

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Diseño de un sistema de gestión financiera para EFCO MUEBLES, periodo 2022-2026

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado/a en Contabilidad y Auditoría

Autores:

Rashell Fernanda Cabrera Calle

Jorge Sebastián Jaramillo Guillermo

Tutora:

Ximena Katherine Peralta Vallejo

ORCID: 0000-0002-7578-663X

Cuenca, Ecuador

2023-02-23

Resumen

El mundo empresarial moderno está cada vez más encaminado a responder las exigencias de un entorno continuamente más expuesto a cambios; por lo que la implementación de un sistema de gestión financiera es necesario para que los resultados sean consecuencia de una gestión y no de una casualidad. El comportamiento de las microempresas en relación con la planificación y gestión financiera refleja que sus actividades son desarrolladas de manera empírica demostrando desconocimiento de herramientas financieras que llegan a ser beneficiosas para su desempeño, por esa razón luego de realizar un análisis a través de métodos cualitativos como entrevistas y cuantitativos como evaluación de información contable del negocio en estudio, se realizó la propuesta basada en las necesidades que presenta la organización. En virtud de lo expuesto, el presente trabajo propone el diseño de un Sistema de Gestión Financiera para EFCO MUEBLES, como una herramienta de gestión orientada a proveer a la organización de estrategias para una correcta administración de recursos, que permita la toma de decisiones adecuadas para la consecución de sus objetivos empresariales.

Palabras clave: sistema de gestión, gestión financiera, políticas, estrategias

Abstract

The modern business world is increasingly responding to the demands of an environment that is constantly more exposed to change. Implementing a financial management system is necessary so that the results are a consequence of management and not a coincidence. Micro-enterprises' behavior concerning financial planning and management reflects that their activities are developed empirically, demonstrating a lack of knowledge of financial tools that benefit their performance. For this reason, the proposal was made based on the organization's needs after analyzing qualitative methods, such as interviews, and quantitative ones, such as evaluating the accounting information of the business under study. Based on the above, this thesis proposes the design of a Financial Management System for EFCO MUEBLES as a financial tool aimed at providing the organization with the correct management of resources allowing the appropriate decision-making to achieve business objectives.

Keywords: management system, financial management, policies, strategies

Índice de contenidos

Resumen	2
Abstract.....	3
Agradecimiento.....	9
Dedicatoria.....	10
Introducción	11
Capítulo I. Antecedentes.....	13
1.1 Generalidades.....	13
1.1.1 Reseña histórica de EFCO Muebles	13
1.1.2 Estructura organizacional de EFCO Muebles	15
1.1.3 Gestión estratégica de EFCO Muebles	17
1.1.3.1 Misión	17
1.1.3.2 Visión.....	17
1.1.3.3 Valores corporativos	17
1.1.3.4 Slogan.....	18
1.1.4 Origen y justificación del proyecto integrador	18
1.1.5 Objetivos del proyecto	19
1.2 Fundamentación teórica sobre el sistema de gestión financiera	19
1.2.1 Sistema de gestión	20
1.2.1.1 Control de gestión	20
1.2.1.2 Indicadores de gestión.....	21
1.2.2 Finanzas.....	21
1.2.3 Gestión Financiera.....	22
1.2.3.1 Objetivos de la gestión financiera	22
1.2.3.2 Estados financieros, análisis e interpretación	23
1.2.3.3 Planeación financiera	24
1.2.4 Componentes de la gestión financiera	24
1.2.4.1 Gestión del efectivo	24
1.2.4.2 Gestión de Cartera	25
1.2.4.3 Gestión de inventarios	27
1.2.4.4 Gestión de financiamiento.....	28
Capítulo II. Diagnóstico actual de EFCO Muebles	29
2.1 Análisis e interpretación de los Estados Financieros de EFCO Muebles	30

2.1.1 Análisis horizontal de los Estados Financieros de EFCO MUEBLES.....	34
2.1.2 Análisis vertical de los Estados Financieros de EFCO MUEBLES.	51
2.1.3 Ratios Financieros de EFCO MUEBLES.	65
2.2 Diagnóstico de los componentes de la gestión financiera de EFCO MUEBLES.....	81
2.2.1 Gestión del Efectivo	81
2.2.2 Gestión de las Cuentas por cobrar	82
2.2.3 Gestión del Inventario.....	83
2.2.4 Gestión del financiamiento.....	87
2.3 Síntesis del diagnóstico	89
Capítulo III. Diseño de un sistema de gestión financiera para EFCO MUEBLES	90
3.1 Propuesta de un sistema para la gestión de inventario.	91
3.2 Propuesta para la gestión de cuentas por cobrar	94
3.3 Propuesta para la gestión del financiamiento	96
3.4 Propuesta para la gestión de efectivo	97
3.5 Planeación financiera.....	98
3.6 Mejora continua	117
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	120
Referencias Bibliográficas	122
Anexos	124
Anexo A Inflación.....	124
Anexo B Estrategias para incrementar las ventas.	125
Anexo C Cálculo de los ratios.....	128
Anexo D Protocolo del proyecto integrador.....	130

Índice de figuras

Figura 1.	Estructura organizacional de EFCO Muebles	15
Figura 2.	Análisis horizontal Activo Corriente	36
Figura 3.	Análisis horizontal Activo no Corriente	38
Figura 4.	Análisis horizontal Pasivo Corriente	40
Figura 5.	Análisis horizontal Patrimonio	42
Figura 6.	Análisis horizontal Ingresos	46
Figura 7.	Análisis horizontal Costos	47
Figura 8.	Análisis horizontal Gastos	48
Figura 9.	Análisis horizontal Utilidad	50
Figura 10.	Análisis vertical Activo Corriente	53
Figura 11.	Análisis vertical Activo no Corriente	54
Figura 12.	Análisis vertical Pasivo Corriente	55
Figura 13.	Análisis vertical Patrimonio	57
Figura 14.	Análisis vertical Ingresos	59
Figura 15.	Análisis vertical Costos	60
Figura 16.	Análisis vertical Gastos	62
Figura 17.	Análisis vertical Utilidad	64
Figura 18.	Liquidez corriente	65
Figura 19.	Prueba ácida	66
Figura 20.	Endeudamiento del activo	67
Figura 21.	Endeudamiento del Patrimonio	68
Figura 22.	Endeudamiento del Activo Fijo	69
Figura 23.	Apalancamiento	70
Figura 24.	Rotación de Cartera	71
Figura 25.	Periodo Medio de Cobro	72
Figura 26.	Periodo Medio de Pago	73
Figura 27.	Rotación de Activo Fijo	74
Figura 28.	Rotación de ventas	75
Figura 29.	ROA	76
Figura 30.	ROE	77
Figura 31.	Margen bruto	78
Figura 32.	Margen operacional	79

Figura 33.	Rentabilidad neta de ventas	80
-------------------	-----------------------------------	----

Índice de tablas

Tabla 1.	Estado de Situación Financiera 2018-2021	30
Tabla 2.	Resumen Estado de Situación Financiera 2018-2021	31
Tabla 3.	Estado de Resultados 2018-2021	31
Tabla 4.	Resumen Estado de Resultados 2018-2021	33
Tabla 5.	Análisis Horizontal del Estado Situación Financiera 2018-2021	34
Tabla 6.	Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2018-2021	44
Tabla 7.	Análisis Vertical del Estado Situación Financiera 2018-2021	51
Tabla 8.	Análisis Vertical del Estado de Resultados 2018-2021	58
Tabla 9.	Ciclo de conversión del efectivo de EFCO Muebles	81
Tabla 10.	Comparación del periodo medio de cobro de la industria y EFCO Muebles	83
Tabla 11.	Rotación de Inventario de EFCO Muebles.....	84
Tabla 12.	Unidades disponibles y unidades vendidas de la línea de importación de sillas de EFCO Muebles	85
Tabla 13.	Análisis de las unidades restantes del 2021 en la operación del 2022.....	85
Tabla 14.	Unidades disponibles y unidades vendidas de la línea de comercialización de muebles de EFCO Muebles	86
Tabla 15.	Periodo medio de pago de EFCO MUEBLES.....	87
Tabla 16.	Análisis del pago anticipado de las cuentas por pagar.....	88
Tabla 17.	Fórmulas del modelo de máximo y mínimos para le gestión del inventario	92
Tabla 18.	Montos y plazos de crédito	94
Tabla 19.	Plantilla de seguimiento de cuentas por cobrar	96
Tabla 20.	Crecimiento en ventas de la industria de EFCO Muebles	98
Tabla 21.	Crecimiento en ventas en la línea de importación de EFCO Muebles	99
Tabla 22.	Proyección de ventas en unidades desde el año 2023 hasta el 2026	101
Tabla 23.	Modelo de mínimos y máximos para la comercializadora de muebles	102
Tabla 24.	Modelo de mínimos y máximos para la importadora de sillas	102
Tabla 25.	Escenario 1: Inventario final con el stock mínimo	103
Tabla 26.	Escenario 2: Inventario final con el punto de reorden.....	103
Tabla 27.	Escenario 3: Inventario final con el stock máximo	104
Tabla 28.	Costo promedio y precio de venta promedio en muebles.	105

Tabla 29.	Costo promedio y precio de venta promedio en sillas.	105
Tabla 30.	Escenario 1: Utilidad bruta con el stock mínimo	106
Tabla 31.	Escenario 2: Utilidad bruta con el punto de reorden	107
Tabla 32.	Escenario 3: Utilidad bruta con el stock máximo	108
Tabla 33.	Escenario 1: Utilidad bruta del negocio manteniendo el stock mínimo como inventario final	109
Tabla 34.	Escenario 2: Utilidad bruta del negocio manteniendo el punto de reorden como inventario final	109
Tabla 35.	Escenario 3 Utilidad bruta en la comercialización de muebles manteniendo el stock máximo como inventario final	110
Tabla 36.	Cuentas por cobrar	111
Tabla 37.	Inversión Promedio de las Cuentas por Cobrar	112
Tabla 38.	Costo de la inversión marginal en Cuentas por Cobrar	113
Tabla 39.	Escenario 1: Compras a crédito del negocio manteniendo el stock mínimo como inventario final	114
Tabla 40.	Escenario 2: Compras a crédito del negocio manteniendo el punto de reorden como inventario final	114
Tabla 41.	Escenario 3: Compras a crédito del negocio manteniendo el stock máximo como inventario final	115
Tabla 42.	Ciclo de conversión del efectivo con el escenario 1	115
Tabla 43.	Ciclo de conversión del efectivo con el escenario 2	116
Tabla 44.	Ciclo de conversión del efectivo con el escenario 3	116
Tabla 45.	Tablero de control de indicadores financieros	117

Agradecimiento

Agradecemos primeramente a Dios por brindarnos la sabiduría y la capacidad necesaria para vencer los retos presentados a lo largo de nuestra carrera universitaria y permitarnos culminar con éxito una meta de nuestras vidas.

Gracias a nuestros padres por ser el pilar principal de nuestro crecimiento tanto personal como educativo, por su apoyo incondicional, soporte y sacrificio y por acompañarnos en los momentos buenos y malos alentándonos a cumplir nuestros sueños.

Así mismo extendemos nuestro agradecimiento a nuestra tutora Ing. Ximena Peralta, Ph.D. por ser nuestra guía y dedicar su tiempo para compartir sus conocimientos en la elaboración de nuestro trabajo.

Finalmente agradecemos a los propietarios de EFCO Muebles por la apertura ofrecida y la información brindada para la realización del trabajo de titulación; así mismo gracias a cada una de las personas que fueron nuestro respaldo y con quienes compartimos gratos momentos en este largo camino, siempre los tendremos presentes.

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación lo dedico a mis padres, quienes han sido mi ejemplo a seguir, enseñándome que con dedicación y esfuerzo puedo alcanzar todo aquello que me proponga.

A mis hermanas, por impulsarme a ser un referente en sus vidas, pues siempre estaré ahí para ellas.

Rashell Fernanda Cabrera Calle

A mis padres Paúl y María Eugenia por ser mi ejemplo, dedicación y apoyo constante, especialmente a mi madre que con sus palabras de aliento me motivaba para no rendirme hasta cumplir la meta de culminar mi formación profesional. A mis amigos, por brindarme su apoyo y cariño en todo momento, de manera muy especial a mis abuelitos que desde el cielo siguen guiando mi camino y a todas las personas que han esperado con anhelo este momento.

Jorge Sebastián Jaramillo Guillermo

Introducción

Las micro y pequeñas empresas se enfrentan cada vez a un entorno más exigente y competitivo en el sector comercial, por lo que para su permanencia en el mercado actual es necesario la implementación de técnicas y estrategias sobre el adecuado manejo financiero que les permita un crecimiento sostenible.

Por esta razón, el diseño de un sistema de gestión financiera es esencial y se convierte en una herramienta clave para una adecuada administración de recursos contribuyendo a una oportuna toma de decisiones sobre la asignación de dichos recursos. En virtud de lo antes mencionado, el diseño de un sistema de gestión financiera abarca cuatro componentes, que se trabajarán de acuerdo a las necesidades de EFCO MUEBLES.

El primer capítulo del presente trabajo contiene información general de EFCO Muebles, la misma que permite conocer la razón de ser del negocio y las actividades que realiza, además incluye la fundamentación teórica sobre el sistema de gestión financiera que respalda el desarrollo del trabajo.

En el segundo capítulo se presenta el diagnóstico de la gestión financiera actual de EFCO Muebles, el cual comprende el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, el estudio de las razones financieras del negocio en comparación con la industria; y, la evaluación de los cuatro componentes de la gestión financiera del negocio.

El tercer capítulo incluye el diseño de un sistema de gestión financiera para EFCO Muebles enfocado en propuestas para una adecuada gestión de inventario, cartera, financiamiento y efectivo

a través del establecimiento de políticas y estrategias que permitan un correcto manejo de los recursos.

Finalmente, constan las conclusiones y recomendaciones del proyecto integrador que promueven la implementación del sistema de gestión financiera propuesto, con el fin de contribuir a una administración más eficiente y eficaz de los recursos de la empresa objeto de estudio; así como a la consecución de sus objetivos y metas empresariales.

Capítulo I. Antecedentes

1.1 Generalidades

A continuación, se detallará información relevante sobre EFCO Muebles:

1.1.1 Reseña histórica de EFCO Muebles

Una pareja de esposos Edison Cabrera y Janneth Calle en el 2001 deciden emprender un negocio familiar dedicado a la comercialización de muebles, el cual fue establecido con el nombre de Mueblería Belén. El almacén funcionaba en un reducido espacio por la falta de capital, siendo este un impedimento para lograr adquirir un inmueble más amplio y a su vez abastecerse de mercadería variada para ofrecer a sus consumidores.

En ese mismo año, el Ecuador enfrentó la dolarización, motivo por el que, los propietarios tuvieron dificultades para adaptarse a dicho cambio, especialmente en lo que respecta a la conversión de la moneda en curso. Por otra parte, generó un impacto positivo ya que mejoró la estabilidad del negocio, debido a que las personas preferían invertir el dinero en muebles y enseres en lugar de ahorrar por miedo a la inflación monetaria que estaba atravesando el país siendo lo menos confiable las entidades bancarias.

Con el transcurso de los años, este emprendimiento familiar fue incrementando su actividad comercial, por consiguiente, se vieron en la obligación de ejecutar una inversión mayor en mercadería a la que se realizaba normalmente. Dicha actividad influyó para que los propietarios analicen la necesidad de ampliar el local, es por ello que en el año 2006 rentan la segunda planta del inmueble donde estaban ya establecidos con el fin de dar a conocer la variedad de muebles adquiridos.

Decididos a crecer económicamente, en el año 2010 los dueños adquieren un bien inmueble comercial mediante préstamo, el mismo que ocuparon como bodega. En el 2012, debido a que ya

contaban con más espacio, el negocio implementó la línea de muebles para oficina lo que implicó realizar compras a crédito a diferentes proveedores. Así como compraban a crédito, también empezaron a otorgarlo a clientes mayoristas; sin embargo, algunos de estos no cancelaron sus deudas lo que provocó que los dueños tomaran la decisión de minimizar la concesión de créditos, manteniendo solo a los clientes de confianza y estableciendo como política de ventas, pagos en efectivo para consumidores finales.

En el 2016, los propietarios observan que el nivel de ventas en la línea de muebles de oficina incrementaba, por lo que surge la idea de buscar un proveedor garantizado en este tipo de mobiliario para complementar su variada mercadería. Luego de trabajar dos años con ese producto, los dueños del negocio observaron que esta manufactura implicaba una gran demanda en los consumidores, es así que nace la noción de importar directamente dicho producto con el propósito de convertirse en su propio proveedor y abastecer a las demás mueblerías de artículos importados. Para asumir el nuevo reto, remodelaron completamente el local comercial adquirido en el 2010, con la finalidad de establecer el actual negocio de importación separado de la mueblería, buscando siempre mejorar la atención al cliente y la operativa del negocio.

En el año 2018 se implementa la línea de importación y comercialización de muebles de oficina, siendo el producto más destacado las sillas giratorias. Esta nueva línea de negocio, da lugar a que se establezca formalmente EFCO Muebles, negocio que a partir de ese momento se enfocó en la comercialización de muebles e importación de sillas de oficina con sus locales comerciales ubicados en la ciudad de Cuenca – Ecuador. Debido a la pandemia por el Covid-19, el negocio había incrementado su nivel de ventas ya que la demanda de sus artículos especialmente de sillas ergonómicas creció favorablemente. Por lo tanto, en el año 2021, según su perspectiva deciden

adquirir una bodega para almacenar su inventario y poder satisfacer la demanda que crecía paulatinamente.

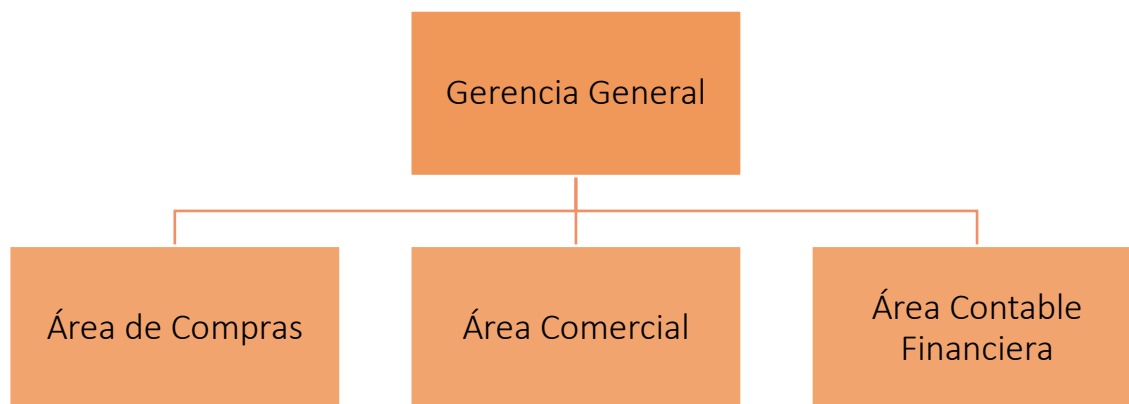
Actualmente, EFCO Muebles dispone de 2 locales comerciales para exhibir sus productos de calidad que se ofertan tanto al por mayor y menor, además de esto cuenta con bodegas donde se almacena la suficiente mercadería para satisfacer las necesidades de los clientes y distribuidores.

1.1.2 Estructura organizacional de EFCO Muebles

La estructura organizacional de EFCO Muebles se presenta a continuación:

Figura 1.

Estructura organizacional de EFCO Muebles



Nota. La figura muestra las áreas que componen la estructura organizacional de EFCO Muebles.

Fuente: EFCO Muebles (2022).

Las funciones de cada área que componen la estructura organizacional de EFCO Muebles se detallan a continuación:

Funciones de Gerencia General (EFCO Muebles, 2022):

- Dirigir a la organización para alcanzar objetivos fijados.
- Coordinar actividades que se llevan a cabo dentro del negocio.
- Tomar decisiones.
- Gestionar talento humano.

Funciones del Área de Compras (EFCO Muebles, 2022):

- Negociar con proveedores nacionales e internacionales.
- Analizar mercados adecuados para las importaciones.
- Realizar los pagos respectivos que implica el proceso de compra de mercaderías.
- Organizar la logística del transporte de la mercadería.

Funciones del Área Comercial (EFCO Muebles, 2022):

- Establecer precios.
- Manejar las operaciones diarias de la organización.
- Brindar una buena atención al cliente tanto mayorista como minorista.
- Controlar el inventario.
- Administrar la distribución y logística de los productos.
- Realizar publicidad de los productos.
- Desarrollar estrategias de ventas.

Funciones del Área Contable – Financiera (EFCO Muebles, 2022):

- Controlar las actividades contables del negocio.
- Preparar formularios y anexos.
- Elaborar los estados financieros.
- Llevar el control de las obligaciones tributarias.

1.1.3 Gestión estratégica de EFCO Muebles

A continuación, se detallará la misión, visión y valores de EFCO Muebles:

1.1.3.1 Misión

Somos una organización dedicada a la comercialización de diferentes tipos de muebles, contando con una línea de importación directa de muebles de oficina con el fin de ofrecer al mercado cuencano variedad de productos con los más altos niveles de calidad y funcionalidad a precios competitivos, respaldados en una excelente atención enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fortalecer la participación de la empresa en el mercado cuencano (EFCO Muebles, 2022).

1.1.3.2 Visión

Para el 2027 EFCO Muebles será reconocida a nivel local, como una organización confiable, oportuna, eficiente y comprometida con la satisfacción de nuestra clientela, por brindarles productos de calidad a precios razonables y con una excelente atención al cliente (EFCO Muebles, 2022).

1.1.3.3 Valores corporativos

- Transparencia
- Honestidad
- Respeto
- Equidad
- Integridad
- Innovación (EFCO Muebles, 2022)

1.1.3.4 Slogan

“Calidad y funcionalidad que brindan comodidad” (EFCO Muebles, 2022).

1.1.4 Origen y justificación del proyecto integrador

Actualmente, la administración empresarial está orientada a responder las necesidades que exige el entorno; no obstante, no todos los negocios adoptan un sistema de administración orientado al buen manejo financiero que favorezca el alcance de sus objetivos y haga más competitivas a las empresas.

Es ahí donde se centra el problema de las empresas actuales y específicamente de EFCO Muebles, el comportamiento de las pequeñas empresas en relación con la planificación y gestión financiera refleja que sus actividades son desarrolladas de manera empírica, demostrando desconocimiento de herramientas financieras que son beneficiosas para su desempeño.

Dentro de EFCO Muebles, la mayoría de los procesos relacionados con el ámbito financiero se realizan de manera empírica, sin contar con una gestión financiera encaminada a una adecuada planificación y control de sus recursos. Este hecho determina la necesidad de diseñar un sistema de gestión financiera con énfasis en aspectos estratégicos que permita administrar eficientemente los recursos para desenvolverse de manera óptima con el fin de alcanzar un crecimiento económico y asegurar su permanencia en el mercado.

Cabe destacar que EFCO Muebles, en su línea de comercialización de muebles lleva 21 años funcionando y en su campo de importación de sillas lleva 4 años en el mercado cuencano, en todo ese tiempo su crecimiento ha sido evidente por la gestión competente pero empírica con la que ha operado lo que provoca que el negocio desaproveche sus recursos financieros. Esta situación se ve afectada por la falta de planificación financiera limitando la asignación eficiente de recursos y la falta de conocimiento sobre herramientas de gestión de inventarios provocando que no se cuente

con procesos idóneos que respalden las adquisiciones para evitar estancamientos de mercadería, por lo antes mencionado, es importante adoptar esta oportunidad de progreso permitiendo de esta forma desarrollar un sistema de gestión financiera mediante el cual podrá acceder a una correcta administración de recursos que les hará partícipes de una mejor toma de decisiones financieras.

1.1.5 Objetivos del proyecto

Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión financiera para EFCO Muebles con la finalidad de contar con una correcta administración de recursos que le permita tomar decisiones adecuadas y alcanzar sus objetivos empresariales.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación económica, administrativa y financiera de EFCO Muebles para determinar puntos críticos de la gestión del negocio.
- Proponer un plan financiero para EFCO Muebles con el propósito de trazar un camino a seguir en la administración de recursos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.
- Mejorar la administración de recursos de EFCO Muebles a través de herramientas que respalden una adecuada gestión de efectivo, cartera, inventarios y financiamiento.

1.2 Fundamentación teórica sobre el sistema de gestión financiera

A continuación, se presentará la fundamentación teórica que respaldará el presente proyecto integrador:

1.2.1 Sistema de gestión

Un sistema de gestión es aquel conjunto de herramientas y procesos que permite a una organización desempeñarse de manera óptima y ordenada, realizando todas sus tareas para alcanzar sus objetivos a través de una planificación estratégica, dirección por objetivos, control del grado de cumplimiento de las metas y adaptación de su estructura organizacional según resultados (Ogalla, 2005).

Por otro lado, Kaplan y Norton (2007) indican que el sistema de gestión es utilizado por una empresa para integrar procedimientos y herramientas que le permitan desarrollar estrategias para el cumplimiento de sus actividades operacionales.

Mientras que, Fraguela et al. (2011) definen a un sistema de gestión como el conjunto de herramientas interrelacionadas que influyen en la formulación de políticas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, se puede señalar que, un sistema de gestión es el conjunto de herramientas y procesos utilizado por una empresa para el establecimiento de políticas y estrategias que le permitan desarrollar sus tareas de manera óptima y ordenada para el cumplimiento de sus objetivos.

1.2.1.1 Control de gestión

Este parámetro constituye una parte esencial de la gestión que debe ser practicada en todos los niveles de la organización para que la dirección pueda evaluar y controlar que los recursos sean empleados de manera eficaz y eficiente y se desarrollen estrategias para lograr cumplir con los objetivos organizacionales (Pérez-Carballo, 2013)

Según Fuentes (2018), el control de gestión es el medio por el cual la empresa maximiza la eficiencia del uso de los recursos, mediante la mejora continua, evaluando y controlando de manera

periódica la ejecución de las actividades de la organización para conseguir los objetivos marcados.

1.2.1.2 Indicadores de gestión

Uribe y Reinoso (2014) señalan que un indicador de gestión es la medida que permite desarrollar una relación entre dos variables cualitativas o cuantitativas con el fin de medir el comportamiento y desempeño de los procesos de una empresa con respecto a sus metas y objetivos planteados; los resultados obtenidos mediante las relaciones planteadas son datos que brindan información sobre el desempeño organizacional y permite tomar decisiones más eficaces y eficientes.

Acotando a lo antes mencionado, Beltrán (2012) determina que los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores son probabilísticos y no determinísticos, por lo que generan valor a la empresa ya que es la forma más efectiva para reducir la incertidumbre a niveles razonables utilizando la información administrativa.

1.2.2 Finanzas

Las finanzas son todas las actividades realizadas por un negocio con la finalidad de obtener ganancias y enriquecer a sus accionistas gestionando de manera efectiva el manejo del efectivo de una empresa (Dumrauf, 2010).

Al mismo tiempo, Besley y Brigham (2016) indican que las finanzas se relacionan con las decisiones del manejo eficiente de los flujos de efectivo, es decir, cómo recaudar el dinero y cómo usarlo a lo largo del tiempo bajo condiciones de riesgo.

Finalmente, Córdoba (2016) establece que las tres áreas importantes que abarcan las finanzas son:

1. La gestión financiera o el empleo eficiente de recursos
2. Los mercados financieros, conversión de recursos financieros en recursos económicos
3. Las inversiones financieras o la asignación eficiente de recursos

1.2.3 Gestión Financiera

Es la disciplina que, mediante la administración de los recursos financieros de una empresa, permite analizar y evaluar las posibles decisiones y actividades que maximizan los recursos económicos (Soto et al., 2017). Del mismo modo Cibrán et al. (2013) fortalece el enunciado anterior agrupando la gestión en dos enfoques, el primero analizando el presente de la entidad y el segundo evaluando y proponiendo mejores alternativas de inversión para el futuro.

1.2.3.1 Objetivos de la gestión financiera

Los objetivos de la gestión financiera según Fajardo Ortiz y Soto González (2018) independientemente del tamaño de la empresa permiten a la dirección:

1. Obtener beneficios a lo largo del tiempo mediante la planificación, organización, dirección y control de las actividades económicas que generan flujos de efectivo de operación, inversión y financiación tanto a corto como a largo plazo, con el objetivo de disminuir riesgos y maximizar la rentabilidad de los accionistas e inversionistas.
2. Aumentar el valor de mercado mediante el análisis, ejecutar decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros que una organización necesita en el desarrollo de sus actividades para que le permita tener sostenibilidad en el tiempo.
3. Mantener la liquidez y la solvencia, las decisiones de liquidez ayudan a la empresa a aumentar los beneficios, mientras que, con las decisiones de solvencia puede administrar las cuentas de manera eficiente para cubrir sus obligaciones.

Los objetivos que persigue la gestión financiera permiten a una microempresa manipular sus operaciones de manera eficaz y eficiente, obtener fuentes de financiamiento, controlar que se cumplan los objetivos, contar con información financiera fiable y dar cumplimiento de las regulaciones del sector. Para ello, es necesario contar con una gestión financiera adecuada que le

ayude al gerente o propietario a no tomar decisiones de manera empírica y que estén de acuerdo a las necesidades del tamaño y composición de los activos, la estructura de financiamiento o la política de los dividendos (Córdoba, 2016).

1.2.3.2 Estados financieros, análisis e interpretación

Los estados financieros, son el medio por el cual se analiza el presente de la entidad, en el que se plasman las operaciones diarias de una empresa y su situación económica y financiera, con la globalización y la integración de los mercados fue necesario contar con la uniformidad en la información financiera preparada y dirigida a los accionistas, socios, acreedores, organismos de control e inversionistas; esta información es usada para tener una visión global de la empresa (Elizalde, 2019).

Según Besley y Brigham (2016), los estados financieros están conformados por:

- El balance de situación o estado de situación financiera.
- La cuenta de pérdidas y ganancias o estado de resultados integrales.
- Estado de cambios en el patrimonio neto.
- Estado de flujos de tesorería o de efectivo
- Notas aclaratorias o anexos.

Para Pérez (2020) el análisis de los estados financieros es el proceso de evaluación de la información contable, que va a permitir diagnosticar la situación económica – financiera de una empresa para tomar decisiones de inversión o para realizar correcciones en la gestión de los recursos. Para realizar el análisis se requieren por lo menos la información de dos resultados de dos ejercicios económicos para poder comparar e interpretar la evolución financiera de la empresa.

1.2.3.3 Planeación financiera

La planeación financiera es el medio por el cual se refleja el futuro aspirado por la alta gerencia para la empresa, por lo que no es más que anticiparse a posibles escenarios con distintas estrategias que permitan tomar las mejores decisiones para lograr los objetivos económicos y financieros planteados (Cevallos Ponce et al., 2020).

Además, la planificación financiera guía, coordina y controla las operaciones diarias de la empresa para lograr sus objetivos organizacionales, mejorar la rentabilidad, establecer el saldo óptimo de efectivo, fijar los niveles de ventas e inventarios y determinar las fuentes de financiamiento. La planificación financiera se encuentra relacionada con procesos de control ya que se necesita evaluar cada uno de los resultados obtenidos en las áreas antes mencionadas. (Castro et al., 2014).

1.2.4 Componentes de la gestión financiera

Los componentes que conforman la gestión financiera son cuatro: gestión del efectivo, gestión de cartera, gestión de inventario y gestión de financiamiento; los mismos se detallan a continuación.

1.2.4.1 Gestión del efectivo

Según Córdoba (2016), el efectivo es el activo más líquido de un negocio, ya que por medio del mismo se obtienen los bienes y servicios necesarios para operar, por esa razón la gestión del efectivo es importante en cualquier organización. La parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo es la tesorería, esta es fundamental en la administración eficiente de los recursos financieros ya que se enfoca en la gestión de circulante y gestión de la liquidez (Córdoba, 2016).

De acuerdo con Block et al. (2013) una práctica que mejora la rentabilidad de una empresa es mantener saldos mínimos de efectivo y saber con precisión las fechas en que el efectivo entra o sale de la compañía. Del mismo modo, Van Horne y Wachowicz, Jr (2010) sustentan que la

eficiencia global de la administración de efectivo se centra en que la empresa cuando agiliza las entradas de efectivo y retrasa los pagos en efectivo; logra beneficiarse alcanzando el máximo provecho del dinero con el que cuenta.

1.2.4.2 Gestión de Cartera

Según Besley y Brigham (2016), las ventas en efectivo son preferibles porque se evita los costos de crédito. Sin embargo, las empresas otorgan crédito debido a que la competencia también lo hace con el objetivo de aumentar las ventas e incrementar las utilidades. No obstante, las ventas a crédito comprometen los fondos de la empresa para cubrir sus propias obligaciones, por lo que para realizar estas ventas se necesita establecer políticas de crédito según el sector en el que se opera y las características de cada cliente; si la cantidad de crédito es excesivo el costo de mantenerlas se eleva y por otro lado si son muy pequeñas podría generar pérdidas en sus ventas.

Dentro de la gestión de cartera existen factores determinantes en las cuentas por cobrar, según Santiago Chávez y Gamboa Salinas (2018) dichos factores son:

- Monto de las ventas: al incrementar el volumen de ventas también incrementa el uso de gran parte del circulante lo que implica mayor riesgo de incobrabilidad.
- Tipo de cliente y procedimientos de cobro: es indispensable realizar un estudio de los clientes para determinar los cupos máximos de crédito y diversificar la cartera de clientes lo que permite reducir la probabilidad de incobrabilidad, en caso de existir deudores morosos es fundamental contar con políticas que permitan el cobro efectivo de los créditos concedidos.

- Riesgo crediticio: para expandir el mercado a nuevas empresas o extender la línea de crédito a los actuales clientes se debe analizar mediante una calificación previa al otorgamiento de crédito.

Adicional, Córdoba (2016) menciona que una cartera de crédito sana está conformada por diversos tipos de cliente, con plazos reducidos de cobro y con un índice de morosidad baja.

Otro punto importante dentro este componente, es el análisis para el otorgamiento de crédito; según Córdoba (2016) para beneficiarse de una cartera de crédito sana, la principal tarea es analizar la información del cliente antes de la concesión de créditos, para ello se realiza un análisis de:

- Carácter: el historial crediticio otorga la información necesaria para medir la morosidad o cumplimiento de un cliente.
- Capacidad de pago del cliente: la solvencia se refiere a la pericia del cliente para obtener utilidades que le permitan cumplir con sus obligaciones.
- Capital del cliente: se refiere al respaldo propio que tiene cada cliente para poder cancelar sus obligaciones.
- Garantías: son los valores comprometidos como respaldo de las deudas contraídas.
- Condiciones: factores externos sobre los que no se tiene control por lo que pueden llegar afectar la capacidad de pago.

Existen diversas fuentes de información antes de conceder un crédito a un nuevo cliente según Santiago Chávez y Gamboa Salinas (2018), las fuentes de información para el análisis crediticia son las siguientes:

Registros propios de la empresa: el historial crediticio otorga la información necesaria para medir la morosidad o cumplimiento de un cliente.

- Información bancaria: los bancos proporcionan información valiosa sobre los créditos concedidos a una persona y la forma de cumplimiento de sus obligaciones.
- Estados financieros: mediante el último estado de resultados o situación financiera se puede conocer la solvencia del cliente.

1.2.4.3 Gestión de inventarios

Gaither y Frazier (2000) indican que la gestión de inventarios le permite a la empresa definir la cantidad suficiente y el tipo de productos necesarios en el proceso de producción o venta, para satisfacer la demanda habitual de los clientes minimizando los costos. En consecuencia, Block et al. (2013) sostiene que “la cantidad de inventario no siempre está totalmente controlada por la administración de la compañía dado que las ventas, la producción y las condiciones económicas la afectan”.

De acuerdo con Van Horne y Wachowicz Jr, (2010), tener niveles altos de inventario permite atender eficientemente la demanda con mayor rapidez y obtener descuentos por cantidad en pedidos grandes. Por otro lado, se debe tomar en cuenta el costo total de mantener el inventario que incluyen costos de almacenamiento y manejo, el rendimiento requerido sobre el capital invertido en el inventario y el peligro de obsolescencia.

Es importante considerar que, “el inventario es el activo circulante menos líquido, por lo que debe proporcionar el rendimiento más alto para justificar la inversión”(Block et al., 2013).

La gestión de inventarios está relacionada con la planificación y el control de las existencias. Dentro de la planificación se busca responder dos preguntas básicas: ¿cuándo hacer los pedidos? y ¿cuánto ordenar? y en el control se busca supervisar los niveles de inventarios con el fin de establecer el posible volumen de ventas (Córdoba, 2016).

1.2.4.4 Gestión de financiamiento

Haro de Rosario y Rosario, (2017) manifiesta que, para llevar a cabo las actividades empresariales es necesario abastecerse eficientemente de recursos financieros y de igual manera, contar con una adecuada planificación con la finalidad de tomar decisiones adecuadas sobre la inversión y financiamiento de la empresa en un periodo determinado.

Por otro lado, la gestión de financiamiento es la gestión de los fondos financieros utilizando herramientas o indicadores que permitan conseguir, mantener y utilizar los recursos designados o distribuidos para alcanzar los objetivos organizacionales (Chapi y Ojeda, 2017).

En las empresas, para la implementación de nuevos proyectos o la expansión de una ya existente que le permita el crecimiento organizacional, es necesario establecer decisiones de financiamiento coherentes para incrementar la eficiencia financiera de la organización. Para lo cual se requiere realizar una mezcla de diversas fuentes de financiamiento tanto directa e indirecta que permitan un costo bajo de endeudamiento (Apaza y Barrantes, 2020).

Según Leyva y Reyes (2014), las organizaciones deben enfrentar tres tipos de decisiones financieras:

- El destino de sus inversiones
- Las utilidades a distribuir

- Origen de los recursos a utilizar

El financiamiento a corto plazo permite a la empresa disponer de recursos para financiar el capital de trabajo de una manera fácil y rápida, que mediante la obtención de préstamos financieros se irán reembolsando a lo largo de un año. Por ser una deuda que financia las obligaciones operativas y tener un bajo costo, es un componente muy importante dentro de la estructura financiera de cualquier empresa. Existen cuatro fuentes principales de financiamiento a corto plazo: el crédito comercial, pasivos acumulados, papel comercial y préstamos bancarios sin garantías específicas y con garantías específicas (Córdoba, 2016).

Besley y Brigham (2016) mencionan que con el financiamiento a corto plazo la organización enfrenta más riesgo, sin embargo; el costo de la deuda es menor y la obtención de recursos se da de una manera rápida y flexible a comparación de la deuda a largo plazo, motivo por el cual es importante que una empresa determine el nivel de riesgo que puede manejar y en base a ello determinar la cantidad de deuda a corto plazo que utilizará.

Todos los conceptos mencionados en este capítulo servirán de base para el diseño del sistema de gestión financiera para EFCO Muebles.

Capítulo II. Diagnóstico actual de EFCO Muebles

A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de EFCO Muebles, los mismos que serán la base para realizar el respectivo análisis horizontal y vertical.

2.1 Análisis e interpretación de los Estados Financieros de EFCO Muebles

Tabla 1.

Estado de Situación Financiera 2018-2021

EFCO MUEBLES				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
PERIODO: 2018-2021				
(EXPRESADO EN USD)				
CUENTAS	AÑOS			
	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	\$246.967,98	\$271.834,36	\$354.331,42	\$250.732,97
CAJA BANCOS	\$60.015,40	\$73.011,88	\$125.007,25	\$21.061,44
INVERSIONES			\$70.000,00	
IMP. RENTA ANTICIPADA	\$1.365,80	\$4.570,50	\$8.049,88	\$5.311,08
INV. MERCADERIAS ALMACEN	\$124.955,36	\$123.869,25	\$58.700,64	\$149.999,41
CREDITO TRIBUTARIO IVA	\$8.744,23	\$5.464,32		\$2.742,53
CUENTAS POR COBRAR	\$51.887,19	\$64.918,41	\$92.573,65	\$71.618,51
ACTIVO NO CORRIENTE	\$269.589,13	\$247.150,64	\$224.700,21	\$314.830,28
EDIFICIO	\$333.000,00	\$333.000,00	\$333.000,00	\$448.000,00
(-) DEPRECIACIÓN EDIFICIO	-\$87.112,50	-\$103.762,50	-\$120.412,50	-\$139.937,50
MUEBLES Y ENSERES	\$1.900,00	\$1.900,00	\$2.095,00	\$2.095,00
(-) DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	-\$401,75	-\$591,75	-\$801,25	-\$1.010,75
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$2.857,65	\$2.857,65	\$2.857,65	\$2.857,65
(-) DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO	-\$1.118,21	-\$1.791,54	-\$2.464,87	-\$2.857,65
VEHÍCULO	\$32.800,00	\$32.800,00	\$32.800,00	\$32.800,00
(-) DEPRECIACIÓN VEHÍCULO	-\$12.560,00	-\$17.620,00	-\$22.680,00	-\$27.740,00
HERRAMIENTAS	\$338,52	\$525,95	\$525,95	\$936,99
(-) DEPRECIACIÓN HERRAMIENTAS	-\$114,57	-\$167,17	-\$219,76	-\$313,46
TOTAL DE ACTIVOS	\$516.557,12	\$518.985,00	\$579.031,63	\$565.563,25
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$64.064,45	\$31.169,39	\$40.993,01	\$66.025,14
PROVEEDORES	\$55.103,35	\$18.431,35	\$12.105,41	\$63.506,87
RETENCION RENTA	\$236,70	\$290,85	\$158,63	

IMPUESTO RENTA POR PAGAR	\$2.641,72	\$5.040,21	\$10.012,60	\$137,02
IVA X PAGAR			\$7.880,56	
IESS X PAGAR	\$278,31	\$284,07	\$206,00	\$288,40
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	\$5.804,38	\$7.122,91	\$10.629,81	\$2.092,85
PATRIMONIO	\$452.492,66	\$487.815,61	\$538.038,62	\$499.538,10
CAPITAL	\$422.242,90	\$452.492,66	\$487.815,61	\$487.815,61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$30.249,76	\$35.322,94	\$50.223,01	\$11.722,49
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$516.557,12	\$518.985,00	\$579.031,63	\$565.563,25

Nota. Se presentan los montos de cada cuenta del ESF de los años 2018, 2019, 2020, 2021. Fuente:

EFCO Muebles (2022).

Tabla 2.

Resumen Estado de Situación Financiera 2018-2021

CUENTAS	AÑO			
	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS CORRIENTES	\$246.967,98	\$271.834,36	\$354.331,42	\$250.732,97
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$269.589,13	\$247.150,64	\$224.700,21	\$314.830,28
PASIVOS CORRIENTES	\$ 64.064,45	\$ 31.169,39	\$ 40.993,01	\$ 66.025,14
PATRIMONIO	\$452.492,66	\$487.815,61	\$538.038,62	\$499.538,10

Nota. Se muestran los montos totales de los grupos que componen el ESF de los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Tabla 3.

Estado de Resultados 2018-2021

EFCO MUEBLES				
ESTADO DE RESULTADOS				
PERIODO: 2018-2021				
(EXPRESADO EN USD)				
CUENTAS	AÑOS			
	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	\$279.866,17	\$324.592,03	\$402.494,12	\$376.939,52

VENTAS 12%	\$279.866,17	\$324.592,03	\$402.494,12	\$376.939,52
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS	\$182.844,95	\$210.876,83	\$266.942,36	\$289.195,33
INVENTARIO INICIAL	\$137.910,50	\$124.955,36	\$123.869,25	\$58.700,64
COMPRAS NETAS	\$95.046,56	\$109.752,89	\$66.097,89	\$101.315,70
IMPORTACIONES	\$74.843,25	\$100.037,83	\$135.675,86	\$279.178,40
MERCADERÍA DISPONIBLE PARA VENTA	\$307.800,31	\$334.746,08	\$325.643,00	\$439.194,74
(-) INVENTARIO FINAL	\$124.955,36	\$123.869,25	\$58.700,64	\$149.999,41
GASTOS	\$58.325,36	\$66.229,14	\$64.686,34	\$73.791,82
GASTOS TRANSPORTE	\$1.352,00	\$1.813,78	\$2.716,45	\$4.073,26
GASTOS OTROS BIENES Y SERVICIOS	\$5.795,88	\$6.577,76	\$6.483,96	\$7.643,15
PUBLICIDAD	\$90,00	\$135,00	\$180,25	\$305,40
ENERGÍA ELECTRICA	\$500,40	\$504,96	\$421,86	\$507,36
INTERNET	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
AGUA	\$368,40	\$373,44	\$290,34	\$382,56
TELÉFONO	\$557,76	\$625,68	\$527,05	\$628,80
MATERIALES DE LIMPIEZA	\$151,72	\$196,48	\$99,59	\$203,08
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$3.078,04	\$3.647,88	\$3.977,44	\$4.468,72
SUMUNISTROS DE OFICINA	\$449,56	\$494,32	\$387,43	\$547,23
GASTOS RENTA	\$8.520,00	\$9.120,00	\$9.120,00	\$9.720,00
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	\$1.329,60	\$1.407,60	\$1.418,64	\$1.492,32
GASTOS APORTE PATRONAL	\$1.807,64	\$1.845,10	\$1.471,80	\$1.739,40
GASTOS SUELDOS	\$16.212,00	\$16.548,00	\$13.200,00	\$15.600,00
GASTOS BENEFICIOS SOCIALES	\$2.702,00	\$2.758,00	\$2.200,00	\$2.600,00
GASTOS IMPUESTOS	\$162,12	\$165,48	\$132,00	\$156,00
GASTOS FONDOS DE RESERVA	\$771,69	\$1.378,45	\$1.099,56	\$999,60
GASTOS SEGUROS	\$1.488,62	\$1.989,04	\$2.998,50	\$4.487,12
GASTOS DEPRECIACIÓN	\$18.183,81	\$22.625,93	\$22.645,43	\$25.280,97
GASTOS DESAHUCIO			\$1.200,00	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$241.170,31	\$277.105,97	\$331.628,70	\$362.987,15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$38.695,86	\$47.486,06	\$70.865,43	\$13.952,37
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$5.804,38	\$7.122,91	\$10.629,81	\$2.092,85

IMPUESTO RENTA A PAGAR	\$2.641,72	\$5.040,21	\$10.012,60	\$137,02
UTILIDAD LÍQUIDA	\$30.249,76	\$35.322,94	\$50.223,01	\$11.722,49

Nota. Se presentan los montos de cada cuenta del ER de los años 2018, 2019, 2020, 2021. Fuente:

EFCO Muebles (2022).

Tabla 4.

Resumen Estado de Resultados 2018-2021

CUENTAS	AÑO			
	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	\$279.866,17	\$324.592,03	\$402.494,12	\$376.939,52
COSTOS	\$182.844,95	\$210.876,83	\$266.942,36	\$289.195,33
GASTOS	\$ 58.325,36	\$ 66.229,14	\$ 64.686,34	\$ 73.791,82
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 38.695,86	\$ 47.486,06	\$ 70.865,43	\$ 13.952,37
15% PARTI. EMPLEADOS	\$ 5.804,38	\$ 7.122,91	\$ 10.629,81	\$ 2.092,85
IMPUESTO RENTA A PAGAR	\$ 2.641,72	\$ 5.040,21	\$ 10.012,60	\$ 137,02
UTILIDAD NETA	\$ 30.249,76	\$ 35.322,94	\$ 50.223,01	\$ 11.722,49

Nota. Se presentan los montos totales de los grupos que componen el ER de los años 2018, 2019,

2020, 2021. Elaboración propia.

2.1.1 Análisis horizontal de los Estados Financieros de EFCO MUEBLES

Tabla 5.

Análisis Horizontal del Estado Situación Financiera 2018-2021

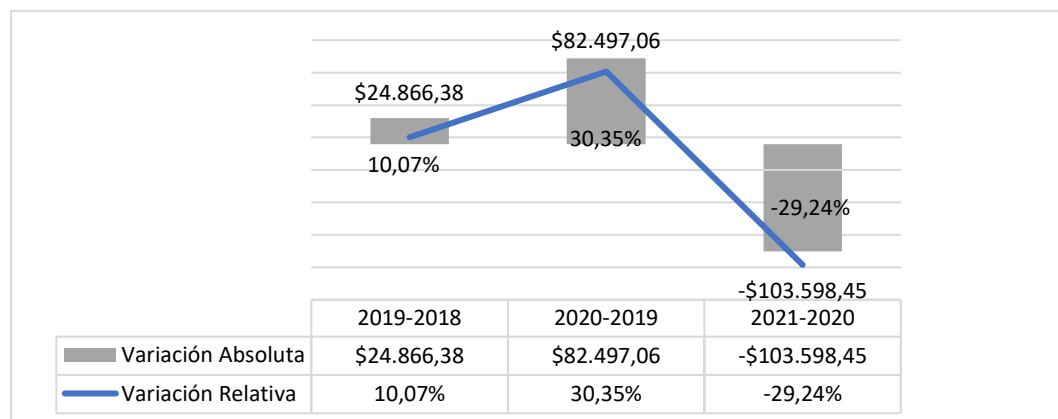
EFCO MUEBLES						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ANÁLISIS HORIZONTAL						
PERIODO: 2018-2021						
(EXPRESADO EN USD)						
Cuentas	VARIACIÓN ABSOLUTA			VARIACIÓN RELATIVA		
	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	\$24.866,38	\$82.497,06	-\$103.598,45	10,07%	30,35%	-29,24%
CAJA BANCOS	\$12.996,48	\$121.995,37	-\$173.945,81	21,66%	71,21%	-83,15%
INVERSIONES			-\$70.000,00			-100,00%
IMP. RENTA ANTICIPADA	\$3.204,70	\$3.479,38	-\$2.738,80	234,64%	76,13%	-34,02%
INV. MERCADERIAS ALMACEN	-\$1.086,11	-\$65.168,61	\$91.298,77	-0,87%	-52,61%	155,53%
CREDITO TRIBUTARIO IVA	-\$3.279,91	-\$5.464,32	\$2.742,53	-37,51%	-100,00%	
CUENTAS POR COBRAR	\$13.031,22	\$27.655,24	-\$20.955,14	25,11%	42,60%	-22,64%
ACTIVO NO CORRIENTE	-\$22.438,49	-\$22.450,43	\$90.130,07	-8,32%	-9,08%	40,11%
EDIFICIO	\$0,00	\$0,00	\$115.000,00	0,00%	0,00%	34,53%
(-) DEPRECIACIÓN EDIFICIO	-\$16.650,00	-\$16.650,00	-\$19.525,00	19,11%	16,05%	16,22%
MUEBLES Y ENSERES	\$0,00	\$195,00	\$0,00	0,00%	10,26%	0,00%
(-) DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	-\$190,00	-\$209,50	-\$209,50	47,29%	35,40%	26,15%
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	0,00%	0,00%

(-) DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO	-\$673,33	-\$673,33	-\$392,78	60,21%	37,58%	15,93%
VEHÍCULO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	0,00%	0,00%
(-) DEPRECIACIÓN VEHÍCULO	-\$5.060,00	-\$5.060,00	-\$5.060,00	40,29%	28,72%	22,31%
HERRAMIENTAS	\$187,43	\$0,00	\$411,04	55,37%	0,00%	78,15%
(-) DEPRECIACIÓN HERRAMIENTAS	-\$52,60	-\$52,60	-\$93,70	45,91%	31,46%	42,64%
TOTAL DE ACTIVOS	\$2.427,88	\$60.046,63	-\$13.468,38	0,47%	11,57%	-2,33%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE	-\$32.895,06	\$9.823,62	\$25.032,13	-51,35%	31,52%	61,06%
PROVEEDORES	-\$36.672,00	-\$6.325,94	\$51.401,46	-66,55%	-34,32%	424,62%
RETENCION RENTA	\$54,15	-\$132,22	-\$158,63	22,88%	-45,46%	-100,00%
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	\$2.398,49	\$4.972,39	-\$9.875,58	90,79%	98,65%	-98,63%
IVA X PAGAR	\$0,00	\$7.880,56	-\$7.880,56			-100,00%
IESS X PAGAR	\$5,77	-\$78,07	\$82,40	2,07%	-27,48%	40,00%
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	\$1.318,53	\$3.506,90	-\$8.536,96	22,72%	49,23%	-80,31%
PATRIMONIO	\$35.322,94	\$50.223,01	-\$38.500,52	7,81%	10,30%	-7,16%
CAPITAL	\$30.249,76	\$35.322,94	\$0,00	7,16%	7,81%	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$5.073,18	\$14.900,07	-\$38.500,52	16,77%	42,18%	-76,66%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$2.427,88	\$60.046,63	-\$13.468,39	0,47%	11,57%	-2,33%

Nota. La tabla muestra las variaciones absolutas y relativas de las cuentas del ESF en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Figura 2.

Análisis horizontal Activo Corriente



Nota. Se muestra el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas del activo corriente en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

Al realizar el análisis del activo corriente conformado por las cuentas Caja-Bancos, Inversiones, Impuesto Renta Anticipada, Inventario de mercaderías almacén, Crédito Tributario IVA y Cuentas por cobrar, se determinó:

El año 2019 con respecto al 2018 presentó una variación de \$ 24.866,38 que equivale al 10,07% en aumento de activos corrientes. Un aspecto importante que va a influir en las cuentas detalladas a continuación, es que las ventas de la línea de muebles de oficina incrementaron, ya que la venta de esos artículos fue desde el primero de enero del 2019 a diferencia del año 2018 en el que las importaciones comenzaron a mediados de año. La cuenta con mayor variación es Impuesto a la Renta Anticipada, ya que en el 2018 presenta un valor de \$ 1.365,80 y termina en el año 2019 con \$ 4.570,50 con una variación que representa 234,64% debido a que las retenciones por parte de los clientes agentes de retención aumentaron, la cuenta Cuentas por Cobrar tiene el mismo

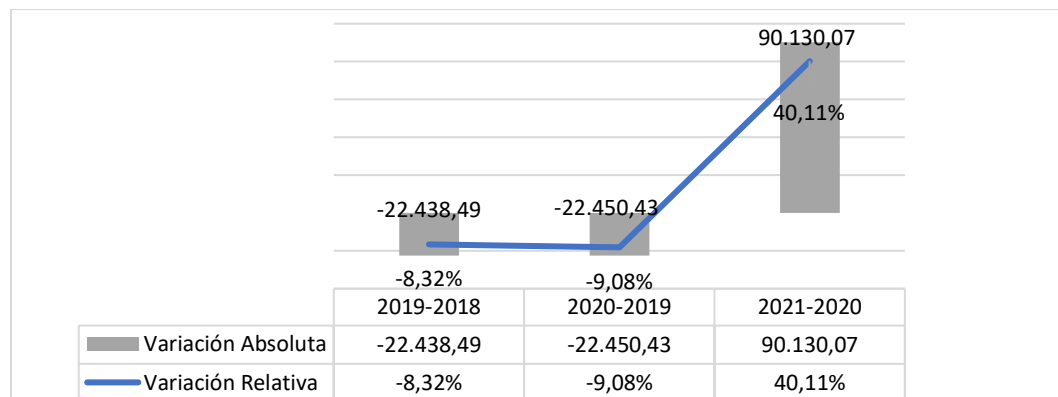
comportamiento de incremento por el valor de \$ 13.031,22 el cual representa un porcentaje de variación de 25,11% a causa de que se otorgó más crédito a los clientes, del mismo modo la cuenta Caja Bancos aumenta de \$ 60.015,40 a \$ 73.011,88 lo que representa el 21,66%. Por otro lado, la cuenta Crédito Tributario IVA presenta una disminución del 37,51% ya que en el año 2018 tiene un valor de \$8.744,23 y termina en el año 2019 con \$5.464,32, eso quiere decir que el incremento en las ventas generó un IVA a Pagar que se compensa con el crédito tributario del año anterior, el mismo comportamiento presenta la cuenta Inventarios ya que con un mayor nivel de ventas la mercadería disminuyó en \$1.086,11 es decir un 0,87%.

El año 2020 con respecto al 2019 presentó una variación de \$ 82.497,06 que tiene el equivalente al 30,35%. De igual manera que en el periodo anterior, el aspecto que va a influir en las cuentas detalladas a continuación, es que las ventas en la línea de sillas ergonómicas incrementaron debido a la necesidad de estos artículos para el teletrabajo y clases virtuales. La cuenta con mayor índice de variación presenta el Impuesto a la Renta Anticipada, ya que en el 2019 presenta un valor de \$ 4.570,50 y en el año 2020 de \$ 8.049,88 con una variación que representa 76,13% debido al aumento de las retenciones efectuadas por parte de los clientes agentes de retención. Como el nivel de ventas fue alto en el 2020, el negocio captó efectivo y la cuenta Caja Bancos aumentó un 71,21% pasando de \$ 73.011,88 a \$ 125.007,25, además, para el año 2020 se crea la cuenta Inversiones en la que se encuentra una póliza por un valor de \$ 70.000,00. Del mismo modo, al haber más ventas, parte de las mismas se otorgó a crédito, por lo que la cuenta Cuentas por Cobrar también incrementa de valor a \$ 27.655,24 representando un porcentaje de variación de 42,60%. Por otro lado, la cuenta Crédito Tributario IVA no tiene valor debido a que en el 2020 se genera IVA a pagar por el incremento en las ventas. La cuenta Inventarios disminuyó en \$65.168,61 es decir un 52,61% ya que en el 2019 tenía un valor de \$ 123.869,25 y en el año 2020 termina con \$ 58.700,64.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una variación de \$ -103.598,45 que tiene el equivalente al -29,24%. De tal forma que la cuenta de mayor variación es Inventario Mercadería, en el 2020 tenía un valor de \$ 58.700,64 y para el 2021 presenta \$ 149.999,41, este aumento del 155,53% se debe a la adquisición de inventarios para abastecimiento de mercadería. Las cuentas Caja Bancos y Cuentas por cobrar disminuyen un 83,15% y 22,64% respectivamente, la cuenta Inversiones ya no tiene valor para el año 2021, por motivo que dichos recursos se invirtieron en la adquisición de otros activos. La cuenta Crédito Tributario IVA en el 2021 vuelve a tener un valor de \$ 2.742,53 a causa de que las adquisiciones de mercadería fueron superiores a las ventas que realizó el negocio, esta disminución de ventas también afectó a la cuenta Impuesto a la Renta Anticipada con una disminución de 34,02% ya que menos clientes efectuaron retenciones.

Figura 3.

Análisis horizontal Activo no Corriente



Nota. Se muestra el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas del activo no corriente en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

Al realizar el análisis de las cuentas de Edificio, Muebles y Enseres, Equipo de Cómputo, Vehículos, Herramientas y sus respectivas depreciaciones; que conforman el Activo no corriente se determinó:

Durante el año 2019 en relación al 2018 se presentó una variación de \$ -22.438,49 que tiene el equivalente al -8,32%, misma que se debe a la depreciación de los bienes conforme pasan los años. La cuenta con mayor variación es Depreciación Equipo de cómputo, ya que para el 2018 se encuentra depreciado \$1.118,21 y para el 2019 el valor de la depreciación es de \$1.791,54 lo que equivale a una variación de 60,21%, la razón por la que esta cuenta representa más variación es debido a la vida útil que tiene asignado este bien. La cuenta que también presenta una variación significativa es Herramientas, ya que del año 2018 al año 2019 aumenta su valor en \$ 187,43 equivalente al 55,37%, por la adquisición de herramientas de trabajo debido al aumento en la actividad operacional del negocio.

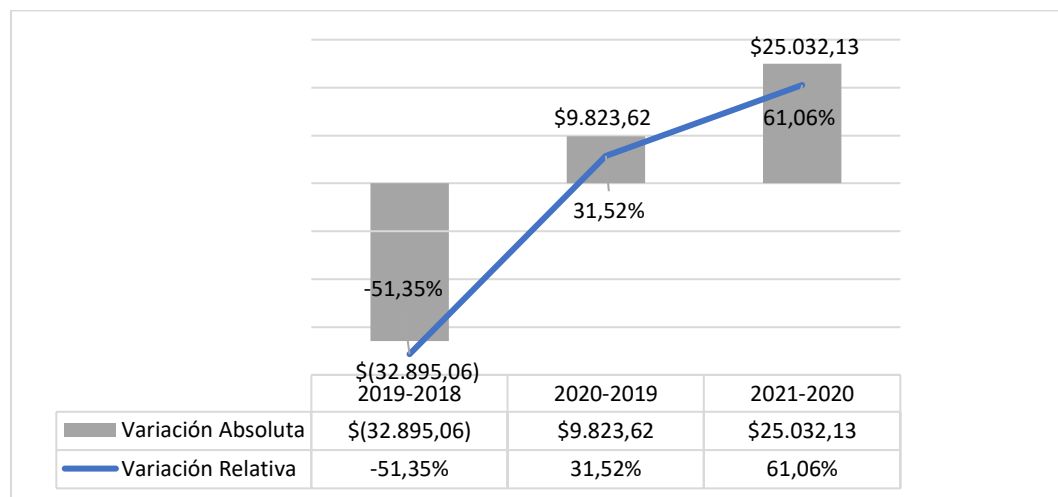
El año 2020 con respecto al 2019 presentó una variación de \$ -22.450,43 que tiene el equivalente al -9,08%. Dicha variación se debe a la disminución de valor de los bienes por las depreciaciones conforme pasan los años. La cuenta que presenta variación es Muebles y enseres, ya que en el 2018 tiene un valor de \$ 1.900,00 y en el año 2019 su valor aumenta a \$ 2.095,00 equivalente al 10,26%, debido a la adquisición de sillas para brindar una mejor atención al cliente.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una variación de \$90.130,07 que tiene el equivalente al 40,11%, siendo la cuenta con mayor variación la de Edificios, ya que en el 2020 se presenta con \$333.000,00 mientras que para el año 2021 tiene un valor de \$448.000,00 lo que representa un aumento del 34,53%; esta variación se debe a la compra de una bodega para colocar todo el inventario comprado en el 2021. De la misma manera, la cuenta Herramientas también presenta

un aumento del 78,15% ya que se adquirió herramientas de trabajo por un valor de \$411,04 para la nueva bodega.

Figura 4.

Análisis horizontal Pasivo Corriente.



Nota. La figura muestra el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas del pasivo corriente en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

Al realizar el análisis del pasivo corriente conformado por las cuentas de Proveedores, Retención Renta, Impuesto Renta por Pagar, IVA por pagar, IESS por Pagar y 15% Participación Empleados, se determinó:

El año 2019 con respecto al 2018 presentó una variación de \$ -32.895,06 que tiene el equivalente al -51,35%. Esta variación negativa del pasivo corriente se debe a que la cuenta Proveedores tiene un peso significativo, en el 2018 se reportó un valor de \$ 55.103,35 y para el 2019 el valor descendió a \$ 18.431,35, esta cuenta se redujo un -66,55% debido a que se canceló gran parte de las obligaciones que se tenía con los proveedores por el efectivo proveniente del aumento de las

ventas. La cuenta con mayor variación es Impuesto Renta por pagar ya que en el 2018 se generó un impuesto de \$ 2.641,72 mientras que en el 2019 el impuesto sube a \$ 5.040,21, variación que es equivalente a un 90,79%, el incremento de esta cuenta se debe al mayor nivel de ingresos en el 2019 dando así una utilidad operacional más alta que en el 2018. Debido a la misma razón, la cuenta 15% Participación Empleados también presenta un aumento de \$ 1.318,53 lo que equivale a un 22,72% de variación. La cuenta Retención Renta tiene un incremento del 22,88% debido a que las compras realizadas aumentaron del 2018 al 2019. La cuenta IESS por pagar incrementa un 2,07% ya que el Salario Básico Unificado del 2018 al 2019 también aumenta.

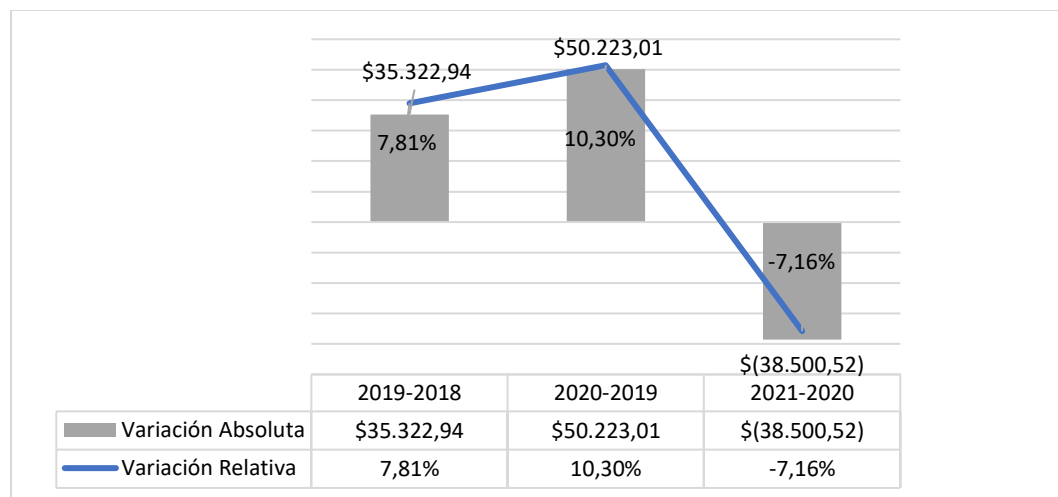
El año 2020 con respecto al 2019 presentó una variación de \$ 9.823,62 que tiene el equivalente al 31,52%. La cuenta con mayor variación es Impuesto Renta por pagar ya que en el 2019 se generó un impuesto de \$ 5.040,21 y en el 2020 el impuesto sube a \$ 10.012,60, variación equivalente a un 98,65%, el incremento de esta cuenta se debe a que la utilidad operacional en el 2020 fue más alta por las ventas generadas en ese año. De igual manera, la cuenta 15% Participación Empleados también presenta un aumento de \$ 3.506,9 lo que equivale a un 49,23% de variación. Es importante mencionar que, en el año 2020, se genera un IVA por pagar debido al excedente de ventas que se reportó en el mencionado año. Las cuentas Proveedores y Retención Renta presentan una disminución del 34,32% y 45,46% respectivamente, debido a que se realizaron menos compras en el año 2020. La cuenta IESS por pagar disminuye un 27,48% ya que en el año 2020 debido a la pandemia se tuvo que despedir a uno de los trabajadores.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una variación de \$ 25.032,13 que tiene el equivalente al 61,06%. La cuenta con mayor variación es Proveedores ya que en el 2020 se presenta con \$12.105,41 y en el 2021 con \$63.506,87 con una variación de 424,62%; este incremento se debe a la adquisición de cierta mercadería a crédito para volver a abastecerse de inventario. Las cuentas

Impuesto Renta por pagar y 15% Participación Empleados presentan una disminución del 98,63% y 80,31% respectivamente, debido a que las ventas disminuyeron en el año 2021 y los costos aumentaron. Para el año 2021, la cuenta que no presenta ningún valor es IVA por pagar razón por la cual se genera un Crédito Tributario IVA por el alto nivel de compras; del mismo modo la cuenta Retención Renta no tiene un valor asignado ya que para el 2021 el negocio dejó de ser calificado como agente de retención. La cuenta IESS por pagar aumenta un 40,00% debido a que para el 2021 la situación después de la pandemia se estaba regulando y se ve la necesidad de volver a contratar un trabajador más.

Figura 5.

Análisis horizontal Patrimonio



Nota. Se presenta el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas del patrimonio en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

Al realizar el análisis de la cuenta de Capital y Utilidad del Ejercicio; las cuales conforman el Patrimonio se pudo determinar que:

El año 2019 con respecto al 2018 presentó una variación de \$ 35.322,94 que tiene el equivalente al 7,81%. La cuenta con mayor variación es Utilidad del ejercicio ya que en el 2018 se genera una utilidad de \$ 30.249,76 y el 2019 se genera una utilidad mayor de \$ 35.322,94 con una variación de 16,77%, este incremento se debe al mayor nivel de ingresos en el 2019 dando así una utilidad líquida más alta que en el 2018. La cuenta Capital también tiene un aumento del 7,16% debido a que para el 2019 se capitalizó la utilidad del ejercicio 2018.

El año 2020 con respecto al 2019 presentó una variación de \$ 50.223,01 que tiene el equivalente al 10,30%. La cuenta con mayor variación es Utilidad del ejercicio ya que en el 2019 presenta una utilidad de \$ 35.322,94 y para el 2020 se genera una utilidad representativa de \$ 50.223,01 con una variación de 16,77%, este incremento se debe al elevado nivel de ventas en la línea de sillas de oficina en el 2020. La cuenta Capital también presenta un aumento del 7,81% a causa de que para el 2020 se capitalizó la utilidad del ejercicio 2019.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una variación de \$ -38.500,52 que tiene el equivalente al -7,16%. La cuenta con mayor variación es Utilidad del ejercicio ya que en el 2020 presenta una utilidad de \$ 50.223,01 y para el 2021 se genera una utilidad de \$ 11.722,49 reflejando una variación de -76,66%, esta disminución se debe principalmente al aumento de los costos en el 2021 ya que se compró mercadería para compensar los inventarios que se vendieron en el 2020 y a la vez las ventas disminuyeron. La cuenta Capital no presenta ninguna variación debido a que la utilidad del 2020 no se capitalizó ya que se destinó para la compra de otros bienes.

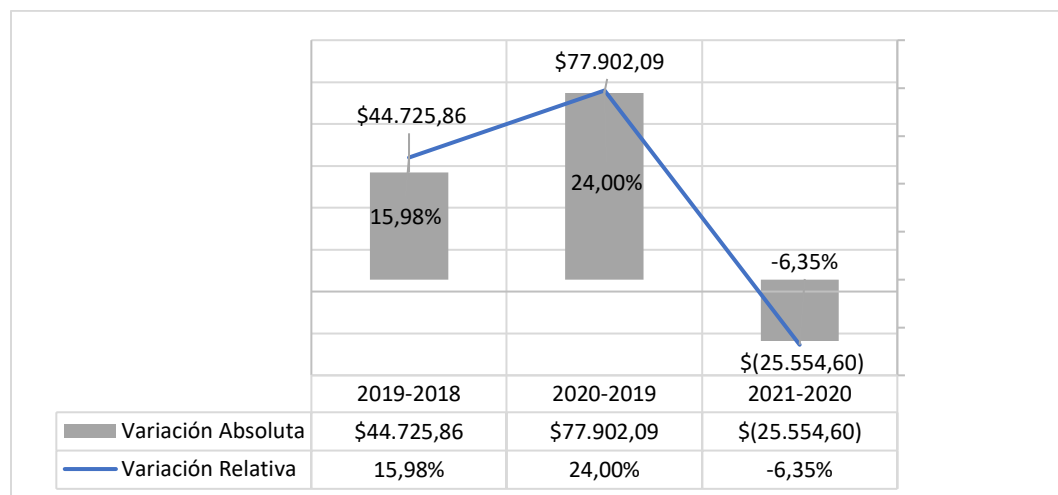
Tabla 6.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2018-2021

EFCO MUEBLES ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL PERIODO: 2018-2021 (EXPRESADO EN USD)						
CUENTAS	VARIACIÓN ABSOLUTA			VARIACIÓN RELATIVA		
	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
INGRESOS	\$44.725,86	\$77.902,09	-\$25.554,60	15,98%	24,00%	-6,35%
VENTAS 12%	\$44.725,86	\$77.902,09	-\$25.554,60	15,98%	24,00%	-6,35%
COSTOS Y GASTOS						
COSTOS	\$28.031,88	\$56.065,53	\$22.252,97	15,33%	26,59%	8,34%
INVENTARIO INICIAL	-\$12.955,14	-\$1.086,11	-\$65.168,61	-9,39%	-0,87%	-52,61%
COMPRAS NETAS	\$14.706,33	-\$43.655,00	\$35.217,81	15,47%	-39,78%	53,28%
IMPORTACIONES	\$25.194,58	\$35.638,03	\$143.502,54	33,66%	35,62%	105,77%
MERCADERÍA DISPONIBLE PARA VENTA	\$26.945,77	-\$9.103,08	\$113.551,74	8,75%	-2,72%	34,87%
(-) INVENTARIO FINAL	-\$1.086,11	-\$65.168,61	\$91.298,77	-0,87%	-52,61%	155,53%
GASTOS	\$7.903,77	-\$1.542,80	\$9.105,49	13,55%	-2,33%	14,08%
GASTOS TRANSPORTE	\$461,78	\$902,67	\$1.356,81	34,16%	49,77%	49,95%
GASTOS OTROS BIENES Y SERVICIOS						
PUBLICIDAD	\$45,00	\$45,25	\$125,15	50,00%	33,52%	69,43%
ENERGÍA ELECTRICA	\$4,56	-\$83,10	\$85,50	0,91%	-16,46%	20,27%
INTERNET	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%	0,00%	0,00%

AGUA	\$5,04	-\$83,10	\$92,22	1,37%	-22,25%	31,76%
TELÉFONO	\$67,92	-\$98,63	\$101,75	12,18%	-15,76%	19,31%
MATERIALES DE LIMPIEZA	\$44,76	-\$96,89	\$103,49	29,50%	-49,31%	103,92%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$569,84	\$329,56	\$491,28	18,51%	9,03%	12,35%
SUMUNISTROS DE OFICINA	\$44,76	-\$106,89	\$159,80	9,96%	-21,62%	41,25%
GASTOS RENTA	\$600,00	\$0,00	\$600,00	7,04%	0,00%	6,58%
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	\$78,00	\$11,04	\$73,68	5,87%	0,78%	5,19%
GASTOS APORTE PATRONAL	\$37,46	-\$373,30	\$267,60	2,07%	-20,23%	18,18%
GASTOS SUELDOS	\$336,00	-\$3.348,00	\$2.400,00	2,07%	-20,23%	18,18%
GASTOS BENEFICIOS SOCIALES	\$56,00	-\$558,00	\$400,00	2,07%	-20,23%	18,18%
GASTOS IMPUESTOS	\$3,36	-\$33,48	\$24,00	2,07%	-20,23%	18,18%
GASTOS FONDOS DE RESERVA	\$606,76	-\$278,89	-\$99,96	78,63%	-20,23%	-9,09%
GASTOS SEGUROS	\$500,42	\$1.009,46	\$1.488,62	33,62%	50,75%	49,65%
GASTOS DEPRECIACIÓN	\$4.442,11	\$19,50	\$2.635,55	24,43%	0,09%	11,64%
GASTOS DESAHUCIO			-\$1.200,00			-100,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$35.935,65	\$54.522,73	\$31.358,46	14,90%	19,68%	9,46%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$8.790,21	\$23.379,36	-\$56.913,06	22,72%	49,23%	-80,31%
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$1.318,53	\$3.506,90	-\$8.536,96	22,72%	49,23%	-80,31%
IMPUESTO RENTA A PAGAR	\$2.398,49	\$4.972,39	-\$9.875,58	90,79%	98,65%	-98,63%
UTILIDAD LÍQUIDA	\$5.073,18	\$14.900,07	-\$38.500,52	16,77%	42,18%	-76,66%

Nota. La tabla muestra las variaciones absolutas y relativas de las cuentas del ER en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Figura 6.*Análisis horizontal Ingresos*

Nota. Se expone el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas de los ingresos en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

Al realizar el análisis de los ingresos, los mismos que están conformados por Ventas 12%, se pudo determinar que:

El año 2019 con respecto al 2018 presentó una variación del 15,98% ya que en el 2018 las ventas fueron de \$ 279.866,17 y en el 2019 presentaron un valor de \$ 324.592,03, este incremento se debe a que las ventas de la línea de importación de muebles de oficina fueron desde el primero de enero del 2019 a diferencia del año 2018 en el que las importaciones comenzaron a mediados de año.

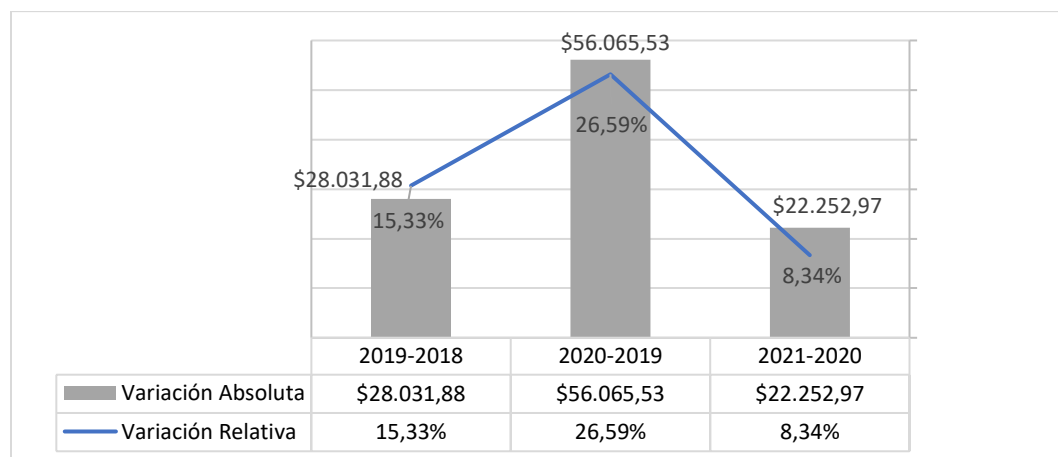
El año 2020 con respecto al 2019 presentó una variación de \$ 77.902,09 lo que equivale a un incremento del 24,00% en ventas, la razón del aumento de las ventas se basa en particular en la línea de sillas de oficina en el 2020 ya que la pandemia dio mayor lugar a la modalidad teletrabajo y clases virtuales, por lo que la demanda de estos artículos fue elevada. La situación antes

mencionada presentó una oportunidad para el negocio generando un nivel de ventas más alto que en los años anteriores.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una disminución de \$ 25.554,60, equivalente al -6,35% en ventas, este decremento se debe a que el 2020 fue un año excepcional, pero en el 2021 las ventas volvieron a su tendencia normal.

Figura 7.

Análisis horizontal Costos



Nota. Se evidencia el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas de los costos en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

El año 2019 con respecto al 2018 presentó una variación de \$ 28.031,88 lo que equivale a un incremento del 15,33% en costos, la razón del aumento se debe a que las compras netas y las importaciones incrementaron un 15,47% y un 33,66% respectivamente. Como en el 2019 las ventas aumentaron, el inventario final de ese año disminuyó un 0,87%.

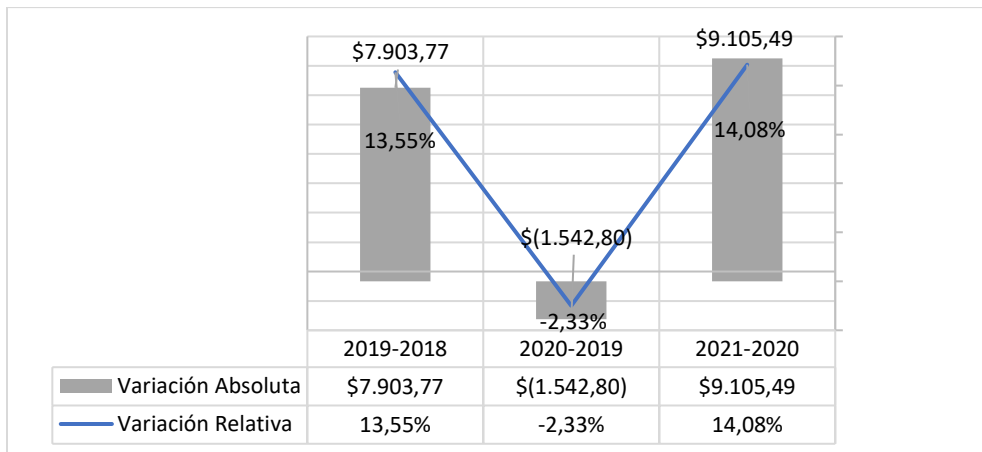
Durante el año 2020 con respecto al 2019 se presentó una variación de \$ 56.065,53 lo que equivale a un incremento del 26,59% en costos, la razón de esta variación se debe a que las importaciones

incrementaron un 35,62% a pesar que las compras netas disminuyeron en un 39,78%. En el 2020 como las ventas representaron un incremento significativo, el inventario final de ese año disminuyó un 52,61%.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una variación de \$ 22.252,97 lo que equivale a un incremento del 8,34% en costos, la razón del aumento se debe a que las compras netas y las importaciones incrementaron un 53,28% y un 105,77% respectivamente. El año 2021 inició con un inventario bajo, por lo que las compras de mercaderías fueron bastante altas para compensar la mercadería vendida en el 2020, dando así que el inventario final con el que termina el 2021 aumente un 155,53% debido a que los inventarios se encuentran embodegados ya que las ventas disminuyeron en ese año y no hubo una rotación alta de inventario.

Figura 8.

Análisis horizontal Gastos



Nota. Se expone el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas de los gastos en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

Al realizar el análisis de los gastos, los mismos que están conformados por Gastos Transporte, Servicios Básicos, Materiales de oficina y limpieza, Combustible, Renta, Servicios Profesionales, Sueldos, Beneficios Sociales, Seguros y Depreciación, se pudo determinar que:

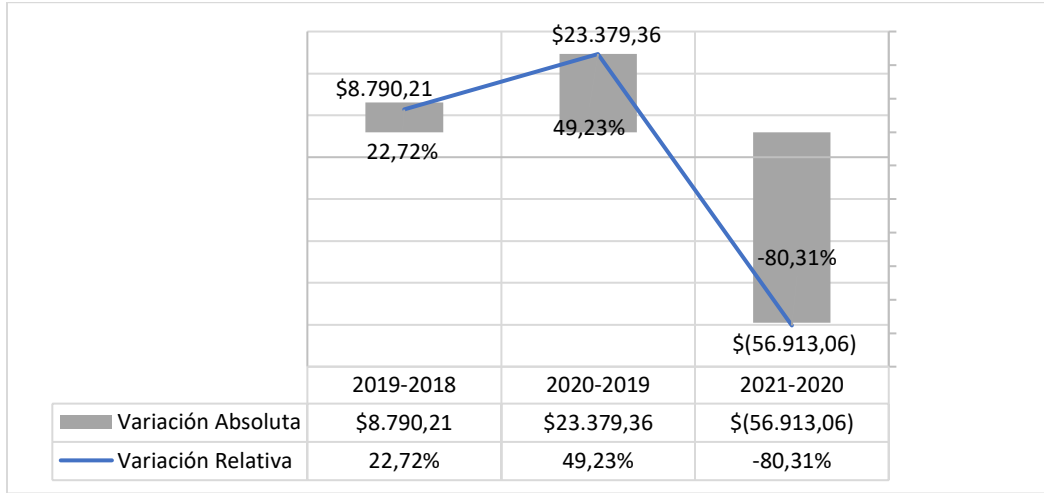
El año 2019 con respecto al 2018 presentó una variación del 13,55% ya que en el 2018 el total de gastos fue de \$ 58.325,36 y en el 2019 se presenta un valor de \$ 66.229,14, este incremento se debe a que el negocio de la línea de importación opera desde el primero de enero del 2019 a diferencia del año 2018 en el que los gastos relacionados a la mencionada línea de negocio comenzaron a mediados de año. Los gastos relacionados con sueldos también aumentan del 2018 al 2019 debido al incremento en el Salario Básico Unificado.

El año 2020 con respecto al 2019 presentó una variación de \$ -1.542,80 lo que equivale a una disminución del 2,33% en gastos. Este decremento se debe principalmente a la reducción de los gastos relacionados con sueldos ya que en el 2020 se tuvo que despedir a un trabajador debido a la irregularidad de atención en los locales por el confinamiento generado por la pandemia. Por la misma razón antes mencionada, los gastos de servicios básicos y materiales de oficina y limpieza también disminuyeron.

El año 2021 con respecto al 2020 presentó una variación del 14,08% ya que en el 2020 el total de gastos fue de \$ 64.686,34 y en el 2021 se presenta un valor de \$ 73.791,82, este incremento se debe a que en el año 2021 el negocio ya volvió a operar con normalidad en sus locales por lo que los gastos de servicios básicos y materiales de oficina y limpieza aumentaron en comparación con el 2020. Además, para el 2021 los gastos relacionados a sueldos aumentan debido a que se vuelve a contratar a un trabajador. Otro aspecto influyente es que los gastos de depreciación se incrementan debido a la compra de nuevos activos fijos. Los gastos que también aumentan para el 2021 son los correspondientes a la renta del local y la mayor publicidad que maneja el negocio.

Figura 9.

Análisis horizontal Utilidad



Nota. Se indica el comportamiento de las variaciones absolutas y relativas de la utilidad en los periodos de análisis 2019-2018, 2020-2019 y 2021-2020. Elaboración propia.

Interpretación:

El año 2019 con respecto al 2018 en la utilidad operacional presentó una variación del 22,72% ya que en el 2018 se generó un valor de \$ 38.695,86 y en el 2019 un valor de \$ 47.486,06, este incremento se debe al aumento en las ventas del 2019. Conjuntamente, las cuentas 15% participación empleados, impuesto renta a pagar y utilidad neta aumentaron el 22,72%, el 90,79 y el 16,77% respectivamente para el año 2019.

El año 2020 con respecto al 2019 en la utilidad operacional presentó una variación del 49,23% ya que en el 2019 se generó un valor de \$ 47.486,06 y en el 2020 un valor de \$ 70.865,43, este incremento se debe al aumento en las ventas del 2020 y en la disminución de los gastos. Así como aumentó la utilidad operacional, también incrementaron las cuentas 15% participación empleados, impuesto renta a pagar y utilidad neta en un 49,23%, el 98,65 y el 42,18% respectivamente para el

año 2020. La utilidad neta pasó de \$ 35.322,94 a \$ 50.223,01, siendo la más alta en los años de estudio.

El año 2021 con respecto al 2020 en la utilidad operacional presentó una variación del -80,31% ya que en el 2020 se generó un valor de \$ 70.865,43 y en el 2021 un valor de \$ 13.952,27, este decremento se debe a la disminución en las ventas del 2021 y en el aumento de los costos y gastos. Como la utilidad operacional bajó, también disminuyeron las cuentas 15% participación empleados, impuesto renta a pagar y utilidad neta en un 80,31%, 98,63 y 76,66% respectivamente para el año 2021. La utilidad neta pasó de \$ 50.223,01 a \$ 11.722,49, dado que aún no se recupera el valor de lo invertido en la compra de mercadería ya que los inventarios se encuentran embodegados.

2.1.2 Análisis vertical de los Estados Financieros de EFCO MUEBLES.

Tabla 7.

Análisis Vertical del Estado Situación Financiera 2018-2021

EFCO MUEBLES				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ANÁLISIS VERTICAL				
PERIODO: 2018-2021				
(EXPRESADO EN USD)				
CUENTAS	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	47,81%	52,38%	61,19%	44,33%
CAJA BANCOS	11,62%	14,07%	21,59%	3,72%
INVERSIONES			12,09%	
IMP. RENTA ANTICIPADA	0,26%	0,88%	1,39%	0,94%
INV. MERCADERIAS ALMACEN	24,19%	23,87%	10,14%	26,52%
CREDITO TRIBUTARIO IVA	1,69%	1,05%	0,00%	0,48%
CUENTAS POR COBRAR	10,04%	12,51%	15,99%	12,66%
ACTIVO NO CORRIENTE	52,19%	47,62%	38,81%	55,67%

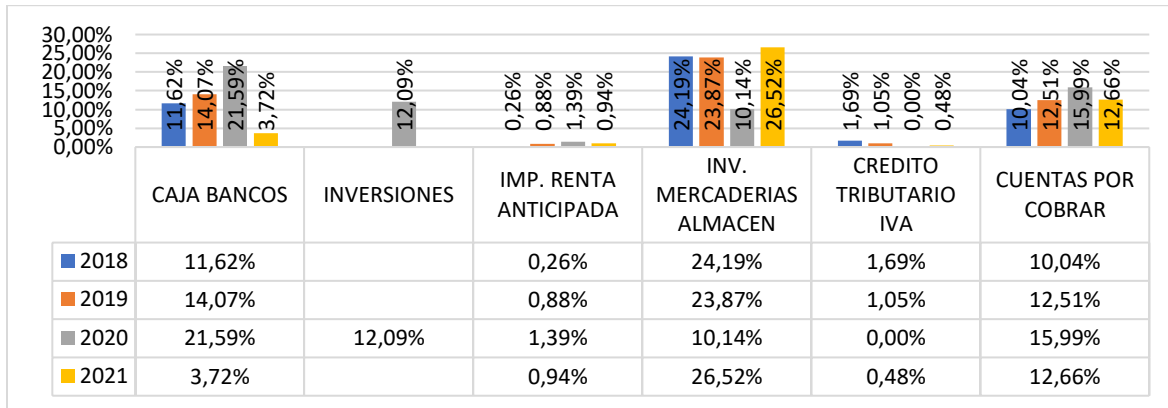
EDIFICIO	64,47%	64,16%	57,51%	79,21%
(-) DEPRECIACIÓN EDIFICIO	-16,86%	-19,99%	-20,80%	-24,74%
MUEBLES Y ENSERES	0,37%	0,37%	0,36%	0,37%
(-) DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	-0,08%	-0,11%	-0,14%	-0,18%
EQUIPO DE CÓMPUTO	0,55%	0,55%	0,49%	0,51%
(-) DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO	-0,22%	-0,35%	-0,43%	-0,51%
VEHÍCULO	6,35%	6,32%	5,66%	5,80%
(-) DEPRECIACIÓN VEHÍCULO	-2,43%	-3,40%	-3,92%	-4,90%
HERRAMIENTAS	0,07%	0,10%	0,09%	0,17%
(-) DEPRECIACIÓN HERRAMIENTAS	-0,02%	-0,03%	-0,04%	-0,06%
TOTAL DE ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	12,40%	6,01%	7,08%	11,67%
PROVEEDORES	10,67%	3,55%	2,09%	11,23%
RETENCION RENTA	0,05%	0,06%	0,03%	0,00%
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	0,51%	0,97%	1,73%	0,02%
IVA X PAGAR	0,00%	0,00%	1,36%	0,00%
IESS X PAGAR	0,05%	0,05%	0,04%	0,05%
15% PARTICIPACION EMPLADOS	1,12%	1,37%	1,84%	0,37%
PATRIMONIO	87,60%	93,99%	92,92%	88,33%
CAPITAL	81,74%	87,19%	84,25%	86,25%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5,86%	6,81%	8,67%	2,07%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nota. La tabla muestra los porcentajes de representación de las cuentas del ESF en los años

2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Figura 10.

Análisis vertical Activo Corriente



Nota. La figura muestra la representación de las cuentas del activo corriente en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

El activo corriente en el año 2018 representa un 47.81% del total de los activos, para el siguiente año 2019 aumenta al 52.38%, de igual manera presenta un aumento en el año 2020 en mayor proporción llegando al 61.19%. Sin embargo, para el año 2021, existe un decremento representando el 44.33% del total de los activos, estos acontecimientos pueden deberse a:

Tanto la cuenta “Caja-Bancos” como la de “Cuentas por Cobrar” en relación al periodo comprendido entre el 2018 al 2020 han incrementado a lo largo de este tiempo, lo que representa un aumento en el nivel de ventas en efectivo y a crédito. Por otro lado, estos rubros tienen un comportamiento decreciente en el año 2021 debido a que el negocio tiene un menor nivel de ventas.

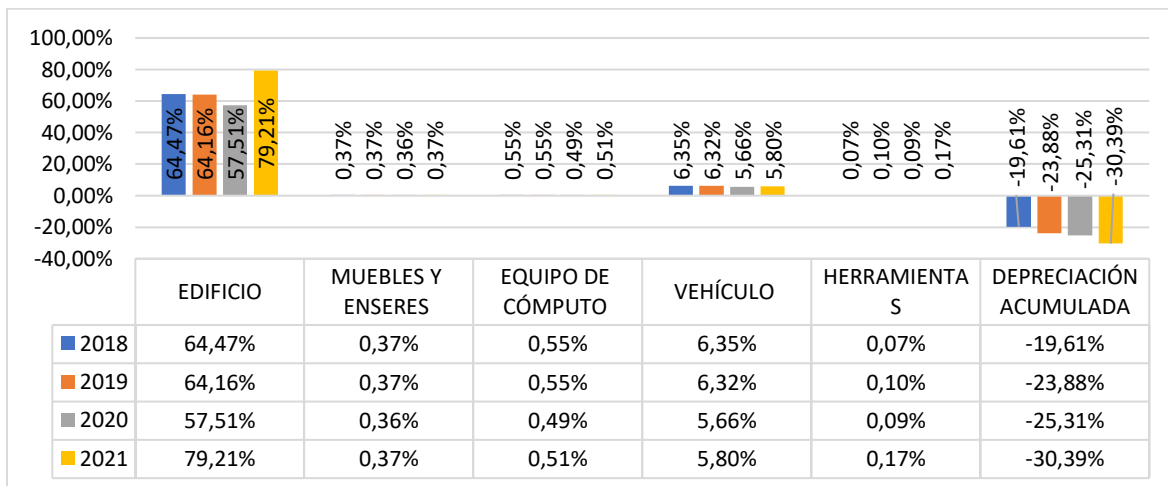
La cuenta “Inventarios” tiene una representación decreciente del 2018 al 2020 lo que refleja el incremento en el nivel de ventas en ese periodo; sin embargo, en el año 2021 esta cuenta representa

el 26.52% del activo corriente, concluyendo que en este año el negocio se encuentra con un amplio stock de mercadería.

Las cuentas “Impuesto Renta Anticipada” y “Crédito Tributario IVA” representan un pequeño porcentaje del total del activo corriente ya que en ningún periodo estas cuentas superan el 2%, mientras que la cuenta “Inversiones” representa el 12.09% del activo corriente solo en el año 2020 ya que aumentó el nivel de efectivo con el que cuenta el negocio debido al incremento en las ventas que se presentó en este año.

Figura 11.

Análisis vertical Activo no Corriente



Nota. La figura muestra la representación de las cuentas del activo no corriente en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

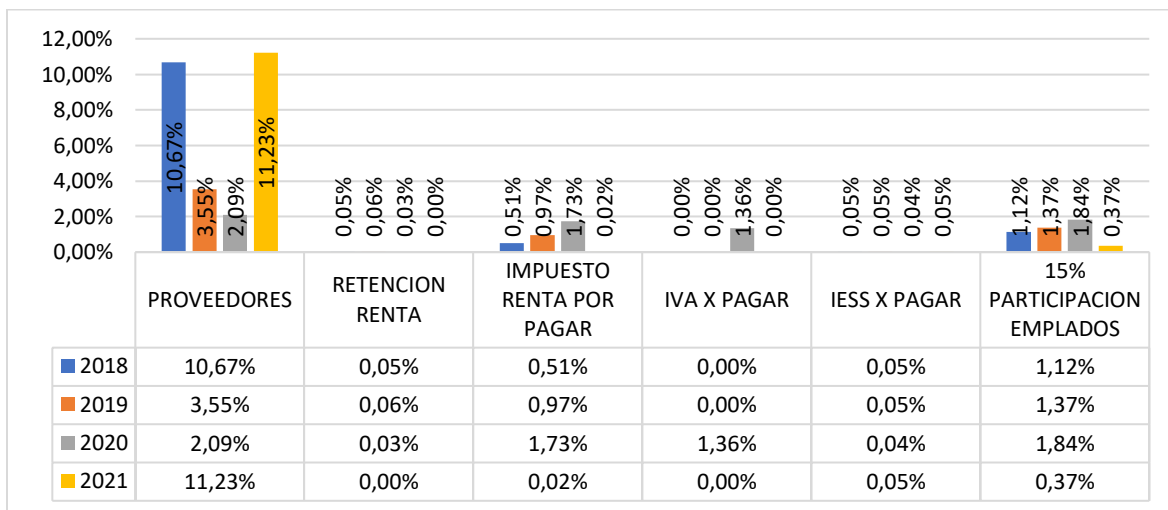
Se muestra que el “Activo no corriente” en el año 2018 representa un 52.19% del total de los activos, para el 2019 se presenta un decrecimiento en su representación llegando al 47.62% y en el año 2020 su representación decrece nuevamente llegando al 38.81%, esta tendencia termina en

el año 2021, ya que el negocio adquiere una bodega y la representación del activo no corriente se incrementa al 55.67% en relación con el total de los activos.

En todos los años, la cuenta “Edificio” es la de mayor representación dentro de este grupo llegando en el último año a representar el 79.29% del total del activo no corriente, seguida de la cuenta “Vehículos” que representa alrededor del 6% del total del activo no corriente.

Figura 12.

Análisis vertical Pasivo Corriente



Nota. La figura muestra la representación de las cuentas del pasivo corriente en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

La representación del “Pasivo Corriente” para el año 2018 es de 12.40%, para el año 2019 y 2020 su representación decrece llegando al 6% y 7% respectivamente, no obstante, para el último año 2021 la representación crece hasta llegar a 11.67%.

La cuenta más representativa es “Proveedores”, en el año 2018 representa el 10.67% del total del pasivo, en los años 2019 y 2020 su representación disminuye al 3.55% y 2.09% respectivamente, sin embargo, en el año 2021 vuelve a incrementar representando el 11.23%. Las variaciones de la representación de la cuenta en mención se deben a que la adquisición de mercadería a crédito se realiza en mayor proporción en unos años que en otros.

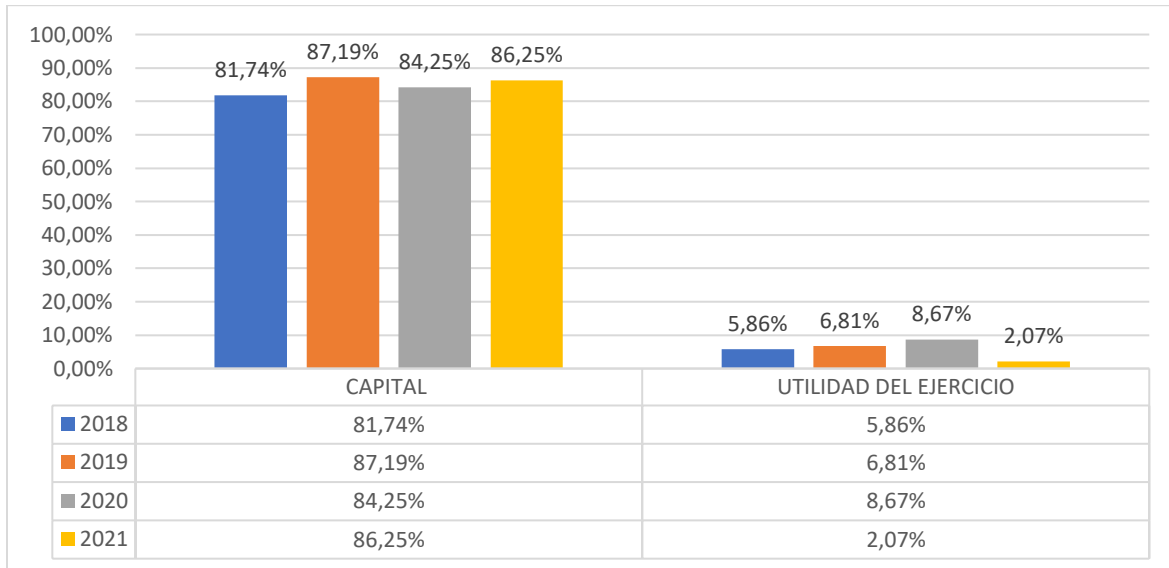
Las cuentas “Impuesto Renta por Pagar” y “Participación Trabajadores” tienen una representación baja con respecto al total del Pasivo Corriente, sin embargo, su representación a lo largo de los años ha aumentado alcanzando de cierto modo en el 2020 un máximo de 1.73% y 1.84% respectivamente. En el año 2021, la cuenta “Impuesto renta por Pagar” representa apenas el 0.02% y “Participación Trabajadores” el 0.37% debido a la disminución del nivel de ventas en este año en comparación a los años anteriores.

La cuenta “IVA por Pagar” representa el 1.36% del total del Pasivo Corriente solo en el 2020, ya que en ese año el negocio experimentó un incremento en el nivel de ventas y generó impuesto a pagar.

Las cuentas “Retención Renta” e “IESS por pagar” tienen una representación mínima en el Pasivo Corriente, llegando a representar como punto máximo un 0.05%. La razón por la que la representación de la cuenta Retención Renta en el 2021 es del 0%, se debe a que para ese año el negocio ya no tenía la calificación de agente de retención.

Figura 13.

Análisis vertical Patrimonio



Nota. La figura muestra la representación de las cuentas del patrimonio en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

La cuenta “Capital” es la más representativa con un 81.74%, 87.19%, 84.25% y 86.25% para los años comprendidos entre el 2018 al 2021. Esto demuestra que el negocio tiene un nivel alto de garantías frente a terceros, debido a las aportaciones de capital que se han venido dando a lo largo de estos años.

Finalmente, la cuenta “Utilidad” en el año 2018 representa el 5.86%, en el año 2019 6.81%, en el año 2020 crece hasta llegar al 8.67% y en el año 2021 cae a 2.07%, lo que demuestra que el negocio obtuvo más utilidades en el periodo comprendido entre el 2018 y 2020, siendo este último año donde más utilidades se obtuvo lo que también permitió la compra de una bodega para el

almacenamiento de los inventarios, mientras que el año 2021 las utilidades disminuyeron debido que no se vendió lo esperado provocando que el negocio tenga un gran porcentaje de stock.

Tabla 8.

Análisis Vertical del Estado de Resultados 2018-2021

EFCO MUEBLES				
ESTADO DE RESULTADOS				
ANÁLISIS VERTICAL				
PERIODO: 2018-2021				
(EXPRESADO EN USD)				
CUENTAS	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	100%	100%	100%	100%
VENTAS 12%	100%	100%	100%	100%
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS	65,33%	64,97%	66,32%	76,72%
INVENTARIO INICIAL	49,28%	38,50%	30,78%	15,57%
COMPRAS NETAS	33,96%	33,81%	16,42%	26,88%
IMPORTACIONES	26,74%	30,82%	33,71%	74,06%
MERCADERÍA DISPONIBLE PARA VENTA	109,98%	103,13	80,91%	116,52%
(-) INVENTARIO FINAL	44,65%	38,16%	14,58%	39,79%
GASTOS	20,84%	20,40%	16,07%	19,58%
GASTOS TRANSPORTE	0,48%	0,56%	0,67%	1,08%
GASTOS OTROS BIENES Y SERVICIOS				
PUBLICIDAD	0,03%	0,04%	0,04%	0,08%
ENERGÍA ELECTRICA	0,18%	0,16%	0,10%	0,13%
INTERNET	0,21%	0,18%	0,15%	0,16%
AGUA	0,13%	0,12%	0,07%	0,10%
TELÉFONO	0,20%	0,19%	0,13%	0,17%
MATERIALES DE LIMPIEZA	0,05%	0,06%	0,02%	0,05%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,10%	1,12%	0,99%	1,19%
SUMUNISTROS DE OFICINA	0,16%	0,15%	0,10%	0,15%
GASTOS RENTA	3,04%	2,81%	2,27%	2,58%
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	0,48%	0,43%	0,35%	0,40%
GASTOS APOORTE PATRONAL	0,65%	0,57%	0,37%	0,46%
GASTOS SUELDOS	5,79%	5,10%	3,28%	4,14%
GASTOS BENEFICIOS SOCIALES	0,97%	0,85%	0,55%	0,69%

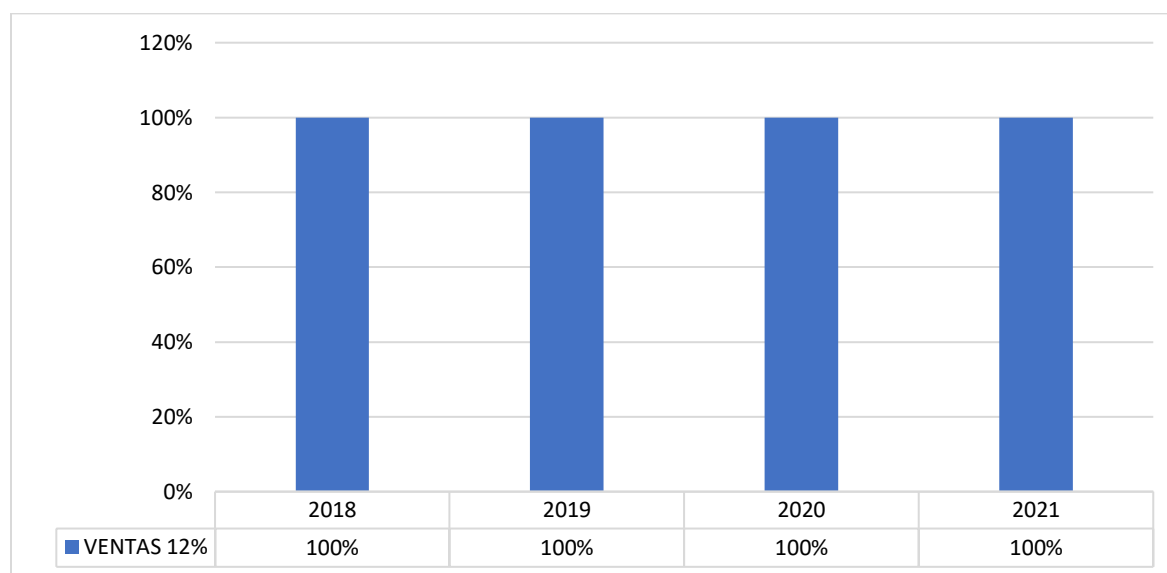
GASTOS IMPUESTOS	0,06%	0,05%	0,03%	0,04%
GASTOS FONDOS DE RESERVA	0,28%	0,42%	0,27%	0,27%
GASTOS SEGUROS	0,53%	0,61%	0,74%	1,19%
GASTOS DEPRECIACIÓN	6,50%	6,97%	5,63%	6,71%
GASTOS DESAHUCIO			0,30%	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	86,17%	85,37%	82,39%	96,30%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13,83%	14,63%	17,61%	3,70%
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	2,07%	2,19%	2,64%	0,56%
IMPUESTO RENTA A PAGAR	0,94%	1,55%	2,49%	0,04%
UTILIDAD LÍQUIDA	10,81%	10,88%	12,48%	3,11%

Nota. La tabla muestra los porcentajes de representación de las cuentas del ER en los años 2018,

2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Figura 14.

Análisis vertical Ingresos



Nota. La figura muestra la representación de los ingresos generados por las ventas 12% en los años

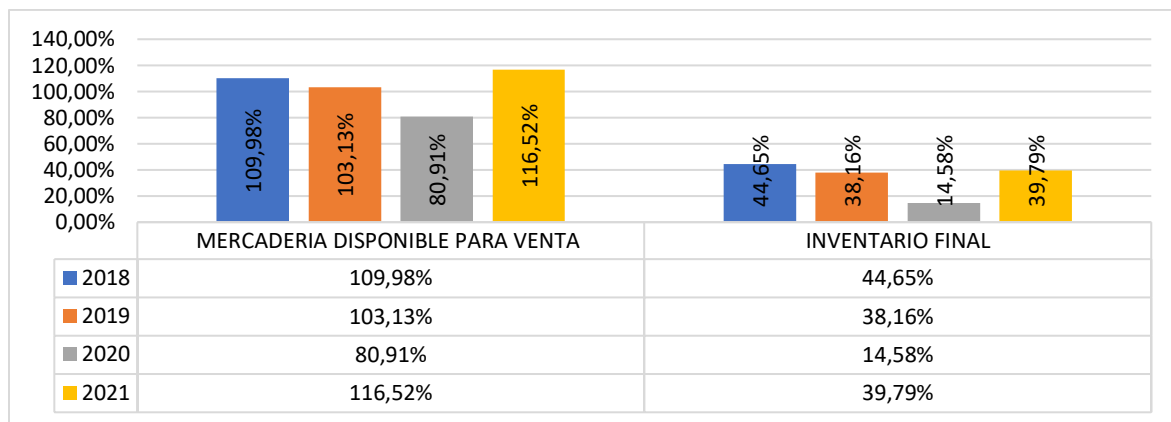
2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

Mediante el análisis del Estado de Resultados se determinó que el 100% de los ingresos del negocio durante el período del 2018 al 2021 pertenecen a la cuenta “Ventas 12%”, es decir son ingresos operacionales.

Figura 15.

Análisis vertical Costos



Nota. La figura muestra la representación de los costos en los años 2018, 2019, 2020, 2021.

Elaboración propia.

Interpretación:

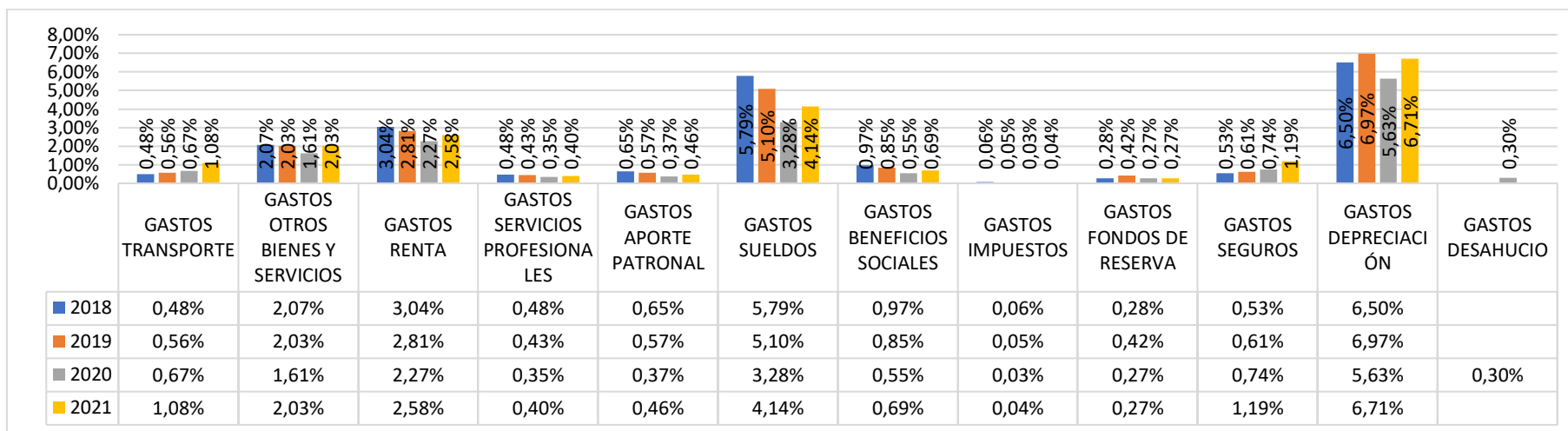
El “Costo de Venta” en el año 2018 representa el 65.33% del total de ventas, en el año 2019 presenta un ligero decrecimiento llegando a 64.97%, en el año 2020 llega a 66.32% para finalmente en el 2021 alcanzar el 76.72%. La cuenta que mayor influencia tiene en su estructura de costos es “Mercadería disponible para la venta”, en el 2018 los inventarios representan el 109.98%, para el 2019 el negocio aumenta sus ventas y el inventario representa el 103.13%, el mismo compartimiento se presenta en el 2020 pero con un decrecimiento significativo alcanzado el

80.91% de representación, si bien en estos años la tendencia en esta cuenta es decreciente en el año 2021 vuelve a crecer llegando a representar el 116.52% del costo de ventas.

La cuenta “Inventario final” tiene un comportamiento similar a la cuenta anterior, en el 2018 representa el 44.65% pero por el aumento de ventas baja para los 2 siguientes años al 38.16% y 14.58% respectivamente, sin embargo, para el 2021 nuevamente sube la representación al 39.79%, debido a que las ventas no fueron al mismo nivel que los anteriores años.

Figura 16.

Análisis vertical Gastos



Nota. La figura muestra la representación de los gastos en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

El valor de la cuenta “Gastos” en el año 2018 y 2019 representan el 20% de los “Ingresos”, en el año 2020 la cuenta presenta una ligera disminución llegando al 16%, mientras que en el 2021 la cuenta vuelve a sufrir un aumento al 19,58%, por lo que se puede decir que los gastos del negocio a lo largo de estos años se mantienen en el mismo nivel de presentación de los ingresos percibidos por el negocio con excepción del año 2020.

Las cuentas con mayor representación se presentan en el siguiente orden: gastos de depreciación, sueldos empleados, renta, combustibles y lubricantes, a través de estas cuentas el negocio puede realizar sus actividades operacionales.

En el año 2018 la representación del “Gasto de depreciación” es de 6,50%, en el año 2019 tiene un ligero aumento debido a que a partir de este año la depreciación de los bienes de la importadora se realiza por el año corrido y adquisiciones de herramientas para el negocio, en el 2020 la depreciación baja al 5,63% y para el 2021 se genera un nuevo incremento llegando a 6,71%, situación asociada a la compra de la bodega.

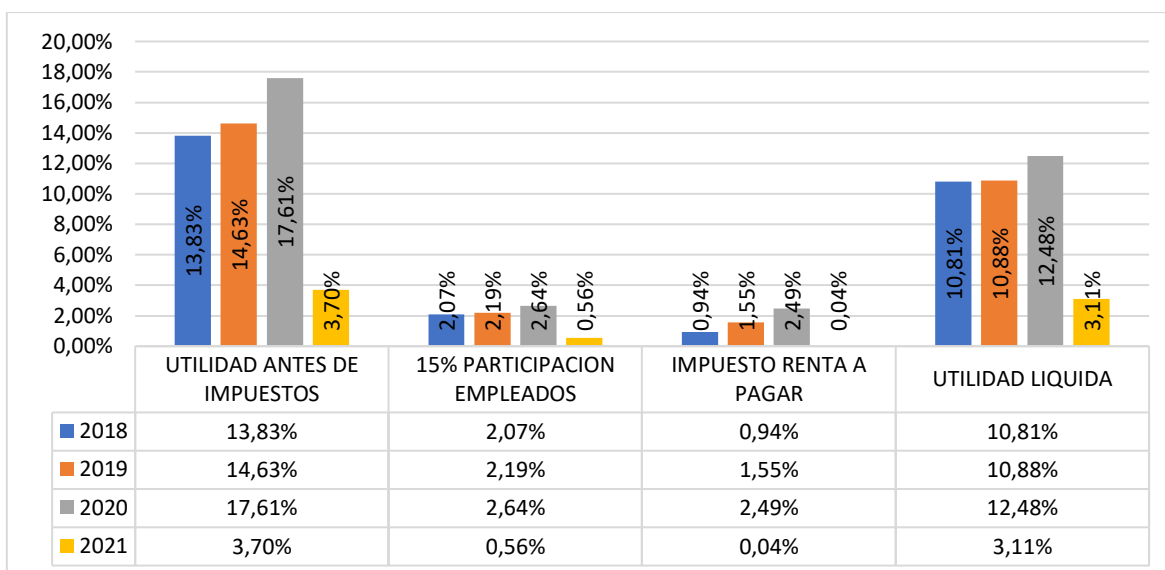
La cuenta “Sueldos” en el año 2018 representa el 5,79%, en el 2019 el 5,10% y en el año 2020 debido al COVID-19 esta representación baja al 3,28% debido a que el negocio no pudo mantener a todos sus empleados, despidió a uno de sus colaboradores, sin embargo, para el año 2021 la representación de esta cuenta vuelva a aumentar llegando al 4.14% a causa de la reintegración del empleado despedido en el año anterior.

La cuenta “Renta” es la tercera más representativa en referencia al total de los “Ingresos” mostrando el 3,08%, 2,81%, 2.27% y 2,58% por el periodo comprendido del 2018 al 2021.

Los gastos de “Combustibles y lubricantes” representan alrededor del 1% del total de gastos. Finalmente, los demás gastos en los que incurre el negocio para realizar sus actividades operacionales llegan a representar menos del 1% del total de los “Ingresos”.

Figura 17.

Análisis vertical Utilidad



Nota. La figura muestra la representación de las cuentas relacionadas a la utilidad en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Interpretación:

La cuenta “Utilidad Operacional” es la más representativa iniciando el 2018 con 13,83% y aumentando para los años 2019 y 2020 al 14,63% al 17,61% respectivamente, sin embargo, en el 2021 presenta una disminución muy significativa llegando a 3,70%.

Un comportamiento similar presenta la cuenta, “Participación trabajadores” que le 2018 representa el 2,07% y en 2020 llega a 2,64% pero cae al 0,56% en el 2021, del mismo modo, la cuenta “Impuesto a la Renta” en el 2018 tiene una representación del 0,94% y para el 2020 alcanza el 2.49%, sin embargo, para el 2021 su representación cae significativamente a solo el 0,04%.

Finalmente, la cuenta “Utilidad líquida” representa el 10,81%, 10,88% y 12,48% para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente, no obstante, en el 2021 su representación también cae al 3,11%. Todas las situaciones antes mencionadas se deben a la disminución en el nivel de ventas que presenta el negocio en el último año.

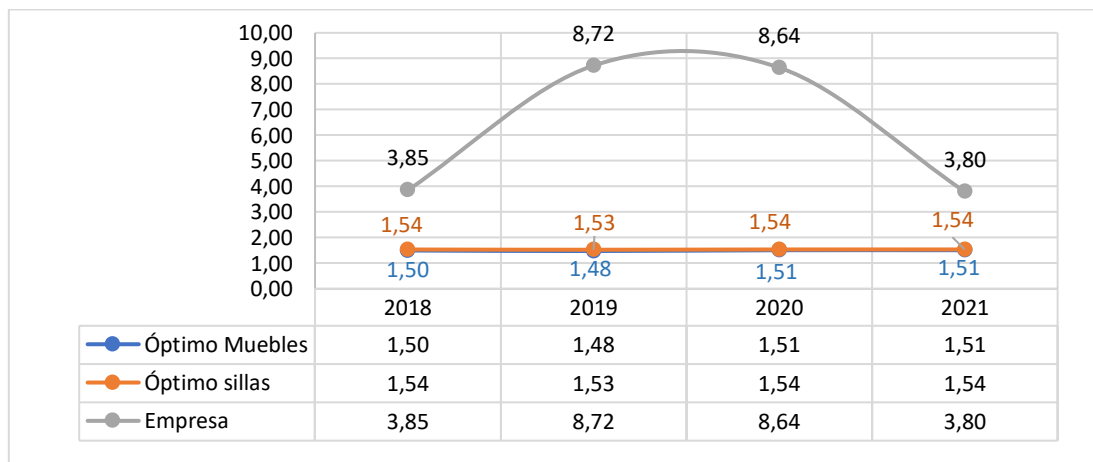
2.1.3 Ratios Financieros de EFCO MUEBLES.

A continuación, se presentan los ratios financieros de los grupos de liquidez, financiamiento, gestión y rentabilidad de EFCO Muebles, los mismos que serán comparados con ratios óptimos de la industria publicados por la Superintendencia de Compañías en los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Las fórmulas utilizadas para los respectivos cálculos se encuentran en el Anexo 3.

Liquidez

Figura 18.

Liquidez corriente



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de liquidez corriente de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021.

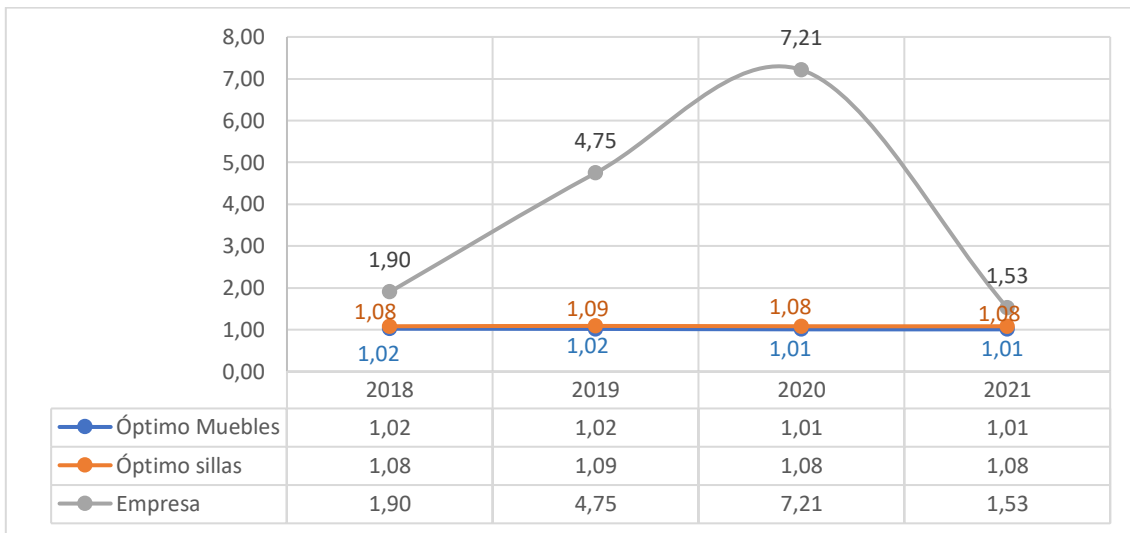
Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

Se puede observar que durante el periodo comprendido entre el 2018 al 2021 el negocio por cada \$1 de obligación a corto plazo cuenta con \$ 3,58, \$ 8,72, \$ 8,64 y \$3.80 para poder hacer frente a sus obligaciones. Si bien, en cada uno de los años EFCO MUEBLES se encuentra sobre el nivel promedio de los dos sectores en los que se desenvuelve, en el último año este indicador disminuye a comparación de los dos años anteriores, a causa del aumento del pasivo corriente y la disminución del activo corriente.

Figura 19.

Prueba ácida



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de prueba ácida de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

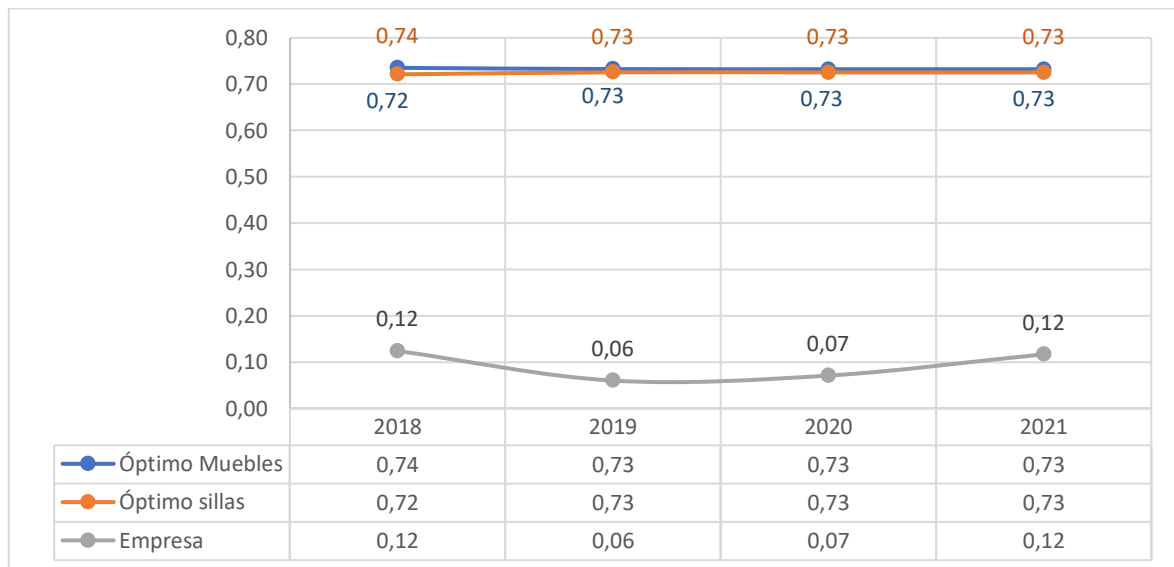
Interpretación:

Al aplicar este indicador se constata que el negocio puede atender sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de liquidar sus existencias, en el 2021 este ratio cae a \$1.53 pero aun así el negocio puede seguir cubriendo sus obligaciones. Además, en todos los años este indicador es superior al nivel óptimo de los sectores en los que trabaja el negocio.

Financiamiento

Figura 20.

Endeudamiento del activo



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de endeudamiento del activo de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021.

Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

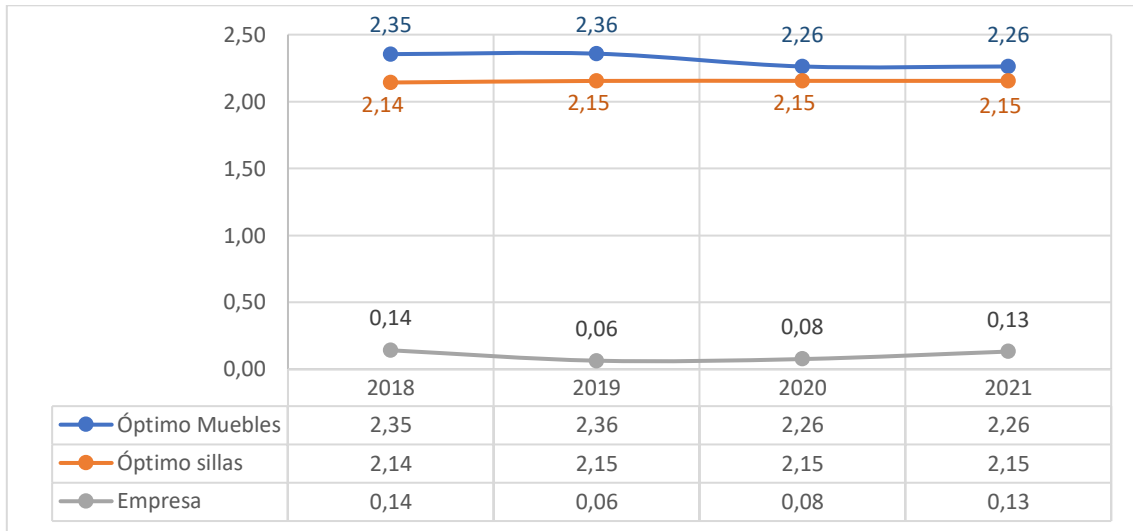
Interpretación:

Con respecto a este indicador, el negocio presenta un elevado grado de independencia frente a sus acreedores ya que, en los años 2018 y 2021, tan solo dependen del 0,12% y en los años

2019 y 2020 este indicador llega a 0,06% y 0.07%. Si se compara con los indicadores óptimos del sector, EFCO MUEBLES tiene indicadores inferiores a los mismos.

Figura 21.

Endeudamiento del Patrimonio



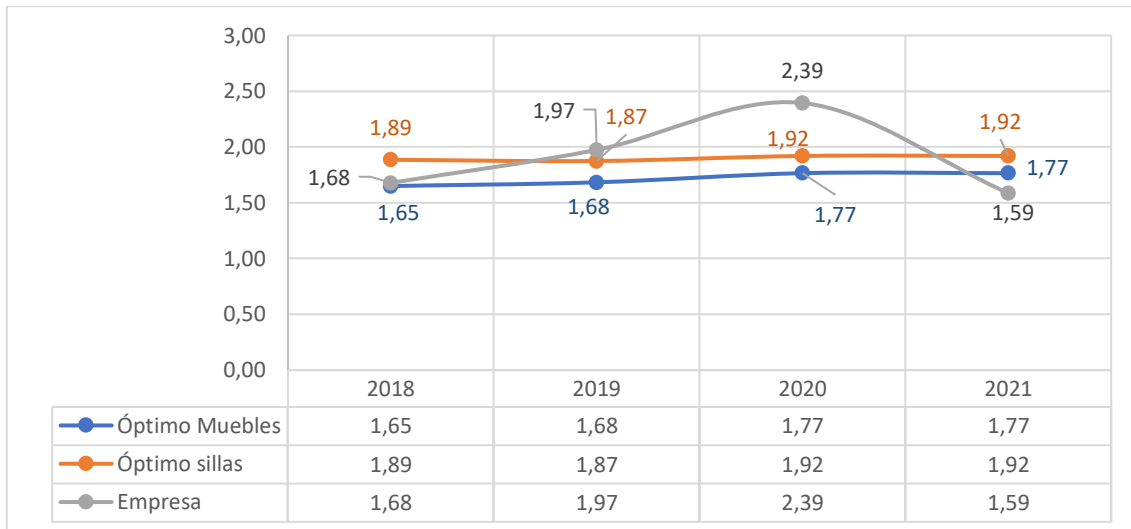
Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de endeudamiento del patrimonio de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

El negocio entre los años 2018 y 2021 es financiado en casi la totalidad por sus propietarios, ya que por cada dólar invertido por los socios se realiza una inversión mínima de \$ 0,06 y máxima de \$ 0,14 por parte de los acreedores, encontrándose por debajo de los índices de los sectores.

Figura 22.

Endeudamiento del Activo Fijo



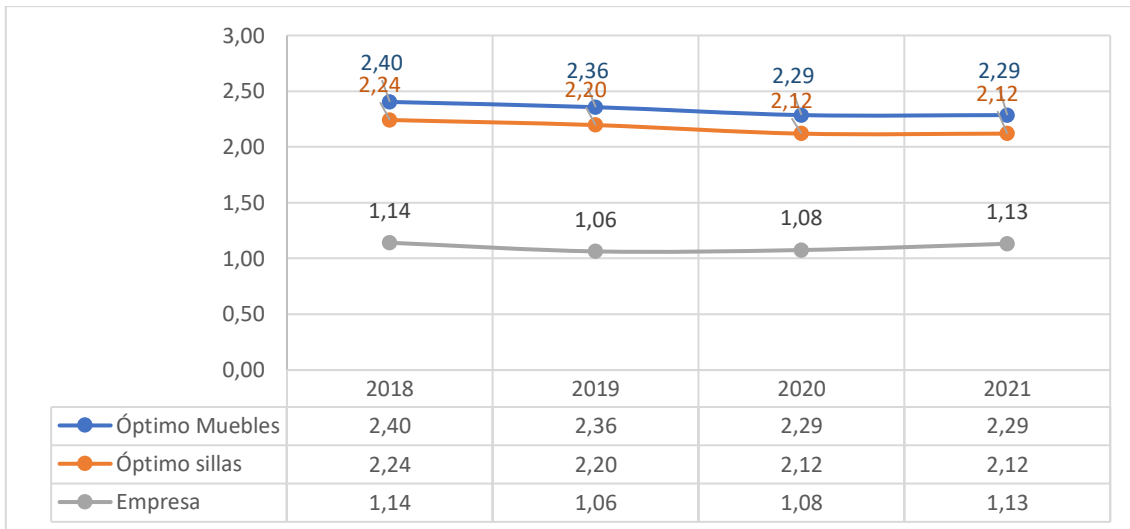
Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de endeudamiento del activo fijo de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

En el periodo de análisis, se determinó que por cada dólar invertido en activos fijos el negocio cuenta con valores que oscilan entre \$ 1,59 como mínimo y \$ 2.39 como máximo, por lo que, la totalidad del activo fijo de la empresa pudo haber sido financiado con su patrimonio. En comparación con los indicadores óptimos del sector, los resultados se encuentran superiores demostrando que EFCO MUEBLES tiene un patrimonio bastante considerable.

Figura 23.

Apalancamiento



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de apalancamiento de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021.

Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

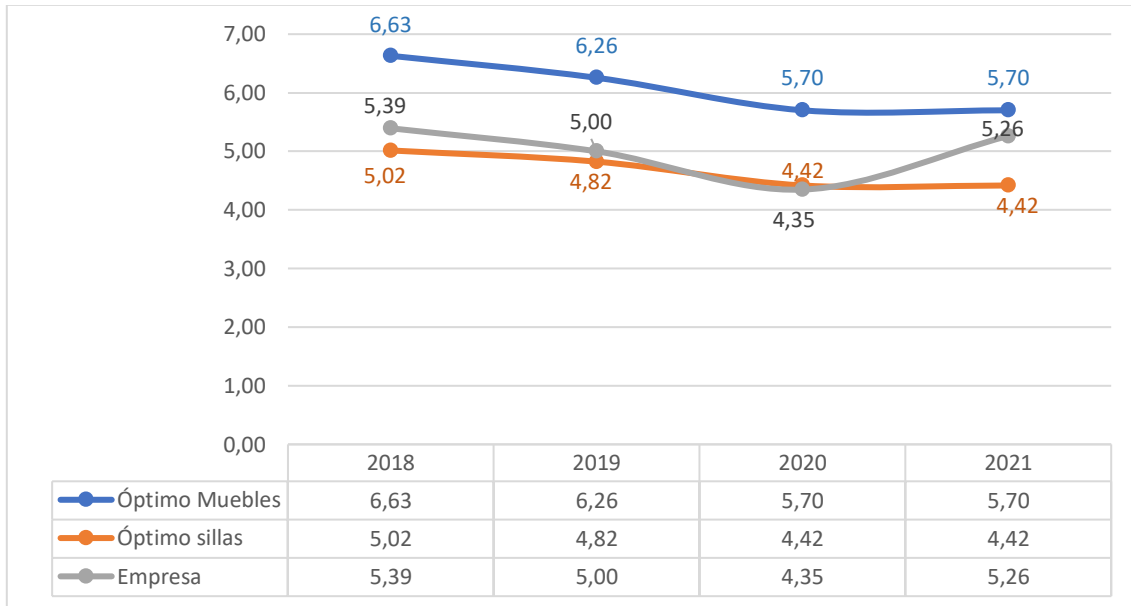
Interpretación:

Se puede decir que los bienes comprados con obligaciones a corto plazo, se mantienen constantes a lo largo del periodo, comenzando en el 2018 con el 1,14%, presentando una ligera disminución en el 2019 y 2020 hasta situarse en el 2021 con el 1,13%. El negocio se apalanca en menor proporción comparado con la industria ya que los indicadores de los sectores están por encima de los de EFCO MUEBLES.

Gestión

Figura 24.

Rotación de Cartera



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de rotación de cartera de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021.

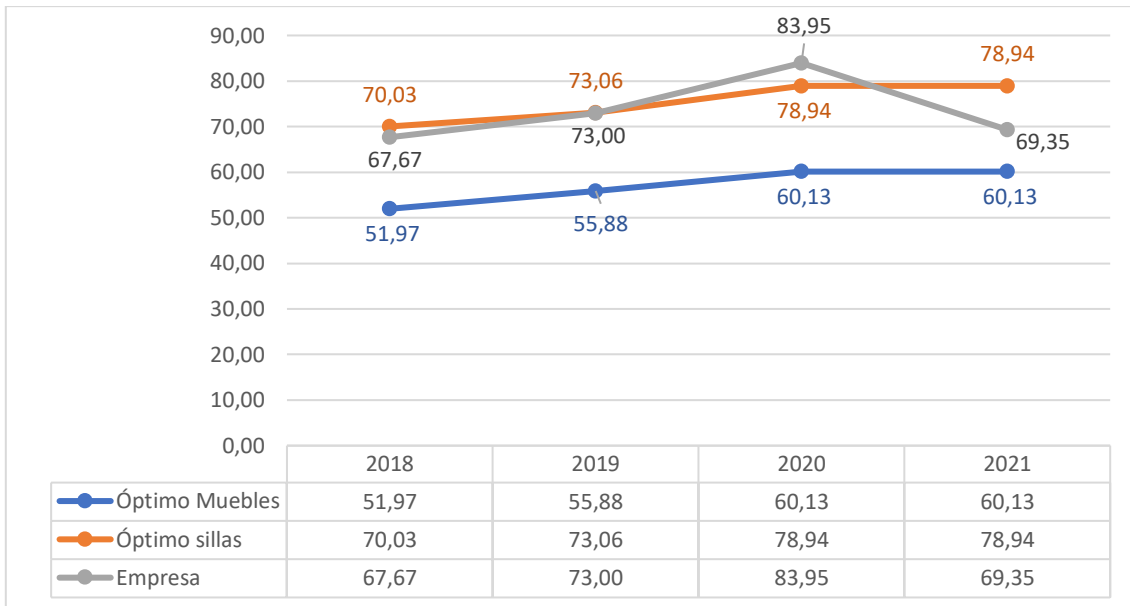
Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

Este índice presenta una tendencia decreciente desde el 2018 hasta el 2020, es decir, que el negocio tarda más tiempo en recuperar su cartera. En el 2021 el indicador presenta un ligero aumento, provocado por la disminución de las ventas a crédito. En comparación con los indicadores óptimos del sector el indicador demuestra la misma tendencia de decrecimiento a excepción del 2021.

Figura 25.

Periodo Medio de Cobro



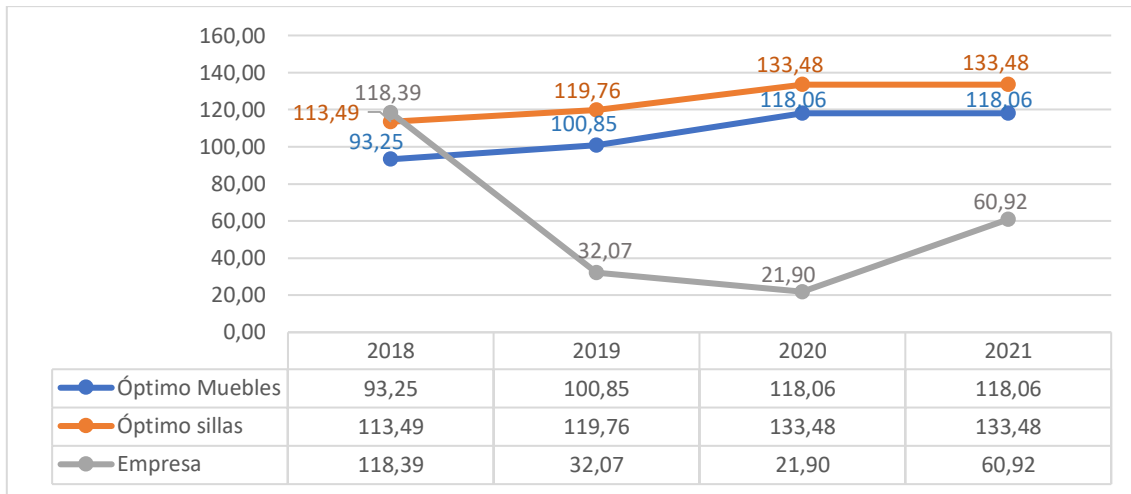
Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de periodo medio de cobro de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

Este indicador refleja que el tiempo que el negocio emplea para financiar a sus clientes ha aumentado, en el 2018 los clientes tardan 68 días para cancelar, en el 2019 sube a 73 días y en el 2020 alcanza 84 días, estos incrementos tienen un factor en común que es el aumento en ventas en estos años. Para el 2021 el nivel de ventas disminuye consecuentemente el índice disminuye a 70 días. En comparación con los indicadores óptimos, el negocio se encuentra sobre el rango óptimo de la industria de comercialización de muebles y en comparación con el indicador óptimo de la importadora de sillas está por debajo a excepción del año 2020 en el que el negocio se demora más en días en recuperar su cartera.

Figura 26.

Periodo Medio de Pago



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de periodo medio de pago de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021.

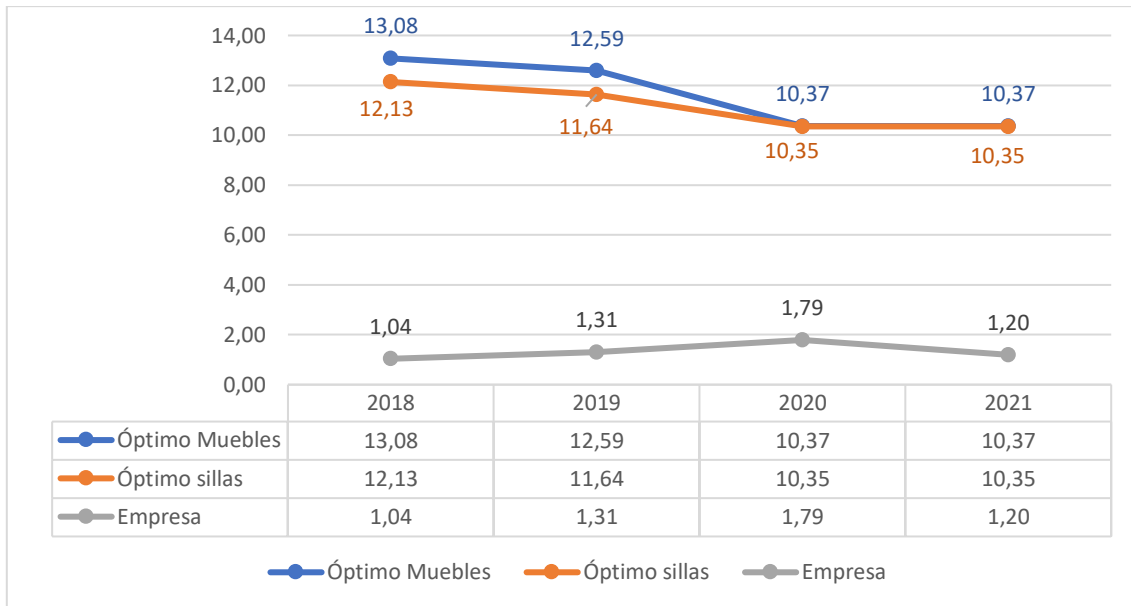
Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

Este indicador refleja el tiempo que el negocio emplea para pagar a sus proveedores. En el 2018, año en el que inicia las operaciones de importación, el negocio cancela en 118 días a sus proveedores, sin embargo, para el 2019 y 2020 este número baja a 32 días y 22 días respectivamente, situación provocada debido a que las ventas aumentaron y el negocio contaba con dinero para cancelar más rápido sus compras. En el año 2021 este índice aumenta a 61 días debido al aumento de compras y la disminución de ventas. En comparación con los indicadores óptimos de cada sector, el negocio cancela sus obligaciones en un menor tiempo.

Figura 27.

Rotación de Activo Fijo



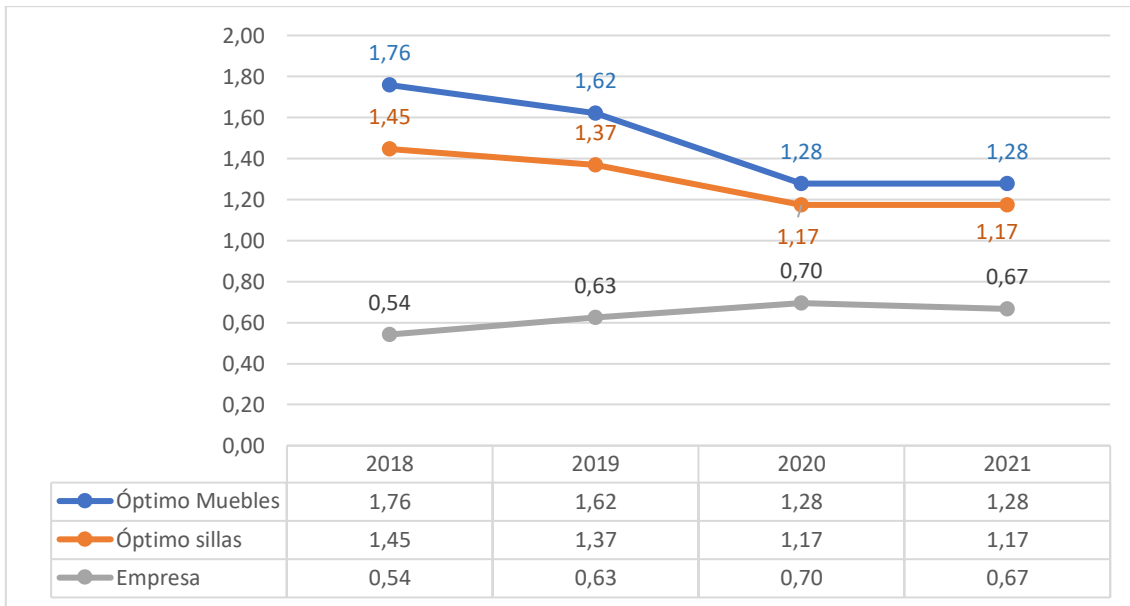
Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de rotación de activo fijo de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

La rotación del activo fijo presenta una tendencia positiva, en el año 2018 la rotación fue de 1,04 veces y en el 2020 sube al 1,79 veces, por lo que se puede decir que las ventas generadas por el negocio cubren a los activos fijos, a pesar de que en el año 2021 tiene una pequeña caída a 1,20 veces, provocada por la disminución en sus ventas. Si se compara con los indicadores de la industria se encuentra muy por debajo de los mismos, por lo que el negocio gestiona de manera ineficiente sus activos en comparación con la industria.

Figura 28.

Rotación de ventas



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de rotación de ventas de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

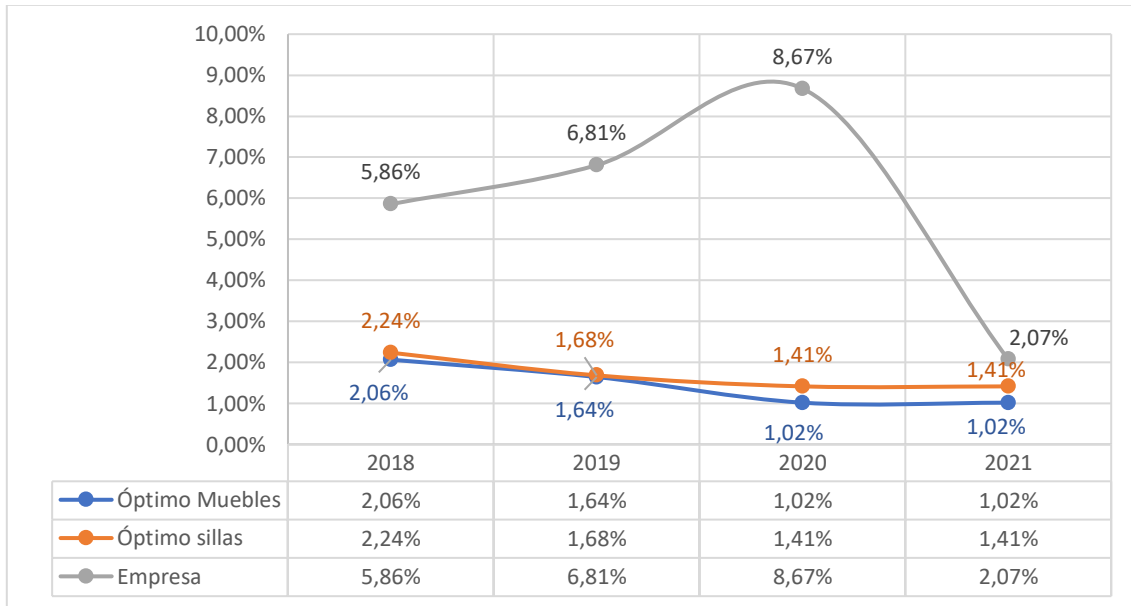
Interpretación:

Con este indicador se mide el nivel de ventas, en este caso el mayor volumen de ventas se encuentra en el año 2020 en donde alcanza el 0.70%, sin embargo, en ninguno de los años los resultados se igualan al promedio de los sectores, demostrando así una inoportuna gestión administrativa con la que cuenta el negocio.

Rentabilidad

Figura 29.

ROA



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos del ROA de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

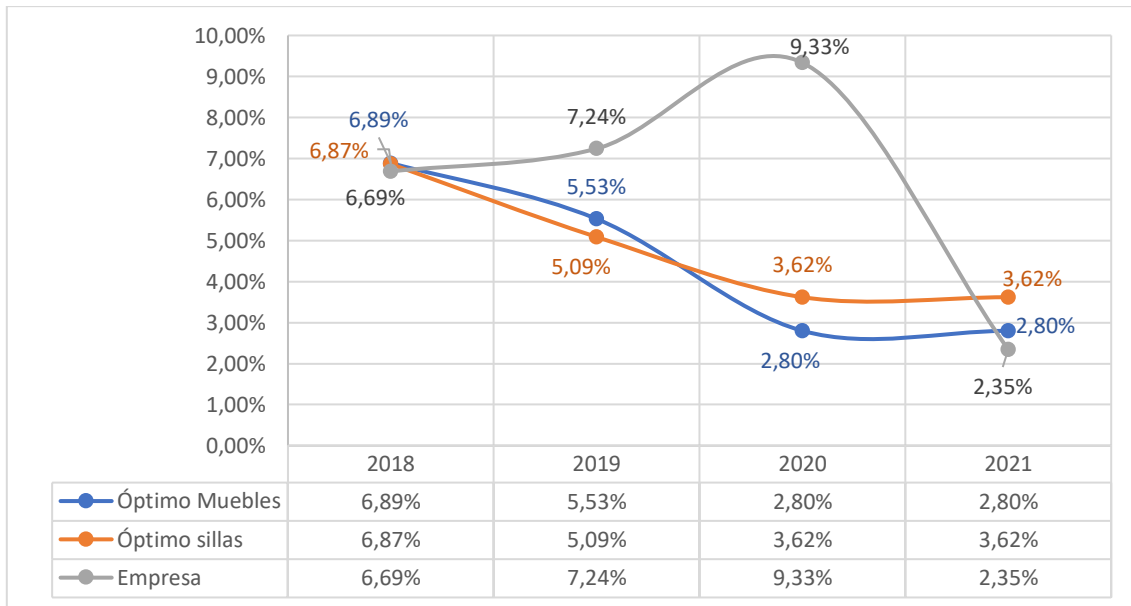
Interpretación:

Este indicador tiene una tendencia creciente iniciando en el año 2018 con un 6% al año siguiente sube un punto porcentual más y su punto máximo alcanza en el año 2020 llegando al 9%, sin embargo, en el año 2021 cae de manera significativa llegando al 2%.

A pesar de la disminución en el último año el negocio presenta indicadores superiores a los de la industria, por lo que la rentabilidad con la que cuenta el negocio es mayor que la de su competencia.

Figura 30.

ROE



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos del ROE de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

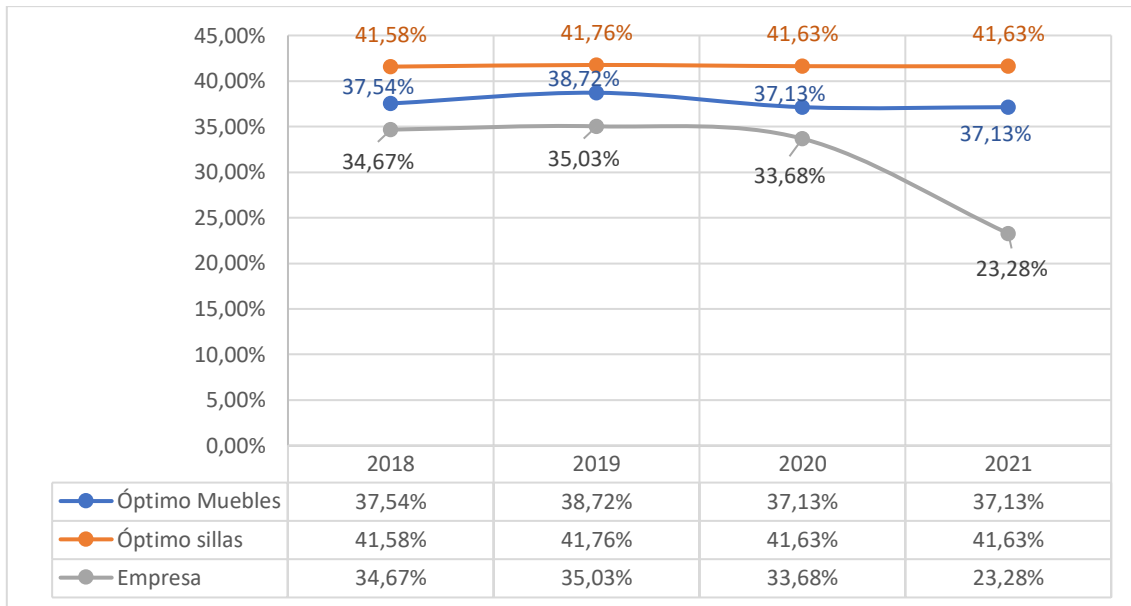
Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

El indicador muestra que la inversión realizada por los accionistas está generando beneficios para los mismos, en el 2018 y 2019 se muestra cerca del 7% de la utilidad neta que generó el capital invertido, para el 2020 la rentabilidad aumenta al 9% y en el 2021 este índice cae significativamente siendo inferior al promedio de la industria con un 2%, en este último año la rentabilidad de los dueños del negocio se ve disminuido a consecuencia de la reducida rotación del inventario.

Figura 31.

Margen bruto



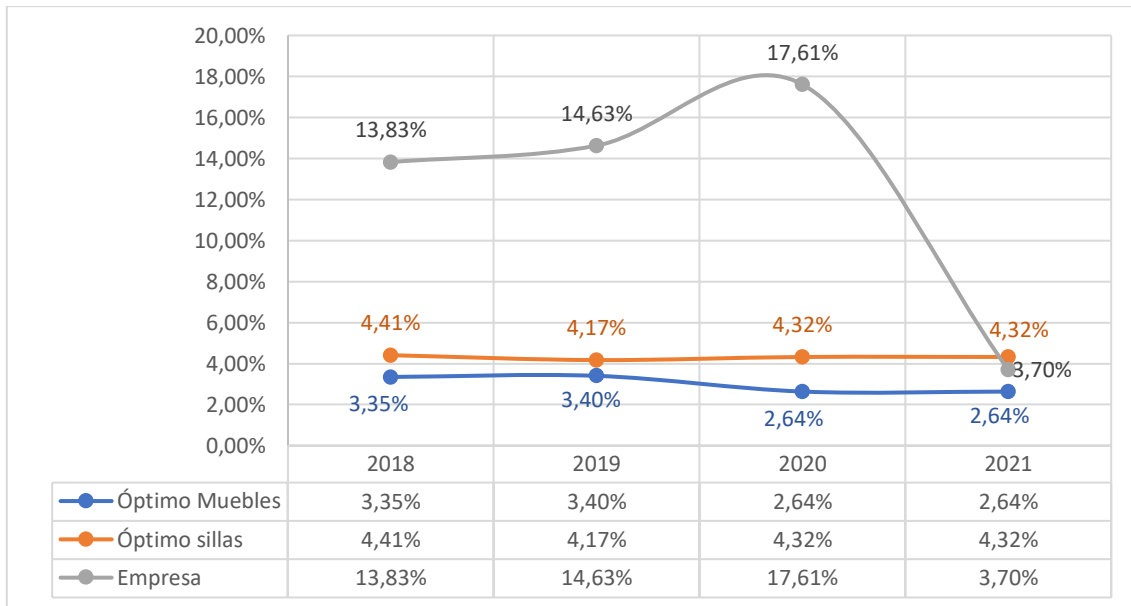
Nota. La figura muestra los indicadores óptimos del margen bruto de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

La capacidad con la que cuenta el negocio para cubrir los costos de venta se mantiene constante alrededor del 35% a lo largo de los años 2018, 2019 y 2020, mientras que para el año 2021 se presenta una disminución en la utilidad llegando al 23%. En referencia a la industria, el negocio presenta indicadores más bajos que los óptimos, lo que indica que sus niveles de ventas son menores y/o no es eficiente en el control de sus costos.

Figura 32.

Margen operacional



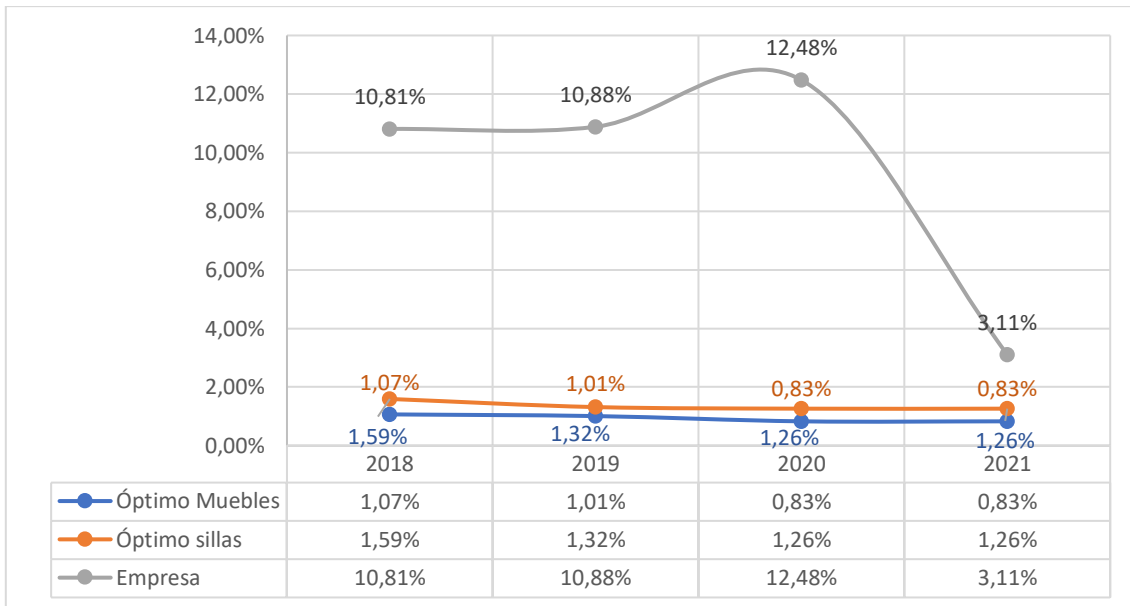
Nota. La figura muestra los indicadores óptimos del margen operacional de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

El negocio ha mantenido un margen lucrativo creciente, con el 14% en el año 2018, un 15% en el 2019 y para el 2020 el índice llega al 18%, sin embargo, en el año 2021 este índice baja al 4%. En comparación con el promedio del sector, el negocio cuenta con mejores índices en todos los años lo que muestra que un mayor porcentaje de sus ingresos totales se convierten en beneficios.

Figura 33.

Rentabilidad neta de ventas



Nota. La figura muestra los indicadores óptimos de la rentabilidad neta de ventas de la industria comparados con el indicador calculado de la empresa en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Interpretación:

El beneficio que el negocio obtiene por cada unidad de venta se mantiene constante alrededor del 11% para el año 2018 y 2019, incrementando para el año 2020 al 12%, para el 2021 cae al 3%. No obstante, si se compara con los índices de la industria, la rentabilidad de las ventas del negocio presenta indicadores más altos.

2.2 Diagnóstico de los componentes de la gestión financiera de EFCO MUEBLES

2.2.1 Gestión del Efectivo

EFCO Muebles maneja su efectivo a través de dinero en caja y efectivo en bancos, aceptando como medios de pago efectivo, transferencias bancarias y cheques, esta última es exclusivamente para clientes de cartera. Dentro del giro del negocio, se ha identificado que las fuentes del dinero son las ventas que se generan diariamente y los usos son las compras de mercadería a proveedores y los respectivos gastos de los locales comerciales. La gestión del efectivo se debe apoyar en estrategias del activo circulante, sin embargo, la manera en la que se maneja este recurso es de forma empírica.

El ciclo de conversión del efectivo es una parte importante dentro de la gestión de este componente, por lo que se ha realizado los respectivos cálculos para conocer la manera en la que EFCO Muebles ha gestionado su efectivo. A continuación, se presenta el análisis respectivo:

Tabla 9.

Ciclo de conversión del efectivo de EFCO Muebles

Periodos	2018	2019	2020	2021	Medida
Período de conversión del inventario	249	214	80	189	
Período de cobranza de las cuentas por cobrar	68	73	84	69	
Ciclo conversión operativo	317	287	164	259	Días
Período de diferimiento de las cuentas por pagar	118	32	22	61	
Ciclo conversión efectivo	199	255	142	198	

Nota. La tabla muestra los periodos de conversión de los componentes que influyen en el ciclo de conversión del efectivo en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

EFCO Muebles, en los años de análisis 2018, 2019, 2020, 2021 presenta un ciclo de conversión operativo de 317 días, 287 días, 164 días y 259 días respectivamente, por lo que en promedio espera ese tiempo para recuperar la inversión realizada en la compra de mercadería. Del mismo modo, el ciclo de conversión efectivo para los años analizados es igual a 199 días, 255 días, 142 días y 198 días respectivamente, lo que quiere decir que necesita ese tiempo para financiar su capital de trabajo y no asumir riesgos de liquidez.

2.2.2 Gestión de las Cuentas por cobrar

EFCO Muebles tiene establecido como política interna el monto máximo de \$10.000,00 USD para la concesión de crédito por cliente, tanto en su línea de importación como en su línea de comercialización de muebles. El otorgamiento de crédito está direccionado solamente a clientes mayoristas recomendados a través de referencias comerciales, por lo que en su cartera cuenta con pocos clientes de confianza. Por otro lado, no existe una política definida para el control, seguimiento y gestión de cobro de la cartera.

La forma de cobranza de las cuentas es acumulando las facturas de montos pequeños que no superan los 1.000 USD de manera semanal y luego dividir la cantidad acumulada para 30, 60 y 90 días plazo, esta gestión se realiza por cliente. Por lo general el propietario notifica a sus clientes cuando ya está vencido el plazo del pago.

A continuación, se presenta el periodo medio de cobro de EFCO Muebles comparado con el de la industria:

Tabla 10.

Comparación del periodo medio de cobro de la industria y EFCO Muebles

Periodos	2018	2019	2020	2021	Promedio Industria	Promedio EFCO Muebles	Diferencia
Periodo medio de cobro Industria Muebles	52	56	60	60	66		
Periodo medio de cobro Industria Sillas	70	73	79	79			7 días
Periodo medio de cobro EFCO Muebles	68	73	84	69		74	

Nota. La tabla muestra los días en los que EFCO Muebles y la industria de muebles y sillas

recuperan su cartera de crédito en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

EFCO Muebles presenta un periodo medio de cobro de 74 días, mientras que la industria tiene un promedio de 66 días, al compararlos, el negocio recupera su cartera 7 días más tarde que el promedio de la industria.

2.2.3 Gestión del Inventario

EFCO Muebles para la valoración de sus inventarios se basa en el método FIFO, ya que primero vende la primera mercadería comprada y los costos unitarios los calcula en base a los precios de compra. La gestión de inventario de EFCO Muebles se resume en la manera en la que el negocio adquiere y controla sus mercancías. Dentro del proceso de adquisición, la compra del inventario en su línea de comercialización de muebles se realiza conforme se terminan los artículos disponibles, como los proveedores de esta línea son nacionales el proceso de adquisición es más sencillo y rápido. Mientras que, en su línea de importación el proceso de adquisición de mercadería es más complejo dado que trabaja con proveedores

internacionales, la compra de inventario se realiza por contenedores y los mismos vienen completos para abaratar costos.

Para conocer la gestión de inventario de EFCO Muebles, se ha calculado el indicador de rotación de inventario que se presenta a continuación, el mismo muestra la frecuencia de venta de sus productos.

Tabla 11.

Rotación de Inventario de EFCO Muebles

Indicador	Fórmula	2018	2019	2020	2021
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	1,46	1,7	4,55	1,93

Nota. La tabla muestra las veces que EFCO Muebles ha vendido y repuesto sus existencias en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

La rotación del inventario del negocio ha aumentado año tras año, presentando en el 2020 su máxima rotación de 4.55 veces debido al impacto de la pandemia, sin embargo, para el 2021 el indicador disminuye notoriamente en comparación al año anterior. Es importante recalcar que este indicador no ha podido ser comparado con la industria dado que no consta en el listado de indicadores emitidos por la Superintendencia de Compañías.

Para una mejor comprensión de la manera en que EFCO Muebles ha gestionado sus inventarios tanto en su línea de importación de sillas como en su línea de comercialización de muebles, se ha comparado las unidades que mantiene disponible con las unidades que vende año tras año, dicha comparación se presenta a continuación:

Tabla 12.

Unidades disponibles y unidades vendidas de la línea de importación de sillas de EFCO Muebles

Años	2018	2019	2020	2021
Unidades Disponibles	1487	2279	3253	4706
Unidades Vendidas	967	1216	2815	2487
Stock Restante	520	1063	438	2219

Nota. La tabla muestra el stock restante de sillas al finalizar cada año durante los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

EFCO Muebles presenta el stock restante más alto en el año 2021 contando con 2219 unidades, esto se debe a que, en el 2020, año de la pandemia, el negocio vendió todos los inventarios restantes del 2018 y 2019 y la mayor parte de su inventario del 2020, por lo que, en el 2021 los propietarios se reabastecieron de inventario con la expectativa de venta sucedida el año anterior, sin embargo, el año 2021 no tuvo el mismo comportamiento de ventas que el 2020, por esa razón al finalizar el 2021 el stock restante fue alto, reflejando que no hubo un análisis previo a las adquisiciones.

A continuación, se muestra el efecto del elevado número de unidades restantes del 2021 en la operación del año 2022.

Tabla 13.

Análisis de las unidades restantes del 2021 en la operación del 2022

Unidades	Costo	Total
Unidades del 2021 llevadas al 2022	2219 \$ 66,36	\$147.252,84
Unidades del 2021 vendidas en el 2022	769 \$ 66,36	\$ 51.030,84
Unidades restantes del 2021 al 2022	1450 \$ 66,36	\$ 96.222,00

Nota. La tabla muestra las unidades adquiridas en el 2021 que siguen disponibles en el 2022 con su respectivo costo. Elaboración propia.

EFCO Muebles en el año 2022, ha logrado vender el 34,37% de su inventario del 2021, es decir que el 65,33% restante de ese inventario el negocio no ha conseguido colocar en el mercado. En términos monetarios, el negocio tiene almacenado un valor de \$ 96.222 en mercadería que no ha rotado desde el 2021, si el negocio no hubiese invertido ese valor en la compra de inventarios, al contrario, si lo colocaba en una póliza bancaria al 6,35% anual, se hubiese generado una ganancia por intereses de \$ 6.110,10. Sin embargo, EFCO Muebles asumió ese costo de oportunidad ya que mantuvo su inventario sin rotar un año.

El mismo análisis se realiza en la línea de comercialización de muebles, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 14.

Unidades disponibles y unidades vendidas de la línea de comercialización de muebles de EFCO Muebles

Años	2018	2019	2020	2021
Unidades Disponibles	1164	1299	889	1178
Unidades Vendidas	1112	1251	700	1136
Stock Restante	52	48	189	42

Nota. La tabla muestra el stock restante de muebles al finalizar cada año durante los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

EFCO Muebles en su línea de comercialización de muebles tiene inventarios restantes bajos al finalizar cada año y para los siguientes años el negocio puede vender los inventarios del año anterior sin problema. Por esa razón, en este caso, el negocio no mantiene inventarios embodegados más de un año ya que se abastece de productos dependiendo de su capacidad para colocarlos en el mercado.

2.2.4 Gestión del financiamiento

EFCO Muebles recurre al financiamiento a corto plazo, a través de las cuentas por pagar a proveedores, esta es su principal fuente de financiamiento. El negocio al tener proveedores nacionales e internacionales maneja políticas de pago diferentes para cada proveedor.

En su línea de comercialización de muebles trabaja con 11 proveedores nacionales, de los cuales a 9 de ellos se les cancela entre el 50% al 65% en efectivo al momento que entregan la mercadería y lo restante van cancelando a 30, 60 o 90 días. Mientras que, a los otros 2 proveedores, se les cancela directamente con cheque para 30, 60 o 90 días dependiendo del monto comprado.

En su línea de importación de sillas trabaja con 4 proveedores internacionales que manejan la política de que todo el dinero debe ser pagado antes de enviar la mercadería. Este proceso tiene 2 etapas: en la primera se cancela un anticipo del 30% para que empiece la producción del pedido y en la segunda fase se cancela el 70% para que la mercadería sea embarcada, caso contrario no hay envío de la mercancía si no está cancelado la totalidad de la factura.

El periodo promedio de pago de EFCO Muebles comparado con el de la industria, se detalla a continuación:

Tabla 15.

Periodo medio de pago de EFCO MUEBLES

Periodos	2018	2019	2020	2021	Promedio Industria	Promedio EFCO Muebles	Diferencia
Periodo medio de pago Muebles	93	101	118	118	116		
Periodo medio de pago Sillas	113	120	133	133			-58
Periodo medio de pago Empresa	118	32	22	61		58	

Nota. La tabla muestra los días en los que EFCO Muebles y la industria de muebles y sillas cancelan sus obligaciones en los años 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia.

EFCO Muebles presenta un periodo medio de pago de 58 días, mientras que la industria tiene un promedio de 116 días, al compararlos, el negocio cancela sus obligaciones 58 días antes que el promedio de la industria.

Adicional al análisis anterior, el negocio no aprovecha la totalidad del plazo de 90 días que le otorgan sus proveedores nacionales dado que cancela 32 días antes del vencimiento de dicho plazo; a continuación, se muestra el efecto de cancelar las obligaciones antes del plazo establecido.

Tabla 16.

Análisis del pago anticipado de las cuentas por pagar

Promedio Cuentas por pagar	Promedio periodo de pago	Cuota a 90 días	Tasa pasiva diaria	Interés diario	Días antes del plazo	Costo al no usar el plazo completo de financiamiento
\$ 37.286,75	58	\$ 12.428,92	0,01378%	\$ 1,71	32	\$ 54,37

Nota: Se muestra el costo de no hacer uso del plazo de financiamiento otorgado por los proveedores nacionales. Elaboración propia.

EFCO Muebles al cancelar 32 días anticipadamente la cuota que debería ser pagada en 90 días, asumió un costo de \$54,37 mensual; es decir, si el negocio hubiese aprovechado el plazo de vencimiento acordado y el dinero lo colocaba en una póliza de 30 días al 4,96% anual, se hubiese generado una ganancia de intereses por mes de \$ 54,37. Sin embargo, EFCO Muebles asumió ese costo de oportunidad ya que canceló sus cuentas antes del plazo.

Otro aspecto importante a recalcar es que el negocio tiene como política solo trabajar con capital propio, no se realizan préstamos a entidades financieras sino las utilidades generadas

por el negocio se vuelven a invertir en el mismo. En el caso de requerir préstamos, los propietarios del negocio recurren al grupo familiar.

2.3 Síntesis del diagnóstico

Después del análisis de los estados financieros e indicadores óptimos de la industria comparados con el negocio, la evaluación de la gestión financiera de EFCO Muebles y la comprensión de la gestión financiera como el conjunto de componentes interrelacionados de efectivo, cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar, se determinó que:

EFCO Muebles en la gestión de cartera no ha definido políticas de cobranza por lo que no tiene segmentado los créditos concedidos por monto y/o antigüedad de las facturas, al contrario, la gerencia permite que se acumulen los valores de las compras semanales de cada cliente, lo que impide que se lleve una supervisión y control oportuno de las cuentas por cobrar provocando que la cobranza se efectúe luego del plazo establecido, por esta razón el periodo promedio de cobro del negocio comparado con el de la industria es de 7 días más.

En la gestión del inventario se determinó que el inconveniente se encuentra en la línea de importación de sillas ya que la gerencia al no tener conocimiento técnico de planificación y control de inventarios ha generado que EFCO Muebles posea un sobre stock de sillas, llegando a asumir costos de oportunidad por mantener inventario embodegado.

Dentro de la gestión de las cuentas por pagar, se determinó que el periodo medio de pago de la empresa es de 58 días antes que su competencia debido a que el negocio no aprovecha la totalidad del plazo de crédito concedido por sus proveedores nacionales; a esto se le suma que EFCO Muebles al no tener poder de negociación con los proveedores internacionales

tiene que adaptarse a las políticas que los mismos establecen, caso contrario no se realizaría la importación de la mercadería.

En la gestión del efectivo influyen los 3 componentes antes mencionados para el cálculo de conversión del ciclo del efectivo, el resultado obtenido indica que el negocio no opera al nivel en el que se desenvuelve la industria por las siguientes razones:

EFCO Muebles en comparación a la industria recupera su cartera en mayor tiempo, cancela a sus acreedores en menos días y tarda más tiempo en convertir su inventario en efectivo. La información relacionada con el indicador de rotación de inventario no estuvo disponible debido a que la Superintendencia de Compañías no presenta datos de este indicador, por lo que como alternativa se interpretó el ratio de rotación de ventas dado que es un dato que tiene una relación directa con la rotación de inventario. Los datos muestran que la rotación de ventas promedio de la industria es de 1.39 veces y EFCO Muebles presenta un promedio de 0.64 veces, encontrándose en un 46% por debajo de la industria.

Una vez conocidas las falencias provocadas por el manejo empírico de sus finanzas se propondrá un sistema de gestión financiera ajustado a las necesidades de EFCO Muebles.

Capítulo III. Diseño de un sistema de gestión financiera para EFCO MUEBLES

La forma de gestionar financieramente a una organización tiene un impacto directo en su desarrollo operacional especialmente para las PYMES, por lo que es importante identificar los problemas financieros a los que se enfrenta y encontrar posibles soluciones a los mismos, razón por la cual el diseño del sistema de gestión financiera que se plantea se convertirá en una herramienta clave para que EFCO Muebles logre controlar sus recursos de manera efectiva cubriendo oportunamente sus necesidades.

Por tal motivo, el negocio debe establecer objetivos que faciliten la resolución de cualquier dificultad que se presente en el transcurso del tiempo, mismos que serán una guía para proponer estrategias que marquen el camino hacia dónde quiere llegar y de qué forma y a su vez deben estar acorde a la realidad del negocio. Por esa razón, para que EFCO Muebles supere los problemas que actualmente presenta, se han propuesto las siguientes soluciones:

3.1 Propuesta de un sistema para la gestión de inventario.

Debido a que la gerencia de EFCO Muebles no cuenta con una planificación técnica para la adquisición de inventarios, no ha podido establecer de manera adecuada cuándo y cuánto ordenar para satisfacer la demanda habitual y/o eventual de los consumidores, minimizando los costos y evitando tener un alto nivel de estancamiento.

Por ello luego de evidenciar los desaciertos en las compras de mercadería por la falta de un modelo de gestión de inventarios, se determinó que el modelo de máximos y mínimos es el más adecuado para el negocio, ya que le permite conocer la cantidad exacta de abastecimiento, considerando el consumo promedio del inventario independientemente si la demanda de los productos es constante a lo largo del tiempo, por tal razón constituye la opción más adecuada para adaptarse y satisfacer las necesidades de manejo inventario.

Para aplicar este método es importante que la gerencia de EFCO Muebles tenga definido el consumo promedio de cada uno de los productos que comercializa, con la finalidad de optimizar los recursos y tener un mejor control de su inventario, evitando así un sobreabastecimiento que podría generar un incremento de los costos del inventario.

Para determinar los niveles máximos y mínimos de los productos que debe tener EFCO Muebles en stock y mantener un equilibrio entre el requerimiento de ventas y sus inventarios se ocuparon las siguientes fórmulas:

Tabla 17.

Fórmulas del modelo de máximos y mínimos para la gestión del inventario

FÓRMULA	
Mínimo de seguridad	$(\text{Tiempo de entrega con retraso} - \text{Tiempo de entrega habitual}) * \text{Consumo promedio}$
Stock mínimo	$\text{Tiempo de entrega habitual} * \text{Consumo promedio}$
Punto de reorden	$(\text{Tiempo de entrega habitual} * \text{Consumo promedio}) + \text{Mínimo de seguridad}$
Stock máximo	$(\text{Tiempo de entrega habitual} * \text{Consumo promedio}) + \text{Stock mínimo}$

Nota: Se presentan las fórmulas que se aplican en el modelo de máximos y mínimos para determinar el mínimo de seguridad, stock mínimo, punto de reorden y stock máximo. Fuente: (Villón, 2021)

Este modelo permitirá adquirir los productos basándose en los resultados del mismo para minimizar los costos del inventario; además para tomar mejores decisiones en la adquisición de la mercadería se debe considerar indicadores enfocados en la gestión del inventario para conocer el nivel de rotación de cada artículo.

El ratio de rotación de inventario permite conocer las veces que han rotado los productos a lo largo de un año, esperando siempre que el resultado sea el mayor posible, para su cálculo se aplica la fórmula (1) que fue tomada de (Córdoba, 2016).

$$\text{Rotación del inventario (veces)} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}} \quad (1)$$

El periodo de conversión del inventario, indica cuanto tiempo tarda la inversión de mercadería en transformarse en efectivo esperando siempre que el resultado sea en el menor número de días posibles, para su cálculo se aplica la fórmula (2) tomado de (Córdoba, 2016).

$$\text{Periodo de conversión del inventario (días)} = \frac{360}{\text{Rotación en veces}} \quad (2)$$

Como medidas complementarias al sistema, el negocio debe:

- Evaluar el comportamiento de las ventas en su mercado de manera trimestral para planificar las importaciones de las sillas y evitar adquirir más productos sobrepasen de su capacidad de venta.
- Establecer el volumen de ventas de cada producto de manera trimestral, para así categorizar el inventario por su nivel de rotación, siendo los productos A, aquellos que tienen un mayor número de rotación, como producto B aquellos que tiene una rotación media y como producto C, los que tiene una rotación casi nula.
- Las unidades de productos C pueden gestionarse de manera más rápida aplicando estrategias de promociones con el objetivo de que se puedan vender en un menor número de días, priorizando la liquidez sobre la rentabilidad y analizando si pueden venderlos al costo o un valor inferior (remate).

3.2 Propuesta para la gestión de cuentas por cobrar

Como se analizó en el capítulo 2, la gestión de cartera de EFCO Muebles no es la más oportuna debido a que el negocio no tiene establecidas políticas firmes en materia de crédito y cobranza de cartera. Por esa razón, para mejorar dicha gestión se proponen las siguientes políticas racionales:

Para la concesión de crédito a los clientes mayoristas de EFCO Muebles, el monto de compra mínimo deberá ser de \$1.000 por cada adquisición que realicen, caso contrario por compras inferiores a ese determinado valor los clientes deberán pagar en efectivo. Adicional, se deberá definir plazos de crédito de acuerdo a los montos de compra por cada factura para un mejor control de las cuentas por cobrar, tal como se presenta a continuación:

Tabla 18.

Montos y plazos de crédito

Monto en dólares	Plazo
1000-4000	30 días
4001-7000	30 y 60 días
7001-10000	30, 60 y 90 días

Nota. La tabla muestra los plazos de crédito que EFCO Muebles otorgará dependiendo los montos de compra en dólares. Elaboración propia.

El otorgamiento de crédito se podrá gestionar por monto y por plazo, como se muestra en la tabla 18, por la compra de 1000 a 4000 USD se concederá 30 días plazo, si la compra se efectúa entre 4001 y 7000 USD, la cuenta se dividirá en 2 cuotas que deben ser cobradas en 30 días la primera cuota y en 60 días la segunda. De la misma manera, se gestionarán las facturas con montos entre 7001 a 10000 USD, estas cuentas tendrán plazos de 30, 60 y 90 días.

Para la gestión de cobranza, de igual manera es oportuno definir adecuadas políticas que permitan mantener un contacto permanente y efectivo con los clientes, controlando que los mismos cancelen sus deudas a tiempo, para ello se ha planteado lo siguiente:

- Elaborar una carta compromiso con cada cliente y establecer una cláusula donde se encuentre estipulado que se cobrará una multa en caso de retrasos de pago.
- En caso de no recibir el pago del cliente en el día correspondiente al vencimiento del plazo, se deberá realizar llamadas telefónicas al día siguiente para requerir con cortesía la cancelación oportuna de la deuda pendiente de pago.
- De no existir una respuesta por parte del cliente, la política anterior será repetida diariamente hasta que se logre el cobro efectivo de las cuotas vencidas.
- Cuando exista 3 cuotas incumplidas de pago, la empresa emprenderá en el trámite legal correspondiente, el mismo que estará supeditado al análisis costo-beneficio para determinar su factibilidad; caso contrario se procederá a dar de baja la cuenta como cuenta incobrable y se suspenderá la línea de crédito al cliente.

Estas políticas permitirán que EFCO Muebles deje de lado el financiamiento de montos pequeños a sus clientes que da lugar a que las cuentas se acumulen con varias facturas de dichos valores hasta alcanzar un monto representativo, en donde a partir de ese punto se divide en cuotas, al tomar esta medida el negocio dejará de prolongar los días de recuperación de cartera, ya que se tomaría en cuenta el plazo a partir de la fecha de compra de cada factura y se realizaría un seguimiento más preciso y eficaz.

EFCO Muebles para llevar un control adecuado de sus cuentas por cobrar debe hacer un seguimiento de las mismas a través de la plantilla propuesta, la misma que se encuentra

detallada en la tabla 19 y que se deberá incorporar al sistema informático de la empresa para su utilización. Dicha plantilla permitirá registrar información relevante para el seguimiento de las cuentas de cada cliente y podrá ser utilizada por EFCO Muebles para verificar las fechas de vencimiento por factura y notificar a sus clientes oportunamente los saldos pendientes.

Tabla 19.

Plantilla de seguimiento de cuentas por cobrar

Nombre Cliente	Fecha de Compra	Factura		Fechas de Vencimiento			Valor Cobrado	Forma de Pago	Valor Pendiente de Pago
		Nº Fact	Valor	Después de 30	Después de 60	Después de 90			

Nota. La tabla muestra los campos que se deben llenar para realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar a través de la herramienta informática Excel. Elaboración propia.

3.3 Propuesta para la gestión del financiamiento

Dado que EFCO Muebles no posee poder de negociación con sus proveedores internacionales, a través de una simulación de negociación con los mismos, se realizó la propuesta a dichos proveedores sobre la posibilidad de cancelar un porcentaje de la factura una vez que la mercadería llegue al lugar de destino, con el fin de no cancelar el 100% de la compra varios días antes de que la mercadería esté disponible para la venta. Sin embargo, dicha propuesta recibió una negativa, ya que al tratarse de 4 proveedores las cantidades de compra se dividen entre ellos, resultando montos no tan representativos por lo que no les resulta conveniente otorgar crédito a EFCO Muebles.

Dicha alternativa al no resultar práctica para el negocio, se tiene que establecer políticas para la gestión de cuentas por pagar con los proveedores nacionales, las mismas se encuentran a continuación:

- Negociar el pago de sus compras con sus proveedores, a fin de establecer el 50% de pago al contado al momento de la entrega de la mercadería y el otro 50% a crédito difiriendo los pagos a 30, 60 y 90 días.
- No realizar pagos con cheques endosados, únicamente con chequeras de los propietarios del negocio.
- Establecer una planificación sobre la cantidad de facturas que se debe, montos por pagar y tiempos de plazo de pago para cada proveedor.

Adicionalmente, el negocio al gestionar de mejor manera el componente anterior de las cuentas por cobrar le permitirá a EFCO Muebles manejar más adecuadamente sus derechos y obligaciones.

3.4 Propuesta para la gestión de efectivo

El efectivo se ve influenciado directamente por los componentes antes descritos, es decir que, al mejorar la gestión de cada uno de ellos, la gestión del efectivo también presentará resultados óptimos, para conseguirlo EFCO Muebles deberá seguir las estrategias básicas referentes a una gestión eficiente de efectivo, las mismas que se plantean a continuación:

- Incrementar las entradas de efectivo a través del aumento en volumen de ventas con las estrategias planteadas posteriormente.

- Acelerar las entradas de efectivo a través de un incremento de ventas al contado y una oportuna gestión de cobranza de las cuentas.
- Retrasar las salidas de dinero a través de negociaciones con los proveedores para mayores cupos de crédito y adquisiciones oportunas de inventario mediante una planificación adecuada.

Las estrategias planteadas anteriormente, permitirán que EFCO Muebles administre de mejor manera su efectivo destinando eficientemente sus recursos con el fin de no mantener saldos ociosos ya que dicho factor podría afectar la liquidez del negocio.

3.5 Planeación financiera

Para poder realizar las proyecciones financieras, es necesario partir desde los porcentajes de crecimiento en ventas tanto de la industria como la del negocio, los mismos se presentan detallados a continuación:

Tabla 20.

Crecimiento en ventas de la industria de EFCO Muebles

Años	Variación absoluta	Variación relativa
2012-2011	\$28.438,75	12,09%
2013-2012	31024,35	11,77%
2014-2013	\$46.575,47	15,81%
2015-2014	-32852,47	-9,63%
2016-2015	\$-24.382,85	-7,91%
2017-2016	16234,75	5,72%
2018-2017	\$2.000,58	0,67%

2019-2018	-26226,4	-8,68%
2020-2019	\$-54.925,08	-19,90%
2021-2020	46062,59	20,84%
Promedio de crecimiento	\$3.194,97	2,08%

Nota. La tabla muestra las variaciones absolutas y relativas de las ventas realizadas por la industria desde el 2011 al 2021. Fuente: Servicio de Rentas Internas (2022).

Para obtener el crecimiento en ventas de la industria se tomó como referencia el crecimiento de las ventas anuales de cada uno de los negocios registrados en el Servicio de Rentas Internas ubicados en la ciudad de Cuenca desde el año 2011 al 2021, con esta información se procedió a obtener la variación absoluta y relativa de cada periodo y así determinar el promedio de crecimiento en los últimos 10 años.

Tabla 21.

Crecimiento en ventas en la línea de importación de EFCO Muebles

Años	2019	2022	Incremento de unidades vendidas	Incremento prorrateado anual
Unidades Vendidas	1216	1617	33%	8.25%

Nota: La tabla indica la variación en unidades vendidas en la importadora en los años 2019 y 2022. Elaboración propia.

Para conseguir el incremento en ventas del negocio, se consideró el crecimiento en unidades vendidas en la línea de importación obviando las unidades vendidas de la mueblería ya que no han presentado mayores variaciones. Para ello se ha exceptuado los periodos 2020 y 2021 por su atipicidad derivada de la pandemia provocada por la COVID - 19, por lo que dicha

proyección contempla años considerados “normales”¹ por EFCO Muebles, por esta razón, en el escenario propuesto este incremento del 33% no se cubrirá en un solo periodo sino de manera prorrateada para los 4 períodos siguientes, esto con la finalidad de acercar el modelo propuesto a la realidad operativa de la empresa.

Para alcanzar el crecimiento en ventas mencionado en las tablas 20 y 21 es necesario establecer estrategias que contribuyan a la consecución de dicho crecimiento, las mismas se especifican a continuación:

- Establecer promociones con productos que tengan una baja rotación, es decir, por la compra de un número determinado de producto estancado, el negocio otorgaría una silla de manera gratuita con la expectativa de aumentar la rotación de dichas mercancías y convertirlas en efectivo lo más rápido posible (Anexo 2).
- Implementar el medio de pago con tarjetas de débito/crédito, con el objetivo de no perder a potenciales clientes que deseen cancelar bajo esta modalidad (Anexo 2).
- Destinar mayores recursos para aumentar la publicidad a través de redes sociales, con la finalidad de lograr un mayor reconocimiento en el mercado y poder captar más clientes (Anexo 2).

Considerando las estrategias planteadas anteriormente, EFCO Muebles pretende vender las siguientes unidades proyectadas para los próximos años.

¹ Se considera años normales al 2019 y 2022 ya que las unidades vendidas no se ven influenciadas de manera directa por la pandemia provocada por el COVID – 19.

Tabla 22.

Proyección de ventas en unidades desde el año 2023 hasta el 2026

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Incremento 2,08%		26	27	28	29
Unidades proyectadas a vender en la mueblería	1244	1270	1297	1325	1354
Incremento 2,08%		34	41	48	55
Incremento 8.25%		303	303	303	303
Unidades proyectadas a vender en la importadora	1617	1953	2297	2648	3006

Nota. La tabla indica el incremento del 2.08% en la mueblería y para la importadora el 2.08% más el 8.25%. Elaboración propia.

Para el incremento en ventas de 2,08% (crecimiento de la industria) se tomó como base las unidades que se espera vender en el año inmediato anterior partiendo del año 2022, mientras que para el incremento de 8.25% (crecimiento prorrateado del negocio) se prevé que con las estrategias planteadas anteriormente se puede colocar en el mercado 303 unidades extras en cada año de proyección, con el objetivo de reducir el exceso de mercadería que actualmente mantiene EFCO Muebles en su línea de importación, para su cálculo se tomó como base las unidades disponibles para la venta que tendrá en el 2023.

Una vez proyectadas las unidades que se espera vender en los próximos años, se aplica el modelo de máximos y mínimos con los nuevos consumos promedios diarios, valores calculados para las dos líneas del negocio mediante la división del consumo anual proyectado (tabla 22) para 360 días, obteniendo los datos presentados en la tabla 23 para la comercializadora de muebles y en la tabla 24 para la importadora de sillas.

Tabla 23.*Modelo de mínimos y máximos para la comercializadora de muebles*

Años	Reposición (días)	Reposición con retraso	Consumo Promedio	Mínimo de seguridad	Stock Mínimo	Punto de reorden	Stock Máximo
2022	10	15	3,0	15	30	45	60
2023	10	15	3,5	18	35	53	71
2024	10	15	3,6	18	36	54	72
2025	10	15	3,7	18	37	55	74
2026	10	15	3,8	19	38	56	75

Nota. La tabla muestra el stock mínimo, punto de reorden y stock máximo que debe mantener el negocio en la línea de muebles. Elaboración propia.

Tabla 24.*Modelo de mínimos y máximos para la importadora de sillas*

Años	Reposición (días)	Reposición con retraso	Consumo Promedio	Mínimo de seguridad	Stock Mínimo	Punto de reorden	Stock Máximo
2022	84	100	4	64	336	400	672
2023	84	100	5	80	420	500	840
2024	84	100	6	96	504	600	1008
2025	84	100	7	112	588	700	1176
2026	84	100	8	128	672	800	1344

Nota. La tabla muestra el stock mínimo, punto de reorden y stock máximo que debe mantener el negocio en la línea de importación. Elaboración propia.

Después de haber calculado el stock mínimo, punto de reorden y stock máximo, se proyectan las unidades que la gerencia de EFCO Muebles debe adquirir en mercadería de muebles y sillas tal como se muestra en la tabla 23 y en la tabla 24, con el propósito de que al finalizar

cada año el negocio disponga un inventario final de acuerdo a los resultados del modelo de inventario propuesto, por esta razón se han planteado tres escenarios posibles.

Tabla 25.

Escenario 1: Inventario final con el stock mínimo

	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario inicial	42	52	35	36	37
Compras muebles	1254	1253	1298	1326	1355
Mercadería disponible	1296	1305	1333	1362	1392
(-) Inventario final muebles	52	35	36	37	38
Inventario inicial	2219	3047	1714	504	588
Compras sillas	2445	620	1087	2732	3090
Mercadería disponible	4664	3667	2801	3236	3678
(-) Inventario final sillas	3047	1714*	504	588	672

Nota: En la tabla se presenta la cantidad de mercadería que se debe adquirir en el negocio

para que su stock se mantenga en el punto mínimo al finalizar el año en sus dos líneas de comercialización. Elaboración propia.

Tabla 26.

Escenario 2: Inventario final con el punto de reorden.

	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario inicial	42	52	53	54	55
Compras muebles	1254	1271	1298	1326	1355
Mercadería disponible	1296	1323	1351	1380	1410
(-) Inventario final muebles	52	53	54	55	56
Inventario inicial	2219	3047	1714	600	700
Compras sillas	2445	620	1183	2748	3106
Mercadería disponible	4664	3667	2897	3348	3806
(-) Inventario final sillas	3047	1714	600	700	800

Nota. En la tabla se presenta la cantidad de mercadería que se debe adquirir en el negocio para que su stock se mantenga en el punto de reorden al finalizar el año en sus dos líneas de comercialización. Elaboración propia.

Tabla 27.*Escenario 3: Inventario final con el stock máximo*

	2022	2023	2024	2025	2026
Inventario inicial	42	52	71	72	74
Compras muebles	1254	1289	1298	1327	1355
Mercadería disponible	1296	1341	1369	1399	1429
(-) Inventario final muebles	52	71	72	74	75
Inventario inicial	2219	3047	1714	1008	1176
Compras sillas	2445	620	1591	2816	3174
Mercadería disponible	4664	3667	3305	3824	4350
(-) Inventario final sillas	3047	1714*	1008	1176	1344

Nota. En la tabla se presenta la cantidad de mercadería que se debe adquirir en el negocio para que su stock se mantenga en el punto del stock máximo al finalizar el año en sus dos líneas de comercialización. Elaboración propia.

Es importante mencionar que mediante las estrategias planteadas para aumentar la rotación del nivel del inventario que mantiene actualmente la línea de sillas, se espera que el inventario final se regule al nivel de las cantidades indicadas en el modelo para la gestión del inventario a partir del año 2024.

Luego de haber proyectado las unidades a ser vendidas y adquiridas en el negocio, se calcula el costo promedio de cada uno de los productos, los mismos que se verán afectados por la inflación del país en donde son adquiridas las mercancías. Para calcular la inflación promedio se utilizaron los datos publicados por el Banco Mundial en los últimos 10 años (anexo 1), obteniendo una inflación promedio anual para China de 2.37% y para Ecuador de 1.99%.

Por otro lado, para establecer el precio promedio de cada artículo se utilizó la fórmula del “precio de venta”², considerando un margen de utilidad promedio del 34.5% para los productos que se comercializan en EFCO Muebles.

Tabla 28.

Costo promedio y precio de venta promedio en muebles.

Precio 2022	Precio 2023	Precio 2024	Precio 2025	Precio 2026
\$ 142,63	\$ 145,46	\$ 148,35	\$ 151,30	\$ 154,31
Incremento precio promedio	\$ 2,83	\$ 2,89	\$ 2,95	\$ 3,01
Costo 2022	Costo 2023	Costo 2024	Costo 2025	Costo 2026
\$ 89,59	\$ 91,37	\$ 93,19	\$ 95,04	\$ 96,93
Incremento costo promedio	\$ 1,78	\$ 1,82	\$ 1,85	\$ 1,89

Nota. Se observa el precio promedio y costo promedio de los muebles para los años proyectados. Elaboración propia.

Tabla 29.

Costo promedio y precio de venta promedio en sillas.

Precio 2022	Precio 2023	Precio 2024	Precio 2025	Precio 2026
\$ 101,67	\$ 108,46	\$ 110,61	\$ 112,81	\$ 115,05
Incremento precio promedio	\$ 2,02	\$ 2,16	\$ 2,20	\$ 2,24
Costo 2022	Costo 2023	Costo 2024	Costo 2025	Costo 2026
\$ 89,59	\$ 91,37	\$ 93,19	\$ 95,04	\$ 96,93
Incremento costo promedio	\$ 1,69	\$ 1,77	\$ 1,81	\$ 1,85

Nota. Se muestra el precio promedio y costo promedio de las sillas para los años proyectados.

Elaboración propia.

² Precio de Venta: $(\text{Costo de venta} / (1 - \% \text{ margen}))$

Después de proyectar las unidades a ser vendidas y compradas y establecer los precios de venta promedio y los costos promedio, se calcula la utilidad bruta que tendría EFCO Muebles en los tres escenarios posibles. Para obtener las cifras monetarias, se multiplican las unidades proyectadas a vender y comprar por sus respectivos precios y costos.

Tabla 30.

Escenario 1: Utilidad bruta con el stock mínimo

Utilidad bruta en la comercialización de muebles					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$177.430,70	\$184.738,50	\$192.415,03	\$200.475,00	\$208.933,62
Inventario inicial	\$ 3.592,82	\$ 4.656,49	\$ 3.193,41	\$ 3.347,71	\$ 3.506,89
Compras de muebles	\$112.321,00	\$114.488,43	\$120.956,92	\$126.021,61	\$131.336,76
Mercadería disponible	\$115.913,82	\$119.144,91	\$124.150,33	\$129.369,33	\$134.843,65
(-) Inventario final	\$ 4.656,49	\$ 3.193,41	\$ 3.347,71	\$ 3.506,89	\$ 3.671,07
Costo de venta	\$111.257,33	\$115.951,50	\$120.802,61	\$125.862,44	\$131.172,58
Utilidad bruta Muebles	\$ 66.173,37	\$ 68.787,00	\$ 71.612,42	\$74.612,56	\$77.761,03

Utilidad bruta en la importación de sillas					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$158.808,36	\$211.835,12	\$254.054,02	\$ 298.673,50	\$345.805,42
Inventario inicial	\$154.220,50	\$216.851,28	\$127.698,14	\$38.443,05	\$45.913,17
Importación sillas	\$172.812,60	\$ 45.582,40	\$ 82.907,92	\$213.290,11	\$246.967,07
Mercadería disponible	\$327.033,10	\$262.433,68	\$210.606,06	\$251.733,16	\$ 292.880,24
(-) Inventario final	\$216.851,28	\$ 127.698,14	\$ 38.443,05	\$ 45.913,17	\$53.715,79
Costo de venta	\$110.181,82	\$ 134.735,54	\$ 172.163,01	\$ 205.819,98	\$ 239.164,45
Utilidad bruta Sillas	\$48.626,54	\$77.099,57	\$81.891,02	\$ 92.853,52	\$106.640,97

Nota. Se revelan las utilidades en las dos líneas de comercialización de EFCO Muebles manteniendo el inventario mínimo. Elaboración propia.

Tabla 31.

Escenario 2: Utilidad bruta con el punto de reorden

Utilidad bruta en la comercialización de muebles					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$177.430,70	\$184.738,50	\$192.415,03	\$200.475,00	\$208.933,62
Inventario inicial	\$ 3.592,82	\$ 4.656,49	\$ 4.838,10	\$ 5.025,08	\$ 5.217,59
Compras de muebles	\$112.321,00	\$116.133,11	\$120.956,92	\$126.021,61	\$131.336,76
Mercadería disponible	\$115.913,82	\$120.789,60	\$125.795,01	\$131.046,70	\$136.554,35
(-) Inventario final	\$ 4.656,49	\$ 4.838,10	\$ 5.025,08	\$ 5.217,59	\$ 5.415,77
Costo de venta	\$111.257,33	\$115.951,50	\$120.769,93	\$125.829,11	\$131.138,59
Utilidad bruta Muebles	\$ 66.173,37	\$ 68.787,00	\$ 71.645,10	\$ 74.645,89	\$ 77.795,03
Utilidad bruta en la importación de sillas					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$158.808,36	\$211.835,12	\$254.054,02	\$298.673,50	\$345.805,42
Inventario inicial	\$154.220,50	\$216.851,28	\$127.698,14	\$ 45.765,53	\$ 54.658,54
Importación sillas	\$172.812,60	\$ 45.582,40	\$ 90.230,40	\$214.539,45	\$248.246,01
Mercadería disponible	\$327.033,10	\$262.433,68	\$217.928,54	\$260.304,98	\$302.904,55
(-) Inventario final	\$216.851,28	\$127.698,14	\$ 45.765,53	\$ 54.658,54	\$ 63.947,37
Costo de venta	\$110.181,82	\$134.735,54	\$172.163,01	\$205.646,44	\$238.957,19
Utilidad bruta Sillas	\$ 48.626,54	\$ 77.099,57	\$ 81.891,02	\$ 93.027,06	\$106.848,23

Nota. Se revelan las utilidades en las dos líneas de comercialización de EFCO Muebles

manteniendo el inventario en el punto de reorden. Elaboración propia.

Tabla 32.

Escenario 3: Utilidad bruta con el stock máximo

Utilidad bruta en la comercialización de muebles					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$177.430,70	\$184.738,50	\$192.415,03	\$200.475,00	\$208.933,62
Inventario inicial	\$ 3.592,82	\$ 4.656,49	\$ 6.482,78	\$ 6.702,45	\$ 7.023,33
Compras de muebles	\$112.321,00	\$117.777,80	\$120.956,92	\$126.116,65	\$131.336,76
Mercadería disponible	\$115.913,82	\$122.434,29	\$127.439,70	\$132.819,10	\$138.360,09
(-) Inventario final	\$ 4.656,49	\$ 6.482,78	\$ 6.702,45	\$ 7.023,33	\$ 7.257,39
Costo de venta	\$111.257,33	\$115.951,50	\$120.737,25	\$125.795,77	\$131.102,70
Utilidad bruta Muebles	\$ 66.173,37	\$ 68.787,00	\$ 71.677,78	\$ 74.679,22	\$ 77.830,91
Utilidad bruta en la importación de sillas					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$158.808,36	\$211.835,12	\$254.054,02	\$298.673,50	\$345.805,42
Inventario inicial	\$154.220,50	\$216.851,28	\$127.698,14	\$ 76.886,09	\$ 91.826,34
Importación sillas	\$172.812,60	\$ 45.582,40	\$121.350,97	\$219.849,13	\$253.681,54
Mercadería disponible	\$327.033,10	\$262.433,68	\$249.049,10	\$296.735,23	\$345.507,88
(-) Inventario final	\$216.851,28	\$127.698,14	\$ 76.886,09	\$ 91.826,34	\$107.431,57
Costo de venta	\$110.181,82	\$134.735,54	\$172.163,01	\$204.908,88	\$238.076,31
Utilidad bruta Sillas	\$ 48.626,54	\$ 77.099,57	\$ 81.891,02	\$ 93.764,62	\$107.729,11

Nota. Se revelan las utilidades en las dos líneas de comercialización de EFCO Muebles manteniendo el inventario en el stock máximo. Elaboración propia.

Para tener una visión global de la utilidad bruta del negocio se consolidó en una tabla las utilidades brutas de la comercialización de muebles y de la importadora de sillas de los 3 escenarios.

Tabla 33.

Escenario 1: Utilidad bruta del negocio manteniendo el stock mínimo como inventario final

Utilidad bruta del negocio					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$ 336.239,06	\$396.573,62	\$446.469,05	\$499.148,50	\$ 554.739,03
Inventario inicial	\$ 57.813,32	\$221.507,77	\$130.891,55	\$ 41.790,76	\$ 49.420,06
Compras	\$ 285.133,60	\$160.070,83	\$203.864,84	\$339.311,72	\$ 378.303,83
Mercadería disponible	\$ 442.946,92	\$381.578,59	\$334.756,38	\$381.102,48	\$ 427.723,89
(-) Inventario final	\$ 221.507,77	\$130.891,55	\$ 41.790,76	\$ 49.420,06	\$ 57.386,86
Costo de venta	\$ 221.439,15	\$250.687,05	\$292.965,62	\$331.682,42	\$ 370.337,03
Utilidad bruta del negocio	\$114.799,91	\$145.886,57	\$153.503,43	\$167.466,08	\$ 184.402,00

Nota. Se muestra la utilidad de EFCO Muebles manteniendo el inventario en el stock máximo en cada uno de los años proyectados. Elaboración propia.

Tabla 34.

Escenario 2: Utilidad bruta del negocio manteniendo el punto de reorden como inventario final

Utilidad bruta del negocio					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$336.239,06	\$396.573,62	\$446.469,05	\$499.148,50	\$554.739,03
Inventario inicial	\$157.813,32	\$221.507,77	\$132.536,23	\$50.790,62	\$59.876,13
Compras	\$285.133,60	\$161.715,51	\$211.187,32	\$340.578,77	\$379.595,37
Mercadería disponible	\$442.946,92	\$383.223,28	\$343.723,55	\$391.369,39	\$439.471,50
(-) Inventario final	\$221.507,77	\$132.536,23	\$ 50.790,62	\$ 59.876,13	\$ 69.363,13
Costo de venta	\$221.439,15	\$250.687,05	\$292.932,94	\$331.493,26	\$370.108,37
Utilidad bruta del negocio	\$114.799,91	\$145.886,57	\$153.536,11	\$167.655,24	\$184.630,66

Nota. Se muestra la utilidad de EFCO Muebles manteniendo el inventario en el punto de reorden en cada uno de los años proyectados. Elaboración propia.

Tabla 35.

Escenario 3 Utilidad bruta en la comercialización de muebles manteniendo el stock máximo como inventario final

Utilidad bruta del negocio					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso	\$336.239,06	\$396.573,62	\$446.469,05	\$499.148,50	\$554.739,03
Inventario inicial	\$157.813,32	\$221.507,77	\$134.180,92	\$ 83.588,55	\$ 98.849,67
Compras	\$285.133,60	\$163.360,20	\$242.307,88	\$345.965,79	\$385.018,30
Mercadería disponible	\$442.946,92	\$384.867,96	\$376.488,80	\$429.554,33	\$483.867,98
(-) Inventario final	\$221.507,77	\$134.180,92	\$ 83.588,55	\$ 98.849,67	\$114.688,96
Costo de venta	\$221.439,15	\$250.687,05	\$292.900,26	\$330.704,66	\$369.179,01
Utilidad bruta del negocio	\$114.799,91	\$145.886,57	\$153.568,80	\$168.443,84	\$185.560,02

Nota. Se muestra la utilidad de EFCO Muebles manteniendo el inventario en el stock máximo en cada uno de los años proyectados. Elaboración propia.

Es importante mencionar que el valor de ventas se mantiene constante en todos los escenarios ya que el objetivo en este punto es establecer cuál es el nivel de inventario conveniente para que al finalizar cada año EFCO Muebles maximice su utilidad bruta. Por esta razón, al comparar las utilidades brutas de cada uno de los escenarios, se determina que es conveniente que se mantengan los inventarios finales en su punto máximo ya que su costo total disminuye y su utilidad bruta se maximiza.

Una vez determinadas las proyecciones de venta del negocio para los próximos años, se procede a determinar el nivel de las cuentas por cobrar que tendrá EFCO Muebles. En el diagnóstico que se realizó a EFCO Muebles en el periodo 2018-2021, las ventas a crédito han representado el 20% del total ventas, de esa cantidad el 8.56% pertenecen a facturas cuyos montos son inferiores a 1000 USD. Con la propuesta para la gestión de cartera, se

espera que las ventas a crédito sean del 18.29% del total de ventas, con el objetivo de agilizar la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo.

Tabla 36.

Cuentas por cobrar proyectadas

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$336.239,06	\$396.573,62	\$446.469,05	\$499.148,50	\$554.739,03
Ventas a crédito (20%)	\$ 67.247,81	\$79.314,72	\$ 89.293,81	\$ 99.829,70	\$110.947,81
Propuesta para acelerar la gestión (8.56%)		\$ 6.789,34	\$ 7.643,55	\$ 8.545,42	\$ 9.497,13
Ventas a crédito con la propuesta	\$ 67.247,81	\$72.525,38	\$ 81.650,26	\$ 91.284,28	\$101.450,67
Nuevo porcentaje de venta a crédito.		18,29%	18,29%	18,29%	18,29%

Nota. Se muestra el porcentaje consolidado de las ventas a crédito que se espera que EFCO alcance con las políticas de gestión de cartera. Elaboración propia.

Dentro de la proyección de las cuentas por cobrar, se determinó el Costo de Inversión Marginal de dichas cuentas. Para calcular el costo de las cuentas por cobrar, el primer paso es calcular la Inversión Promedio en Cuentas por Cobrar sin la propuesta (año 2022) y con la propuesta de gestión financiera (periodo 2023-2026) para los 3 escenarios de inventario.

Tabla 37.

Inversión Promedio de las Cuentas por Cobrar.

Escenario 1					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de venta	\$ 221.439,15	\$250.687,05	\$292.965,62	\$331.682,42	\$370.337,03
RCC	5	5,5	5,5	5,5	5,5
IPCC	\$ 44.287,83	\$45.579,46	\$53.266,48	\$ 60.305,89	\$67.334,01
Escenario 2					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de venta	\$ 221.439,15	\$250.687,05	\$292.932,94	\$331.493,26	\$370.108,37
RCC	5	5,5	5,5	5,5	5,5
IPCC	\$ 44.287,83	\$45.579,46	\$53.260,53	\$ 60.271,50	\$67.292,43
Escenario 3					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de venta	\$ 221.439,15	\$250.687,05	\$292.900,26	\$330.704,66	\$369.179,01
RCC	5	5,5	5,5	5,5	5,5
IPCC	\$ 44.287,83	\$45.579,46	\$53.254,59	\$ 60.128,12	\$67.123,46

Nota. Se muestra el cálculo del IPCC en los 3 escenarios, en el que es necesario conocer la rotación de las cuentas por cobrar y el costo de venta de cada año. Elaboración propia.

Como siguiente paso se calcula el Costo de la Inversión Marginal en Cuentas por Cobrar, la inversión marginal de las cuentas por cobrar es la diferencia del IPCC de cada año proyectado desde el 2023 al 2026 menos el IPCC del año base 2022, el costo de la inversión marginal se calcula multiplicando el IMCC por el rendimiento requerido promedio del 34,5%, finalmente la utilidad neta marginal es la diferencia de la utilidad marginal en ventas del año base menos el CIMCC de cada año.

Tabla 38.*Costo de la inversión marginal en Cuentas por Cobrar*

Escenario 1				
Año	2023	2024	2025	2026
IMCC	\$ 1.291,63	\$8.978,65	\$16.018,06	\$23.046,18
CIMCC	\$ 445,61	\$ 3.097,63	\$ 5.526,23	\$ 7.950,93
Utilidad bruta del 2022	\$ 114.799,91	\$114.799,91	\$114.799,91	\$114.799,91
Utilidad Neta Marginal	\$ 114.354,30	\$111.702,28	\$109.273,68	\$106.848,98
Escenario 2				
Año	2023	2024	2025	2026
IMCC	\$ 1.291,63	\$8.972,70	\$15.983,67	\$23.004,60
CIMCC	\$ 445,61	\$ 3.095,58	\$ 5.514,37	\$ 7.936,59
Utilidad bruta del 2022	\$ 114.799,91	\$114.799,91	\$114.799,91	\$114.799,91
Utilidad Neta Marginal	\$ 114.354,30	\$111.704,33	\$109.285,54	\$106.863,32
Escenario 3				
Año	2023	2024	2025	2026
IMCC	\$ 1.291,63	\$8.966,76	\$15.840,29	\$22.835,63
CIMCC	\$ 445,61	\$ 3.093,53	\$ 5.464,90	\$ 7.878,29
Utilidad bruta del 2022	\$ 114.799,91	\$114.799,91	\$114.799,91	\$114.799,91
Utilidad Neta Marginal	\$ 114.354,30	\$111.706,38	\$109.335,01	\$106.921,62

Nota. Se muestra que la utilidad neta marginal en todos los escenarios es positiva por lo que el financiamiento que otorga el negocio no afecta su Utilidad Neta Marginal. Elaboración propia.

Pasando al componente de financiamiento, para determinar el nivel de cuentas por pagar que tendrá EFCO Muebles en los próximos años, se toma como referencia las proyecciones de compras de los 3 escenarios antes mencionados.

En el diagnóstico realizado a EFCO Muebles en el periodo 2018-2021, las compras a crédito en promedio han representado el 39% de las compras nacionales, para este componente se tomó como referencia las compras nacionales sin considerar las compras de importación debido a que las compras a crédito solamente se pueden obtener de proveedores nacionales.

Con la propuesta que se planteó para la gestión de financiamiento, se espera que las compras a crédito sean del 50% del total de compras nacionales, con el objetivo de aprovechar el poder

de negociación que el negocio tiene con sus proveedores nacionales para compensar las compras en efectivo que realiza a sus proveedores internacionales.

A continuación, se presentan los 3 escenarios que muestran las compras gestionadas con el 50% a crédito a partir del 2023, las mismas que representarán las cuentas por pagar. Es importante mencionar, que las compras a crédito del año 2022, están gestionadas con el 39% con el que EFCO Muebles ha venido trabajando debido a que es un año ya gestionado.

Tabla 39.

Escenario 1: Compras a crédito del negocio manteniendo el stock mínimo como inventario final

	2022	2023	2024	2025	2026
Compra Nacional	\$ 112.321,00	\$ 114.488,43	\$ 120.956,92	\$ 126.021,61	\$ 131.336,76
Compra a Crédito	\$ 43.805,19	\$ 57.244,22	\$ 60.478,46	\$ 63.010,81	\$ 65.668,38

Nota. La tabla muestra las cuentas por pagar que manejará EFCO Muebles en los próximos años. Elaboración propia.

Tabla 40.

Escenario 2: Compras a crédito del negocio manteniendo el punto de reorden como inventario final

	2022	2023	2024	2025	2026
Compra Nacional	\$ 112.321,00	\$ 117.777,80	\$ 120.956,92	\$ 126.116,65	\$ 131.336,76
Compra a Crédito	\$ 43.805,19	\$ 58.888,90	\$ 60.478,46	\$ 63.058,33	\$ 65.668,38

Nota. La tabla muestra las cuentas por pagar que manejará EFCO Muebles en los próximos años. Elaboración propia.

Tabla 41.

Escenario 3: Compras a crédito del negocio manteniendo el stock máximo como inventario final

	2022	2023	2024	2025	2026
Compra Nacional	\$ 112.321,00	\$ 116.133,11	\$ 120.956,92	\$ 126.021,61	\$ 131.336,76
Compra a Crédito	\$ 43.805,19	\$ 58.066,56	\$ 60.478,46	\$ 63.010,81	\$ 65.668,38

Nota. La tabla muestra las cuentas por pagar que manejará EFCO Muebles en los próximos años. Elaboración propia.

Finalmente, para conocer el efecto que tendrá la mejorada gestión de inventarios, cartera y financiamiento con respecto al efectivo, se calculó el ciclo de conversión de efectivo en los 3 escenarios planteados:

Tabla 42.

Ciclo de conversión del efectivo con el escenario 1

Períodos	2022	2023	2024	2025	2026	Medida
Período de conversión del inventario	365	191	52	54	57	
Período de cobranza de las cuentas por cobrar	73	67	67	67	67	
Ciclo conversión operativo	438	257	119	121	123	Días
Período de diferimiento de las cuentas por pagar	56	131	108	68	63	
Ciclo conversión efectivo	382	127	11	53	60	

Nota. La tabla muestra el ciclo de conversión del efectivo en los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026. Elaboración propia.

Tabla 43.*Ciclo de conversión del efectivo con el escenario 2*

Períodos	2022	2023	2024	2025	2026	Medida
Período de conversión del inventario	365	193	63	66	68	Días
Período de cobranza de las cuentas por cobrar	73	67	67	67	67	
Ciclo conversión operativo	438	260	130	133	135	
Período de diferimiento de las cuentas por pagar	56	133	105	68	63	
Ciclo conversión efectivo	382	127	26	65	72	

Nota. La tabla muestra el ciclo de conversión del efectivo en los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026. Elaboración propia.

Tabla 44.*Ciclo de conversión del efectivo con el escenario 3*

Períodos	2022	2023	2024	2025	2026	Medida
Período de conversión del inventario	365	195	104	109	113	Días
Período de cobranza de las cuentas por cobrar	73	67	67	67	67	
Ciclo conversión operativo	438	262	171	176	180	
Período de diferimiento de las cuentas por pagar	56	130	91	66	62	
Ciclo conversión efectivo	382	132	80	109	118	

Nota. La tabla muestra el ciclo de conversión del efectivo en los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026. Elaboración propia.

Al comparar el ciclo de conversión del efectivo de EFCO Muebles en el periodo 2018-2021 que se encuentra en la tabla 9 con los ciclos de conversión de los nuevos escenarios, claramente el nuevo ciclo presenta una conversión más rápida del efectivo. El escenario en el que EFCO Muebles convertiría sus recursos en efectivo en el menor tiempo posible, es el

escenario 1 debido que al mantener el stock mínimo como inventario final refleja que el periodo de conversión del inventario ha sido más ágil.

3.6 Mejora continua

Para la mejora continua, EFCO Muebles deberá trazar metas en los indicadores financieros en base a las mejoras que se pretenden alcanzar y posteriormente comparar con los resultados que tenía antes de aplicar el sistema de gestión financiera propuesto en el presente trabajo. Para ello, se ha planteado un tablero de control en el cual se han incorporado las metas que se planea alcanzar en los 3 componentes que se van a gestionar a través del cual se puede medir el desempeño que tienen las propuestas planteadas año tras año. Se estableció que los puntos de control sean los siguientes:

- Óptimo cuando se aproxime a la meta trazada con la implementación del sistema
- Deficiente cuando se aproxime a los resultados que se generaban antes de la implementación del sistema
- Moderado cuando el resultado se encuentre entre el óptimo y el deficiente.

Cuando el resultado del indicador se encuentre en la categoría deficiente, se debe buscar nuevas oportunidades de mejora para volver a alcanzar la meta.

Tabla 45.

Tablero de control de indicadores financieros

INDICADOR	Meta	ÓPTIMO	MODERADO	DEFICIENTE
Período Medio de Cobro	63	Menor a 63	Entre 63-74	Mayor a 74
Período Medio de Pago	81	Mayor a 81	Entre 58-81	Menor a 58
Período de conversión del inventario	144	Menor a 144	Entre 144-183	Mayor a 183

Nota. La tabla muestra la manera en la que se va a medir los resultados de los indicadores financieros presentados. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente proyecto integrador contempla el diseño de un sistema de gestión financiera que contribuya a una óptima administración de los recursos de EFCO Muebles; mediante el análisis de la gestión que ha venido realizando el negocio a lo largo de los años, se ha podido establecer un sistema basado en las necesidades de EFCO Muebles. El sistema propuesto considera el modelo de máximos y mínimos para la gestión de inventarios, políticas para la gestión de cartera y financiamiento y estrategias para la gestión del efectivo, dicho sistema permitirá que EFCO Muebles planifique, organice, dirija y controle sus recursos para un desarrollo eficiente de sus actividades operacionales alcanzado mayor sostenibilidad en el ámbito económico y financiero.

Es importante resaltar que los objetivos específicos planteados en el trabajo de titulación se cumplieron a cabalidad, de la siguiente manera:

1. El diagnóstico de EFCO Muebles, permitió determinar las siguientes novedades: falta de planificación técnica en la adquisición de inventarios causando un sobre stock, inoportuna gestión de cartera y necesidad de financiamiento, por la falta de políticas internas, provocando que dichas falencias tengan impacto directo en la gestión de efectivo generando que el ciclo de conversión del efectivo sea alto.
2. El presente trabajo de titulación contempla una propuesta de planeación financiera para orientar a la administración hacia el logro de sus objetivos en los próximos 4 años, para ello se establecieron 3 escenarios distintos sobre el nivel de inventarios que debe mantener EFCO Muebles en stock; mediante las políticas propuestas para la gestión de cartera se espera que el porcentaje de ventas a crédito pueda disminuir

a un 18,29%; debido a la falta de poder de negociación con los proveedores extranjeros el negocio debe apalancarse en mayor medida de los proveedores nacionales llegando a financiarse de ellos en un 50%. Todo lo anteriormente mencionado va a permitir que el negocio mejore su ciclo de conversión del efectivo, consecuentemente se logra mejorar la gestión de cada uno de los componentes de la Gestión Financiera de EFCO Muebles.

3. Se logró cumplir con los objetivos específicos propuestos en el proyecto, mediante el establecimiento de un sistema de gestión financiera que contempla el manejo de inventarios, de crédito y cobranza, de financiamiento con proveedores nacionales; y, finalmente se estableció un tablero de control de indicadores financieros que servirá como base para la acertada toma de decisiones y la evaluación de las metas trazadas en busca de una mejora continua.

El mencionado sistema de gestión financiera conjuntamente con estrategias de venta planteadas que contribuyan al aumento del nivel de ventas, busca abrir camino para que EFCO Muebles alcance una mejor participación en el mercado, entendiendo a la gestión financiera como un mecanismo esencial para la optimización de recursos, la acertada toma de decisiones y la consecución de sus objetivos empresariales.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallarán las recomendaciones que se desprenden del desarrollo del presente proyecto integrador:

1. Un sistema de gestión financiera contribuye a una acertada toma de decisiones en relación a la administración de recursos buscando siempre obtener mayores beneficios, por esta razón se recomienda implementar el sistema diseñado para que el negocio cuente con herramientas prácticas y útiles que coadyuven en la toma de decisiones operativas, económicas y financieras; y a su vez, le permitan a la empresa trabajar en pos de aprovechar de forma permanente las oportunidades de mejora.
2. La gerencia debe implementar el modelo propuesto para el manejo de inventarios, el mismo que permitirá saber cuándo realizar un nuevo pedido de mercadería y en qué cantidades para evitar el sobre stock y consigo futuras pérdidas económicas; y adicionalmente, mantener un stock óptimo que garantice el desarrollo efectivo de las operaciones.
3. Se recomienda realizar un control de la mercadería para determinar los inventarios con poca rotación y aplicar promociones o descuentos en fechas estratégicas, con el fin de incrementar el nivel de ventas de los productos estancados.
4. Se sugiere hacer uso de herramientas informáticas, que permitan manejar la información de manera oportuna para una correcta toma de decisiones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos.

5. Se aconseja realizar un estudio de mercado para ampliar la gama de oferta de sillas, diversificando productos que se ajusten a las expectativas y requerimientos de los clientes, esto permitirá que EFCO Muebles consiga posicionarse cada vez en el mercado.
6. Se recomienda destinar recursos a la publicidad en redes sociales o social ads, ya que es uno de los medios poderoso y más utilizado en la actualidad, para lograr mayor cobertura y posicionamiento en el mercado.
7. Las herramientas financieras propuestas en el presente trabajo se deben evaluar de manera trimestral, con el objetivo de establecer correctivos y mejoras de manera oportuna.

Referencias Bibliográficas

- Apaza, M., y Barrantes, E. (2020). *Administración Financiera* (1era ed.).
- Beltrán, J. M. (2012). *Manual_indicadores* (4a ed). 3R Editores.
- Besley, S., y Brigham, E. (2016). *Fundamentos de administración financiera* (14va ed.). Cengage Learning.
- Block, S. B., Hirt, G. A., y Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de administración financiera (14a)*. McGraw Hill México.
- Castro, A. M., Castro, J. A. M., y Martínez, F. R. A. (2014). *Administración financiera*. Grupo Editorial Patria.
- Cevallos Ponce, N., Biler Reyes, S., Montilla Pacheco, A. D. J., y Cevallos Barberán, M. (2020). Planeación Financiera Empresarial, Aproximación a su Estudio desde una Revisión Bibliográfica. *Cienc. Soc. y Econ. UTEQ*, 2(2), 1–25.
- Chapi, P., y Ojeda, A. (2017). Plan contable general empresarial y estados financieros. *FFECAT Editorial*.
- Cibrán, P., Camilo, R., Crespo, M. A., y Huarte, C. (2013). *Planificación financiera* (1 a). ESIC EDITORIAL.
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera* (1a.). Ecoe Ediciones. https://www.academia.edu/38292808/Gesti%C3%B3n_financiera_Marcial_C%C3%B3rdoba_Padilla_FREELIBROS_ORG
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano* (2 da). Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Elizalde, L. K. (2019). El proceso contable según las normas internacionales de información financiera. *Ciencia Digital*, 3(3.3), 254–273.
- Fajardo Ortiz, M., y Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*.
- Fraguela, J. A., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., y Rodríguez, M. J. (2011). *la integración de los sistemas de gestión. necesidad de una nueva cultura empresarial integration of management systems. need for a new entrepreneurial culture iglesias rodríguez g. 78*, 44–49.
- Fuentes, E. (2018). *Control de gestión Herramientas para aportar valor*. Edicions Universitat Barcelona.
- Gaither, N., y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones* (Vol. 8). International Thomson.

- Haro de Rosario, A., y Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. Editorial Universidad de Almería.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2007). *Cómo dominar el sistema de gestión*. www.hbrreprints.org
- Leyva, G., y Reyes, M. (2014). *Avances y tendencias de las estrategias financieras empresariales Corporate Financial Strategies´AdvancesStrategies´Advances and Trends* (Vol. 8). <http://cofinhabana.fcf.uh.cu>
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión. Una guía práctica*. Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=2rJLC2w_rC8C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false
- Pérez, Jo. (2020). *Análisis de estados financieros: fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas* (1a ed.). Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Pérez-Carballo, J. F. (2013). *Control de la gestión empresarial* (8th ed.). ESIC EDITORIAL. http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf
- Santiago Chávez, N. I., y Gamboa Salinas, J. M. (2018). *Gestión financiera empresarial. Publicaciones y Libros-Consejo Editorial UTA, 2*.
- Soto, C., Ramon, R., Solórzano, A., Sarmiento, C., y Mite, M. T. (2017). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS “La clave del equilibrio gerencial” 1*.
- Uribe Macías, M. E., y Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión* (1 ed). Ediciones de la U.
- Van Horne, J. C., y Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. 13ava. Edición. PEARSON EDUCACIÓN. México.
- Villón, A. (2021). *Rotación de inventario y su importancia en la aplicación en el sector comercial*. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/5895/UPSE-TCA-2021-0086.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A Inflación.

Las inflaciones que van a influir en los costos de adquisición de las mercancías tanto de Ecuador como de China se determinaron de la siguiente manera. Para las importaciones los datos fueron obtenidos de la base de datos del Banco Mundial en su página web <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2021&start=2011&view=chart>, mientras que para los productos nacionales los datos de la inflación anual fueron tomados de la base de datos de Banco Central del Ecuador en su página web: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuInflacion.html#.

Inflaciones de Ecuador y China.

Año	Inflación Ecuador	Inflación China
2011	4,47%	5,55%
2012	5,11%	2,62%
2013	2,73%	2,62%
2014	3,59%	1,92%
2015	3,97%	1,44%
2016	1,73%	2,00%
2017	0,42%	1,59%
2018	-0,22%	2,07%
2019	0,27%	2,90%
2020	-0,34%	2,42%
2021	0,14%	0,98%
Promedio	1,99%	2,37%

Nota. La tabla muestra la inflación va a afectar a los costos de adquisición de los productos que comercializa EFCO Muebles. Fuente: Banco Central del Ecuador y Banco Mundial.

Anexo B Estrategias para incrementar las ventas.

Para determinar en qué porcentajes influyen las 3 estrategias planteadas se realizaron los siguientes análisis:

- Combos

Actualmente se vende 1 unidad mensual es decir 12 unidades al año de los inventarios estancados, al aplicar la estrategia de combos se espera vender 6 unidades mensuales o 72 unidades anuales. Para calcular el impacto que tendrán los combos en las ventas se aplica la relación entre las unidades vendidas actualmente para las unidades que se espera vender de manera anual dando un resultado del 17%.

Sillas estancadas.

	Estancada cara	Costo Unitario	Precio Unitario
Silla Gerencial	A	\$ 105,32	\$ 140,43
	B	\$ 91,92	\$ 122,56
	C	\$ 77,66	\$ 103,55
	Estancada económica	Costo	Precio
Silla de Espera	A	\$ 38,09	\$ 50,79
	B	\$ 33,33	\$ 44,44

Nota. La tabla muestra los dos tipos de sillas estancadas con sus respectivos costos y precios.

Fuente: EFCO Muebles (2022).

Con el objetivo de aumentar la rotación del inventario y volver más atractivo para el cliente la compra de los combos, se planteó que por cada 6 sillas gerenciales se regalará una silla de espera, esta estrategia contribuirá a gestionar la liquidez de la empresa. Como se puede observar en la tabla 48, el negocio a pesar de que regala una silla genera utilidad vendiendo los combos.

Utilidad generada al vender combos

Sillas Estancadas	Costo Unitario	Precio Unitario	Cantidad vendida mensual	Utilidad	Costo silla gratuita A	Utilidad final
A	\$ 105,32	\$140,43	6	\$ 210,64	\$ 38,09	172,55
B	\$ 91,92	\$122,56	6	\$ 183,84	\$ 38,09	145,75
C	\$ 77,66	\$103,55	6	\$ 155,32	\$ 38,09	117,23

Sillas Estancadas	Costo Unitario	Precio Unitario	Cantidad vendida mensual	Utilidad	Costo silla gratuita B	Utilidad final
A	\$ 105,32	\$140,43	6	\$ 210,64	\$ 33,33	177,31
B	\$ 91,92	\$122,56	6	\$ 183,84	\$ 33,33	150,51
C	\$ 77,66	\$103,55	6	\$ 155,32	\$ 33,33	121,99

Nota. La tabla muestra que al vender cualquiera de los combos planteados, la utilidad generada ayuda a cubrir el costo de la silla que se regalará. Elaboración propia.

- Tarjetas de crédito

De la entrevista realizada al propietario del negocio, se determinó que semanalmente 2 potenciales clientes quieren cancelar sus compras con tarjeta, sin embargo, como el negocio no tiene ese medio de pago, los clientes desisten de comprar ahí. Para realizar los cálculos, se consideraron valores mensuales, por lo que EFCO Muebles actualmente tiene ventas de 80 unidades al mes, si opta por implementar el pago con tarjeta sus ventas incrementarán a 88, para determinar en qué grado influye esta estrategia se calculó $8/88$: 9%, siendo 8 las unidades mensuales adicionales que vendería y 88 las unidades totales vendidas al mes.

Utilidad adicional con ventas mediante tarjeta de crédito.

Unidas a ser vendidas	Utilidad por venta	Utilidad total	Utilidad Anual
8	\$ 33,95	\$ 271,60	\$ 3.259,20

Nota: Se muestra la utilidad extra que generaría EFCO Muebles por implementar dicha forma de pago. Elaboración propia.

- Publicidad

Otra estrategia de venta que ya se ha implementado en el negocio es la publicidad digital mediante sus redes sociales, el gerente de EFECO Muebles indica que durante el año 2020 por la pandemia aumento el nivel de difusión de sus productos en sus redes como Facebook para captar a una mayor cantidad de clientes, es por esta razón que se espera que esta estrategia contribuya al nivel de ventas un 7% realizando publicaciones de manera periódica.

Anexo C Cálculo de los ratios

	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2018	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2019	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2020	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2021
<i>Liquidez</i>														
Liquidez corriente	Liquidez corriente	$\frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	1,50	1,54	3,85	1,48	1,53	8,72	1,51	1,54	8,64	1,51	1,54	3,80
Prueba ácida	Prueba ácida	$\frac{Activo\ Corriente - Inventario}{Pasivo\ Corriente}$	1,02	1,08	1,90	1,02	1,09	4,75	1,01	1,08	7,21	1,01	1,08	1,53
<i>Financiamiento</i>														
Endeudamiento del Activo	Endeudamiento del Activo	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	0,74	0,72	0,12	0,73	0,73	0,06	0,73	0,73	0,07	0,73	0,73	0,12
Endeudamiento Patrimonial	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio\ Total}$	2,35	2,14	0,14	2,36	2,15	0,06	2,26	2,15	0,08	2,26	2,15	0,13
Endeudamiento del Activo Fijo	Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{Patrimonio.}{Activo\ fijo\ neto}$	1,65	1,89	1,68	1,68	1,87	1,97	1,77	1,92	2,39	1,77	1,92	1,59
Apalancamiento	Apalancamiento	$\frac{Activo\ Total.}{Patrimonio}$	2,40	2,24	1,14	2,36	2,20	1,06	2,29	2,12	1,08	2,29	2,12	1,13

	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2018	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2019	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2020	Indicador óptimo Muebles	Indicador óptimo Sillas	2021
<i>Indicador de Gestión</i>														
Rotacion de Cartera	Rotacion de Cartera	$\frac{Ventas.}{Cuentas\ por\ cobrar}$	6,63	5,02	5,39	6,26	4,82	5,00	5,70	4,42	4,35	5,70	4,42	5,26
Rotacion de Activo Fijo	Rotacion de Activo Fijo	$\frac{Ventas.}{Activo\ Fijo}$	13,08	12,13	1,04	12,59	11,64	1,31	10,37	10,35	1,79	10,37	10,35	1,20
Rotacion de Ventas	Rotacion de Ventas	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	1,76	1,45	0,54	1,62	1,37	0,63	1,28	1,17	0,70	1,28	1,17	0,67
Periodo medio de Cobranza	Periodo medio de Cobranza	$\frac{Cuentas\ por\ Cobrar * 365}{Ventas}$	51,97	70,03	67,67	55,88	73,06	73,00	60,13	78,94	83,95	60,13	78,94	69,35
Periodo medio de Pago	Periodo medio de Pago	$\frac{Cuentas\ por\ Pagar * 365}{Compras}$	93,25	113,49	118,39	100,85	119,76	32,07	118,06	133,48	21,90	118,06	133,48	60,92
<i>Rentabilidad</i>														
Rentabilidad Neta del Activo	Rentabilidad Neta del Activo	$\frac{Utiidad\ neta}{Activo\ total}$	2,06%	2,24%	5,86%	1,64%	1,68%	6,81%	1,02%	1,41%	8,67%	1,02%	1,41%	2,07%
ROE	Rentabilidad financiera	$\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$	6,89%	6,87%	6,69%	5,53%	5,09%	7,24%	2,80%	3,62%	9,33%	2,80%	3,62%	2,35%
Margen bruto	Margen bruto	$\frac{Ventas\ netas - Costo\ de\ ventas}{Ventas}$	37,54%	41,58%	34,67%	38,72%	41,76%	35,03%	37,13%	41,63%	33,68%	37,13%	41,63%	23,28%
Margen Operacional	Margen Operacional	$\frac{Utilidad\ operacional}{Ventas}$	3,35%	4,41%	13,83%	3,40%	4,17%	14,63%	2,64%	4,32%	17,61%	2,64%	4,32%	3,70%
Rentabilidad neta de ventas	Rentabilidad neta de ventas	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$	1,07%	1,59%	10,81%	1,01%	1,32%	10,88%	0,83%	1,26%	12,48%	0,83%	1,26%	3,11%

Anexo D Protocolo del proyecto integrador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EFCO MUEBLES, PERIODO 2022-2026”

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad: “Proyecto Integrador”

AUTORES: Rashell Fernanda Cabrera Calle
Jorge Sebastián Jaramillo Guillermo

ASESORA: Ing. Ximena Peralta Vallejo, Ph.D.

Cuenca – Ecuador

2022

1. Pertinencia académica, científica y social

El presente proyecto integrador, dentro del ámbito académico permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria, aplicando las principales materias relacionadas a la gestión financiera, como: presupuesto privado, finanzas a corto y largo plazo, matemática financiera, contabilidad comercial, auditoría de gestión y auditoría financiera.

Dentro del ámbito científico, el área de conocimiento en el que gira el desarrollo de este trabajo son las finanzas y a través de sus técnicas y procedimientos permitirá realizar la evaluación de las actividades y operaciones financieras de EFCO Muebles, con el fin de diseñar un sistema de gestión financiera adecuado que garantice eficacia y eficiencia en la administración de sus recursos.

Por otro lado, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), las PYMES dinamizan más del 90% de la economía del país, por lo que como aporte social, este trabajo pretende ser una guía para los próximos estudiantes que realicen sus trabajos en pequeñas y medianas empresas que manejan sus operaciones de manera empírica y buscan técnicas de mejoramiento de gestión financiera que permitan la toma de decisiones adecuadas y oportunas para aprovechar sus recursos económicos y financieros alcanzando los objetivos establecidos.

2. Justificación

Debido al entorno más exigente y competitivo que se presenta en el sector comercial en cuanto al adecuado manejo financiero y la mejora continua, los negocios deben entender que estos se han

convertido en requisitos importantes para el crecimiento sostenible y permanencia a largo plazo en el mercado.

Ahora bien, la administración moderna está cada vez más encaminada a responder las exigencias de un entorno continuamente más expuesto a cambios; no obstante, no todos los negocios adoptan un sistema de administración orientado al buen manejo financiero que favorezca el alcance de objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Es ahí donde se centra el problema de las empresas actuales y específicamente de EFCO Muebles, el comportamiento de las pequeñas empresas en relación con la planificación y gestión financiera refleja que sus actividades son desarrolladas de manera empírica demostrando desconocimiento de herramientas financieras que son beneficiosas para su desempeño.

Por ende, surge la necesidad de diseñar un sistema de gestión financiera con énfasis en aspectos estratégicos que procuren crear valor en un entorno competitivo, permitiendo garantizar una buena participación en el mercado hasta lograr posicionarse y considerando a la gestión financiera como un pilar importante que sostiene una adecuada administración de los recursos, una optimización de costos y gastos y una oportuna toma de decisiones sobre la asignación de recursos.

Por lo que, a través del presente proyecto integrador se pretende analizar concretamente la situación financiera de EFCO Muebles con el propósito de diseñar de un sistema de gestión financiera adecuado que cubra eficientemente las necesidades del negocio, proponiendo técnicas de planificación y gestión que le permita al negocio permanecer estable a lo largo del tiempo ajustándose a las necesidades que exige el entorno, manteniendo su rentabilidad financiera y mejorando continuamente aspectos de su gestión con el objetivo de crecer sólidamente hasta lograr

posicionarse en el mercado cuencano y servir como modelo de apoyo para otras pequeñas empresas.

3. Problema Central

En la actualidad, las PYMES juegan un papel muy importante en la economía del país, en el Ecuador alrededor del 80% de las empresas son pequeñas y medianas, estas ayudan a fomentar y promover la economía y generan fuentes de empleo, por lo que es importante ayudar a superar las deficiencias en la gestión financiera para que PYMES logren madurar y desarrollarse económicamente (Solís, 2019).

Por otro lado, en el Ecuador las PYMES de mayor importancia para la economía, son las que se encuentran en el área comercial y de servicios (Baque - Cantos et al., 2020). En el INEC (2020) existen 882.766 PYMES de las cuales el 44.55% pertenecen al sector de servicios y el 33.90% al sector comercial. Es evidente que las PYMES son una pieza importante del motor económico nacional; sin embargo, su desempeño en el mercado ha desmejorado significativamente, debido a la pandemia de la COVID-19.

EFCO Muebles en su línea de comercialización de muebles lleva 21 años en el mercado cuencano y hace 4 años incorporó la línea de importación de sillas; sin embargo, la falta de una gestión financiera técnica y adecuada en el negocio, ha provocado que EFCO Muebles desarrolle sus actividades financieras de manera empírica generando un bajo nivel de posicionamiento por el desaprovechamiento eficiente de recursos.

Entre los problemas derivados de esta falta de gestión financiera, se recalca la necesidad de una planificación financiera que le permita asignar recursos eficientemente y la insuficiencia de una

gestión de inventarios lo que genera que no se cuente con un proceso idóneo que respalde las adquisiciones con las necesidades de abastecimiento y se mantenga por mucho tiempo estancado inventario sin rotarlo.

Por las razones antes mencionadas, se analizarán los componentes fundamentales que conforman la gestión financiera, con el fin de diseñar un sistema de gestión financiera pertinente para EFCO Muebles que busque administrar y controlar eficientemente sus recursos permitiendo que el negocio crezca de manera sostenible.

4. Objetivos

Objetivo General

- ✚ Diseñar un sistema de gestión financiera para EFCO Muebles con la finalidad de contar con una correcta administración de recursos que le permita tomar decisiones adecuadas y alcanzar sus objetivos empresariales.

Objetivos específicos

- ✚ Diagnosticar la situación económica, administrativa y financiera de EFCO Muebles para determinar puntos críticos de la gestión del negocio.
- ✚ Proponer un plan financiero para EFCO Muebles con el propósito de trazar un camino a seguir en la administración de recursos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.
- ✚ Mejorar la administración de recursos de EFCO Muebles a través de herramientas que respalden una adecuada gestión de efectivo, cartera, inventarios y financiamiento.

5. Metodología

5.1 Marco Teórico

Sistema de gestión e importancia del sistema de gestión

Un sistema de gestión es aquel conjunto de herramientas y procesos que permite a una organización desempeñarse de manera óptima y ordenada, realizando todas sus tareas con el fin de alcanzar sus objetivos a través de una planificación estratégica, dirección por objetivos, control del grado de cumplimiento de los objetivos y adaptación de su estructura organizacional según resultados (Ogalla, 2005).

Es así que EFCO Muebles al contar con un sistema de gestión, permitirá que realice todas las tareas necesarias adecuadamente para cumplir sus objetivos y mejorar progresivamente su desempeño organizacional.

Control de gestión

Pérez-Carballo (2013) destaca que el control de gestión es un proceso mediante el cual la dirección de una organización puede evaluar y controlar que las tareas se lleven acorde a lo planificado, así también la aplicación de recursos de manera eficaz y eficiente y el desarrollo de estrategias para alcanzar que los objetivos organizacionales lleguen a cumplirse.

De la misma manera, Dextre y Del Pozo (2012) indica que el control de gestión, es la función que evalúa si la gestión y el rendimiento de la organización en la consecución de sus planes y objetivos son los apropiados y corrige desviaciones en caso de existir.

Por consiguiente, el control de gestión es el mecanismo que va a permitir a EFCO Muebles evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y en caso de existir desviaciones desarrollar e implementar estrategias adecuadas para obtener éxito en lo planificado.

Rojas et al. (2012) mencionan que existen varios motivos para realizar controles en las organizaciones como:

- Mejorar la calidad: permite detectar deficiencias y realizar correcciones.
- Enfrentar el cambio: la competitividad en el ámbito empresarial afronta transformaciones en donde se emiten o reforman reglamentos gubernamentales o se crean nuevas tecnologías por lo que el control de la gestión permite anticiparse y detectar variaciones que pueden afectar a la organización.
- Producción más eficiente: permite identificar cuellos de botella que provocan el aumento en el tiempo de producción.
- Agrega valor: al aplicar controles es posible ofertar productos de calidad que van a ser preferidos sobre la competencia.
- Facilita la delegación y el trabajo en equipo: incrementa la participación del personal y permite que el gerente controle el avance de los empleados.

Mientras que, para García (2021) el controller a una empresa es una herramienta que permite:

- Reducir y analizar los riesgos ya que disminuye la incertidumbre mediante la planificación.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Permitir establecer una planificación estratégica.
- Facilitar a las empresas la adaptación al entorno que lo rodea.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, es de gran importancia realizar el control de la gestión en EFCO Muebles, ya que permitirá evaluar la gestión en las distintas áreas del negocio, así como detectar y analizar desviaciones y corregirlas, medir el grado de cumplimiento de

objetivos, prevenir y establecer estrategias para adaptarse a los cambios del mercado y tomar mejores decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos del negocio.

Indicadores de gestión

Toda organización para medir sus resultados y desempeño en un lapso de tiempo utiliza herramientas como los indicadores de gestión que evidencien la situación general de la empresa.

(Correa-García et al., 2018)

Para Villagra (2016) los indicadores de gestión facilitarán a las organizaciones la medición y el análisis del cumplimiento de sus objetivos. Los indicadores se pueden desarrollar a partir de la razón de dos o más variables, de tal manera que en los indicadores financieros las variables van a ser tomadas de la información histórica de los estados financieros y los resultados van permitir evaluar el desempeño de la organización en términos de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad.

Por lo tanto, los indicadores de gestión van a permitir a EFCO Muebles tener una visión global de su situación operacional y financiera para tomar decisiones adecuadas que le permitan cumplir con sus objetivos, además con la implementación de indicadores de gestión EFCO Muebles puede identificar problemas actuales y potenciales e implementar sus soluciones.

Gestión financiera

La gestión financiera es un proceso del manejo racional de los recursos que se encarga de la administración de los mismos, con el propósito de tomar decisiones relacionadas al destino de dichos recursos para cubrir necesidades con eficiencia buscando maximizar resultados de rentabilidad y valor de la organización. En palabras resumidas, “la gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias” (Córdoba, 2016, p.3).

Objetivo de la gestión financiera

El objetivo principal de la gestión financiera se encamina en la generación de recursos y en la eficiencia y eficacia en el control de dichos recursos, con el fin de alcanzar niveles aceptables y satisfactorios en su manejo (Córdoba, 2016). La gestión financiera está enfocada en brindar un manejo técnico en el proceso de administración, asignación y control de recursos para facilitar la toma de decisiones.

Importancia de la gestión financiera

Según Córdoba (2016), la importancia de la gestión financiera se ve reflejada en la oportunidad que brinda a las organizaciones de contar con recursos necesarios oportunamente, tomar decisiones eficientes que aseguren retornos financieros, controlar sus operaciones, lograr efectividad y eficiencia operacional y generar confiabilidad en la información financiera.

El hecho de que EFCO Muebles cuente con una gestión financiera abre las puertas a la posibilidad de que su desarrollo en el mercado cuencano sea más notorio aprovechando esta herramienta que permite alcanzar una administración de recursos oportuna y que encamina a la toma de decisiones más convenientes para la organización.

Información financiera

Para Córdoba (2016), la información financiera es la que se encuentra en los estados financieros y las notas explicativas, esta información es producida por la contabilidad que es un elemento clave en la administración y desarrollo de las organizaciones. La información financiera da a conocer la situación financiera real de la organización a una determinada fecha, los resultados de las operaciones y los cambios en un periodo específico. La información financiera brinda una idea sobre el nivel de rentabilidad, solvencia y liquidez del negocio, desempeño financiero, capacidad

financiera de crecimiento y el manejo del flujo de fondos. A través de esta información se puede evaluar el futuro de una organización permitiendo tomar decisiones de carácter económico.

Del mismo modo, Besley (2016) sustenta que los estados financieros en conjunto muestran un panorama contable de las operaciones y de la realidad de la posición financiera de una organización.

Análisis e interpretación de los Estados Financieros

De acuerdo a Córdoba (2016) el análisis financiero es un proceso de evaluación para obtener índices y relaciones cuantitativas de variables registradas en la contabilidad que faciliten la toma de decisiones.

Así mismo, Besley (2016) señala que el valor real de los estados financieros está relacionado con pronosticar la posición financiera de la organización con enfoque hacia el futuro que sirva como forma de anticipar condiciones y planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos.

La información financiera de EFCO Muebles proporcionará conocimiento sobre su posición financiera y permitirá realizar los cálculos correspondientes de las variables para obtener índices que faciliten el análisis de la información con el fin de interpretar los datos para una mejor comprensión del desempeño organizacional.

Planeación financiera

Bahillo et al. (2013) establece que la planificación es el diseño del futuro deseado realista enmarcado en diferentes escenarios con los que se puede enfrentar la organización. Por lo que, planificar no es otra cosa que anticiparse a diferentes situaciones relacionadas con la organización que puedan ocurrir y contar con alternativas que permitan responder con agilidad y actuar de la forma más adecuada.

La planificación financiera según Montaña (2016) es el proceso de toma de decisiones de manera anticipada relacionadas a la inversión y financiamiento, que involucra la elaboración de proyecciones y pronósticos y la elaboración de distintos presupuestos con el fin de brindar una dirección eficaz a seguir con destino a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Es importante para EFCO Muebles contar con una planeación financiera ya que permitirá trazar una ruta a seguir sobre el uso adecuado de los recursos con la finalidad de lograr sus propósitos y reaccionar oportunamente ante alguna situación que se presente.

Componentes de la gestión financiera

Gestión de efectivo

Para Córdoba (2016) la administración de efectivo está relacionado con la gestión de todo lo que generalmente es aceptado como medio de pago, es propiedad de la empresa y su disponibilidad no está limitada por ninguna restricción, puede ser efectivo: monedas, billetes, cheques, documentos de cobro inmediato; o efectivo de bancos: cuentas bancarias y cheques.

Por lo tanto, la gestión de efectivo se subdivide, primero en la gestión del circulante que analiza las políticas y estrategias relacionadas con las fuentes y usos de dinero y segundo en el control del presupuesto y en la gestión de la liquidez, responsable de analizar las ventas - cobros a los clientes y compras - pagos a proveedores todo esto con el objetivo de reducir los saldos ociosos y maximizar beneficios para la empresa.

Gestión de cartera

La gestión de las cuentas por cobrar, según Barreto (2011) es el desarrollo de tácticas que permiten conseguir el cobro efectivo de deudas tomando en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio, siendo así este el medio por el cual se hace efectiva la percepción de un pago por una compra, un servicio o la cancelación de una deuda.

Por otro lado, Cardozo (2015) precisa que es el método mediante el cual se permitirá efectivizar el pago por una compra, prestación de un servicio, prescripción de una deuda, proceso que puede ser gestionado por la propia empresa que debe recibir el pago o ser delegada a otra entidad.

Gestión de inventarios

La gestión de inventarios según Córdoba (2016) se emplea para el control del orden, valor, entradas y salidas de la materia prima, productos en proceso o producto terminado, con los que cuenta una empresa. Esta información le permite al administrador tomar decisiones para optimizar los tiempos de entrega, desde que se necesita el inventario hasta que llega; para mantener el nivel competitivo, ya que pueden surgir demandas no programadas que deben ser satisfechas de manera rápida y completa. Para la protección de la empresa en las alzas de los costes, se debe contar con suficientes materiales para prevenir aumentos en los precios de producción o almacenamiento. Además, menciona que el administrador financiero puede determinar cuándo debe hacer el pedido y cuánto se debe ordenar.

Gestión de financiamiento

La gestión financiera se encarga del manejo adecuado del dinero y la administración de las posibilidades de inversión de la empresa con el objetivo maximizar los beneficios para los propietarios, por esta razón Nava (2009) plantea que con el mercado más globalizado en el que operan las empresas la gestión financiera se ha vuelto fundamental para el éxito de las mismas, su función es básicamente la administración de los recursos financieros y la generación e implementación de estrategias efectivas para la obtención de los mismos que permitan llevar a cabo las operaciones planificadas por la administración.

Mientras que Córdoba (2016) da una definición más sencilla, de gestión financiera, como el proceso relacionado con los ingresos y egresos racionales de los fondos de una organización y por ende la rentabilidad que generan los mismos.

Con la gestión de efectivo, cartera, inventarios y financiamiento EFCO Muebles podrá medir la gestión aplicada en la obtención y utilización de sus recurso económicos, establecer procesos para el cobro de cartera que le permita tener un sostén financiero garantizando así la viabilidad del negocio, tener un adecuado control de todos los bienes ofertados para satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes y determinar cómo obtener el financiamiento ya sea propio o de terceros para el desarrollo sostenible de la organización.

5.2 Metodología

En el presente proyecto integrador se realizará un estudio descriptivo ya que el desarrollo del mismo se basa en teorías y conceptos relacionados con la administración y el comercio. Los métodos a aplicar serán cuantitativos y cualitativos, en cuanto a lo cuantitativo se utilizarán herramientas como: estadística descriptiva, estados financieros proyectados e indicadores financieros, y en cuanto a lo cualitativo se aplicarán técnicas como: encuestas y entrevistas para identificar cómo se manejan las operaciones y procesos de gestión de EFCO Muebles.

Para la elaboración del trabajo se abordarán distintos conceptos, definiciones y evidencias científicas, utilizando fuentes primarias como las entrevistas y cuestionarios que se aplicarán al personal de la empresa y como fuentes secundarias la recopilación de información en las diferentes bases de datos, sitios web, revistas científicas, como también, en libros de las diferentes bibliotecas de la ciudad.

6. Esquema tentativo

INTRODUCCIÓN

1. CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

1.1 Generalidades

- 1.1.1 Reseña histórica de EFCO Muebles
- 1.1.2 Estructura organizacional de EFCO Muebles
- 1.1.3 Gestión estratégica de EFCO Muebles
- 1.1.4 Gestión financiera de EFCO Muebles

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Sistema de gestión

- 1.2.1.1 Importancia del sistema de gestión
- 1.2.1.2 Control de gestión
- 1.2.1.3 Indicadores de gestión

1.2.2 Gestión financiera

- 1.2.2.1 Objetivo de la gestión financiera
- 1.2.2.2 Importancia de la gestión financiera
- 1.2.2.3 Información financiera
- 1.2.2.4 Análisis e interpretación de los Estados Financieros
- 1.2.2.5 Planeación financiera
- 1.2.2.6 Componentes de la gestión financiera
 - 1.2.2.6.1 Gestión de efectivo
 - 1.2.2.6.2 Gestión de cartera
 - 1.2.2.6.3 Gestión de inventarios
 - 1.2.2.6.4 Gestión de financiamiento

2. CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE EFCO MUEBLES

- 2.1 Análisis e interpretación de los Estados Financieros de EFCO Muebles
- 2.2 Diagnóstico de los componentes de la gestión financiera de EFCO Muebles
 - 2.2.1 Gestión de efectivo
 - 2.2.2 Gestión de cartera

2.2.3 Gestión de inventarios

2.2.4 Gestión de financiamiento

2.3 Informe síntesis de diagnóstico

3. CAPÍTULO 3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EFCO MUEBLES

3.1 Planeación financiera

3.2 Propuesta de un subsistema de gestión de efectivo

3.3 Propuesta de un subsistema de gestión de cartera

3.4 Propuesta de un subsistema de gestión de inventarios

3.5 Propuesta de un subsistema de gestión de financiamiento

3.6 Mejora continua

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO

7. **Cronograma**

Mes	Abril				Mayo				Junio				Julio				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semana																																				
Reunión: Modalidades de titulación	x																																			
Presentación del tema		x	x																																	
Aprobación del tema				x																																
Protocolo					x	x	x	x																												
Introducción									x																											
Capítulo 1 Antecedentes																																				
1.1 Generalidades									x																											
1.1.1 Reseña histórica de EFCO Muebles									x																											
1.1.2 Estructura organizacional de EFCO Muebles									x																											
1.1.3 Gestión estratégica de EFCO Muebles									x																											
1.1.4 Gestión financiera de EFCO Muebles									x																											
1.2 Fundamentación teórica									x	x	x	x	x	x	x																					
1.2.1 Sistema de gestión									x																											
1.2.1.1 Importancia del sistema de gestión									x																											
1.2.1.2 Control de gestión									x																											
1.2.1.3 Indicadores de gestión									x																											
1.2.2 Gestión financiera									x	x	x	x	x	x																						
1.2.2.1 Objetivo de la gestión financiera									x																											
1.2.2.2 Importancia de la gestión financiera									x																											
1.2.2.3 Información financiera											x																									
1.2.2.4 Análisis e interpretación de los Estados Financieros											x																									
1.2.2.5 Planeación financiera												x																								
1.2.2.6 Componentes de la gestión financiera													x	x																						

8. Referencias Bibliográficas

Bahillo Marcos, E., Pérez Bravo, C., y Escribano Ruiz, G. (2013). *Gestión financiera* (1a ed.). Paraninfo S.A.

Baque-Cantos, M. A., Cedeño-Chenche, B. S., Chele-Chele, J. E., y Gaona-Obando, V. B. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2022. *FIPCAEC*, 5(4), 3–25.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.293>

Barreto Tejada, J. A. (2011). *Crisis financiera internacional entre recetas y paradigmas* (1a ed.). UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.
https://books.google.com.ec/books/about/Crisis_financiera_Internacional.html?id=oOk0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Besley, S., y Brigham, E. (2016). *Fundamentos de administración financiera* (14va ed.). Cengage Learning.

Cardozo Cuenca, H. (2015). *Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras*. (5ta ed.). Ecoe Ediciones LTDA.
https://books.google.com.ec/books/about/Contabilidad_de_entidades_de_econom%C3%A1Da_s.html?id=aqQwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera* (2da ed). Ecoe Ediciones.

https://www.academia.edu/38292808/Gesti%C3%B3n_financiera_Marcial_C%C3%BDoba_Padilla_FREELIBROS_ORG

adilla_FREELIBROS_ORG

Correa-García, J. A., Gómez Restrepo, S., y Londoño Castañeda, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 129–144. <https://doi.org/10.18359/rfce.3859>

Dextre Flores, J. C., y del Pozo Rivas, S. R. (2012). *Management control or control management?* 7, 69–80. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

García, P. (2021, febrero 2). *El control de gestión en una empresa*. <https://factorfinanciero.com/importancia-control-de-gestion/>

INEC. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf

Montaña Ampuero, V. (2016). *Análisis y planificación financiera*. Universidad De Los Lagos. https://www.academia.edu/34099384/Autora_Virginia_I_Monta%C3%B1a_Ampuero

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606–628. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

- Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión. Una guía práctica*. Díaz de Santos.
https://books.google.com.pe/books?id=2rJLC2w_rC8C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false
- Pérez-Carballo, J. F. (2013). *Control de la gestión empresarial* (8va ed.). ESIC EDITORIAL.
http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf
- Rojas López, M. D., Correa Espinal, A., y Gutiérrez Roa, F. (2012). *Sistemas de control de gestión* (1a ed.). Ediciones de la U. <https://download.e-bookshelf.de/download/0003/5946/35/L-G-0003594635-0006935283.pdf>
- Solís Granda, L. E., y Robalino Muñiz, R. C. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85–93.
<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- Villagra Villanueva, J. (2016). *Indicadores de gestión un enfoque práctico* (1a ed.). CENGAGE LEARNING. https://issuu.com/cengagelatam/docs/esquembre_issuu