ejecutores que participan en todas las mejoras que conlleva al crecimiento empresarial a largo plazo, en sus capacidades de entregar valor a los clientes, , (Kaplan & Norton, 2016).

Este trabajo de investigación se basa en la utilización de la herramienta financiera de Flujo de Efectivo la misma que se incluirá ratios financieras, y herramientas de análisis financieros que nos proporcionarán información muy importante para la operación de la empresa, por lo que estos resultados serán planteados como indicadores que se reflejarán dentro del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de mando Integral (CMI).

3. METODOLOGIA

Para realizar este trabajo se utilizará la investigación documental y descriptiva. La Investigación Documental según (Bernal, 2010) consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de objeto de estudio, depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por esto, todo el material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido.

3.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis lo compone los Balances Fiscales de la empresa Henicar SA. domiciliada en la ciudad de Cuenca que contempla el desarrollo de la propuesta metodológica de este trabajo de tesis., para su efecto se investigó bibliografía concerniente a flujos de efectivo como herramienta financiera, indicadores financieros y balanced scorecard, y se recopiló la información contable de varios años la que llevo al análisis financiero de la posición actual de la empresa.

3.2 Población

Los Literatos Icart, T. y Fuente Isaz, G. (2006), “señalan que la población es un conjunto de elementos que tienen características similares a las que se desea estudiar” (p.55).

Para el presente estudio se considerará los Balances Generales y estados de Resultados, correspondientes a los años 2019 y 2020, puesto que esta investigación se concentra en diagnosticar, analizar e implementar el flujo de efectivo como herramienta financiera, indicadores financieros y balanced scorecard “perspectiva financiera” delimitada para la empresa Henicar SA.

3.3 Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?

La investigación aplicada según, Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

El método que utilizaremos en esta investigación es aplicado, ya que nos indica que son trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos fundamentados en la investigación para alcanzar los objetivos. Se precisa que nos apoyaremos del método analítico ya que el estudio tiene componentes numéricos y de interpretación.

3.4 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

Las fuentes primarias a utilizar para la presente investigación es la información contable histórica que se organiza por cuentas y se registran en el sistema contable de la empresa Henicar sa., que se la puede encontrar en la Súper Intendencia de Compañías como también el SRI. Como información secundaria son libros, artículos científicos, tesis, publicaciones y fuentes bibliográficas que son bases de fundamentación para elaborar este trabajo.

3.5 Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?

El Análisis de contenido va ser utilizada como método principal para la recolección de datos y según el autor Bardin (1996) "El Análisis de Contenido es el método que permite reducir y sistematizar en datos o valores objetivos, cualquier tipo de información contenida en registros escritos, visuales o de audio", la recolección de la información se la va a realizar de los formularios que reposan en la bases de datos de las entidades gubernamentales.

3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Las herramientas informáticas que se utilizarán para el procesamiento de la información van a ser Excel, Wise ERP y como herramienta que se plantea en la propuesta metodológica está el estado de flujo de efectivo sus indicadores, otros índices serán mostrados y monitoreados a través de la perspectiva financiera del (BSC).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

4.1.1 Análisis Ratios Financieros

Indicadores de Liquidez

En la siguiente tabla podemos determinar que el año 2020 la liquidez de la empresa presento muchas dificultades casi similares a las del 2019 y si comparamos con los resultados del análisis vertical se puede acotar que fue difícil responder a los proveedores y obligaciones generales, y los números no mienten en el año 2019 la empresa firmó un contrato de servicios, venta de partes y el cliente es una empresa pública por burocracia interna por la iliquidez del país mantuvo a la empresa proveedora varios meses acumulados sin cobrar, y claramente se puede apreciar que el 2020 es más ilíquido con 0.89% vs 0.96 del año 2019 la meta media del indicador de liquidez 1 si revisamos el balance notamos que el inventario las cuentas por pagar son altas la cartera en dólares es considerable y mi caja no tiene ni la mitad de los corrientes

por pagar y el ciclo de caja Operativa del año 2020 es dura se tarda 165 días para que retorne mi producción.

Tabla 3

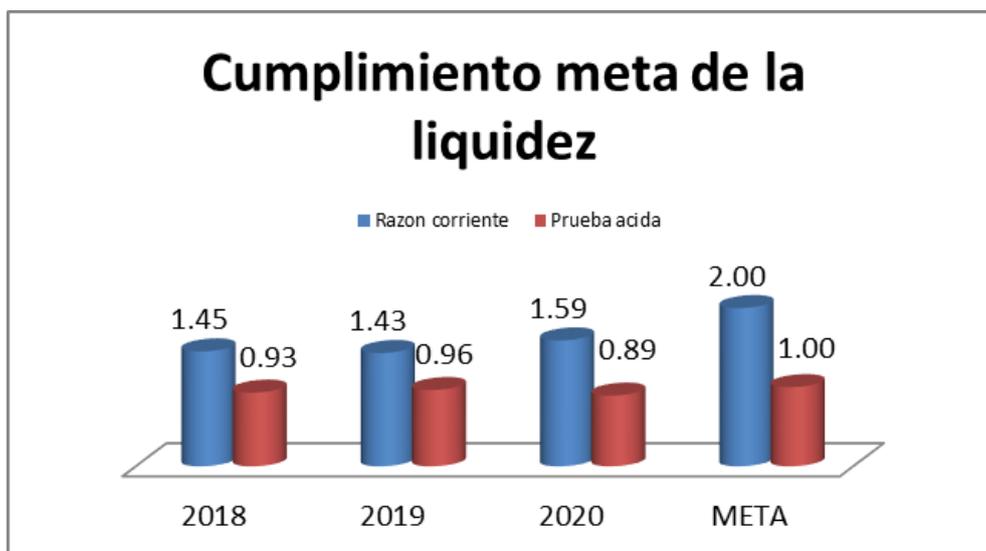
Indicadores de liquidez calculados

HENICAR S.A. INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Ratio	Operación	Definición	2018	2019	2020
KT:Capital de trabajo	"Activo corriente"	Disponible para cubrir obligaciones operacionales a corto plazo de	133,561.99	168,260.58	212,812.96
KTN:Capital de trabajo neto	"Activo corriente - pasivo corriente"	Peso de capital de trabajo neto sobre el total de los activos corrientes sobre el total de activo corriente	41,572.06	50,736.96	79,034.88
KTO:Capital de trabajo de operativos	"Deudores + inventarios"	Efectivo corriente comprometido con inventarios y cartera por recuperar.	94,604.08	128,097.97	164,211.95
KTNO:Capital de trabajo neto perativos	"KTO - Proveedores"	Recursos propios para la operación que no están comprometidos con acreedores.	40,902.51	70,226.24	95,032.90
lndicecorriente/Razón circulante/Índice de solvencia/lazón de disponibilidad	"Activo corriente / pasivo corriente"	Respaldo de la empresa por cada dólar de obligación a corto plazo	1.45	1.43	1.59
Prueba ácida o de "coeficiente liquidez"	"(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente"	Sin vender inventarios que capacidad tiene la organización para cubrir obligaciones a corto plazo	0.93	0.96	0.89

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

Figura 10

Cumplimiento de meta de Liquidez



Nota: Elaboración propia del autor.

Indicadores de Actividad

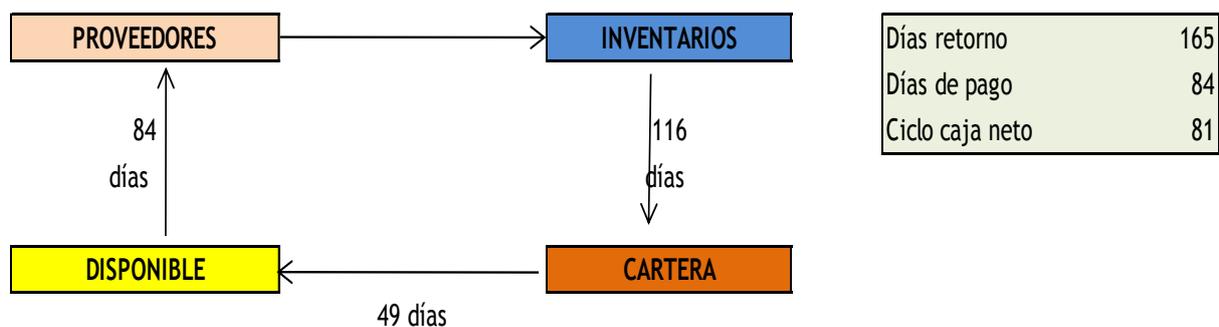
Veamos en el siguiente grafico la eficiencia de Henicar S.A. tanto utilizando cuentas estáticas que es el estado de situación de situación financiera y datos dinámicos del estado PyG, ya en este punto podemos relacionar los estados e índices financieros analizados anteriormente para a breves rasgos establecer un diagnostico que posiblemente la falta de liquides no sea por los días en recobrar la cartera pues son 34 días en el 2019 y que parte del problema de iliquidez de Henicar S.A. se debería a la lenta rotación del inventario recordando que existe producto terminado entregado no facturado en el año 2020 y en el año 2019 se involucraría rotación el inventario lento más un ciclo de caja operativo muy tardío promedio a 86 días para que la empresa recupere el efectivo.

Tabla 4*Indicadores de Actividad*

HENICAR S.A. INDICES DE ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL					
Indices	Operación	Definición	2018	2019	2020
Días de rotación deudores	"deudores promedio * 365 días / ventas"	Días para que la organización recupere valores adeudados	34	34	49
Días de rotación inventario	"inventario promedio * 365 días / costo de ventas"	En cuantos días la organización factura su inventario a crédito o contado	81	52	116
Periodo operacional de caja	"días de cartera + días inventario"	Numero de días para que lo producido retorne a la empresa	115	86	165
Días de pago acreedores	"deuda promedio acreedores* 365 días/compras"	Días que la organización demora en pagar acreedores	85	55	84
Periodo de caja operativo neto	"días de cartera+días inventario-días proveedores"	Días necesarios de caja operativa que no son financiados por acreedores.	30	32	81

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

Se esquematizará el ciclo de actividad para entenderlo de mejor manera

Tabla 5*Ciclo y días de actividad*

Nota: Elaboración propia del autor.

Indicadores de Endeudamiento o Solvencia

En el siguiente grafico analizaremos de qué manera los acreedores son partícipes del financiamiento de las operaciones organizacionales que con lleva riesgo tanto para el deudor como para el que hace el financiamiento, una vez más el comportamiento empresarial es similar con los indicadores de año a año, se tendría que analizar la baja rentabilidad puede ser causada por una mala administración de los fondos económicos o mala gestión de los recursos, y como tal podre decir que se evita recurrir a financiamiento bancario para reducir gastos y se puede valorar en el año 2020 que se accede al 0.98% de financiación con bancos y esto es más comisiones por cobros de tarjetas de crédito, y a corto plazo buscamos financiamiento a corto plazo con proveedores que en promedio es el 98%, se podría establecer negociaciones de mejores descuentos para incrementar la utilidad.

Tabla 6

Calculo de Indicadores de Endeudamiento o Solvencia

HENICAR S.A. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	FORMULA		2018	2019	2020
Total de Endeudamiento	"Pasivo total / activo total"	Apalancamiento de los acreedores en los activos organizacioles	51.64%	55.12%	51.64%
Deuda a corto plazo	"Pasivo corriente / pasivo total"	Porcentaje de deuda a corto plazo que se tienen que cubrir.	100.00%	96.25%	100.00%
Carga Financiera Organizacional	"Gastos financieros / Ventas"	Cuanto de mis ventas cubre mi carga financiera en %	1.39%	1.12%	0.98%
Veces que se a ganado interes Financiero	"UAll / gastos financieros"	Con la utilidad operativa cuantas veces cubre sus intereses	3.32	3.47	9.15

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

Indicadores de Rentabilidad

En la tabla contigua veremos qué tan buena es la efectividad de la administración, aquí la administración de Henicar S.A. debe trabajar, claramente se puede ver los porcentajes altos de utilidad bruta versus lo alcanzado en la utilidad neta que en el año 2020 es de 4.85%, cuando

la tasa a plazo fijo de los bancos es del 10%, creo que no hay más análisis ya que se redactara en las recomendaciones.

Tabla 7

Calculo de Indicadores de Rentabilidad.

HENICAR S.A. INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICES	OPERACIÓN	Descripción	2018	2019	2020
Rentabilidad o Margen Bruto	"Utilidad bruta / ventas"	Capacidad de ventas para obtener utilidad bruta, en otras palabras para cubrir los costos de venta.	56.90%	43.50%	56.13%
Rentabilidad operativa o Margen Operativo	"UAI / ventas"	Capacidad de generar utilidad operativa de las ventas al cubrir costos y gastos de operación	4.63%	3.89%	8.99%
Rentabilidad neta-Productividad marginal o Margen neto	"Utilidad neta / ventas"	Por dólar vendido operacional o no operacional, cuanta utilidad neta se obtiene	1.39%	2.08%	4.85%
Rendimiento de la utilidad	"Utilidad neta / activos totales"	Peso del total de los activos en periodo, al generar utilidad neta.	3.51%	5.99%	9.98%
ROA: Retorno sobre activos %	"Ebitda / activo total"	Ciclo de caja operacional por el total de la inversion de activos.	13.93%	13.45%	20.14%
ROI: Retorno sobre inversión%	"UAI / activos operativos promedio"	Cuanto obtuvo la empresa por el uso de los activos de operación.	27.31%	24.31%	37.31%
ROE: Rentabilidad sobre patrimonio %	"UAI / patrimonio promedio"	Cuanto obtuvo la empresa antes del pago de impuestos, con la inversion de los accionistas.	18.89%	19.25%	38.31%

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

Indicadores de Generación de Valor

Se puede revisar en la siguiente tabla como del índice EBITDA que se relaciona con las ventas, como de Henicar S.A. de cada \$100 en ventas, quedan \$9.79 en el año 2020 después de restar los costos y gastos operacionales sin considerar amortización y depreciación este índice y nos indica también que tanto ahorramos, el objetivo debe estar sobre el 20% como bajo, por otro lado si analizamos en costo de capital ponderado o el costo de oportunidad visto desde un inversionista en el año 2020, es de 4.78% y si comparamos verticalmente con los demás años se ve una recuperación pero este indicador debe ser los más bajo posible, en el caso del año 2019 donde la utilidad neta es 2.08%, este índice se incrementó en 0.69% respecto al año 2018 y el incremento depende de varios factores como las ventas en el 2019 fue mayor que

en el 2018 por 30% más el activo corriente es por 19% mayor que en el 2018, pero si comparamos los porcentajes de operación son muy similares a pesar que las ventas fueron mayores con un 30%, y por otro lado el costo de capital es 5.73% nos indica que la empresa estuvo a pérdida, se podría obtener más utilidades colocando en una inversión que teniendo la empresa, con respecto al indicador palanca e crecimiento debería ser mayor a 1 porque si se encuentra en la unidad nos dice que apenas alcanza para cubrir el capital neto de operación de otras palabras se tiene que bajar costos y gastos o vender más con la misma carga, en el caso de Henicar S.A. se evidencia claramente que se debe establecer estrategias para mejorar los indicadores financieros.

Tabla 3

Calculo de indicadores Generación de Valor

HENICAR S.A. INDICES DE GENERACIÓN DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN					
INDICES	CALCULO	DEFINICIÓN	2018	2019	2020
"Margen Ebitda"	"Ebitda / Ventas"	por Cada 100 unidades monetarias cuando recurso se genera en la caja operativa	5.51%	4.67%	9.79%
"Palanca de crecimiento"	"Margen Ebitda / PKTNO"	"Veces que se recupera la inversión en KTNO para la generación de ventas con la caja operativa (Ebitda). Debe ser > 1"	0.61	0.42	0.55
"RAN (rentabilidad del activo neto)% "	"UODI / AON"	Con los activos de la empresa que rentabilidad operativa se logro despues de impuestos.	19.17%	16.21%	27.22%
"Costo de capital"	"Costo promedio ponderado del capital"	Es el costo promedio de financiación de recursos tanto de pasivos como del patrimonio según las tasas indicadas	7.11%	5.73%	4.58%

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

4.1.2 Análisis Financiero

Balance General

Vamos a trabajar en la elaboración del estado de Flujo de Efectivo y se utilizara la información que nos proporcione los estados financieros y la documentación debe comprender del año 2019, 2020 y del 2018 para extender el análisis

Tabla 9

Estado de situación financiera para Henicar S.A.

HENICAR S.A.			
BALANCE GENERAL			
(Valores en miles de Dólares)			
	2018	2019	2020
ACTIVO			
Disponible	31,244.61	27,009.28	31,095.33
Inversiones	0.00	0.00	0.00
Deudores (cartera)	46,712.02	73,082.01	70,894.35
Inventarios	47,892.06	55,015.96	93,317.60
Diferidos	7,063.30	8,901.12	17,505.68
Otros activos corrientes	650.00	4,252.21	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	133,561.99	168,260.58	212,812.96
Propiedad planta y equipo	43,979.57	49,370.89	42,354.29
Intangibles	600.00	3,900.00	3,900.00
Inversiones permanentes	0.00	0.00	0.00
Valorizaciones	0.00	0.00	0.00
Otros activos no corrientes	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	44,579.57	53,270.89	46,254.29
TOTAL ACTIVOS	178,141.56	221,531.47	259,067.25
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	6,559.72	14,567.10	6,504.07
Proveedores	53,701.57	57,871.73	69,179.05
Cuentas y gastos por pagar	0.00	10,799.27	12,375.15
Impuestos, gravámenes y tasas	6,189.07	5,251.48	10,723.07
Obligaciones laborales	21,223.62	27,203.84	12,867.12
Otros pasivos corto plazo	4,315.95	1,830.20	22,129.62
TOTAL PASIVO CORRIENTE	91,989.93	117,523.62	133,778.08
Obligaciones financieras largo plazo	0.00	4,580.80	0.00
Documentos por pagar	0.00	0.00	0.00
Obligaciones laborales largo plazo	0.00	0.00	0.00
Pasivos estimados y provisiones	0.00	0.00	0.00
Otros pasivos largo plazo	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0.00	4,580.80	0.00
TOTAL PASIVO	91,989.93	122,104.42	133,778.08
PATRIMONIO			
Capital social	800.00	800.00	800.00
Futuras Capitalizaciones	58,503.58	58,503.58	58,503.58
Reservas	400.00	400.00	400.00
Revalorización del patrimonio	0.00	0.00	0.00
Resultados del ejercicio	6,257.55	13,275.42	25,862.12
Resultado de ejercicios anteriores	20,190.50	26,448.05	39,723.47
Superávit por valorización	0.00	0.00	0.00
Otras cuentas de patrimonio	0.00	0.00	0.00
TOTAL PATRIMONIO	86,151.63	99,427.05	125,289.17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	178,141.56	221,531.47	259,067.25

Nota: Elaboración propia del autor.

Análisis Vertical al Balance General

En la tabla 4 se evidencia brevemente que en los tres años existe una estabilidad porcentual en el activo, pasivo y patrimonio, con leves cambios, la organización no ha requerido de financiamientos largos, pero si se financia a periodos cortos de plazo puesto que el 35% en promedio de deudas por cobrar del activo corriente, es financiado por la proveedores y se puede

decir en el periodo 2020 el 82% de la inversión gira en el activo corriente, la naturaleza de la organización puede ser de alta rotación, y prácticamente el 22% de los bienes utilizables pertenecen al activo, puesto que el mobiliario invertido es considerable por los servicios que la organización oferta, en el pasivo prácticamente el 100% es corriente y muy inestable la liquidez de la empresa ya que hablamos de cubrir las deudas en corto plazo y va a ser importante vender más y recuperar cartera y tenga una buena rotación financiera.

Tabla 10

Análisis Vertical

HENICAR S.A			
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	2018	2019	2020
Disponible	23.4%	16.1%	14.6%
Inversiones	0.0%	0.0%	0.0%
Deudores (cartera)	35.0%	43.4%	33.3%
Inventarios	35.9%	32.7%	43.8%
Diferidos	5.3%	5.3%	8.2%
Otros activos corrientes	0.5%	2.5%	0.0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75.0%	76.0%	82.1%
Propiedad planta y equipo	98.7%	92.7%	91.6%
Intangibles	1.3%	7.3%	8.4%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	25.0%	24.0%	17.9%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	7.1%	12.4%	4.9%
Proveedores	58.4%	49.2%	51.7%
Cuentas y gastos por pagar	0.0%	9.2%	9.3%
Impuestos, gravámenes y tasas	6.7%	4.5%	8.0%
Obligaciones laborales	23.1%	23.1%	9.6%
Otros pasivos corto plazo	4.7%	1.6%	16.5%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	100.0%	96.2%	100.0%
Obligaciones financieras largo plazo	#¡DIV/0!	100.0%	#¡DIV/0!
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0.0%	3.8%	0.0%
TOTAL PASIVO	51.6%	55.1%	51.6%
0	0.0%	0.0%	0.0%
Capital social	0.9%	0.8%	0.6%
Futuras Capitalizaciones	67.9%	58.8%	46.7%
Reservas	0.5%	0.4%	0.3%
Resultados del ejercicio	7.3%	13.4%	20.6%
Resultado de ejercicios anteriores	23.4%	26.6%	31.7%
TOTAL PATRIMONIO	48.4%	44.9%	48.4%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Elaboración propia del autor.

Análisis Horizontal al Balance General

El análisis horizontal del balance General nos mostrara la variación absoluta y relativa entre los periodos, en este caso analizaremos de los 2 últimos años puesto que según revisamos en el análisis vertical el comportamiento general de las cuentas como activo, pasivo y patrimonio mantienen un parcial comportamiento, pero revisaremos sus cuentas individualidades.

Tabla 11

Análisis Horizontal al balance General

HENICAR S.A.				
ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL				
	2019 - 2018		2020 - 2019	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
ACTIVOS				
Disponible	-4,235.33	-13.6%	4,086.05	15.1%
Inversiones	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Deudores (cartera)	26,369.99	56.5%	-2,187.66	-3.0%
Inventarios	7,123.90	14.9%	38,301.64	69.6%
Diferidos	1,837.82	26.0%	8,604.56	96.7%
Otros activos corrientes	3,602.21	554.2%	-4,252.21	-100.0%
Total Activos Corrientes	34,698.59	26.0%	44,552.38	26.5%
Muebles y enseres	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Equipo de oficina	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Maquinaria	1,700.00	2.2%	4,201.88	5.3%
Vehículos	13,000.00	100.0%	57.30	0.4%
Edificios	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Terrenos	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Equipo de cómputo	0.00	0.0%	1,229.01	81.2%
Depreciación acumulada y Amortización	-9,308.68	25.8%	-12,504.79	27.6%
Propiedad planta y equipo	5,391.32	12.3%	-7,016.60	-14.2%
Intangibles	3,300.00	550.0%	0.00	0.0%
Inversiones permanentes	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Valorizaciones	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Otros activos no corrientes	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Total Activos Fijos	8,691.32	19.5%	-7,016.60	-13.2%
TOTAL ACTIVOS	43,389.91	24.4%	37,535.78	16.9%
PASIVOS				
Obligaciones financieras corto plazo	8,007.38	122.1%	-8,063.03	-55.4%
Proveedores	4,170.16	7.8%	11,307.32	19.5%
Cuentas y gastos por pagar	10,799.27	100.0%	1,575.88	14.6%
Impuestos, gravámenes y tasas	-937.59	-15.1%	5,471.59	104.2%
Obligaciones laborales	5,980.22	28.2%	-14,336.72	-52.7%
Otros pasivos corto plazo	-2,485.75	-57.6%	20,299.42	1109.1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	25,533.69	27.8%	16,254.46	13.8%
Obligaciones financieras largo plazo	4,580.80	100.0%	-4,580.80	-100.0%
Documentos por pagar	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Obligaciones laborales largo plazo	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Pasivos estimados y provisiones	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Otros pasivos largo plazo	0.00	0.0%	0.00	0.0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	4,580.80	#¡DIV/0!	-4,580.80	-100.0%
TOTAL PASIVO	30,114.49	32.7%	11,673.66	9.6%
PATRIMONIO				
Capital social	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Futuras Capitalizaciones	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Reservas	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Revalorización del patrimonio	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Resultados del ejercicio	7,017.87	112.2%	12,586.70	94.8%
Resultado de ejercicios anteriores	6,257.55	31.0%	13,275.42	50.2%
Superávit por valorización	0.00	0.0%	0.00	0.0%
Otras cuentas de patrimonio	0.00	0.0%	0.00	0.0%
TOTAL PATRIMONIO	13,275.42	15.4%	25,862.12	26.0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43,389.91	24.4%	37,535.78	16.9%

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

En la tabla anterior podemos notar que los casilleros en rojo no existen variación y se mantienen entre un año a otro y la empresa dispondrá de 15.1% más de efectivo que el año 2019 siendo esto beneficioso para las operaciones de la empresa para el año 2020, y en la recuperación de cartera estuvo mejor con 3% que el año anterior esto nos ayuda a que aumente nuestro flujo de efectivo, el inventario de la empresa se incrementa considerablemente el 69.6% la justificación es que se firmó un contrato de servicio con una empresa pública que dispone de

80 vehículo y se diversifico el inventario, como también en esta variación existe producto terminado eso quiere decir que el vehículo se encuentra listo y entregado pero pendiente de facturar puesto que, se realiza las planillas mensuales y las mismas se quedan que a 4 meses la autorización para facturar y cuando esto ocurra se altera drásticamente los indicadores como baja de inventario de montos altos de dólares, trabajar con estas empresas es poco exigible la eficiencia en toda la tramitología. Continuamos en los diferidos existe un incremento del 97.7% ya hay un ingreso alto a caja por anticipo de un cliente para inicio de un proyecto, y de ahí la explicación del incremento del 26% en los activos corrientes., existe variación en la cuenta equipos de cómputo y el rubro es marginal, la depreciación incide regularmente en los activos fijos pero es un dinero que ya salió en periodos anteriores por amortizaciones que causan incremento en el total del pasivo en un 13.8%, y seguido el patrimonio también crece por la utilidad del periodo anterior. El activo corriente está financiado en un 52% y el patrimonio en un 48%, esto por anticipos de clientes y el incremento por compra de inventario y producto terminado no facturado por que ya fue entregado, esto tendríamos más adelante que relacionarlo con el índice de liquidez y la rotación de pagos y determinar si nuestro ejercicio 2020 fue eficiente en su operación o corrió algún riesgo de iliquidez.

Análisis Vertical al Estado de Resultados

Como el análisis es de la misma empresa vemos que se repite entre los años estabilidad en sus cuentas de activos, pasivos, patrimonio y la variación no es significativa, por lo que vamos a estudiar el último año, como propietario me doy cuenta que la utilidad neta es baja y la bruta tiene un buen margen incluso mayor que el promedio que el sector que es del 35%, y enciende alertas que es significativo que los gastos administrativos son muy altos con el 45% en comparación con los costos, y esto indica que se tiene que revisar a detalle la composición del gasto y proponer planes de acción, se podría decir que la empresa está operando con su capital y financiamiento de proveedores puesto que el porcentaje de 0.98% de gastos financieros es bajo., ver tabla 12.

Tabla 12

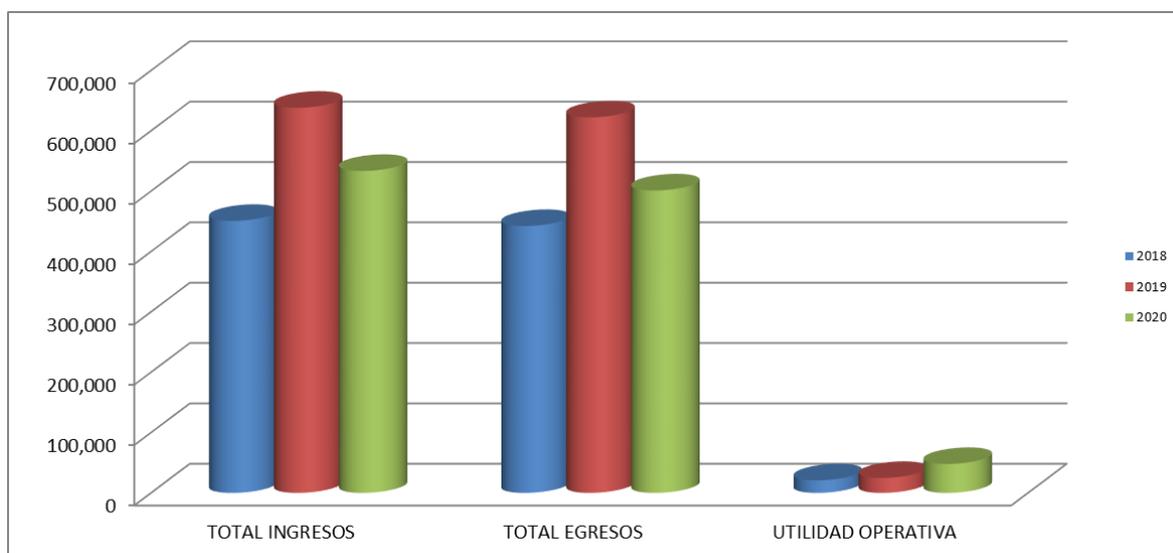
Análisis Vertical del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				HENICAR S.A.		
ANÁLISIS VERTICAL						
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
VENTAS NETAS	450,682.42	638,126.06	533,173.25	0.00%	0.00%	0.00%
Costo de ventas	194,223.27	360,545.48	233,917.96	43.10%	56.50%	43.87%
UTILIDAD BRUTA	256,459.15	277,580.58	299,255.29	56.90%	43.50%	56.13%
Gastos de administración	225,427.69	249,695.48	244,423.82	50.02%	39.13%	45.84%
Gastos de ventas	10,169.33	3,035.40	6,886.40	2.26%	0.48%	1.29%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	20,862.13	24,849.70	47,945.07	4.63%	3.89%	8.99%
Ingresos financieros	55.82	61.38	339.03	0.01%	0.01%	0.06%
Otros ingresos no operativos	0.00	100.80	0.00	0.00%	0.02%	0.00%
Gastos financieros	6,274.78	7,152.66	5,242.69	1.39%	1.12%	0.98%
Otros egresos no operativos	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I.)	14,643.17	17,859.22	43,041.41	3.25%	2.80%	8.07%
Impuesto a la renta causado	6,189.07	1,905.01	10,723.07	1.37%	0.30%	2.01%
UTILIDAD NETA	8,454.10	15,954.21	32,318.34	1.88%	2.50%	6.06%

Nota: Elaboración propia del autor.

Tabla 13

Peso de los Ingresos, Egresos y Utilidad Operativa los años 2018, 2019 y 2020.



Nota: Elaboración propia del autor.

Análisis Horizontal al Estado de Resultados

En la tabla 14, podemos revisar que en año 2020 se perdió ventas por 104952.81 dólares comparado con el año 2019 y es representativo y la razón causal con mayor peso la pandemia, mi utilidad bruta aumento en un 7.81% que no es malo y la operacional subió un 92.94% y la neta en un 102.57% en breves rasgos quiere decir que vendimos menos que el año 2020 pero fuimos más eficientes en producción, hay que recordar que bajaron los precios de los repuestos, pero el precio de venta al público se mantuvo, algo curioso que sucedió en la pandemia fue las compras en efectivo fueron mayor que con la utilización del sistema financiero lo que causo que mis gastos financieros bajen en un 26.70% e incrementa la utilidad.

Tabla 14

Análisis Horizontal del Estado P y G

ESTADO DE RESULTADOS		HENICAR S.A.	
ANALISIS VERTICAL		2020 - 2019	
		var absoluta	var relativa
VENTAS NETAS		-104,952.81	-16.45%
Costo de ventas		-126,627.52	-35.12%
UTILIDAD BRUTA		21,674.71	7.81%
Gastos de administración		-5,271.66	-2.11%
Gastos de ventas		3,851.00	126.87%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)		23,095.37	92.94%
Ingresos financieros		277.65	452.35%
Otros ingresos no operativos		-100.80	-100.00%
Gastos financieros		-1,909.97	-26.70%
Otros egresos no operativos		0.00	#¡DIV/0!
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)		25,182.19	141.00%
Impuesto a la renta causado		8,818.06	462.89%
UTILIDAD NETA		16,364.13	102.57%

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

4.2 Propuesta Metodológica

4.2.1 Premisas

Se demanda el balance de Situación financiera y el Estado de P y Gy (Estado de Resultados) de los periodos 2019 y 2020, respectivamente desglosados y con esta información realizar el

análisis del flujo de Efectivo y determinar el indicador de liquidez de la empresa., que se aplicara a la empresa para que mejore su rendimiento económico y se torne mas competitivo.

4.2.2 Objetivo de la Propuesta Metodológica

Suministrar una herramienta financiera de gestión del efectivo para la empresa Henicar S.A. con el apoyo de indicadores de finanzas y la perspectiva financiera como instrumento de monitoreo del balanced scorecard.

4.2.3 Objeto de la Propuesta

La propuesta metodológica para la elaboración de la herramienta de Flujo de Efectivo e indicadores financieros se recurrirá a balances fiscales de los 2 últimos años contiguos, 2019 y 2020 se levantará información histórica para la toma de decisiones.

4.2.4 Estructura de Flujo de Efectivo como la Herramienta Financiera

Una de la principal razón que las empresas salen de operación es porque no disponen del cash para responder sus obligaciones, esta herramienta permite medir los movimientos de flujo de dinero calificándolo por la actividad comercial, financiación, inversión en un periodo de tiempo y a que actividad corresponde, los empresarios deben captar lo básico de esta herramienta que proporciona información para establecer planes de acción tanto como para el aprovisionamiento del dinero,

La operación de cualquier negociación sin importar su tamaño es fundamental conocer la situación económica toda la verdad no se centra en las ventas si bien es el primer indicador, pero no funciona solo, requiere de información complementaria para determinar si al final su utilidad es relativamente representativa, al conocer cómo gestionar de una manera efectiva y eficientemente el dinero se obtendrá mejores réditos al final de la operación., la herramienta es uno de los instrumentos más eficientes de control y de planeación financiera., donde se presenta la siguiente estructura de elaboración:

Estructura y necesita Estados financieros, Balance y Estado de Resultados en nuestro caso de estudio usaremos del año 2019 y 2020., y con la información armar en Excel una plantilla donde se colocará columnas con los respectivos de encabezado con los nombres de las cuentas

y saldos, como también columnas que contenga las variaciones, los usos. la de resultado y clasificar los saldos por operación

Flujo de Efectivo Método directo

Como se indicó en el marco teórico se tiene que identificar los valores correspondientes a cada actividad (Operación. Verde), (Inversión, Amarillo),(Financiación Azul), y reclasificar los valores (saldos) y variaciones del estado de flujo, como identificar los intangibles, depreciaciones y amortizaciones y toda esta información se encuentran detallada en los estados financieros en particular no es extenso peor aún confuso la lectura de los estados financieros de la empresa por lo que no se requieren notas aclaratorias, teniendo presente que participamos de los movimientos económicos empresariales, eso nos ayuda a identificar ciertas dudas.

Tabla 4

Primera parte Superior de la Hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo

	DESCRIPCIÓN	SALDOS LIBROS	SALDO LIBROS	VARIACIONES
		AL 31-12-20	AL 31-12-19	
	ACTIVO			
	Activos Corrientes:			
	Efectivo y equivalentes	31,095.33	27,009.28	(4,086.05)
I	Inversiones temporales		-	-
O	Cuentas por cobrar	73,279.84	75,467.50	2,187.66
	(Provisión para incobrables)	(2,385.49)	(2,385.49)	-
O	Documentos por cobrar			-
O	Intereses por cobrar			-
O	Inventarios	93,317.60	55,015.96	(38,301.64)
O	Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	17,505.68	13,153.33	(4,352.35)
O	Otros activos	-		-
	Total Activos corriente	212,812.96	168,260.58	(44,552.38)
	Activo No Corriente:			
I	Propiedad planta y equipos	100,183.01	94,694.82	(5,488.19)
	(Depreciación acumulada)	(55,486.99)	(44,082.24)	11,404.75
I	Intangibles	3,900.00	3,900.00	-
	(Amortización acumulada)	(2,341.73)	(1,241.69)	1,100.04
I	Documentos por cobrar a largo plazo			-
I	Inversiones permanentes			-
	Total Activo no corriente	46,254.29	53,270.89	
	TOTAL ACTIVOS	259,067.25	221,531.47	
	PASIVOS:			
	Pasivo Corriente:			
F	Obligaciones bancarias	6,504.07	14,567.10	8,063.03
F	Porción corriente deuda a largo plazo			-
O	Cuentas por pagar comerciales	69,179.05	57,871.73	(11,307.32)
O	Intereses por pagar			-
O	Anticipos de clientes	22,129.62	1,830.20	(20,299.42)
O	Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	18,786.06	38,670.68	19,884.62
O	15% Participación trabajadores	6,456.21	2,678.90	(3,777.31)
O	Impuesto a la renta	10,723.07	1,905.01	(8,818.06)
	Total Pasivos no Corrientes:	133,778.08	117,523.62	

Nota: Elaboración propia del autor.

Tabla 5

Segunda Parte Inferior de la Hoja de Trabajo de Flujo de Efectivo

	TOTAL PASIVOS	133,778.08	122,104.42	
	PATRIMONIO			
F	Aportes para futuras capitalizaciones	58,503.58	58,503.58	-
	Capital pagado	800.00	800.00	-
	Reserva legal	400.00	400.00	-
	Reserva facultativa			-
	Reserva de capital			-
F	Utilidades retenidas(Acumulados)	39,723.47	26,448.05	(13,275.42)
	Utilidad (pérdida) del ejercicio	25,862.12	13,275.42	-
	TOTAL PATRIMONIO	125,289.17	99,427.05	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	259,067.25	221,531.47	
			343,635.89	
	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES			
O	VENTAS		533,173.25	533,173.25
O	INTERES GANADO		339.03	339.03
O	COSTO DE VENTA		(233,917.96)	(233,917.96)
O	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA		(238,805.44)	(238,805.44)
	GASTO DEPRECIACION		(11,404.75)	(11,404.75)
	GASTO AMORTIZACION		(1,100.04)	(1,100.04)
	GASTO INCOBRABLES		-	-
	GASTO JUBILACION PATRONAL			-
	GASTO REPARACIONES MAYORES			-
	PÉRDIDA EN VENTA DE INVERSIONES			-
	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS			-
	UTILIDAD EN VENTA DE INTANGIBLES			-
O	GASTO FINANCIERO (o)		(5,242.69)	(5,242.69)
O	15% PARTICIPACION		(6,456.21)	(6,456.21)
O	IMPUESTO A LA RENTA		(10,723.07)	(10,723.07)
O	UTILIDAD (PERDIDA) NETA		43,041.40	
	INGRESOS DE EFECTIVO POR VENTA DE ACTIVOS			
I	Producto de la venta de activos fijos			
I	Producto de la venta de intangibles			
I	Producto de la venta de inversiones temporales			
				(81,175.12)

Nota: Elaboración propia del autor.

Tabla 6

Segunda parte Superior de la hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo

AJUSTES Y ELIMINACIONES			(+)	(-)	FLUJO DE EFECTIVO
DEBITO	CRÉDITO	VARIACIONES	ESTADO FUENTES Y USOS		
		AJUSTADAS	FUENTES	USOS	
VARIACIONES + DEBITO - CRÉDITO					
		-	-		-
		2,187.66	2,187.66		2,187.66
-		-		-	-
		-			-
		(38,301.64)		38,301.64	(38,301.64)
		(4,352.35)		4,352.35	(4,352.35)
		-	-		-
		-			-
		(5,488.19)		5,488.19	(5,488.19)
(11,404.75)		-			-
		-			-
(1,100.04)		-			-
		-			-
		-			-
		-			-
		-			-
		-			-
		-			-
		-			-
		8,063.03		8,063.03	(8,063.03)
		-		-	-
		(11,307.32)	11,307.32		11,307.32
		-			-
		(20,299.42)	20,299.42		20,299.42
		19,884.62		19,884.62	(19,884.62)
		(3,777.31)	3,777.31		3,777.31
		(8,818.06)	8,818.06		8,818.06
		-			-
		-	-		-
		4,580.80		4,580.80	(4,580.80)
		-		-	-

Nota: Elaboración propia del autor.

Tabla 8*Tercera Parte Superior de la Hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo*

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	CONCILIACION DE LA UTILIDAD NETA
Recibido de clientes	Pagado a proveedores y empleados	OTROS			
			0.00		
2,187.66					2,187.66
0.00					0.00
		0.00			0.00
	-38,301.64				-38,301.64
		-4,352.35			-4,352.35
		0.00			0.00
			-5,488.19		
			0.00		
			0.00		
			0.00		
				-8,063.03	
				0.00	
	11,307.32				11,307.32
		0.00			0.00
20,299.42					20,299.42
		-19,884.62			-19,884.62
	3,777.31				3,777.31
		8,818.06			8,818.06

Nota: Elaboración propia del autor.

Tabla9*Tercera parte Inferior de la Hoja de Trabajo del Flujo de Efectivo*

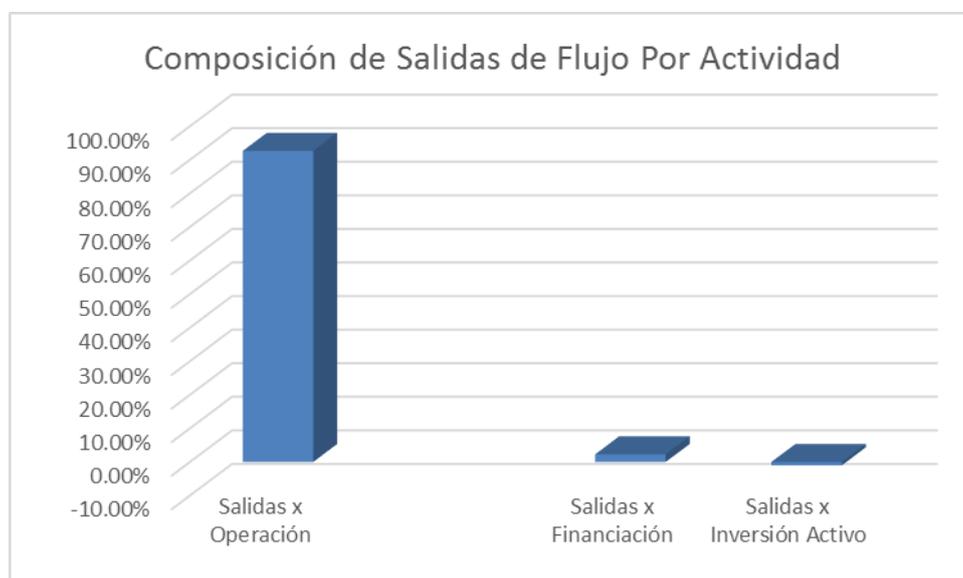
				0.00	
				-4,580.80	
					0.00
			0.00	0.00	
			0.00		
				0.00	
					43,041.40
533,173.25					
		339.03			
	-233,917.96				
	-238,805.44				
					11,404.75
					1,100.04
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
					0.00
		-5,242.69			
		-6,456.21			0.00
		-10,723.07			0.00
			0.00		
			0.00		
			0.00		
555,660.33	-495,940.41	-37,501.85	-5,488.19	-12,643.83	39,397.35
		22,218.07			22,218.07

Nota: Elaboración propia del autor.

En la tabla 21 se encuentra la hoja de trabajo de elaboración del flujo de efectivo donde se realiza toda la reclasificación de saldos, variaciones y se llenos las casillas de estados de uso, para no cometer errores se debe tener presente los conceptos, y la hoja de cálculo de Excel donde se colocaron los saldos esta ya relacionada con la plantilla del informe del flujo de efectivo ver tabla, 22. El informe del flujo de efectivo se encuentra por actividades y los montos correspondientes, del análisis lo realizaremos mediante el método Relativo

Figura 11

Salidas de Flujo por Actividad



Nota: Elaboración propia del autor.

El 92.65% del efectivo que salió de la empresa se destinó para cubrir costos y gastos, me ¿pregunto este bien?, la inversión en el año representa el 1% de toda la salida de dinero de la empresa, y en préstamos a largo plazo que es actividad de financiación es de 2.29%, se puede analizar estos particulares por la información que entrega el estado de flujo de efectivo.

Tabla10 Vista General de Hoja de Trabajo de Flujo de Efectivo

DESCRIPCIÓN	SALDOS LIBROS		VARIACIONES	AJUSTES Y ELIMINACIONES		VARIACIONES		(c)		FLUJO DE EFECTIVO	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	CONCILIACIÓN DE LA UTILIDAD NETA
	AL 31-12-20	AL 31-12-19		DEBITO	CREDITO	AJUSTADAS	ESTADO FUENTES Y USOS	ESTADOS	RECIBIDO DE CLIENTES		PAGADO A PROVEEDORES Y EMPLEADOS	OTROS				
ACTIVO																
Activos Corrientes:																
Efectivo y equivalentes	31,095.33	27,009.28	(4,086.05)													
Inversiones temporales																
Cuentas por cobrar	73,279.84	75,467.60	2,187.66											0.00		2,187.66
(Provisión para incobrables)	(2,385.49)	(2,385.49)	-													
Documentos por cobrar												0.00				0.00
Intereses por cobrar																0.00
Inventarios	93,317.60	55,015.96	(38,301.64)													(38,301.64)
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	17,505.68	13,153.33	(4,352.35)													(4,352.35)
Otros activos																0.00
Total Activos corrientes	212,812.96	168,260.68	(44,552.38)													
Activo No Corrientes:																
Propiedad planta y equipos	100,183.01	94,694.82	(5,488.19)													(5,488.19)
(Depreciación acumulada)	(55,486.99)	(44,082.24)	11,404.75	(11,404.75)												
Intangibles	3,900.00	3,900.00	-													0.00
(Amortización acumulada)	(2,341.73)	(1,241.69)	1,100.04	(1,100.04)												
Documentos por cobrar a largo plazo																0.00
Inversiones permanentes																0.00
Total Activo no corriente	46,254.29	53,270.89	6,996.60													
TOTAL ACTIVOS	259,067.25	221,531.47	37,535.78													
PASIVOS:																
Pasivo Corriente:																
Obligaciones bancarias	6,504.07	14,567.10	8,063.03													(8,063.03)
Porción corriente deuda a largo plazo																0.00
Cuentas por pagar comerciales	69,179.05	57,871.73	(11,307.32)													11,307.32
Intereses por pagar																0.00
Anticipos de clientes	22,129.62	1,830.20	(20,299.42)													20,299.42
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	18,786.06	38,670.88	19,884.62													(19,884.62)
15% Participación trabajadores	6,456.21	2,678.00	(3,777.31)													3,777.31
Impuesto a la renta	10,723.07	1,905.01	(8,818.06)													8,818.06
Total Pasivos no Corrientes:	133,778.08	117,923.62	(15,854.46)													
Pasivos no Corrientes:																
Reserva por jubilación patronal																0.00
Préstamos a largo plazo		4,580.80	4,580.80													(4,580.80)
Provisión de reparaciones mayores																0.00
Total Pasivos No Corrientes		4,580.80	4,580.80													
TOTAL PASIVOS	133,778.08	122,104.42	11,673.66													
PATRIMONIO																
Aportes para futuras capitalizaciones	58,503.58	58,503.58	-													0.00
Capital pagado	800.00	800.00	-													0.00
Reserva legal	400.00	400.00	-													0.00
Reserva facultativa																0.00
Reserva de capital																0.00
Utilidades retenidas (Acumuladas)	39,723.47	26,448.05	(13,275.42)													0.00
Utilidad (pérdida) del ejercicio	25,862.12	13,275.42	(12,586.70)													43,041.40
TOTAL PATRIMONIO	125,289.17	99,427.05	25,862.12													
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	259,067.25	221,531.47	37,535.78													
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES																
VENTAS		533,173.25	533,173.25													
INTERES GANADO		339.03	339.03													339.03
COSTO DE VENTA		(233,017.96)	(233,017.96)													(233,017.96)
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA		(238,805.44)	(238,805.44)													(238,805.44)
GASTO DEPRECIACION		(11,404.75)	(11,404.75)													11,404.75
GASTO AMORTIZACION		(1,100.04)	(1,100.04)													1,100.04
GASTO INCOBRABLES		-	-													0.00
GASTO JUBILACION PATRONAL		-	-													0.00
GASTO REPARACIONES MAYORES		-	-													0.00
PERDIDA EN VENTA DE INVERSIONES		-	-													0.00
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		-	-													0.00
UTILIDAD EN VENTA DE INTANGIBLES		-	-													0.00
GASTO FINANCIERO (o)		(5,242.69)	(5,242.69)													(5,242.69)
15% PARTICIPACION		(6,456.21)	(6,456.21)													0.00
IMPUESTO A LA RENTA		(10,723.07)	(10,723.07)													0.00
UTILIDAD OPERATIVA NETA		43,041.40	43,041.40													
INGRESOS DE EFECTIVO POR VENTA DE ACTIVOS																
Producto de la venta de activos fijos																0.00
Producto de la venta de intangibles																0.00
Producto de la venta de inversiones temporales																0.00
			(81,175.12)	(12,504.79)	12,504.79	(32,636.60)	579,902.05	575,816.00	4,086.05	555,660.33	-495,940.41	-37,501.85	-5,488.19	-12,643.83	39,397.35	
							4,086.05								22,218.07	
															4,086.05	

NO SE INGRESAN LOS INGRESOS Y GASTOS

LOS GASTOS ELIMINADOS SE INGRESAN CON SIGNO POSITIVO Y LOS INGRESOS ELIMINADOS CON SIGNO NEGATIVO

DEBE CUADRAR CON LAS ACTIVIDADES DE OPERACION

Tabla11*Flujo de Efectivo Método Directo 2019- 2020*

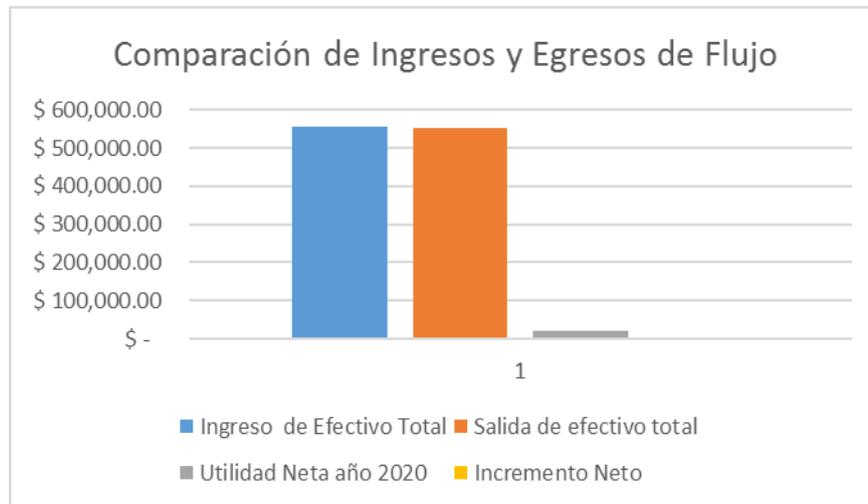
HENICAR S.A.		
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO		
RUC:	190384403001	
DIRECCIÓN:	Alfonso Vasquez L-10 Y Calle Vieja	
FECHA HASTA :	viernes, 31 de diciembre de 2021	
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL DE EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	Saldo del Balance =	\$ 4,086.05
Descripción	Actividad	Saldos
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ 22,218.07
Clases de cobros por actividades de operación +		\$ 555,660.33
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	Operación	\$ 555,660.33
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	Operación	
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósitos de intermediación o para negociar	Operación	
Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas	Operación	
Otros cobros por actividades de operación	Operación	
Clases de pagos por actividades de operación -		\$ (533,442.26)
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	Operación	\$ (511,025.04)
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	Operación	
Pagos a y por cuenta de los empleados	Operación	\$ 3,777.31
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	Operación	
Otros pagos por actividades de operación	Operación	\$ (26,194.53)
Dividendos pagados	Operación	
Dividendos recibidos	Operación	
Intereses pagados	Operación	
Intereses recibidos	Operación	
Impuestos a las ganancias pagados	Operación	
Otras entradas (salidas) de efectivo	Operación	

FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		\$ (5,488.19)
Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios	Inversión	
Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control	Inversión	
Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras	Inversión	
Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	Inversión	
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	Inversión	
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	Inversión	
Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	Inversión	
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo	Inversión	
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	Inversión	\$ (5,488.19)
Importes procedentes de ventas de activos intangibles	Inversión	
Compras de activos intangibles	Inversión	
Importes procedentes de otros activos a largo plazo	Inversión	
Compras de otros activos a largo plazo	Inversión	
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	Inversión	
Anticipos de efectivo efectuados a terceros	Inversión	
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros	Inversión	
Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	Inversión	
Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	Inversión	
Dividendos recibidos	Inversión	
Intereses recibidos	Inversión	
Otras entradas (salidas) de efectivo	Inversión	
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		\$ (12,643.83)
Aporte en efectivo por aumento de capital	Financiación	\$ -
Financiamiento por emisión de títulos valores	Financiación	
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	Financiación	
Financiación por préstamos a largo plazo	Financiación	\$ (4,580.80)
Pagos de préstamos	Financiación	\$ (8,063.03)
Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	Financiación	
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	Financiación	
Dividendos recibidos pagados	Financiación	
Intereses recibidos	Financiación	
Otras entradas (salidas) de efectivo	Financiación	\$ -
EFFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL DE EFECTIVO		\$ -
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo		
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO		\$ 4,086.05
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO		\$ 27,009.28
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO		\$ 31,095.33

Nota: Elaboración propia del autor.

Figura 12

Flujos totales de ingreso y egreso del año 2020



Nota: Elaboración propia del autor.

El analisis que se puede observar por medio de la grafica donde se hace la comparación del total del Salidas de efectivo que representa el 100% versus el 96% con relacion al ingreso el marque de una posible utilidad es baja.Cabe indicar que existe un incremento neto de efectivo de \$4086.04 dolares mas para circular en la empresa y ha esto sumemos \$22218.07 utilidad del ejercicio, que seria excenete para rotar la operatividad de la empresa.

Tabla 12 *Reporte de Flujo de Efectivo Representado en %*

Henicar S.A.			
Análisis Porcentual del Flujo de Relativo			
Del ejercicio terminado 31/12/202	Tipo de Actividad	Monto Absoluto	Monto Relativo
Flujos de Efectivo Positivos			
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	Operación	\$ 555,660.33	99.32%
Pagos a y por cuenta de los empleados	Operación	\$ 3,777.31	0.68%
Total Flujos positivos		\$ 559,437.64	

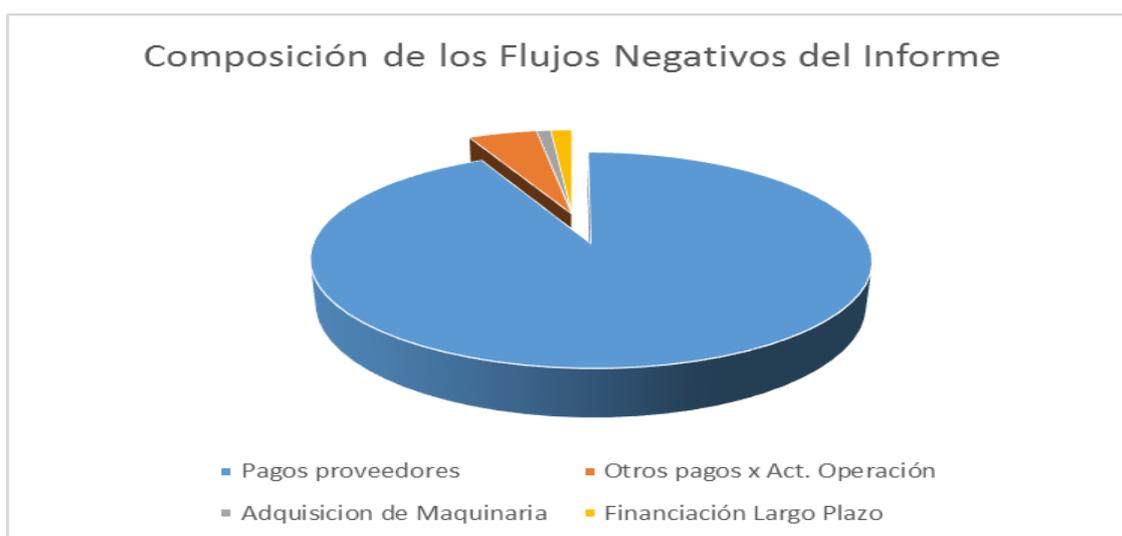
Flujos de Efectivo Negativos			
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	Operación	\$ (511,025.04)	92.02%
Otros pagos por actividades de operación	Operación	\$ (26,194.53)	4.72%
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	Inversión	\$ (5,488.19)	0.99%
Financiación por préstamos a largo plazo	Financiación	\$ (4,580.80)	0.82%
Pagos de préstamos	Financiación	\$ (8,063.03)	1.45%
Total de flujos negativos		\$ (555,351.59)	
Total de Ingresos= Suma Flujos positivos		\$ 559,437.64	
Total de egresos=Suma de flujos negativos		\$ (555,351.59)	
Aumento Neto del Flujo de Efectivo		\$ 4,086.05	

Nota: Elaboración propia del autor.

Se puede apreciar que la composición de los flujos negativos casi en su totalidad representa todo el dinero que salió de la empresa y comparado con el flujo de ingreso el margen es relativamente bajo., esto quiere decir que 92.02% se pagó a proveedores, 4.72% se realizó otros pagos, en activos se invirtió 0.99% y nos financiamos con el banco por 1.45% de mi ingreso de efectivo del año 2020.

Figura 13

Salida de flujos Negativos por Actividad



Nota: Elaboración propia del autor.

Prácticamente todos los ingresos cobrados fueron Operacionales que tienen relación con la actividad de la empresa es del 99.32% mientras que el 0.68 % representa a valores que fueron cubiertos a cargo de empleados.

Figura 14
Descomposición de los flujos positivos



Nota: Elaboración propia del autor.

4.2.5 Balanced Scorecard Perspectiva Financiera como Instrumento

El Balanced scorecard como instrumento de control específicamente de sus perspectivas financieras, del tablero de mando integral utilizaremos el instrumento de seguimiento y control para los índices financieros que nos ayudaran a alcanzar los objetivos empresariales, como maximizar la rentabilidad y gestionar la liquidez eficientemente y efectiva.

En cualquier ámbito diario de la vida las personas planificamos cualquier actividad con un objetivo a conseguir, formalizando la Planificación estratégica es más que planificar una actividad regular diaria, desde la necesidad organizacional existen metodologías y modelos, es este caso de estudio, adoptaremos al Balanced Scorecard y trabajaremos en estructurar desde los objetivos que buscamos alcanzar y que cree una sinergia en toda la estructura entre la necesidad, objetivos, responsables, indicadores, periodos de tiempo y sobre todo elaborar el tablero de control donde se va a dar seguimiento de los indicadores.

Objetivo Estratégico

Perspectiva Financiera

- ✓ Manejo adecuado de la Liquidez de la empresa Henicar sa.

Áreas Críticas

Perspectiva Financiera

- ✓ Tesorería, créditos y cobros para el responsable del área de Henicar sa.

Factor Calve

Perspectiva Financiera

- ✓ Mejorar la rentabilidad
- ✓ Control de gastos

Relación Causa efecto

Utilidad= Costos+ Gastos –Ventas

Liquidez= Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Tabla 13

Tablero de Control para la Perspectiva Financiera

Tablero de control Henicar S.A..				
Perspectiva	Objetivo	Resultado	Metas	Actividades
Financiera	Liquidez	Incrementar Rentabilidad	20%	Implementar Propuesta BSC
		Disminuir Rotacion de Inventarios	45 Dias	Medir Rotación
		Costos y Gastos	75% De las ventas	1ro Analisis e informe
		Producción	Promedio 85%/mes	Planificicon 2/dia
Clientes				
Aprendizaje y Crecimiento				

Nota: Elaboración propia del autor.

Tabla 14*Indicadores de la Perspectiva del BSC*

Tablero de control Henicar S.A..						
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Resultado	Metas	Accion	Metas	Actividades
Financiera	Liquidez; Herramienta Flujo de Efectivo	Incrementar Rentabilidad	20%	Estudio e informe	20%	Implemtar Propuesta BSC
		Disminuir Rotacion de Inventarios	45 Días	Estudio e informe	45<	Medir Rotación
		Costos y Gastos	75% De las ventas	Estudio e informe	80<	1ro Analisis e informe
		Indices fianncieros y flujo E.	Implementarlos maximo en 30dias	Capacitación e Implementación con los involugrados	30dias <	Capacitacion y planificación de la implemnetacion y despliegue

Nota: Elaboración propia del autor.

Los indicadores deben estar delimitados en rangos de numéricos y se los representara con colores, para que participen los involucrados, La evaluación se lleva en un registro Digital en Excel., cabe indicar que, al incrementar mi rentabilidad, y bajar costos y mejorar mis rotaciones, aumentara mis flujos de efectivo., y se tiene reducir costos y gastos de alguna manera esta combinación tiene que sumarse para bajarlos en global, ya que son muy altos en la empresa.

Tabla 15*Semáforo de Indicadores BSC*

<50%	Cumplimiento Minimo
de50% a 75%	Satisfactorio
de 75% a 100%	Excelente

Nota: Elaboración propia del autor.

En el siguiente documento, que lo denominaremos Master Doc se registrará toda la información concerniente a responsable frecuencia, meta, avances, Rangos Etc. y sebe tratar en las reuniones planificadas en este caso los días lunes específicamente que es la reunión departamental de revisión de resultados, donde se planificara con todo el personal involucrado y a su vez se estructurara de despliegue de información al personal.

Este Documento es una herramienta que sirve para planificar y dar seguimiento sobre los avances de las metas propuestas como las tareas que se asignarán los responsables de que el proyecto salga

Tabla 16

Registro para Planificar Balanced Scorecard

RESUMEN DE PLANES DE ACCIÓN																	
Empresa:	HENICAR		Fecha inicial:	00/00/2021		 <p>CENTRO DE INGENIERIA AUTOMOTRIZ Y CENTRO COLISIONES</p>			Responsable:			Ing. HENRY PESANTEZ					
Localización:	CUENCA		Fecha próxima revisión:						Teléfono:			0998150189					
reparado pc					E mail:				henryfo@hotmail.com								
<p style="text-align: center;"> V Verde - Tarea Completa a Tiempo A Amarillo - Tarea en proceso R Rojo - Tarea Retrazada B Celeste - Tarea Reprogramada En seguimiento (Sin Color) </p>																	
ASUNTO #	PALABRA CLAVE	ACCIÓN DEFINIDA	LIDER	TOTAL		TOTAL		ULTIMA ACTUALIZACIÓN	DIAS RETRASO	ESTATUS HISTORICO						CONTRAMEDIDA	
				FECHA APERTURA	FECHA OBJETIVO DE CIERRE	FECHA DE CIERRE				Antiquo ← Mas Reciente 1 2 3 4 5 6							
	Liquidez	monitorear.	gerente	06/05/2021	06/06/2021	01/07/2021		10/05/2021	00/01/1900	1							Implementar BSC Y Flujo de efectivo
	Flujo Ef	Implementar Herramienta Flujo de Efectivo	gerente	07/05/2021	07/06/2021	01/07/2021		10/05/2021		1							Implementar BSC Y Flujo de efectivo
	BSC.	Implementar Herramienta F	gerente	08/05/2021	08/06/2021	01/07/2021		10/05/2021		1							Implementar BSC Y Flujo de efectivo
	Indices	Monitorear Indices Financieros	gerente	09/05/2021	09/06/2021	01/07/2021		10/05/2021		1							Implementar BSC Y Flujo de efectivo
			gerente	10/05/2021	10/06/2021	01/07/2021		10/05/2021									Implementar BSC Y Flujo de efectivo

Nota: Elaboración propia del autor.

4.3 Responsables de la Implementación y Control

El Responsable de la implementación y control es quien desarrolla este trabajo de titulación, como Gerente Propietario, de la empresa Henicar S.A. siempre atentos y proactivos para afrontar retos y consientes de los cambios, es importante el desarrollo e implementación de esta herramienta financiera ayuda a establecer indicadores y estoy seguro que las ratios iniciales analizados, tienen que mejorar por la salud de la empresa y el futuro de las familias que dependen de la plaza laboral y , ahora quedo en el pasado que en la operatividad diaria de la empresa nos enfocábamos en las ventas y en indicadores de producción y con un rotundo desconocimiento de la baja rentabilidad, realizando un trabajo comprometido en implementar la propuesta metodológica pues todo el trabajo documental esta realizado.

4.4 Faces para su Puesta en Practica

Para poner a operar la propuesta metodológica en la empresa Henicar se va a:

- 1) Corregir los errores de información contable y de plantillas de calculo que se detectaron cuando se realizó la investigación de este trabajo

- 2) Analizar minuciosamente con ayuda del entendido en la materia contable las cuentas del gasto y costo buscar estrategias que ayuden a bajar el porcentaje frente a las ventas.
- 3) Optimizar ciertos procedimientos operativos y de gestión de cartera, proveedores y bienes de venta.
- 4) Como meta priori identificar índices financieros efectivos al problema particular de Henicar S.A. sin dejar de lado el control.
- 5) Se realizará la revisión de los indicadores en las reuniones de los días lunes.
- 6) Si se ve la necesidad de contratar una asesoría profesional se lo realizara.

4.5 Indicadores de Evaluación

Emplearemos el tablero de control del Balanced Scorecard, los indicadores según la necesidad se podrían elegir otros.

Tabla 17

Tablero de Control del BALANCED SCORECARD

HENICAR S.A.					
TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES					
Indicador	2018	2019	2020	META	Resultado
LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD					
Razon corriente	1.45	1.43	1.59	2.00	EN EL RANGO
Prueba ácida o coeficiente liquidez	0.93	0.96	0.89	1.00	EN EL RANGO
Días de rotacion deudores	34	34	49	45	EN EL RANGO
días de rotacion inventario	80	51	114	20	PROBLEMAS DE ROTACIÓN
Días de rotacion proveedores	85	55	84	45	PAGO MAYOR A LA META
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento total	51.64%	55.12%	51.64%	50.00%	EN EL RANGO
Endeudamiento a corto plazo	100.00%	96.25%	100.00%	40.00%	ALTO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
RENTABILIDAD					
Margen Bruto	56.90%	43.50%	56.13%	35.00%	ALTO MARGEN BRUTO
Margen Operativo	4.63%	3.89%	8.99%	20.00%	BAJO MARGEN OPERATIVO
Margen neto	1.39%	2.08%	4.85%	12.00%	BAJO MARGEN NETO
Rentabilidad activo operativo	27.31%	24.31%	37.31%	25.00%	ALTO RENDIMIENTO DEL ACTIVO
Rentabilidad del patrimonio	18.89%	19.25%	38.31%	30.00%	EN EL RANGO
Margen Ebitda	5.51%	4.67%	9.79%	25.00%	BAJO MARGEN EBITDA

Nota: Adaptado de Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. (2019). Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera... Contabilidadparatodos.com. <https://contabilidadparatodos.com/>

5. CONCLUSIONES

La presente investigación cumple con las expectativas de la empresa Henicar S.A., es primera vez que la empresa se beneficia de un análisis financiero, dentro del análisis documental de los estados financieros se realizó unas pequeñas observaciones referente reaccionar 2 cuantas contables, como también se puedo verificar el correcto funcionamiento del módulo de contabilidad del sistema informático que adquirió la empresa en el 2019, puesto que anteriormente había adquirido en 7 años 2 sistemas informáticos y no brindaban información real y fiable para levantar un diagnóstico. Profundizando en el tema de análisis, se llegó a la conclusión que el costo y el gasto de operación es tan alto y casi como sus ventas y como consecuencia falta de liquidez, la junta de accionistas tenía una mala percepción del crecimiento año tras año en ventas, pero en mi diagnostico nada rentables, es por ello que la implementación del flujo de efectivo y sobre todo los indicadores financieros desplegados y monitoreados atreves del instrumento Balance Scorecard es una combinación de herramientas poderosas que aportaron para el diagnóstico y mantendrán informados a los directivos de la empresa Henicar S.A., de las operaciones, movimientos del efectivo y para la oportuna toma de decisiones y enfocar esfuerzo en buscar eficiencia y productividad.

6. RECOMENDACIONES

1. Examinar minuciosamente cada rubro asignado a costos y gastos, para plantear indicadores y reflejarlos en el Balanced scorecard.
2. Se recomienda realizar monitores mensuales con la herramienta financiera de Flujos de efectivo ya que disponen del sistema informático que proporciona la información.
3. Plantear estrategias para reducir costos y gastos ya que esto fue observado en el diagnostico financiero realizado a la empresa Henicar S.A.
4. Establecer políticas de inventarios, cartera y establecer indicadores para que mejoren la ratio de Liquidez.
5. Se recomienda desarrollar las otras perspectivas del Balanced scorecard e integrar a la estrategia de la empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

- AEADE. (Nobiembre de 2020). *AEADE*. Recuperado el 12 de 2020, de Sector Automotor en Cifras: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2021/01/Sector-en-Cifras-Resumen-2.pdf>
- ASOBANCA. (Abril de 2020). *Asobanca*. Recuperado el Noviembre de 2020, de Boletín Macroecómico: <https://www.asobanca.org.ec/file/2497/download?token=ydaD105F>
- Ballesteros Cerchiaro, L. (27 de 04 de 2017). *Rentabilidad Sobre Activos*. Obtenido de Análisis Financiero: <https://ballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/04/27/7-1-rentabilidad-del-activo/>
- Barajas, S., Hunt, P., & Ribas, G. (2013). *Las Finanzas como Instrumento de Gestión de las Pymes* (Vol. 1). Cataluña: Libros de Cabecera S.L. Recuperado el 10 de 2020
- Becerra Díaz, Ó. (2006). El Estado de Flujos de Efectivo y una Administración Eficiente del Efectivo. (F. Editorial, Ed.) *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 9. Recuperado el 12 de 2020
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (1999). *Principales Ratios Económico-Financiero*. Madrid: McGraw-Hill.
- Calleja Bernal, F. J., & Bernal Mendoza, F. (2017). *Análisis de Estados Fisncieros*. México: Person .
- Castro, J. (30 de Abril de 2015). *20 CORPONET*. Recuperado el 04 de 01 de 2021, de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/metodos-para-elaborar-el-estado-de-flujo-de-efectivo>
- Cervantes. (25 de 05 de 2019). *Contador Contado*. Recuperado el 11 de 01 de 2021, de Como Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo: <https://contadorcontado.com/2019/09/25/como-elaborar-el-estado-de-flujos-de-efectivo/>
- Concha, P. F. (1998). *Evaluación de Estados Fiancieros*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Contabilidae. (20 de 02 de 2021). *Ratio de Endeudamiento: Cálculo e Interpretación*. Obtenido de CONTABILIDAE.
- EDICIONES FISCALES ISEF. (11 de 2016). *EDICIONES FISCALES ISEF*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de Capitulo V, Estados de flujo de Efectivo: <http://fullseguridad.net/uploads/2016/11/8-E...>
- EFXTO. (14 de 02 de 2021). *PMP – Periodo Medio de Pago*. Obtenido de EFXTO: <https://efxto.com/diccionario/pmp-periodo-medio-de-pago>
- Espinoza, R. (13 de 05 de 2017). *BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Obtenido de RobertoEspinoza.: <https://robertoespinoza.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Estupiñan Gaitan, R. (2009). *Estado de Flujos de Efectivo y de Otros Flujos de Fondo* (Vol. 3ra.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 12 de 2019
- Flores, Y. (9 de Septiembre de 2020). *COMUNIDAD BLOGGER*. Recuperado el 10 de 2020, de ¿Cuál es la importancia de la liquidez para las Pymes?: <https://comunidadblogger.net/cual-es-la-importancia-de-la-liquidez-para-las-pymes/>

- Gerencie.com. (10 de 10 de 2020). *GERENCIE.COM*. Recuperado el 07 de 01 de 2021, de Estado de Flujos de Efectivo: <https://www.gerencie.com/estado-de-flujos-de-efectivo.html>
- Granel, M. (04 de 11 de 2020). *EBITDA: qué es, cálculo y análisis*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3931236-ebitda-que-calculo-analisis>
- Gurriarán, R. (2004). *El Análisis de la Liquidez*. Barcelona, España: Deusto.
- Horngrén, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (Vol. 7). Naucalpan de Juárez, Mexico: Person.
- IG. (16 de 02 de 2021). *Margen bruto*. Obtenido de IG: <https://www.ig.com/es/glosario-trading/definicion-de-margen-bruto>
- INEC. (DICIEMBRE de 2020). *Inec*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Boletín Técnico: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2019/2019_BOLETIN_ANET.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000, S.A Edicions.
- Karina, D. S. (11 de Agosto de 2018). *Cuida tu Dinero*. Recuperado el 01 de 2020, de Cuida tu Dinero: <https://www.cuidatudinero.com/las-tres-partes-de-un-estado-de-flujo-de-efectivo-13596.html>
- Lean Finance. (25 de 07 de 2019). *Diferencias EBITDA, EBT y EBIT. ¿Cuál es mejor para mi empresa?* Obtenido de Lean Finance: <https://leanfinance.es/diferencias-ebitda-ebt-y-ebit-cual-es-mejor-para-mi-empresa/>
- Lozano Flores, I. (18 de 02 de 2021). *Endeudamiento patrimonial o endeudamiento sobre activos en evaluación de créditos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/endeudamiento-patrimonial-o-sobre-activos-evaluacion-creditos/>
- Luna, N. (18 de 01 de 2018). *Entrepreneur*. Recuperado el 11 de 01 de 2021, de Liquidez Financiera: <https://www.entrepreneur.com/article/307396>
- MAFRE. (19 de 01 de 2019). *Principales ratios financieros clave en la empresa*. Recuperado el 13 de 01 de 2021, de El Blog de Mafre: <https://blogmapfre.com/inversiones/principales-ratios-financieras-clave-en-la-empresa/>
- Marco Sanjuán, F. J. (23 de 11 de 2017). *Ratio de Razón de endeudamiento del activo total*. Obtenido de ECONOMIPEDIA: <https://economipedia.com/definiciones/ratio-razon-endeudamiento-del-activo-total.html>
- Marco Sanjuán, F. J. (17 de Noviembre de 2016). *ECONOMIPEDIA*. Recuperado el 12 de 12 de 2019, de ECONOMIPEDIA: <https://economipedia.com/definiciones/estado-flujos-efectivo.html>
- Martínez, M. (16 de 04 de 2018). *Los seis ratios financieros clave en la empresa*. Obtenido de Hablemos de Empresas: <https://hablemosdeempresas.com/pymes/ratios-financieros-clave-la-empresa/>
- Mayor García, I. C., & Saldarriaga Gómez, C. A. (2016). EL FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA X. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*, 20.
- Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. A. (2018). *Flujo de Caja y Proyecciones Financieras*. Bogotá: DGP Editores S.A.S.

- Ospina, G. (09 de 11 de 2020). *Tu Economía Fácil*. Recuperado el 11 de 01 de 2021, de Razones Fiancieras: <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>
- Pérez E., L. (1994). *Un metodo eficaz para el analisis financiero de pequeños y medianos proyectos de inversión* (Vol. 2). Coronado, , San Jose, Costa Rica: IICA. Recuperado el 12 de 2019
- Pérez, J., & Carballo, V. (2015). *La Gestion Financiera de la Empresa*. Madrid: ESIC.
- Polo Moya, D. (3 de 02 de 2020). *Cuales son los 6 ratios financieros claves en Pymes*. Obtenido de Gestionar Facil: <https://www.gestionar-facil.com/ratios-financieros-en-pymes/>
- Polo Moya, D. (21 de 01 de 2020). *Indicadores fiancieras para pymes y su importancia*. Recuperado el 01 de 2021, de Gestion fácil : <https://www.gestionar-facil.com/indicadores-financieros-para-pymes/>
- Ponce Cedeño, O., Morejón Santistevan, M. E., Salazar pin, G. E., & Baque Sánchez, E. R. (2019). *INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS*. ALICANTE: Area de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Profima. (21 de 08 de 2018). *Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rentabilidad*. Obtenido de Profima: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/51-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rentabilidad>
- Ramos Vega, C. (12 de 03 de 2018). *El Business Model Cambas de Alex Osterwalder*. Obtenido de Cristinaramos.com: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto enel empleo como contribución del PIBPYMES al PIB total. *ESPACIOS*, 15. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Saavedra Garcia, M. L., & Uribe, J. L. (2018). Flujo de efectivo para las pymes: una propuesta para los sectores automor y de tecnologías de la información en Mexico. *Revista Finanzas y Politica Económica*, 23. Recuperado el 06 de 2020
- SOTAM. (20 de 05 de 2020). *6 Ratios Financieros Clave para una Pyme o Emprendedor*. Recuperado el 14 de 01 de 2021, de <https://sotam.es/6-ratios-financieros-basicos-para-pymes-y-autonomos/>: <https://sotam.es/6-ratios-financieros-basicos-para-pymes-y-autonomos/>
- Suarez Barraza, M., & Miguel Dávila, J. (07 de 2011). implementación del Kaizenen méxico: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Innovador*, 21, 20.
- Suarez Moya, P. (15 de 02 de 2021). *¿Qué es el Índice de Rotación de Activos y cómo utilizarlo?* Obtenido de Swarz : <https://controldeactivosfijos.com.mx/destacados/ques-el-indice-de-rotacion-de-activos-y-como-utilizarlo/>
- SUPERCIAS. (12 de 01 de 2021). *SUPERCIAS*. Recuperado el 12 de 01 de 2021, de Tabla de Indicadores: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- SUPRRHHEROES. (16 de 02 de 2021). *La teoría Z de Ouchi*. Obtenido de SUPRRHHEROES: <https://superrheroes.sesametime.com/la-teoria-z-ouchi/>
- Tapia Iturriaga, C. K., & Jimenez Sierra, J. A. (2018). *Cómo entender finanzas sin ser financiero*. Ciudad de Mexico: S.J.A.

- The Hero Camp. (26 de 09 de 2018). *Cuáles son los principios de la estrategia del océano azul*. Obtenido de The Hero Camp: <https://theherocamp.com/product-lab/principios-estrategia-oceano-azul/>
- Tributario Laboral.cl. (04 de 01 de 2021). *Trbutario Laboral.cl*. Recuperado el 04 de 01 de 2021, de Consulta Tributaria e IFRS: <https://www.tributariolaboral.cl/606/w3-propertyvalue-113038.html>
- Van Horne, J., & Wachowicz Jr., J. (2010). *Fundamentos de Administración Fianciera*. Mexico: Person.

8. ANEXOS

ANEXO A Balance General Año2020

ANEXO B Balance General Año 2019

ANEXO C Estado de Resultados Año 2020

ANEXO D Estado de Resultados Año 2019