



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE SUPERALICLOR CÍA. LTDA  
PERIODO 2021-2025 EN LA CIUDAD SANTO DOMINGO**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**GÉNESIS BELÉN ORELLANA PISCO**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE SUPERALICLOR CÍA. LTDA.,  
PERIODO 2021-2025 EN LA CIUDAD SANTO DOMINGO.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: GÉNESIS BELÉN ORELLANA PISCO**

**DIRECTOR: Dr. RODNEY EDUARDO MEJÍA GARCÉS**

Riobamba-Ecuador

2022

© 2022, Génesis Belén Orellana Pisco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica de documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor

Yo, Génesis Belén Orellana Pisco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de enero del 2022



**Génesis Belén Orellana Pisco**

**C.C: 092389303-6**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación. **“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE SUPERALICLOR CÍA. LTDA. PERIODO 2021-2025 EN LA CIUDAD SANTO DOMINGO**, realizado por la señorita **GÉNESIS BELÉN ORELLANA PISCO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**CARMEN AMELIA  
SAMANIEGO ERAZO**

\_\_\_\_\_ 24 de enero de 2022

Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

**RODNEY  
EDUARDO MEJIA  
GARCES**

Firmado digitalmente por  
**RODNEY EDUARDO MEJIA  
GARCES**  
Fecha: 2022.03.04 12:18:48  
-05'00'

\_\_\_\_\_ 24 de enero de 2022

Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**NELLY  
PATRICIA  
PERUGACHI  
CAHUEÑAS**

Firmado digitalmente por  
**NELLY PATRICIA  
PERUGACHI  
CAHUEÑAS**  
Fecha: 2022.02.23  
23:58:10 -05'00'

\_\_\_\_\_ 24 de enero de 2022

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la sabiduría necesaria para enfrentar los nuevos retos en el camino de la vida.  
A mi madre Mónica Pisco Espinoza con todo mi corazón, por ser mi apoyo incondicional, mi motor de lucha e inspiración. Mis logros se los debo a ella, quien con esfuerzo y trabajo ha forjado lo que hoy soy y nunca ha dejado de confiar en mí, por cuidarme, protegerme, velar por mi bienestar y por su amor infinito.

*Belén*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme culminar mi carrera.

A mi madre, por siempre cuidar de mis sueños y hacerlos una realidad, gracias mamá.

A Brayan Paul, por ser mi rayito de luz, mi paz y mi apoyo siempre.

A la familia Pazmiño Minango, por recibirme con calidez y amor, gracias por los consejos y apoyo en todo momento. Sin ellos mi estadía en Riobamba no hubiese sido la misma. Gracias infinitas.

A todos mis amigos de la universidad, en especial a Joselin y Gaby por su amistad incondicional desde que iniciamos la carrera.

Agradezco a todos los profesores que conforman la carrera de Finanzas en la Escuela Superior Politécnica, por haberme guiado durante mi formación académica en estos años y haber compartido sus amplios conocimientos conmigo.

A SuperAliclor Cía. Ltda., por su apertura y permitirme realizar la investigación en su empresa.

*Belén*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPITULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<i>1.3.1. General.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.2. Específicos.....</i>	<i>3</i>
<b>1.4 Justificación.....</b>	<b>3</b>
<i>1.4.1 Justificación teórica.....</i>	<i>3</i>
<i>1.4.2 Justificación metodológica.....</i>	<i>3</i>
<i>1.4.3 Justificación práctica.....</i>	<i>3</i>
<b>1.5 Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<i>1.6.1 La empresa y sus características.....</i>	<i>5</i>
<i>1.6.2 Planificación.....</i>	<i>5</i>
<i>1.6.3 Fundamento de las estrategias.....</i>	<i>6</i>
<i>1.6.4 Planeación estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>1.6.5 Análisis financiero.....</i>	<i>8</i>
<i>1.6.6 Índices financieros.....</i>	<i>9</i>
<i>1.6.7 Necesidades Operativas de Fondo en relación al Fondo de Maniobra.....</i>	<i>10</i>
<i>1.6.8 Modelo de Gestión financiera.....</i>	<i>11</i>
<i>1.6.9 Políticas empresariales.....</i>	<i>11</i>
<i>1.6.10 Matriz FODA.....</i>	<i>12</i>
<b>1.7 Marco conceptual.....</b>	<b>13</b>

## CAPITULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	14
<i>2.1.1</i>	<i>Investigación Cualitativo</i> .....	14
<i>2.1.2</i>	<i>Investigación Cuantitativa</i> .....	14
<b>2.2</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	14
<i>2.2.1</i>	<i>Descriptivo</i> .....	14
<i>2.2.2</i>	<i>Explicativo</i> .....	14
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	15
<i>2.3.1</i>	<i>De campo</i> .....	15
<i>2.3.2</i>	<i>Documental</i> .....	15
<i>2.3.3</i>	<i>No experimental</i> .....	15
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	15
<b>2.5</b>	<b>Población y muestra</b> .....	15
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	16
<i>2.6.1</i>	<i>Métodos</i> .....	16
<i>2.6.2</i>	<i>Técnicas</i> .....	17
<i>2.6.2.1</i>	<i>Entrevista</i> .....	17
<i>2.6.2.2</i>	<i>Encuesta</i> .....	17
<i>2.6.3.1</i>	<i>Cuestionario de encuesta</i> .....	17
<i>2.6.3.2</i>	<i>Guía de entrevista</i> .....	17
<b>2.7</b>	<b>Idea a defender</b> .....	17
<b>2.8</b>	<b>Variables</b> .....	17
<i>2.8.1</i>	<i>Variable Independiente</i> .....	17
<i>2.8.2</i>	<i>Variable dependiente</i> .....	17

## CAPITULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS - PROPUESTA</b> .....	18
<b>3.1</b>	<b>Resultados</b> .....	18
<i>3.1.1</i>	<i>Análisis de encuestas y entrevistas</i> .....	18
<i>3.1.1.1</i>	<i>Resultados de la encuesta</i> .....	19
<i>3.1.1.2</i>	<i>Resultado de la entrevista</i> .....	29
<i>3.1.2</i>	<i>Información actual de la empresa</i> .....	32

3.2.1	<i>Estructura Organizacional</i> .....	33
3.2.2	<i>Misión y Visión</i> .....	33
3.2.3	<i>Valores organizacionales</i> .....	34
3.2	<b>Propuesta</b> .....	34
3.2.1	<i>Tema</i> .....	34
3.2.1	<i>Objetivos de la propuesta</i> .....	34
3.2.1.1	<i>General</i> .....	34
3.2.1.2	<i>Objetivos Específicos de la propuesta</i> .....	34
3.2.2	<i>Modelo de seguimiento para la propuesta</i> .....	34
3.2.3	<i>Diseño de filosofía empresarial</i> .....	35
3.2.3.1	<i>Propuesta para la misión</i> .....	35
3.2.3.2	<i>Propuesta para la visión</i> .....	35
3.2.3.3	<i>Propuesta para fijar los valores organizacionales</i> .....	36
3.2.3.4	<i>Propuesta para la estructura organizacional</i> .....	36
3.2.4	<b>Diagnóstico estratégico</b> .....	37
3.2.4.1	<i>Análisis externo</i> .....	37
3.2.4.2	<i>Análisis interno</i> .....	40
3.2.4.2	<i>FODA</i> .....	42
3.2.4.3	<i>Propuesta de estrategias DAFO</i> .....	42
3.2.5	<b>Diagnóstico financiero</b> .....	44
3.2.5.1	<i>Análisis de la Situación Financiera</i> .....	44
3.2.5.2	<i>Análisis a través de los indicadores financieros</i> .....	54
3.2.5.3	<i>Análisis de medición de quiebra bajo el modelo Altman (z)</i> .....	58
3.2.5.4	<i>Análisis Necesidades Operativas de Fondos y Fondo de Maniobra</i> .....	59
3.2.5.5	<i>Hallazgos del análisis financiero</i> .....	61
3.2.6	<i>Propuesta de estrategias financieras</i> .....	63
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	71
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Población Estudio de SUPERALICLOR Cía. Ltda.....	16
<b>Tabla 1-3:</b>	Población para la encuesta .....	18
<b>Tabla 2-3:</b>	Población para la entrevista .....	18
<b>Tabla 3-3:</b>	Misión y Visión.....	19
<b>Tabla 4-3:</b>	Manual de Procesos, políticas o reglamentos.....	20
<b>Tabla 5-3:</b>	Conocimiento de la estructura organizacional .....	21
<b>Tabla 6-3:</b>	Conocimiento sobre planificación financiera.....	22
<b>Tabla 7-3:</b>	Conocimiento sobre los objetivo (2021-2025).....	23
<b>Tabla 8-3:</b>	Mejoramiento en los aspectos internos .....	24
<b>Tabla 9-3:</b>	Conocimiento sobre la situación financiera .....	25
<b>Tabla 10-3:</b>	Conocimiento sobre la rentabilidad.....	26
<b>Tabla 11-3:</b>	Evaluación interna en la empresa.....	27
<b>Tabla 12-3:</b>	Plan estratégico para la gestión financiera .....	28
<b>Tabla 13-3:</b>	Información general de SUPERALICLOR.....	33
<b>Tabla 14-3:</b>	Preguntas para la propuesta de la misión .....	35
<b>Tabla 15-3:</b>	Preguntas para la propuesta de la visión .....	35
<b>Tabla 16-3:</b>	Análisis PEST .....	38
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz EFE.....	39
<b>Tabla 18-3:</b>	Análisis de microentorno .....	40
<b>Tabla 19-3:</b>	Matriz EFI.....	41
<b>Tabla 20-3:</b>	Matriz FODA .....	42
<b>Tabla 21-3:</b>	Matriz de estrategias.....	43
<b>Tabla 22-3:</b>	Primera estrategia DAFO.....	43
<b>Tabla 23-3:</b>	Segunda estrategia DAFO.....	44
<b>Tabla 24-3:</b>	Tercera Estrategia DAFO .....	44
<b>Tabla 25-3:</b>	Estado de Situación Financiera-Análisis Horizontal .....	45
<b>Tabla 26-3:</b>	Estado de Resultados-Análisis Horizontal .....	48
<b>Tabla 27-3:</b>	Estado de Situación Financiera-Análisis Vertical .....	51
<b>Tabla 28-3:</b>	Estado de Resultados-Análisis Vertical .....	53
<b>Tabla 29-3:</b>	Indicadores de Liquidez.....	54
<b>Tabla 30-3:</b>	Indicadores de Solvencia .....	55
<b>Tabla 31-3:</b>	Indicadores de Gestión.....	56
<b>Tabla 32-3:</b>	Indicadores de rentabilidad .....	57
<b>Tabla 33-3:</b>	Cuentas de cálculo de quiebra.....	58

<b>Tabla 34-3:</b>	Modelo de Altman z Score .....	58
<b>Tabla 35-3:</b>	Necesidades Operativas de Fondo.....	59
<b>Tabla 36-3:</b>	Fondo de Maniobra .....	60
<b>Tabla 37-3:</b>	Porción real de liquidez .....	60
<b>Tabla 38-3:</b>	Propuesta de estrategias financieras .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b> Estructura Organizacional de Superaliclor .....	33
<b>Figura 2-3:</b> Propuesta de estructura organizacional 2021-2025.....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Misión y visión.....	19
<b>Gráfico 2-3:</b>	Manual de Procesos, políticas o reglamentos .....	20
<b>Gráfico 3-3:</b>	Conocimiento de la estructura organizacional .....	21
<b>Gráfico 4-3:</b>	Conocimiento de la planificación estratégica .....	22
<b>Gráfico 5-3:</b>	Conocimiento sobre los objetivo (2021-2025).....	23
<b>Gráfico 6-3:</b>	Mejoramiento en los aspectos internos.....	24
<b>Gráfico 7-3:</b>	Conocimiento sobre la situación financiera .....	25
<b>Gráfico 8-3:</b>	Conocimiento sobre la rentabilidad.....	26
<b>Gráfico 9-3:</b>	Evaluación interna en la empresa.....	27
<b>Gráfico 10-3:</b>	Plan estratégico para la gestión financiera.....	28

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** CUESTIONARIO DE ENCUESTA A EMPLEADOS.
- ANEXO B:** GUÍA PARA LA ENTREVISTA.
- ANEXO C:** REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES.
- ANEXO D:** REGISTRO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.
- ANEXO E:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2018.
- ANEXO F:** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2019.
- ANEXO G:** ESTADO DE RESULTADOS 2018.
- ANEXO H:** ESTADO DE RESULTADOS 2019.
- ANEXO I:** NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2018.
- ANEXO J:** INFORME DEL COMISARIO AÑO 2019.
- ANEXO K:** INSTALACIONES DE SUPERALICLOR.
- ANEXO L:** DIRECTIVOS EMPRESARIALES Y SOCIOS.
- ANEXO M:** EMPLEADOS DE SUPERALICLOR.
- ANEXO N:** PÁGINA WEB.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de SuperAliclor Cía. Ltda., periodo 2021-2025 en la ciudad Santo Domingo. La metodología utilizada fue analítica e inductiva debido a que primero se captó los instrumentos necesarios para un correcto análisis y posterior a ello establecer estrategias generales sin salirse del objeto de estudio. Para la recolección de información se aplicó una encuesta mediante un cuestionario dirigido a los empleados y una entrevista realizada al director administrativo de la empresa con una guía pautaada de preguntas. También se obtuvo el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de los años 2018-2019 que fueron el pilar de estudio para la propuesta omitiendo el año 2020 en vista de la crisis sanitaria. Para el diseño de la planificación se realizó un diagnóstico estratégico mediante debilidades-fortalezas; oportunidades-amenazas donde se obtuvo que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial establecida, necesita la fijación de objetivos, mayor canalización de la información y mejorar aspectos financieros como el manejo de sus recursos, además la mayoría del personal afirmó que la empresa necesita aplicar un modelo de planificación que ayude a mejorar sus debilidades. También se desarrolló un diagnóstico financiero donde se obtuvo que la empresa posee poca información financiera, mantiene un rentabilidad baja, necesita mejorar la rotación de su inventario, así como la negociación con sus proveedores y necesita incrementar su utilidad reduciendo sus gastos. En base a los diagnósticos se propusieron estrategias y políticas atractivas viables de aplicación con la finalidad de lograr resultados óptimos en un menor tiempo. Se recomienda a la empresa la implementación del presente plan estratégico ya que le permitirá alcanzar sus objetivos y obtener un mayor rendimiento a través de estrategias solidas que fortalecerán su desarrollo financiero.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <RENTABILIDAD>, <DIAGNÓSTICO>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <OBJETIVO ESTRETÉGICO>, <SANTO DOMINGO (CANTÓN)>.



01-02-2022

0177-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The objective of this research was to design a strategic plan to improve the financial management of SuperAliclor Cía. Ltda., period 2021-2025 in the city of Santo Domingo. The methodology used was analytical and inductive since the first step was to get instruments for a correct analysis. After that, general strategies were established without leaving the object of study. For collecting information, a survey was addressed to the employees through a questionnaire and an interview conducted with the company's administrative director with a guideline of questions. Also, other results determined the Statement of Financial Situation and Statement of Results from 2018 to 2019. These findings were the pillar of study for the proposal, omitting the year 2020 because of the health crisis. A strategic diagnosis through weaknesses - strengths, opportunities-threats- was the basis for the planning design. As a result, it was possible to evidence that the company lacks an established business philosophy, needs to set objectives, better channel information, and improve financial aspects such as managing its resources. In addition, most of the personnel affirmed that the company needs to apply a planning model that helps improve its weaknesses. A financial diagnosis revealed that the company has little financial information, maintains low profitability, needs to improve its inventory rotation and negotiation with its suppliers, and increases its profit by reducing expenses. Based on the diagnoses, the proposal for strategies and viable, attractive implementation policies; was necessary to achieve optimal results in less time. Implementing this strategic plan is recommended to the company since it will allow it to achieve its objectives and gain more performance through solid strategies that will strengthen its financial development.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <PROFITABILITY>, <DIAGNOSIS>, <BUSINESS PHILOSOPHY>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <STRATEGIC OBJECTIVE>, <SANTO DOMINGO (CANTON)>.

MONICA  
ALEJANDRA  
LOGROÑO  
BECERRA

Firmado  
digitalmente por  
MONICA  
ALEJANDRA  
LOGROÑO  
BECERRA

## **INTRODUCCIÓN**

La mayoría de las empresas buscan alcanzar una rentabilidad atractiva y creciente para generar las utilidades deseadas, pero es que para lograr que esto suceda es necesario un estudio previo mediante la elaboración de un plan estratégico que sirva como guía para cumplir los objetivos y metas propuestas por la empresa. Es necesario que para la toma de decisiones se realice una autoevaluación interna para extraer los posibles factores que necesitan mejorar o cambiar para cumplir con lo planteado. Por tal razón el diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión financiera de SuperAliclor en el periodo 2021-2025 en la ciudad de Santo Domingo, busca ser una herramienta base para la toma de decisiones en donde se potencialice su estructura empresarial y manejo de sus finanzas para el crecimiento.

El trabajo se encuentra dividido en tres capítulos que abordan el objetivo principal de la investigación. El primer capítulo enmarca el planteamiento y formulación del problema, objetivos, así como también los motivos que han provocado el estudio en este tipo de empresas comerciales como lo son los supermercados. Además se encuentra el marco teórico que alude a la recopilación de información bibliográfica de diversos autores y libros que servirán como guía para la elaboración de la propuesta; y el marco conceptual mediante términos y definiciones generales que se abordan durante la investigación.

En el segundo capítulo se encuentra el enfoque principal, el nivel y tipo de la investigación que se recurrirá, con ello también se destaca la población de estudio la cual es representada por los empleados y directivos de la empresa, añadiéndole también la información financiera proporcionada como lo son los estados financieros, específicamente el estado de resultados y el estado de situación financiera de los años 2018-2019. Al ser una población pequeña no es necesario crear una muestra ya que el tamaño es pequeño y lo suficiente para obtener la información buscada con la ayuda de las encuestas y entrevistas.

En el último capítulo se aborda la esencia del trabajo de investigación, que es la propuesta. Para su diseño se presenta el diagnóstico estratégico a nivel micro y macro con estrategias generadas bajo la matriz foda (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas); y el diagnóstico financiero que tiene como finalidad establecer estrategias con objetivos sólidos y alcanzables para los años 2021 al 2025 que se consideran necesarios para el mejoramiento de la gestión financiera mediante decisiones acertadas llevadas por los directivos de SuperAliclor. Finalmente se manifiestan las conclusiones y recomendaciones por parte de la autora de forma pertinente.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

Conforme a (Global Entrepreneurship Monitor, 2020) en su proyecto GEM se ha determinado que las empresas de alto crecimiento en Latinoamérica representan un porción pequeña de la actividad empresarial a nivel mundial. En Ecuador se carece de estudios o investigaciones específicas que avalen el conteo de empresas dinámicas, es decir que posean un crecimiento continuo exitoso de sus ventas y de su rentabilidad. Por tal motivo, varios autores afirman que para llegar al éxito empresarial es necesario realizar una planificación estratégica para el manejo de sus finanzas, vista como una herramienta necesaria para poder mejorar y crear estrategias atractivas mediante el diagnostico interno de la empresas.

El sector comercial de venta de productos terminados al por mayor y menor, es uno de los más demandantes, ya que las personas nunca dejan de consumir productos de primera necesidad. Esto puede convertirse en una ventaja para las empresas del sector y por lo tanto ser un motivo de mejora interna en el cual se definan tendencias para un aumento de productividad y manejo de sus recursos.

La empresa SUPERALICLOR ubicada en la ciudad de Santo Domingo<sup>1</sup> nace aproximadamente en 1993 como un pequeño negocio familiar careciendo de una estructura operativa, financiera y administrativa firme. Hoy por hoy se encuentra registrada como una compañía limitada desde 2018. En base a su trayectoria y sus inicios nace la problemática de que a pesar de tener 28 años de trayectoria recién ha podido catalogarse como una empresa competente fija. Partiendo de ello se ha visto la necesidad de estudiar las posibles causas que no le están permitiendo a la empresa desarrollar potencialmente su proyecto, a través de un análisis financiero interno. En base al resultado que se obtenga se provee diseñar un plan estratégico para mejorar su gestión financiera buscando lograr el cumplimiento de sus objetivos y obteniendo la máxima eficiencia posible en sus actividades. Esto permitirá tomar decisiones acertadas con conocimientos financieros sólidos y completamente fundamentados.

#### **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las necesidades internas que desea mejorar la empresa con respecto a su situación financiera?

¿Qué estrategias podrían aplicarse para ayudar a mejorar la gestión financiera de SUPERALICLOR Cía. Ltda.?

---

<sup>1</sup> Santo Domingo ciudad conocida como el corazón comercial donde su economía se ve fortalecida por los negocios.

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 General***

Diseñar un plan estratégico a fin mejorar la gestión financiera interna de la empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., periodo 2021-2025 en la ciudad Santo Domingo.

### ***1.3.2 Específicos***

- 1) Diagnosticar la situación financiera en la que se encuentra SUPERALICLOR a través de los documentos contables e información interna.
- 2) Examinar los resultados obtenidos de la situación financiera y la influencia que tienen sobre la empresa.
- 3) Proponer estrategias viables que ayuden a mejorar la gestión financiera de la empresa.

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1 Justificación teórica***

El tema propuesto de investigación para la empresa SUPERALICLOR tiene la finalidad de mejorar la gestión financiera mediante el diseño de un plan estratégico que requiere de la aplicación de varios métodos teóricos, obtenidos de investigaciones ya realizadas y adaptadas que han servido como base para estructurar de forma sólida el manejo de una empresa. Por ello la presente investigación será una propuesta real en base al diagnóstico interno mediante uso de métodos aplicados en el contexto empresarial.

### ***1.4.2 Justificación metodológica***

Para poder examinar las variables y establecer un plan estratégico es necesario recurrir a técnicas de recopilación de información como encuestas y entrevistas, y documentos financieros que serán una aportación clave para acentuar la toma de decisiones. Partiendo de ello y en base a los objetivos, el propósito es conocer la situación actual de la empresa para encontrar las necesidades de SUPERALICLOR, dando explicaciones reales y confiables de lo que sucede internamente para crear estrategias que mejoren su rendimiento de forma eficaz y eficiente.

### ***1.4.3 Justificación práctica***

El diseño del plan estratégico tiene la finalidad de mejorar la gestión financiera, a través de decisiones acertadas que cooperen con las metas y objetivos de la empresa SUPERALICLOR, el cual buscará aplicar políticas que fortalezcan el rendimiento interno, el manejo equilibrado de los recursos, la relación de la empresa y un mayor ingreso con resultados positivos y un margen de rentabilidad atractivo. Las estrategias serán herramientas acertadas que buscará potencializar el futuro de la empresa, llevando a cabo un acompañamiento que facilite la captación de oportunidades reales en el mercado.

## **1.5 Antecedentes de la investigación**

Para la elaboración de la presente investigación se ha tomado de referencia varios estudios demostrativos enfocados al tema de estudio, los cuales sirven como pautas para el progreso del trabajo.

Para (Sabando, 2016, pág. 88), en su trabajo de investigación “Diseño de un plan estratégico para la constructora Zeynec S.A” en las conclusiones reconoció que la falta de tener un cultura estructural organizada y la ausencia de un manual de funciones del giro de negocio ha generado una inadecuada forma de llevar la contabilidad y organización de las partes que conforman la empresa. Además de ello los empleados desconocen que se haya realizado una planificación financiera lo cual hace recaer en la falta de capacitación de los mismos, por tal razón buscó aplicar estrategias que permitan la optimización de la rentabilidad de la empresa teniendo en cuenta el escenario en el que se encuentra.

La investigación realizada por (Cansing Muñoz & De La Ese Canales, 2016, pág. 124) enfocada a optimizar de la gestión financiera de la fábrica de Conos Campeón S.A afirmaron que la correcta selección de estrategias a partir de la matriz FODA lograrán incrementar la rentabilidad hasta un 7% conforme a los estándares del mercado en el momento dado. Además efectuar un seguimiento continuo de las estrategias en la interacción con la operación de la empresa mediante el empleo de los indicadores financieros permitirá un control preciso de la situación y un diagnóstico oportuno.

En un artículo de la revista Dominio de las Ciencias realizado por (Cabrera, et al., 2017) con el tema “La gestión financiera aplicada a las organizaciones” argumentan que llevar una administración de las finanzas es esencial para el funcionamiento de las empresas, en el caso de las comerciales el buen manejo de la misma permitirá una maximización de la riqueza para los accionistas y a su vez logrará utilizar los recursos de forma eficiente para generar un bienestar común. Para el gerente financiero el buen uso de las políticas, manejos de inventarios, compras, costos-beneficios, etc., permitirá que la empresa alcance las expectativas deseadas y cumpla sus objetivos, con el menor riesgo posible.

Además (Chávez Moreno, et al., 2009) en su trabajo investigativo “Diseño de un plan estratégico de gestión financiera para la auto sostenibilidad de la asociación Podes” considera que existen varios beneficios que las empresas deben obtener al momento de desarrollar la planificación como tener: políticas estandarizadas, una orientación futura, objetividad, preparación de contingencias, desarrollo de los empleados y evaluación de desempeño. Estos beneficios lograrán que los accionistas logren tener mayor seguridad en la maximización del valor de la empresa.

## **1.6 Marco teórico**

### ***1.6.1 La empresa y sus características***

Una empresa es aquella organización que tiene por objeto una actividad económica sea productiva, comercial o de servicio, la cual tiene el propósito de obtener un beneficio económico común a través de sus actividades.

De acuerdo a Chiavenato (2007) citado en (López Calvajar, et al., 2018, pág. 14) existen cuatro aspectos fundamentales que permiten conocer a una empresa y estas son:

- 1) La empresa, alude a un sistema social y técnico que se interrelaciona con el entorno en el que le rodea y a que su vez se constituye a través de cuatro principales elementos que son esencia dentro de la empresa:
  - a. Entradas: se registran los recursos necesarios como insumos y herramientas necesarias de carácter operativo y pueda consolidarse.
  - b. Proceso: las entradas se transforman para que salgan a través de un bien o servicio
  - c. Salidas: es la parte del resultado de la transformación del bien o servicio que define la operación de la empresa.
  - d. Retroalimentación: es la búsqueda del equilibrio para que cada proceso funcione de manera correcta y retorne a su origen.
- 2) En el aspecto administrativo la empresa agrupa varias áreas que manejan los recursos técnicos, humanos, y financieros, los cuales se mantienen estructurados de forma jerárquica y a través de una estructura organizacional supervisada por un directivo empresarial (López Calvajar, et al., 2018, pág. 14).
- 3) La empresa es catalogada como socioeconómica debido a la fuerte relación que existe entre los individuos y las empresas que de cierta forma poseen intereses productivos, técnicos, sociales, económicos-financieros o jurídicos.
- 4) La estructura interna empresarial se conforma por el factor humano externo a la empresa, los directivos y los empleados, todos en conjunto permiten el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

### ***1.6.2 Planificación***

Hablar de planificación significa se refiere a la responsabilidad empresarial de los directivos previo a la toma de decisiones. Para los autores (López Calvajar, et al., 2018, pág. 13) la planificación es de gran importancia para el desarrollo de una organización principalmente en los ámbitos económico-social, ya que es de necesaria aplicación en todas las áreas o departamentos que conforman a la empresa ya que cada actividad, objetivo y meta debe estar fundamentada

previo a fundamentos lógicos, metodológicos y sobretodo organizacionales para poder tener una mejor proyección en el corto, mediano y largo plazo.

### ***Proceso de planificación empresarial***

Cada planificación conlleva una serie de pasos o etapas que deben cumplirse para poder alcanzar el objetivo deseado. Muchas veces puede llegar a catalogarse como un proceso complejo ya que requiere de la colaboración de todos los directivos y miembros de la empresa y es que los autores (López Calvajjar, et al., 2018, pág. 30) indican una series de pasos a seguir para la realizacion de una planificación estratégica que son los siguientes:

- 1) El punto inicial es tener claro la orientación y el punto clave a considerar.
- 2) Realizar el diagnostico estratégico de la empresa seleccionada detectando los puntos fuertes y débiles que manejan.
- 3) Estructuración de los objetivos de carácter estratégico que se desean cumplir.
- 4) Seleccionar la estrategia que se tomará para el cumplimiento del objetivo.
- 5) Implantar las actividades correspondientes a cada estrategia. Este paso es esencial para la puesta en marcha por lo tanto estas deben ser alcanzables y medibles.
- 6) Crear el presupuesto que se necesitará para poner en marcha la planificación en base a los objetivos que se desean alcanzar. Este presupuesto puede ser anual, semestral, trimestral y hasta incluso mensual, esto dependerá de la periodicidad del objetivo.
- 7) La ejecución del plan y supervisión de su ejecución.

### ***1.6.3 Fundamento de las estrategias***

Para (Porter, 1991, pág. 18) la estrategia alude a la generación de valor de un punto en específico que generé resultados muy atractivos y visibles. Por otro lado menciona como se debe hacer una estrategia para que llegue a ser competitiva, ya que la misma representa la búsqueda de una posición favorable para un sector económico, es por ello que trata de generar una situación provechosa para la empresa.

### ***Elementos de las estrategias***

Para (Obeso Becerra, et al.,) existen cuatros elementos que componen y fundamentan a las estrategias y son las siguientes:

- a) Campo: La actividad gira entorno a la empresa.
- b) Capacidades distintivas: Son los recursos esenciales de la empresa (físicos, humanos, económicos, técnicos y tecnológicos) adjuntando a su vez las habilidades y destrezas de cada uno.
- c) Ventaja competitiva: Brindan valor potencial a la empresa permitiendo una buena posición en el mercado y su nivel de competencia actual.

- d) Efecto de sinergia: Es la explotación de los recursos antes mencionados y a la vez la extracción máxima de las habilidades de los miembros de la empresa y las actividades ejecutadas en cada área.

### ***Niveles de las estrategias***

En base al criterio de (Obeso Becerra, et al., ) las estrategias se encuentran clasificadas en diferentes niveles según las necesidades y el rol empresarial, a continuación se mencionan:

- A. *Estrategia Corporativa*: Son estrategias que mantienen un estrecha relación entre su entorno y los miembros de la empresa, el cual conlleva un plan general. Mediante este tipo de estrategias se busca diversificar las industrias.
- B. *Estrategia de Negocio*: Son aquellas que su objetivo principal es darle valor potencial interno a las actividades internas que infieren a su rol.
- C. *Estrategia Funcional*: Su objetividad es alcanzar la eficiencia de los recursos, habilidades y capacidades de todos los departamentos o áreas que tiene la empresa logrando la productividad máxima de cada uno de ellos.

### ***1.6.4 Planeación estratégica***

De acuerdo a (López Calvajar, et al., 2018, pág. 26) la planificación estratégica es proyectar la organización a través de estrategias en un tiempo determinado, en donde se busca el cumplimiento de los objetivos futuros, siendo necesario implantar actividades o acciones que permitan alcanzar lo propuesto, en las fechas establecidas de manera eficaz. En una planeación estratégica no puede faltar la propuesta de una filosofía empresarial correctamente estructurada.

### ***Métodos de planificación estratégica***

Existen seis métodos para realizar una planificación estratégica según (López Calvajar, et al., 2018, pág. 38), los cuales sirven como guía para las acciones a tomar por parte de la empresa que va a realizar la planificación, estos métodos son:

*Método de escenario*: Este método es importante debido al enfoque de reducción de incertidumbre que posee una empresa y por lo tanto necesita mejorar el desempeño.

*Método Delphi*: Es un método totalmente efectivo cuando el proceso de planificación se lo realiza a través de un proceso comunicativo, es decir cuando el problema es tratado en equipo como un todo, debido a la complejidad que éste presente y necesita ser llevado en conjunto.

*Criterio de expertos*: Este tipo de método se basa principalmente en consultar a un determinado número de expertos con conocimientos fundamentales sobre el problema que permiten una mejor toma de decisiones en base a sus experiencias, investigaciones científicas y estudios realizados. Muchas veces tomar este tipo de método es de gran utilidad puesto que se obtienen diferentes opiniones y criterios certificados que permite la fundamentación del por qué se realiza la planeación estratégica y el por qué se realiza la propuesta.

*Métodos de extrapolación:* La extrapolación se basa principalmente en tomar información de acontecimientos anteriores a fin de generar comparaciones y poder proyectar al futuro en base de los hallazgos encontrados, para así proyectar y tomar medidas respectivas a través del comportamiento del pasado. Es importante destacar que el futuro siempre es incierto y que muchas veces lo que marco el pasado no significa que puede suceder en la misma magnitud posteriormente, por tal motivo este tipo de método debe ser ejecutado a través de un plan de acción tomando en cuenta variables macroeconómicas.

*Métodos de optimización:* Estos tipos de métodos acogen varios modelos económicos matemáticos para la determinar con mayor exactitud las variables que deben ser optimizadas, arrojando mejores resultados con evidencia numérica para el tiempo en el que se proyectara el plan estratégico.

*Método de balances:* Este método utiliza tablas comparativas entre los recursos y los usos de la empresa, por tanto muestra la compatibilidad que existe entre una variable a otra y permite la toma de decisiones.

### ***1.6.5 Análisis financiero***

Según el autor (Lavallo Burguete, 2014, pág. 3) el análisis financiero permite estudiar los resultados de una empresa por partes específicas según lo que se desee, con la finalidad de dar una interpretación de lo encontrado, a su vez elaborar un diagnóstico financieros de las causas por las cuales se encontraron tales resultados y finalmente establecer una propuesta de acciones correctivas como solución. El objetivo del análisis financiero conforme lo indica el autor es proporcionar datos al proceso de administración financiera para ejecutar actividades como: elaboración de presupuestos, proyecciones financieras de los estados, administrar el efectivo y crédito, análisis de las inversiones y análisis de medios para la obtención de fondos.

Para la realización de una análisis financiero por lo general se toman valores históricos y se seleccionada un año base según el criterio del analista, ya que es el sustento para la elaboración de propuestas.

#### ***Análisis Vertical***

El análisis vertical es aquel que busca expresar en valores porcentuales la situación financiera de la empresa a través de sus estados, es decir busca expresar el peso porcentual que tiene cada una de sus cuentas con respecto a la partida general. Para poder realizar el análisis vertical es importante tomar las siguientes consideraciones así lo considera (Lavallo Burguete, 2014, pág. 10):

- a) El activo total siempre equivaldrá al 100%.
- b) La suma de pasivo y patrimonio serán siempre el 100%
- c) Cada una de las partes del activo, pasivo y patrimonio deberán representar una porción porcentual del 100

Su fórmula es la siguiente:  $Porciento\ integral = (cifra\ parcial / cifra\ base) * 100$

### ***Análisis horizontal***

Por otro lado el análisis horizontal conforme al autor (Lavalle Burguete, 2014, pág. 13) consiste en “comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos”. Mediante este análisis se puede observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente (Lavalle Burguete, 2014, pág. 13).

Este análisis también es conocido como análisis de tendencias debido a que señala la tendencia o comportamiento de las cuentas de los estados financieros en periodos específicos permitiendo conocer la variabilidad de sus valores y conocer si ha habido crecimiento o por el contrario han decrecido las cuentas refleja ahí una posible falencia. El autor Lavalle recomienda que se seleccionen mínimo dos periodos distintos en el caso de que sea anual, para una mejor predicción en base al comportamiento y poder tomar decisiones acertadas.

Su fórmula es la siguiente:  $(año\ 1 / año\ 0) - 1$

### ***1.6.6 Índices financieros***

La finalidad de utilizar los ratios en un análisis financiero es que permiten de una forma práctica dar claridad a la información disminuyendo la cantidad de datos a algo más recopilado a fin de tener un mejor significado e interpretación de los resultados. Es importante mencionar que el objetivo de los ratios financieros es obtener los puntos de enfoque que requieren atención (Lavalle Burguete, 2014).

En términos generales conforme lo indica el autor, el uso de los indicadores financieros es útil para los siguientes casos:

- a) Puntos vulnerables de la empresa.
- b) Posibles anomalías o falencias.
- c) Para formular criterio personal sobre la empresa.

#### ***Clasificación de los indicadores financieros***

***Índices de Liquidez:*** Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes (SUPERCIAS, pág. 2).

***Índices de Solvencia:*** Conocidos también como índices de endeudamiento son aquellos que tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa (SUPERCIAS, pág. 4).

***Índices de Gestión:*** Su objetivo principal es medir la eficiencia con la cual una empresa maneja y utiliza los recursos que posee. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con

la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas (SUPERCIAS, pág. 7).

*Índices de Rentabilidad:* Son aquellos que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades (SUPERCIAS, pág. 12).

### ***1.6.7 Necesidades Operativas de Fondo en relación al Fondo de Maniobra***

Las empresas necesitan un fondo de maniobra conforme lo indica el autor Ramón Gurriarán en su libro de programa del desarrollo de gestión empresarial, para poder seguir ejerciendo sus actividades comerciales. Por su parte el autor define al fondo de maniobra como “*aquella parte perteneciente a los recursos permanentes que están financiando a la empresa, en una parte del activo*” (Gurriarán, 2010, pág. 3). En pocas palabras se necesita de un fondo de maniobra establecido para cubrir las necesidades requeridas por la empresa y continuar su operatividad.

Por otro lado indica que “*las NOF son la inversión neta en operaciones que tiene la empresa una vez deducida la financiación espontánea que aportan las operaciones*” (Gurriarán, 2010, pág. 3). Las necesidades dependerán del rol que cada empresa posea.

Ramón Gurriarán también hace énfasis en que toda empresa posee inversión permanente, el caso de las comerciales su mayor inversión se encuentra en los inventarios y productos en stock, para las industriales su inversión estará enfocada en las materias primas, productos en proceso y productos terminados. En ambas condiciones la empresa necesita financiamiento, el cual es otorgado por los proveedores en el corto plazo (Gurriarán, 2010, pág. 3). A esto se le añade que las empresas también invierten en los clientes debido a que ellos les conceden créditos para el pago en sus compras.

La diferencia existente entre la inversión necesaria para las operaciones y el financiamiento de las mismas que se conceden de forma espontánea por lo proveedores, determina a las NOF. A continuación se presentan ciertas condiciones que influyen para las NOF según el especialista Ramón Gurriarán:

- 1) *La eficiencia del proceso productivo.* Mientras más eficiente se comporte el proceso productivo existirá menos inversión, ya que se acortan los tiempos y disminuye la probabilidad de errores
- 2) *La eficiencia en las ventas.* Mientras el inventario se venda más rápido generará un retorno del efectivo de forma más rápida y por ende mayores beneficios o utilidad.
- 3) *La eficiencia en el cobro.* Establecer políticas de cobro sólidas y bien estructuradas ayudaran a cobrar las ventas de formar más corta y con ello se podrá generar mayor inversión a la empresa.

- 4) *El período de pago a los proveedores.* Cuanto más tiempo tarde la empresa en pagar a los proveedores, más financiación obtiene (Gurriarán, 2010, pág. 4).

Dependiendo del sector en el que opere la empresa, el período de pago puede ser más o menos largo, en base al financiamiento espontáneo obtenido. De esta forma para lograr un nivel determinado de ventas, es necesario hacer más eficiente el proceso productivo comercial, acortando plazos en los cobros a los clientes y también conseguir diferir las cuentas de deuda con los proveedores, esto conjuntamente ayudaría a disminuir las NOF notablemente. Sin embargo el autor afirma que las NOF dependen directamente del nivel de ventas de la empresa (Gurriarán, 2010, pág. 4). El despliegue de las ventas aumenta el número de clientes a los que se les brinda el financiamiento en vista del volumen de la calidad crediticia, además se incrementa el financiamiento de los proveedores provocada por unas mayores compras. El autor indica que en la mayoría de los casos las empresas poseen unas NOF positivas pero que la decisión de crecer sus ventas y por ende la productividad hará que las NOF aumenten en vista de que se necesita más inversión (Gurriarán, 2010).

#### ***1.6.8 Modelo de Gestión financiera***

De acuerdo a la analista Carmen Cabrera la gestión financiera es vista como” *una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización independientemente del tamaño o del sector que depende tal empresa*” (Cabrera, 2017, pág. 221).

#### ***Fases de la Gestión Financiera***

Para realizar una gestión financiera es importante reconocer su fases que a continuación se presentan según (Cabrera, 2017, pág. 221).

*Fase de planificación:* Esta primera es conocida como la inicial o a-priori ya que el proceso de la gestión nace desde este punto. En esta fase se establecen las políticas y estrategias a llevar a cabo dentro de la empresa. Adicional los autores (Cabrera, et al., 2017) indican que no se puede elaborar una planificación sin tener claro cuáles serán los objetivos estratégicos, por tal motivo esta fase se la divide en dos partes: planificación de actividades y la planificación financiera.

*Fase de Control y Decisión:* En base a las anteriores fases, ésta corresponde realizar un proceso sintético de evaluación y proyección. Por tal razón esta perspectiva se la conoce como una etapa posterior, en el cual se realiza el monitoreo y control de las actividades a realizar apoyando la toma de decisiones (Cabrera, et al., 2017).

#### ***1.6.9 Políticas empresariales***

##### ***Cómo se estructura un sistema de políticas***

La mejor forma de estructurar políticas y ordenarlas es darle sentido y legitimidad a cada una de ellas según al área determinada. Partiendo de esta idea el abogado Alain Casanovas señala que la normativa de la empresa debe ser consistente, de fácil entendimiento y sobre todo debe ser

difundida por todas las áreas de la empresa a través del dialogo y así tener conocimiento de las bases legales que posee (Casanovas, 2016).

Para la estructuración de las políticas de una empresa el autor recomienda por establecer primero una norma de alto nivel como lo es el Código de Ética o Conducto, para posteriormente continuar con la creación de políticas específicas necesarias para la empresa. La elaboración de las ellas requiere de actualizaciones por más sencillas que sean ya que las políticas solo tienen sentido lógico si ayudan al cumplimiento de los objetivos internos de la empresa.

### ***Políticas y controles***

El autor afirma que la eficacia de las políticas depende de los controles que se realicen, del mismo modo que la legitimidad de los controles depende de las políticas. Es importante mencionar que para que esto suceda Casanovas indica cada empresa debe poseer un Código Ético o también llamado Código de conducta denominándolo como una normativa de alto nivel que servirá a su vez para guiar a la organización de forma interna las conductas que generen contrariedad a la normativa, y que requiere la aplicación de valores para situaciones concretas que haya generado algún conflicto (Casanovas, 2016).

### ***1.6.10 Matriz FODA***

El análisis FODA es aquel que tiene como objetivo ejecutar una evaluación interna y externa, resaltando sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Para ello es importante realizar una evaluación conjunta y diagnóstica la situación real de la empresa en base a la información recolectada para después darle la ponderación en base a las necesidades (Talancón, 2007, pág. 114). Sus siglas aluden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### ***Como identificar las Fortalezas y Debilidades***

La identificación de las fortalezas se las define como las virtudes o atributos positivos de una empresa de forma interna, y que hasta incluso llegan a marcar la diferencia de la competencia. Es por ello que las fortalezas deben ser aprovechadas al máximo ya que esto generará un valor agregado a la empresa. Por otro lado las debilidades son aquellas falencias que la empresa posee y que deben ser revocadas de inmediato ya que no están permitiendo el desarrollo óptimo de la misma y de no tratarse a tiempo pueden llegar a generar problemas mayores.

#### ***Como identificar las Debilidades y Amenazas***

Las oportunidades son aquellas fuerzas externas que generan un beneficio a la empresa y que no son controladas por ella, pero en su mayoría representan elementos potenciales que permitirán el crecimiento o mejoría de la empresa, y que a su vez estas se pueden transformar en ventajas que ayuden a dar forma a las estrategias. Por otro lado las amenazas son todo lo contrario a las oportunidades ya que estas conllevan a aspectos negativos y problemas de carácter potencial que necesitan ser tratados con preferencia ya que se catalogan como acontecimientos no generados por la empresa. Las amenazas surgen principalmente de la variación de crecimiento del mercado o

desestabilización, de los cambios demográficos, normativas nuevas generadas por el gobierno, por la inflación o deflación y por la recesión económica que pueda llegar a presentarse.

### **1.7 Marco conceptual**

*Estados Financieros:* Son aquellos documentos generados del procesamiento de la operatividad de una empresa y a su gran número de transacciones, que se agrupan en diferentes clases conforme a su naturaleza o función (NIC 1).

*Estrategia:* Se ha definido estrategia como un marco para tomar decisiones sobre cómo jugará el juego de los negocios, estas decisiones, que ocurren diariamente en toda la organización, incluyen todo, desde inversiones de capital hasta prioridades operativas, desde marketing hasta contrataciones, enfoques de ventas, esfuerzos de marca y cómo cada individuo baraja su lista de tareas pendientes cada mañana (Roncancio, 2019).

*Financiamiento:* Es el grupo de recursos económicos que una empresa obtiene con la finalidad de realizar inversiones en su ciclo productivo y asumir los costos necesarios, de manera que pueda comercializar productos o brindar un servicio (Herrero, 2006).

*Maximizar:* Según la RAE es hacer o intentar que algo alcance su máximo rendimiento o a alcanzar el máximo de una función en lo que pueda ser posible.

*Recursos:* Medios de carácter humano y material organizados que son necesarios para ejecutar una idea y llevar a cabo un proyecto.

*Rendimiento:* Es todo aquel beneficio o utilidad que se obtiene tras un proceso ya sea comercial, jurídico, económicos, técnico u otro tipo (Lemontech, 2020).

*Renta:* Es aquel ingreso que genera una utilidad o beneficio a partir de una actividad, así como también aquellos incrementos patrimoniales que realiza el contribuyente independientemente la naturaleza que posea (Revista ISR, 2021).

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación**

El enfoque de la investigación será de carácter cualitativo y cuantitativo puesto que se hará un análisis interno de las condiciones actuales de la empresa en base a su información financiera, a través de ello se recopilará datos mediante instrumentos necesarios para la interpretación de los resultados que serán necesarios para diseñar el plan estratégico.

##### ***2.1.1 Investigación Cualitativo***

Maanen en 1983 citado por (Álvarez & Camacho) define a la investigación cualitativa como un término el cual abarca varios métodos y técnicas necesarias para describir, analizar y sintetizar el significado de forma natural, donde busca darle valor interpretativo al objeto de estudio.

##### ***2.1.2 Investigación Cuantitativa***

Según Eleazar López la investigación de carácter cualitativo es aquella que utiliza la recolección de datos para dar contestación a una serie de preguntas que buscar probar la hipótesis planteada frente a una problemática en base a una medición numérica, con el uso de la estadística para establecer con certeza el comportamiento de una determinada población (López, 2012).

#### **2.2 Nivel de investigación**

Conforme a los acontecimientos dados la presente investigación es de carácter descriptiva y explicativa, en vista que el tema aborda la descripción y diagnostico de la empresa con el fin de diseñar estrategias que ayuden al mejoramiento financiero interno, siendo necesario el acceso a la información directa de la empresa.

##### ***2.2.1 Descriptivo***

Mario Tamayo señala que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (Tamayo, 2003, pág. 46).

##### ***2.2.2 Explicativo***

De acuerdo al pensamiento de Tamayo la investigación explicativa “consiste en lo esencial, en someter a comprobación posibles explicaciones de un hecho observado, con el propósito de establecer con alguna seguridad si estas explicaciones son respaldadas por los experimentos” (Tamayo, 2003, pág. 155).

## **2.3 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación fué de carácter experimental, documental y de campo debido a la recolección directa de los datos, las cuales se observa y se las recopila tal como se presentan, para posteriormente estudiarlas, analizar sus efectos y proponer soluciones.

### **2.3.1 De campo**

Para Arias la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular la información o controlar sus variables, el investigador obtiene la información necesaria pero no la modifica” (Tobón & Cardona, 2015).

### **2.3.2 Documental**

Arias señala que es “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (Tobón & Cardona, 2015).

### **2.3.3 No experimental**

Fidias Arias (2006) citado por (Tobón & Cardona, 2015) en su libro introducción a la metodología científica señala que la investigación no experimental es “ un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento, para observar los efectos o reacciones que se producen”.

## **2.4 Tipo de estudio**

**Aplicada:** En vista que el tema aborda análisis y descripción del entorno buscando generar estrategias de carácter financiero y comercial conforme a la problemática propuesta.

## **2.5 Población y muestra**

### **Población**

Se requirió información mediante una encuesta directa a los once empleados de SUPERALICLOR y una entrevista para el director administrativo.

Además es importante recalcar que el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de los años 2018 y 2019, también fueron esenciales para la investigación ya que se necesitaba conocer el panorama financiero en la que se sitúa la empresa, sin tomar en cuenta el año 2020 debido a la inestabilidad económica por la crisis sanitaria, ya que la información de dicho año no reflejaría la situación real de la empresa.

**Tabla 1-2:** Población Estudio de SUPERALICLOR Cía. Ltda.

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Director Administrativo	1
Empleados	11
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente: Entrevista con SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.

## **Muestra**

Al ser una población pequeña no requirió de una muestra ya que la obtención de información fue directa mediante el personal de la empresa y los estados financieros.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1 Métodos**

#### **Analítico**

Ramón Limón señala que el método analítico de investigación consiste en la desmembración de un todo, descompuesto por varias partes y elementos en la que se busca observar las causas que originan el fenómeno y los efectos que producen (Limón, 2006).

#### **Inductivo**

Para (Rodríguez Jimenez & Pérez Jacinto, 2017, pág. 10) el método inductivo alude al término inducción que es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Para los autores su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan o de formar más general. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica. Científicos, se infieren enunciados particulares pero que es gran análisis para establecer la idea general.

#### **Deductivo**

Para (Rodríguez Jimenez & Pérez Jacinto, 2017, pág. 10) el método deductivo es visto como un proceso del pensamiento que parte de un aspecto general a varios aspectos particulares aplicando las reglas de la lógica, siendo lo contrario al método inductivo.

## **2.6.2 Técnicas**

### **2.6.2.1 Entrevista**

Proceso por el cual se buscó el diálogo directo con el personal de la empresa a fin de intercambiar ideas y opiniones desde los diferentes círculos laborales, siendo un complemento fundamental para la investigación.

### **2.6.2.2 Encuesta**

Esta técnica estuvo dirigida a todos los empleados de la empresa a fin de contrastar la información a través de un conjunto de preguntas cerradas.

## **2.6.3 Instrumentos**

### **2.6.3.1 Cuestionario de encuesta**

Se elaboró un cuestionario de encuesta exclusivamente a los empleados, sin contar al personal administrativo, de diez preguntas de selección múltiple.

### **2.6.3.2 Guía de entrevista**

Se procedió a elaborar una guía para la entrevista dirigida al director administrativo, a través de preguntas coherentes, para la recolección de información directa sobre acontecimientos, experiencias y opiniones.

## **2.7 Idea a defender**

El diseño y la implementación de un plan estratégico para la gestión financiera mejorará el desenvolvimiento interno de la empresa SUPERALICLOR ubicada en la ciudad de Santo Domingo en el periodo 2021-2025.

## **2.8 Variables**

### **2.8.1 Variable Independiente**

Plan estratégico

### **2.8.2 Variable dependiente**

Mejorar la gestión financiera

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS - PROPUESTA

#### 3. 1 Resultados

##### 3.1.1 Análisis de encuestas y entrevistas

Para la encuesta la población de estudio fueron los empleados de la empresa siendo un total de 11 personas, (sin contar con el personal administrativo) en donde al verse una población pequeña no se requería obtener una muestra específica. Por otro lado la entrevista fue realizada al Director Administrativo quién fué un aporte fundamental para la investigación. A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista.

**Tabla 1-3:** Población para la encuesta.

POBLACIÓN	Nº
Recaudadores	3
Personal de inventarios y almacén	4
Reponedores	3
Supervisor	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Encuesta con SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

**Tabla 2-3:** Población para la entrevista.

POBLACIÓN	Nº
Director Administrativo	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Entrevista con SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### 3.1.1.1 Resultados de la encuesta

**Objetivo de la Encuesta:** Conocer de forma clara y directa la situación general de la empresa comercial SUPERALICLOR Cía. Ltda., desde el punto de vista de los empleados.

#### 1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

**Tabla 3-3:** Misión y Visión.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	4	36,36
No	7	63,64
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
**Realizado por:** Orellana. G, 2021.



**Gráfico 1-3:** Misión y visión.  
**Realizado por:** Orellana. G, 2021.

#### Análisis

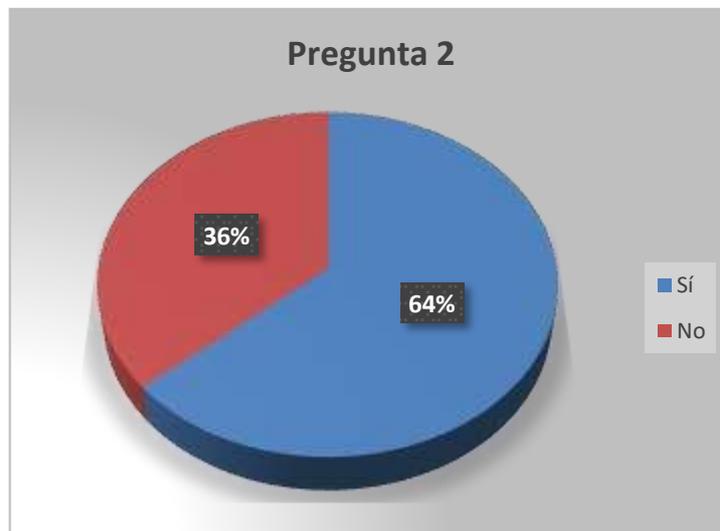
Los resultados tras haber realizado la encuesta a los 11 empleados de SUPERALICLOR indican que un 36,36% conoce la misión y visión de la empresa, mientras que el 63,64% desconoce, esto indica que la empresa no ha dado a conocer esta información a todos sus empleados. Es necesario que todos quienes conforman a la empresa tengan el conocimiento claro y sepan distinguir cuál es su propósito, y el ideal al que quiere alcanzar la empresa.

## 2. ¿Conoce si existe un manual de procesos, políticas o reglamentos que rigen a la empresa?

**Tabla 4-3:** Manual de Procesos, políticas o reglamentos.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	7	63,636
No	4	36,36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.



**Gráfico 2-3:** Manual de Procesos, políticas o reglamentos.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.

### Análisis

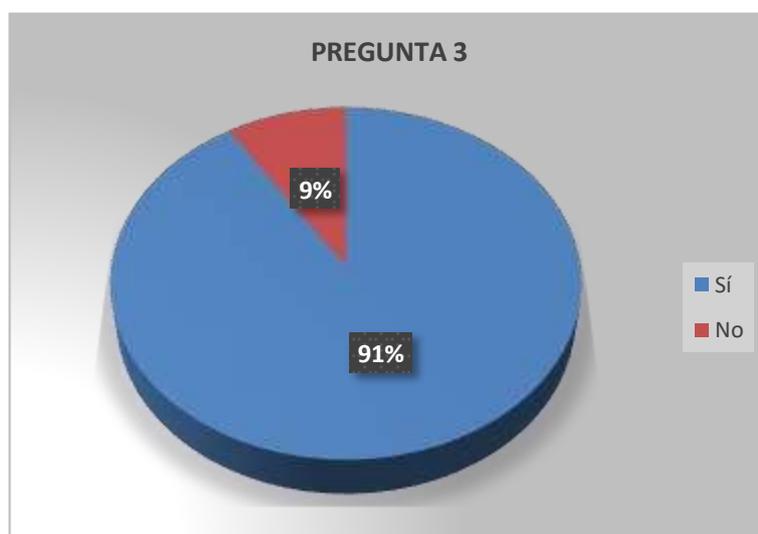
Un 64% de los empleados conoce que existe un reglamento y una serie de políticas establecidas ya que son necesarias para un correcto funcionamiento de la empresa. No obstante el 36% indicó que carecen de esta información, por lo tanto se encuentra un problema por desconocimiento y fluidez de la comunicación, ya que mientras se aplicó la encuesta, varios empleados indicaron que saben que existe pero no lo han visto o se lo han explicado claramente.

### 3. ¿Reconoce cuáles son las funciones de cada miembro de la estructura organizacional?

**Tabla 5-3:** Conocimiento de la estructura organizacional.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	10	90,91
No	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.



**Gráfico 3-3:** Conocimiento de la estructura organizacional.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

#### Análisis

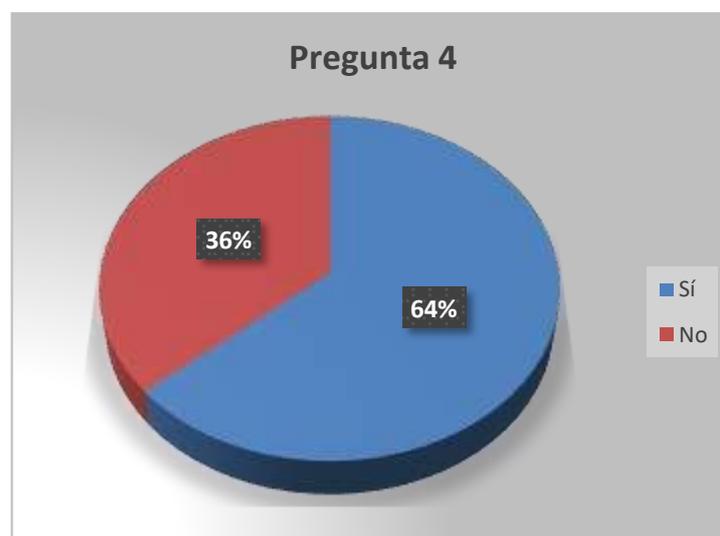
El 91% de los empleados lo que equivale a 10 de 11, conocen cuales son las funciones que desempeña cada miembro de la estructura organizacional de supermercado SUPERALICLOR. Esto quiere indicar que los miembros de la empresa son reconocidos por los empleados y a más de ello pueden distinguir claramente cuáles son sus actividades acorde al puesto administrativo que tenga.

#### 4. ¿Conoce a que se refiere una planificación estratégica?

**Tabla 6-3:** Conocimiento sobre planificación financiera.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	7	63,636
No	4	36,36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.



**Gráfico 4-3:** Conocimiento de la planificación estratégica.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.

#### Análisis

Para esta pregunta más del 50% del personal admitió que conoce lo que es una planificación estratégica, y mantienen al menos la idea de lo que trata, siendo una total de 7 personas las cuales mantienen un conocimiento claro. Es de suma importancia que una empresa de a conocer du expectativas y planes económicos-financieros que con una buena planificación conllevará al cumplimiento exitoso de los objetivos.

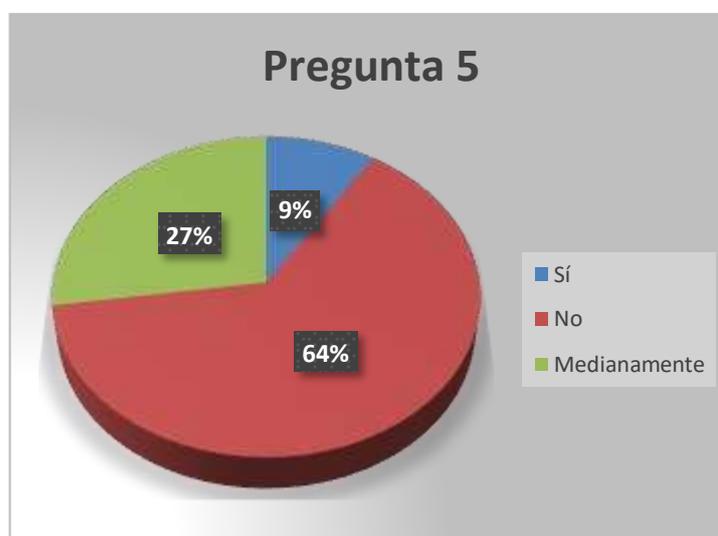
**5. ¿Conoce los objetivos planteados por la empresa para desarrollarse en los próximos 4 años (2021-2025)?**

**Tabla 7-3:** Conocimiento sobre los objetivo (2021-2025).

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	1	9,09
No	7	63,64
Medianamente	3	27,27
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021.



**Gráfico 5-3:** Conocimiento sobre los objetivo (2021-2025).

Realizado por: Orellana, G. 2021.

**Análisis**

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que el 9,09% representando a un solo empleado tiene conocimiento de los objetivos que busca la empresa para los próximos años, el 63,64% no conoce y el 27,27% conoce medianamente. Con esto se analiza que la mayor parte de los empleados desconoce totalmente de lo que la empresa proyecta para los próximos años, se debe hacer énfasis en que no se ha socializado con todo el personal si mantiene un nuevo plan para el próximo periodo, indicando falta de comunicación y ausencia de reuniones directivas. Cuando una empresa propone y establece objetivos, y los pone en manifiesta ante todos los miembros de una empresa permitirá que todos se encaminen a esa idea y enfocarán todo su

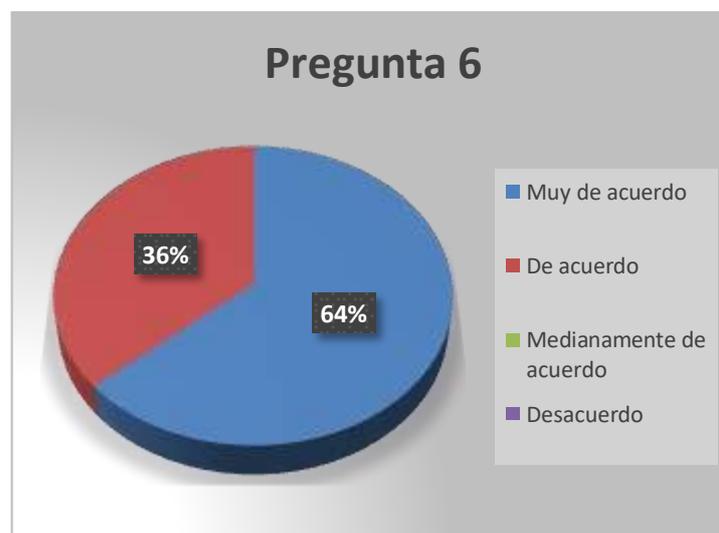
esfuerzo por cumplirlo en la dirección correcta, además creará un compromiso en el cual con la aplicación de controles conllevará a un empresa más productiva y eficiente.

**6. ¿Cree usted que la empresa necesita mejorar varios aspectos internos como: distribución y manejo de los recursos?**

**Tabla 8-3:** Mejoramiento en los aspectos internos.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
<b>Muy de acuerdo</b>	7	63,64
<b>De acuerdo</b>	4	36,36
<b>Medianamente de acuerdo</b>	0	0,00
<b>Desacuerdo</b>	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.



**Gráfico 6-3:** Mejoramiento en los aspectos internos.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

**Análisis**

El 64% de los encuestados consideraron que están muy de acuerdo con que se debe mejorar el manejo de los recursos y el 36% están de acuerdo. Claramente se puede afirmar que todos creen necesario que se deben establecer estrategias que ayuden a mejorar estos aspectos a fin de tomar mejores decisiones y aprovechar los recursos que poseen de una mejor forma. Por tal razón se

afirma que el diseño del plan estratégico es un modelo que ayudará y beneficiará a la empresa con el mejoramiento de sus finanzas, y que los empleados lo consideran necesario.

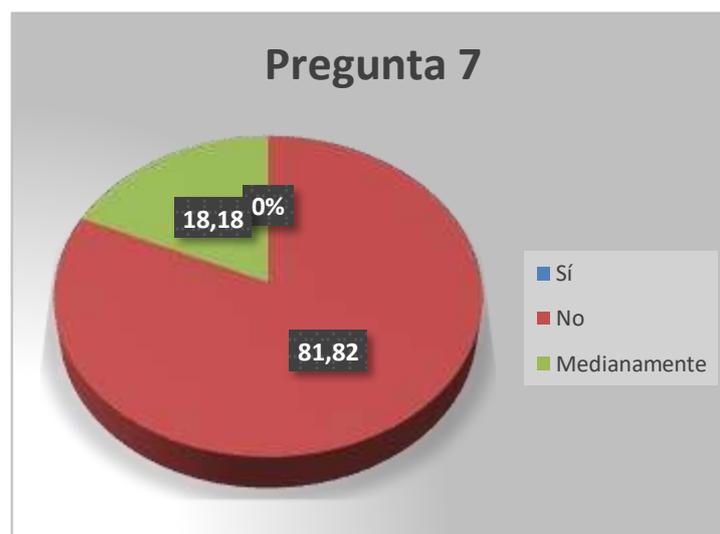
## 7. ¿Conoce sobre la situación financiera de la empresa?

**Tabla 9-3:** Conocimiento sobre la situación financiera.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	0	0,00
No	9	81,82
Medianamente	2	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.



**Gráfico 7-3:** Conocimiento sobre la situación financiera.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### Análisis

El 81,82% de las personas encuestadas dicen no conocer la situación financiera de la empresa mientras que el 18,18% dicen conocerla medianamente. Claramente significa que existe desconocimiento de cómo se encuentra financieramente la empresa. Es necesario que la empresa mantenga una conexión y comunicación de la situación global de forma continua ya que esto permitirá poner en contexto a los miembros de la empresa de cómo se encuentra el sector del negocio, que cambios externos suceden y en que status se mantiene. Aunque la información

financiera pareciera que solo es para el gerente, administradores y directores, no lo es, ya que una empresa es un conjunto de personas que buscan lograr los mismos objetivos y generar los recursos necesarios para el funcionamiento de la misma, por lo cual los empleados son fundamentales para fomentar el crecimiento económico de la empresa, mientras haya una buena comunicación.

### 8. ¿Tiene conocimientos sobre la rentabilidad que opera la empresa?

**Tabla 10-3:** Conocimiento sobre la rentabilidad.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sí	1	9,09
No	10	90,91
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente de información:** Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.



**Gráfico 8-3:** Conocimiento sobre la rentabilidad.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

#### Análisis

Las respuestas de la encuesta reflejan que el 90,91% no sabe cuál es la rentabilidad que posee la empresa comercial SUPERALICLOR, mientras que el 9,09% que representa a un solo empleado si conoce la rentabilidad. En ocasiones el área administrativa no considera importante dar a conocer dicha información, puesto que cada miembro se encuentra en su área y realiza las actividades que le corresponde, pero una empresa se mantiene interconectada siempre por lo cual

siempre será necesario compartir información que ayuden a un mejor direccionamiento de la misma.

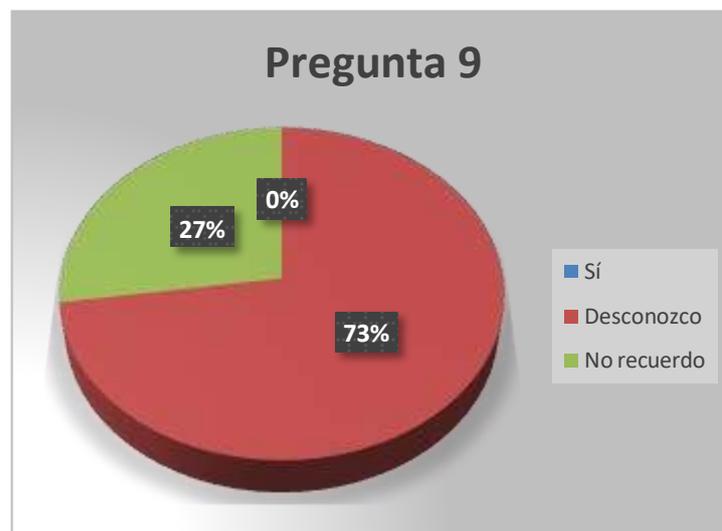
### 9. ¿Conoce si han realizado una evaluación financiera interna?

**Tabla 11-3:** Evaluación interna en la empresa.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
<b>Sí</b>	0	0,00
<b>Desconozco</b>	8	72,73
<b>No recuerdo</b>	3	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.



**Gráfico 9-3:** Evaluación interna en la empresa.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### Análisis

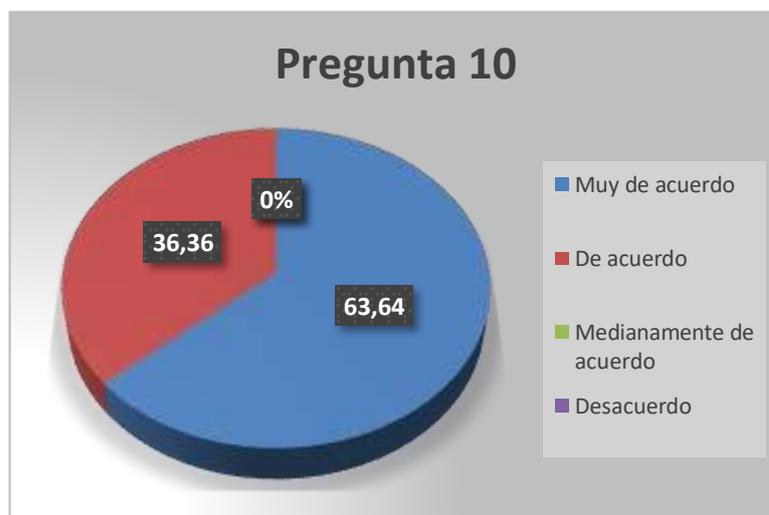
En base a los resultados de los encuestados se establece que el 73% desconoce que hayan realizado una evaluación financiera, y el 27% no lo recuerda. Claramente si se hubiera hecho una evaluación todo el personal debería haberlo sabido debido a que este tipo de información siempre refleja un resultado el cual es compartido con todos los miembros de una empresa, y más aún si esta es pequeña. Con esto se podría indicar que no se ha realizado una evaluación financiera en la empresa comercial SUPERALICLOR.

**10. ¿Considera usted que la implementación de un Plan estratégico permitirá mejorar la gestión financiera de la empresa?**

**Tabla 12-3:** Plan estratégico para la gestión financiera.

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	63,64
De acuerdo	4	36,36
Medianamente de acuerdo	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a empleados de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.



**Gráfico 10-3:** Plan estratégico para la gestión financiera.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.

**Análisis**

Finalmente la última pregunta indicó que el 63,64% de los empleados indicaron que se encuentran muy de acuerdo que diseñar un plan estratégico ayudará a mejorar la gestión financiera de SUPERALICLOR, y a ello se le suma el 36,36% de encuestados que indicaron que si están de acuerdo complementando así el 100%. Los empleados conocen parcialmente lo que es realizar una gestión financiera pero realizar una planificación si conocen en su mayoría y mientras se realizó la encuesta al final la mayoría indicó que consideran que la empresa tiene los instrumentos para hacer un cambio a la empresa y que con estrategias podrían desarrollar un gran potencial.

### 3.1.1.2 Resultado de la entrevista

**Objetivo de la Entrevista:** Conocer de forma clara y directa la situación general de la empresa comercial SUPERALICLOR Cía. Ltda.

**Persona entrevistada:** Sr. Jordi Estiguar Cuenca Lalangui (Director Administrativo)

#### 1. ¿Cuál es su misión, visión y valores organizacionales?

Estamos en proyecto de crear una misión y visión concreta, yo me incorporé a las actividades como director administrativo a finales del año 2018. Pero lo que sí puedo indicarle que nuestra misión siempre ha sido ser una compañía que brinde a nuestros clientes productos de calidad, en donde lo principal sea satisfacer sus necesidades a través de un servicio distinguido y de excelencia. Nuestra visión es ser una compañía sólida y competente a nivel nacional, que comercializa productos con estándares de alta calidad y un servicio que promueve bienestar para todos. En cuanto a nuestros valores organizacionales: calidad, confianza, compromiso, responsabilidad, bienestar hacia los clientes.

#### 2. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas y reglamentos?

Por supuesto. Una empresa sin reglamentos sería un caos. No tenemos varios manuales especificados para todas las áreas con respecto a políticas porque esta empresa es pequeña, pero si tenemos un reglamento general donde se encuentran las reglas que se deben cumplir por todo el personal.

#### 3. ¿Cuáles son los objetivos que ha trazado la empresa para el 2021-2025?

Tenemos varias ideas pero una de esas es un proyecto que vine realizando desde que entré y es mejorar la infraestructura del supermercado ya que se necesita mejorar el lugar con algo más tecnológico. No sé si ha podido notar pero ya estamos empezando a arreglar la planta baja en la segunda entrada con la puesta del Italpiso iremos mejorando poco a poco. El objetivo sería dar un cambio agradable y acogedor al supermercado ya que desde tiempo atrás se viene guardando esa idea. Si me pregunta por el financiamiento pues le diré que hemos guardado una reserva para este proyecto ya que ahora en la actualidad mantenemos deudas pendientes por pagar.

#### 4. ¿Realizan una planificación previa y elaboran un presupuesto definido cuando van tomar nuevas decisiones?

Si planificamos, debemos ver con los recursos que contamos para poder hacer sin un presupuesto no se hace nada. El negocio nació con el esfuerzo de mis padres hasta convertirse lo que es hoy una compañía, por ello las decisiones siempre se toman bajo todas las condiciones de riesgo-beneficio.

**5. ¿Mantienen los recursos necesarios para desempeñar su actividad económica?**

Como todo negocio pequeño los recursos siempre son limitados pero llevamos todo bajo un orden para tratar de distribuir los recursos de la mejor manera, y cumplir nuestras obligaciones ya que son una prioridad.

**6. ¿Cómo es la situación financiera de la empresa en la actualidad?**

Le puedo indicar que con esto de Covid-19 y el alza de los precios de muchos productos si se ha visto una reducción grande de las ventas en comparación al 2019 por ejemplo. Siempre buscamos mantenernos al margen y tratamos de no endeudarnos tanto, para evitar problemas como sobreendeudamiento como hace años nos pasó. Como todo negocio buscamos siempre lo que más beneficio nos pueda dar. En cuanto a solvencia considero que si cumplimos con nuestras obligaciones en el tiempo establecido y a la vez tratamos de tener todo lo que el cliente llegue a necesitar. Pero como le decía antes la situación económica del país si está afectando mucho.

**7. ¿Considera que la empresa necesita generar inversión a través de un crédito?**

Claramente sí. De hecho si hemos recurrido banco a solicitar un crédito el que cual fue destinado para comprar unos congeladores y exhibidores, y cambiar varias perchas que se encontraban obsoletas. Un crédito pienso que si ayuda para poder atraer más inversión, estuvimos pensando en solicitar un crédito que pague la deudas que tenemos y a la vez ayude para el proyecto que le mencioné antes, pero llego la pandemia y nos retractamos y en vista de cómo están las cosas no puedo afirmarle ahora si lo haremos o no.

**8. ¿Cuáles son las fortalezas que podría destacar de la empresa, y cuál es su calidad potencial?**

Podría indicar que nuestras fortalezas se encuentran encaminadas a: una buena organización y control de a la mercadería (siempre me encargo de que eso sea lo mejor posible), buena negociación con todos nuestros proveedores, excelente servicio al cliente, variedades de productos en especial a aquellos que son al peso, precios cómodos al alcance de todos los clientes, cumplimiento oportuno de las obligaciones, buen manejo administrativo-contable, empleados responsables y entregados al trabajo y mantenemos una buena comunicación con todos los miembros del supermercado.

Podría decir que nuestro mayor potencial es tener una infraestructura propia y una buena ubicación al estar en el centro de la ciudad.

**9. ¿Qué consideraría que debe mejorar la empresa?**

Debemos mejorar nuestra infraestructura ya se lo vengo diciendo durante toda la entrevista así que eso es principal, pero es verdad que hay más cosas que puedo decir que incluso debemos

cambiar. Si pensaría que debemos mejorar también la ubicación de todos los productos y aprovechar de mejor forma todo el espacio.

SUPERALICLOR necesita mejorar su publicidad y de un buen marketing de eso estoy muy seguro, ahora con la pandemia nos vimos obligados a utilizar las redes sociales y crear un sitio en Facebook para que las personas puedan comprar vía online. La verdad que eso fue muy bueno porque nos pudieron contactar de forma rápida. Nuestra página web necesita ser completa ya que si falta información. Necesitamos capacitarnos expandirnos y darnos a conocer mucho más. Debemos mejorar el conocimiento de la marca y necesitamos potencializarla.

Necesitamos estrategias para mejorar nuestras finanzas por eso me gustó la idea de que su aportación y estudio dentro de la empresa pueda ayudarnos a ver qué es lo que debemos mejorar. Como le dije este negocio es familiar y necesitamos una orientación desde el punto de vista externo. También debemos hacer más controles de lo que sucede financieramente con eso me refiero verificar la destinación de los recursos, gastos e ingresos mensuales en la empresa de forma más constante, solo que a veces se necesita el doble de tiempo y créame a veces no nos abastecemos para hacer todo.

#### **10. ¿Para usted que tan importante es realizar una planificación estratégica?**

Es totalmente importante. Cuando usted vino aquí proponiendo una planificación con mención a la gestión financiera me llamo mucho la atención ya que siempre se ha buscado hacer estudios o crear estrategias para ventas o para mejorar el ambiente laboral, pero financieramente no. Creo que si es muy importante realizar una planificación ya que muchas veces optamos por tomar decisiones en base a la experiencia y a veces no nos resulta como deseábamos, pero empezar planificando nuestras finanzas estratégicamente siento que tendrá buenos resultados para saber que estamos haciendo bien y que no.

#### **Análisis**

Tras 45 minutos de entrevista, se pudo apreciar que la necesidad más latente de ellos ahora y por la que se encuentran encaminada es al mejoramiento de la infraestructura. Además se pudo apreciar que no está tan claro cual es su misión y visión y no tienen establecido un manual de políticas ordenadas y destinadas para que actividad que se realiza, y no pudo darme información al respecto. También se pudo denotar que al ser una empresa de carácter familiar son muy conservadores y no les gusta tener que pasar por riesgos, y poseen miedo para endeudarse e invertir. Entre sus fortalezas se destacó la captación de clientes por el buen trato. Con respecto a la organización, es consciente de que deben manejar de forma más ordenada todas sus actividades, estableciendo controles constantes para que les permita evaluar el desempeño de cada una de las áreas. De forma global se puede apreciar que la empresa tiene claro que objetivos desea y cual es su rol en el mercado, segura de lo que hace y desea hacer, pero necesita de una guía planificada

que les lleve a tomar decisiones más profesionales y fundamentadas. Conoce de la importancia de diseñar un plan estratégico que mejore el manejo de sus finanzas.

### ***3.1.2 Información actual de la empresa***

SUPERALICLOR Cía. Ltda., es una empresa de giro comercial, específicamente un supermercado que se encuentra en la Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, Cantón Santo Domingo en el centro de la ciudad. Su actividad económica principal es: Intermediarios del comercio de Productos alimenticios, bebidas y tabaco. Sus actividades secundarias son: venta al por mayor de café, cacao, te y especias, aceites y grasas comestibles de origen animal o vegetal, arroz, bebidas alcohólicas, incluso el envasado de vino a granel sin transformación, y otros productos comestibles (enlatados y conservas).

SUPERALICLOR nace como un pequeño negocio familiar hace 28 años (1993). En 2018 se consolidó como una empresa legalmente constituida obligada a llevar contabilidad y estructurada con 3 socios, registrándose como una compañía de tipo limitada en la Superintendencia de Compañías con RUC: 2390040914001.

La empresa posee 11 empleados para el área comercial los cuales se encuentran distribuidos para las actividades como reponedores, almacén, cajas y supervisión. En el área administrativa cuentan con 4 personas quienes se encargan de gestionar la administración de la empresa, llevar sus finanzas y llevar la contabilidad comercial así como también velar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Todos en conjunto realizan aportes necesarios para la toma de decisiones y fomentan el crecimiento de SUPERALICLOR.

**Tabla 13-3:** Información general de SUPERALICLOR.

CARACTERÍSTICAS	INFORMACIÓN
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	Super Aliclor - Mas Barato Imposible
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Superaliclor Cía. Ltda.
<b>RUC</b>	2390040914001
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	Lalangui Gonzaga Deiza Isabel
<b>SOCIOS</b>	1) Deiza Isabel Lalangui Gonzaga 2) Jordi Estiguar Cuenca Lalangui 3) Geomar Estefanía Cuenca Lalangui
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>	Intermediarios del Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco.
<b>TIPO DE CONTRIBUYENTE</b>	Sociedad
<b>FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES</b>	31/08/2018
<b>UBICACIÓN</b>	Santo Domingo de los Tsachilas-Santo Domingo Calle Cotacachi sn y Sarahurco Frente al Mercado Municipal.
<b>E-MAIL</b>	superaliclor@hotmail.com
<b>PÁGINA WEB</b>	<a href="https://super-aliclor.negocio.site/">https://super-aliclor.negocio.site/</a>
<b>CONTACTOS</b>	099 489 8038 / 099 733 0534 / 02-275 1928

Fuente: SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### 3.2.1 Estructura Organizacional



**Figura 1-3:** Estructura Organizacional de Superaliclor.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### 3.2.2 Misión y Visión

Mediante la entrevista realizada con el señor Jordi Cuenca en calidad de socio y director administrativo supo indicar la siguiente información.

*Misión.* Ser una compañía que brinde a nuestros clientes productos de calidad, en donde lo principal sea satisfacer sus necesidades a través de un servicio distinguido y de excelencia.

*Visión.* Es ser una compañía sólida y competente a nivel nacional, que comercializa productos con estándares de alta calidad y un servicio que promueve bienestar para todos.

### **3.2.3 Valores organizacionales**

- a. Calidad
- b. Confianza
- c. Compromiso
- d. Responsabilidad
- e. Bienestar hacia los clientes.

## **3.2 Propuesta**

### **3.2.1 Tema**

Diseño de un plan estratégico a fin de mejorar la gestión financiera de la empresa SUPERALICLOR para el periodo 2021-2025 en la ciudad de Santo Domingo.

### **3.2.1 Objetivos de la propuesta**

#### **3.2.1.1 General**

Diseñar un plan estratégico que busque mejorar la gestión financiera de la empresa SUPERALICLOR a través de estrategias atractivas y viables para periodo 2021-2025 en la ciudad de Santo Domingo.

#### **3.2.1.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- 1) Diseñar la filosofía empresarial.
- 2) Realizar un diagnóstico estratégico del entorno de la empresa.
- 3) Formular la matriz FODA y estrategias DAFO.
- 4) Realizar un diagnóstico financiero previo al análisis realizado.
- 5) Proponer objetivos, estrategias y metas financieras.

### **3.2.2 Modelo de seguimiento para la propuesta**

Para poder elaborar el plan estratégico fue necesario buscar una guía con la finalidad de ser el modelo a seguir para la ejecución de la propuesta de planificación, para ello los autores (Chiavenato & Sapiro, 2017) a través de su libro “*Planificación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*” fueron quienes con sus aportaciones brindaron las pautas necesarias para la elaboración de una correcta planificación estratégica en SUPERALICLOR.

### 3.2.3 Diseño de filosofía empresarial

Mediante la aplicación de las encuestas en SUPERALICLOR se detectó que en su mayoría los empleados no tiene una idea clara de cuál es la misión y visión exacta de la empresa, así como también las mismas no se encuentran ubicadas en ningún lugar dentro del supermercado y tampoco se encuentra registradas oficialmente en su página web. Por tal razón se procede a diseñar la misión, la visión y los valores organizacionales que regirían a la empresa en base a una serie de preguntas.

#### 3.2.3.1 Propuesta para la misión

**Tabla 14-3:** Preguntas para la propuesta de la misión.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿QUÉ HACE SUPERALICLOR?	Son intermediarios del comercio de productos de consumo masivo. Alimentos, bebidas y tabaco.
¿CÓMO LO HACE?	A través de un establecimiento fijo y propio
¿CUÁLES SON SUS CRITERIOS?	Buscar el bienestar de los clientes a través de variedad de productos de calidad.
¿PARA QUÉ LO HACE?	Satisfacer a sus clientes con los productos que necesitan.
¿CON QUÉ LO HACE?	A través de los recursos generados, los empleados, el establecimiento y las habilidades de comercializar.

**Fuente:** Entrevista SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

#### MISIÓN PROPUESTA

“Crear bienestar y satisfacción a nuestros clientes mediante un servicio de calidad con personas capacitadas, variedad de productos al alcance de todos y promoviendo el ahorro del cliente con compromiso y responsabilidad.”

#### 3.2.3.2 Propuesta para la visión

**Tabla 15-3:** Preguntas para la propuesta de la visión.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿QUÉ DESEA SUPERALICLOR?	Tener mayor alcance de clientes y ser muy competente
¿CÓMO SE VE EN EL FUTURO?	Líder en la línea de supermercados
¿PARA QUIEN SE ENFOCA?	Clientes, proveedores y asociados
¿CÓMO VA A LOGRARLO?	Otorgando al cliente la confianza a través de un servicio óptimo con oferta de productos diversos y de calidad para su satisfacción.

**Fuente:** Entrevista SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

## VISIÓN PROPUESTA

“Ser la empresa líder en la línea de supermercados a nivel nacional otorgando al cliente la seguridad de satisfacción de sus necesidades a través de una diversidad de productos de calidad y un servicio óptimo generando la preferencia de los clientes al momento de comprar.”

### 3.2.3.3 Propuesta para fijar los valores organizacionales

Los valores organizacionales propuestos a continuación han sido seleccionados en base a las capacidades y al enfoque que posee los miembros de la empresa.

## VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS

a) *Compromiso*

Cumplir con la satisfacción de los clientes y con todos los miembros que permiten el funcionamiento de SUPERALICLOR.

b) *Responsabilidad*

Actuar con principios y ética ante las situaciones del entorno.

c) *Excelencia*

Lograr alcanzar la eficiencia máxima de todos los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) para fomentar el mejoramiento continuo y el crecimiento.

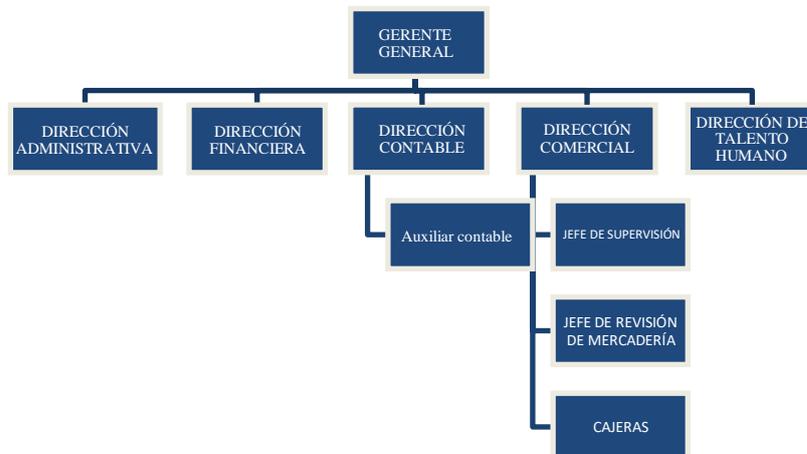
d) *Diligencia*

Ser responsables con el cumplimiento de las actividades y metas.

e) *Trabajo en equipo*

Mantener la unión y comunicación constante con todo el equipo de SUPERALICLOR para el cumplimiento de la misión y la visión así como los objetivos organizacionales.

### 3.2.3.4 Propuesta para la estructura organizacional



**Figura 2-3:** Propuesta de estructura organizacional 2021-2025.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### ***3.2.4 Diagnóstico estratégico***

La realización del diagnóstico estratégico requiere principalmente de modelos que trabajen en conjunto para que actúen como guía al identificar los factores negativos y positivos de la empresa. Para el diseño de las estrategias de SUPERALICLOR se identificará y evaluará las oportunidades y amenazas como diagnóstico externo, y las fortalezas y debilidades como diagnóstico interno mediante las matrices EFI Y EFE.

#### ***3.2.4.1 Análisis externo***

El análisis externo es la recopilación de aquellos factores que giran entorno a la empresa los cuales surgen de forma independiente a ella, es decir tales factores no son generados por la empresa si no ocurren de manera externa pero si influyen directamente en ella. Por tal razón se aplicó un modelo de análisis externo denominado PEST desarrollado en 1968 por Liam Fahey y V.K Narayanan, el cual es utilizado con frecuencia en la planificación financiera tomando las oportunidades y amenazas actuales que surgen en la dimensión política, económica, social y tecnológica.

**Tabla 16-3:** Análisis PEST.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DEL MACROENTORNO		
DIMENSIÓN-FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL FACTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>		
DE-01 Aumento de la inflación	Amenaza	Alza de precios de los productos. Disminuye el consumo, menor demanda.
DE-02 Recesión económica	Amenaza	Menos circulación de dinero en el país Disminuye la rentabilidad de la empresa
DE-03 Disminución de la tasas de interés en los microcréditos	Oportunidad	Probabilidad de interés en adquirir un microcrédito para inversión. Oportunidad de crecimiento.
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>		
DS-01 Las necesidades de los consumidores son constantes	Oportunidad	Las personas necesitan de alimentos para sus vivencia por lo tanto siempre habrá consumo aunque sea limitado. La empresa siempre mantendrá clientes diarios.
DS-02 Incremento de la competencia	Amenaza	Competencia en los precios de los productos, las personas buscan precios bajos.
DS-03 Crisis sanitaria por el Covid-19	Amenaza	Inestabilidad de los ingresos diarios Miedo de los empleados a ser despedidos. Falta de motivación para trabajar.
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA</b>		
DP-01 Disminución de las barreras comerciales	Oportunidad	Acceso a diferentes productos acorde a la necesidad del cliente Incentiva una mejor comunicación con los proveedores.
DP-02 Incremento de políticas tributarias como el Régimen Impositivo para las microempresas	Amenaza	Aumento de las obligaciones tributarias con el pago obligatorio del 2% de los ingresos brutos que ha tenido la empresa el periodo determinado.
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>		
DT-01 Incremento del uso de las redes sociales con la pandemia	Oportunidad	Medio oportuno para el reconocimiento de la empresa frente a la competencia. Mayor alcance de clientes.
DT-02 Innovación tecnológica	Oportunidad	Mayores opciones de maquinarias e infraestructura tecnológica. Oportunidad de crecimiento. Mayor eficiencia gracias a los nuevos sistemas de comercio digital.

**Fuente:** SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

#### *Calificación de los factores PEST bajo la matriz EFE*

Se procede a calificar cada uno de los factores de las dimensiones PEST (oportunidades y amenazas) según el nivel de importancia que se le da a cada uno en referencia al tipo de actividad que tiene la empresa. Para la calificación se procede a realizar la matriz EFE donde se mide:

- 1) El *peso específico ponderado* del impacto de todos los factores que sumados deben ser igual a 1.

- 2) El *valor de calificación de la respuesta* evaluada sobre 5 donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto.
- 3) Y finalmente se *calcula el valor ponderado de la respuesta* que se obtiene de la multiplicación del peso específico ponderado con el valor de calificación de la respuesta.

**Tabla 17-3:** Matriz EFE.

FACTORES	PESO ESPECÍFICO PONDERADO	VALOR DE CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
DEO-03 Disminución de la tasas de interés en los microcréditos	0.02	1	0.02
DSO-01 Las necesidades de los consumidores son constantes	0.22	5	1.10
DPO-01 Disminución de las barreras comerciales	0.02	1	0.02
DTO-01 Incremento del uso de las redes sociales con la pandemia	0.19	5	0,95
DTO-02 Innovación tecnológica	0.07	3	0.21
<b>Sumatoria de oportunidades</b>			<b>2.30</b>
<b>AMENAZAS</b>			
DEA-01 Aumento de la inflación	0.10	4	0.40
DEA-02 Recesión económica	0.12	4	0.48
DSA-02 Incremento de la competencia	0.10	4	0.40
DSA-03 Crisis sanitaria por el Covid-19	0.10	4	0.40
DPA-02 Incremento de políticas tributarias como el Régimen Impositivo para las microempresas	0.05	3	0.15
<b>Sumatoria de amenazas</b>			<b>1.83</b>
<b>SUMATORIA</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>4.13</b>

Fuente: Entrevista SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Elaborado por: Orellana, G. 2021.

### **Interpretación**

Tras la clasificación de las oportunidades y las amenazas presentadas en cada una de las dimensiones se determinó que la sumatoria de las oportunidades es mayor al de las amenazas con el valor de 2,30 mientras que las sumatoria de las amenazas son de 1,83 con una diferencia de 0,47. Esto implica que aun siendo cambiante e inestable el macroentorno, existe favorabilidad para la empresa, siempre y cuando sepa aprovechar las oportunidades y aplique estrategias apropiadas, que inciten a la pronta adaptabilidad de los escenarios PEST. Es importante destacar que la actividad económica de los supermercados es su mayoría es potencial ya que el aumento de la población genera más consumo y las personas necesitan consumir alimentos para poder vivir, por tal motivo este factor es uno de los más importantes que se debe manejar y debe ser aprovechado de manera interna.

### 3.2.4.2 Análisis interno

Para el análisis interno se tomaron de referencia todas las áreas funcionales que permiten la gestión interna de la empresa como son el área comercial, recursos humanos, recursos materiales, área financiera y el área funcional técnica o tecnológica. Para ello se determinaron factores clasificados como fortalezas y debilidades que la empresa posee actualmente de manera interna en cada área funcional con la finalidad de conocer sus puntos fuertes o puntos potenciales y sus puntos débiles que deben ser mejorados.

**Tabla 18-3:** Análisis de microentorno.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DEL MICROENTORNO		
ÁREAS FUNCIONALES-FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL FACTOR	IMPACTO EN LA EMPRESA
<b>FUNCIÓN COMERCIAL</b>		
FMD-01 Falta de modelo de marketing digital	Debilidad	Desconocimiento de la marca de la empresa. Menor alcance de clientes.
<b>FUNCIÓN RECURSOS MATERIALES</b>		
FRMF-01 Buen manejo y control de las mercaderías	Fortaleza	Aumenta la vigilancia de la calidad de los productos y permite la variedad. Mejor atención al cliente al momento de buscar un producto
FRMF-02 Diversidad de productos de distintas marcas	Fortaleza	Atrae a clientes.
FRMF-03 Infraestructura propia	Fortaleza	Evita el gasto por arriendos
FMRD-03 Infraestructura antigua	Debilidad	Aspecto inapropiado de las instalaciones
<b>FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
FRHF-01 Buen servicio al cliente	Fortaleza	Aumenta el número de clientes y con ello el ingreso
FRHF-03 Estructura organizacional definida	Fortaleza	Distribución de las actividades de forma equitativa
FRHF-04 Buena relación de negociación con los proveedores.	Fortaleza	Confianza y facilidades de pago Posibilidad de aumentar los inventarios.
FRHD-05 Desconocimiento de la filosofía de la empresarial	Debilidad	Alcance lento de los objetivos y éxito empresarial No genera ventaja competitiva
<b>FUNCIÓN FINANCIERA</b>		
FFF-01 Cumplimiento de pagos con terceros	Fortaleza	Confianza de terceros. Acceso al apalancamiento. Promueve la solvencia.
FFD-02 Poco conocimiento del manejo financiero interno	Debilidad	No permite realizar comparaciones entre periodos Toma de decisiones sin fundamento Deficiente administración de los recursos.
FFD-04 Requiere de más recursos financieros	Debilidad	No permite el crecimiento productivo Poca inversión
<b>FUNCIÓN TÉCNICA</b>		
FTD-01 Falta de innovación y tecnología	Debilidad	Clientes insatisfechos por la falta de valor Menor atracción de clientes Agotamiento de los modelos de negocios

Fuente: SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### Calificación del microentorno bajo la matriz EFI

Para la calificación del microentorno de SUPERALICLOR (debilidades y fortalezas) se utilizó la matriz de evaluación de factores internos EFI evaluando cada uno acorde al peso de impacto, importancia en influencia que es generada para la empresa. Los rangos a calificar se mantienen de la misma forma que la matriz EFE:

- 1) El peso específico ponderado es el impacto de todos los factores que sumados deben ser igual a 1. Su valor no puede ser menor o mayor a dicho número.
- 2) El valor de calificación de la respuesta es evaluada sobre 5 donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto e importante.
- 3) El valor ponderado de la respuesta que es el producto del peso específico ponderado y el valor de calificación de la respuesta.

**Tabla 19-3:** Matriz EFI.

FACTORES	PESO ESPECÍFICO PONDERADO	VALOR DE CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
<b>FORTALEZAS</b>			
FRMF-01 Buen manejo y control de las mercaderías	0,05	2	0,10
FRMF-02 Diversidad de productos de distintas marcas	0,04	1	0,04
FRMF-03 Infraestructura propia	0,15	5	0,75
FRHF-03 Estructura organizacional definida	0,05	2	0,10
FRHF-04 Buena relación de negociación con los proveedores.	0,06	3	0,18
FRHF-01 Buen servicio al cliente con empleados responsables	0,08	4	0,32
FFF-01 Cumplimiento de pagos con terceros	0,11	5	0,55
<b>Sumatoria de las fortalezas</b>			<b>2,04</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
FMD-01 Falta de modelo de marketing digital	0,10	5	0,50
FMRD-03 Infraestructura antigua	0,06	3	0,18
FRHD-05 Desconocimiento de la filosofía de la empresarial	0,06	3	0,18
FFD-03 Poco conocimiento del manejo financiero interno	0,12	5	0,60
FFD-04 Requiere de más recursos	0,07	3	0,21
FTD-01 Falta de innovación y tecnología	0,05	2	0,10
<b>Sumatoria de las debilidades</b>			<b>1,77</b>
<b>SUMATORIA TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,81</b>

Fuente: Entrevista SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021

## **Interpretación**

Conforme a la evaluación y calificación realizada se obtuvo que SUPERALICLOR posee una sumatoria del valor ponderado sobre las fortalezas de 1,87, y la sumatoria de las debilidades es de 1,77, esto señala que sus fortalezas son mayores con un 0,10. Esto indica que puede explotar al máximo sus capacidades para incentivar a su crecimiento y ser productiva, pero mantiene una diferencia relativamente pequeña debido al problema de tener poco conocimiento en materia financiera, si esto no se controla puede generar problemas futuros disminuyendo su rendimiento y desmejorando su solvencia.

### *3.2.4.2 FODA*

**Tabla 20-3:** Matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Buen manejo y control de las mercaderías</li><li>2) Diversidad de productos de distintas marcas</li><li>3) Infraestructura propia</li><li>4) Buen servicio al cliente</li><li>5) Buena relación de negociación con los proveedores.</li><li>6) Estructura organizacional establecida</li><li>7) Cumplimiento de pagos con terceros.</li><li>8) Eficiencia en el cobro oportuno a los clientes.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Disminución de la tasas de interés en los microcréditos.</li><li>2) Las necesidades de los consumidores son constantes</li><li>3) Disminución de las barreras comerciales</li><li>4) Incremento del uso de las redes sociales con la pandemia</li><li>5) Innovación tecnológica</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Falta de modelo de marketing digital</li><li>2) Infraestructura antigua</li><li>3) Desconocimiento de la filosofía empresarial.</li><li>4) Poco conocimiento del manejo financiero interno</li><li>5) Necesidad de mayores recursos</li><li>6) Falta de innovación y tecnología</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Aumento de la inflación</li><li>2) Recesión económica</li><li>3) Incremento de la competencia</li><li>4) Crisis sanitaria por el Covid-19</li><li>5) Incremento de políticas tributarias como el Régimen Impositivo para las microempresas.</li></ol>

**Fuente:** Diagnóstico interno y externo de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### *3.2.4.3 Propuesta de estrategias DAFO*

Para realizar la propuesta de estrategias DAFO se seleccionó 3 debilidades, 3 amenazas, 3 fortalezas y 3 oportunidades que obtuvieron mayor impacto en la evaluación de las matrices EFE y EFI, manifestando la importancia de proponer alternativas que eviten posibles dificultades futuras.

**Tabla 21-3:** Matriz de estrategias.

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<b>O1. Las necesidades de los consumidores son constantes.</b> <b>O2. Incremento del uso de las redes sociales con la pandemia.</b> <b>O3. Innovación tecnológica.</b>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<b>F1. Buen servicio al cliente con empleados responsables.</b> <b>F2. Cumplimiento de pagos con terceros.</b> <b>F3. Infraestructura propia.</b>	FO1. Aprovechar las necesidades de los consumidores ofreciendo un servicio de calidad con productos de alcance. FO2. Maximizar el uso de las redes sociales para promocionar los productos para mejorar cartera de pagos. FO3. Potencializar las instalaciones del supermercado aprovechando la innovación para aumentar la productividad.	FA1. Maximizar la calidad del servicio con propuestas diferentes que minimice a la competencia FA2. Mantener una buena relación con los proveedores a fin de obtener crédito en la compra de mercaderías y minimizar el efecto de la inflación FA3. Aprovechar sus recursos propios creando mayor cobertura en el mercado.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<b>D1. Requiere de más recursos.</b> <b>D2. Falta de modelo de marketing digital.</b> <b>D3. Poco conocimiento sobre manejo financiero.</b>	DO1. Aplicar mecanismos de captación de clientes para incentivar el crecimiento de las ventas. DO2. Capacitar al personal administrativo sobre el uso de las redes sociales para la elaboración de publicidad y expansión de la empresa ofertando sus productos a través de los medios digitales. DO3. Minimizar el desconocimiento del manejo financiero a través de cursos o capacitaciones online.	DA1. Realizar un estudio de mercado a fin de conocer el comportamiento de los consumidores, en base a los recursos disponibles. DA2. Establecer promociones en los productos que se considere y no afecte a la empresa, manifestándolo a través de las redes digitales. DA3. Buscar medios auto educativos para el uso adecuado de las finanzas corporativas creando un plan de emergencia a fin de suavizar la recesión económica.

Fuente de información: Matrices EFE y EFL.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

**Tabla 22-3:** Primera estrategia DAFO.

<b>DEBILIDAD</b>	Requiere más recursos
<b>AMENAZA</b>	Incremento de la competencia
<b>FORTALEZA</b>	Buen servicio al cliente
<b>OPORTUNIDAD</b>	Las necesidades de los consumidores son constantes
ESTRATEGIA DAFO	
Examinar las necesidades actuales de los consumidores para brindar satisfacción con productos al alcance del cliente, maximizando su servicio a fin de crear mayor ventaja competitiva y mejorar el nivel de sus recursos.	

Fuente: Foda SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

**Tabla 23-3:** Segunda estrategia DAFO.

<b>DEBILIDAD</b>	Falta de modelo de marketing digital
<b>AMENAZA</b>	Aumento de la inflación
<b>FORTALEZA</b>	Cumplimiento de pagos con los proveedores.
<b>OPORTUNIDAD</b>	Incremento del uso de las redes sociales con la pandemia
<b>ESTRATEGIA DAFO</b>	
Utilizar el cumplimiento oportuno con los proveedores para alargar los días de pago. A su vez aprovechar el incremento del uso de las redes sociales dando a conocer digitalmente los productos y el servicio que ofrece SuperAliclor ganando mayor alcance en el mercado para lograr ventas directas.	

Fuente: Foda SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

**Tabla 24-3:** Tercera Estrategia DAFO.

<b>DEBILIDAD</b>	Poco conocimiento sobre manejo financiero
<b>AMENAZA</b>	Recesión económica
<b>FORTALEZA</b>	Infraestructura propia
<b>OPORTUNIDAD</b>	Innovación tecnológica
<b>ESTRATEGIA DAFO</b>	
Minimizar el desconocimiento del manejo financiero aprovechando la innovación tecnológica para acceder a capacitaciones a fin de tomar decisiones oportunas ante el efecto de la recesión económica y aprovechar al máximo los recursos internos.	

Fuente: Foda SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### 3.2.5 Diagnóstico financiero

En el anterior capítulo se recopiló la información financiera de los periodos 2018 y 2019 omitiendo el año 2020 en vista de las irregularidades acontecidas a nivel mundial por el Covid-19. Se realizó los análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de SUPERALICLOR, posterior a ello se calculó los indicadores financieros para conocer la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión que mantiene la empresa. Finalmente fue necesario realizar el cálculo de las necesidades operativas de fondo (NOF) para conocer las inversiones requeridas por la empresa y por ende continuar con sus actividades y cumplir sus objetivos. Para ello también fue necesario conocer el Fondo de Maniobra con el que la empresa opera es decir la capacidad de recursos propios y ajenos que tiene para cubrir sus necesidades, y a su vez mediante un modelo determinar la quiebra o no de la empresa.

#### 3.2.5.1 Análisis de la Situación Financiera

- *Análisis Horizontal*

El Estado de Situación financiera y Estado de Resultados son la fuente principal de la investigación ya que permitirán el análisis de las condiciones financieras en las que se encuentra la empresa. Para ello se obtuvo la información de los años 2018 y 2019 otorgados por el director administrativo del Supermercado SUPERALICLOR, donde seleccionamos el 2019 como año base para los análisis horizontal y vertical. A continuación se presenta la información.

**Tabla 25-3:** Estado de Situación Financiera-Análisis Horizontal.

SUPERALICLOR CÍA. LTDA.  
RUC: 2390040914001  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	2018	2019	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Valor absoluto	Valor relativo
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<i>Disponible</i>	\$ 5.941,70	\$ 35.375,13	\$ 29.433,43	83,20%
Caja-Bancos	\$ 5.941,70	\$ 35.375,13	\$ 29.433,43	83,20%
<i>Exigible</i>	\$ 10.372,31	\$ 25.503,63	\$ 15.131,32	59,33%
Cuentas por cobrar	\$ 10.372,31	\$ 25.184,30	\$ 14.811,99	58,81%
Crédito Tributario Renta	\$ -	\$ 319,33	\$ 319,33	100,00%
<i>Realizable</i>	\$ 348.464,90	\$ 221.733,73	\$ (126.731,17)	-57,15%
Inv. De Mercaderías determinad. para la venta	\$ 348.464,90	\$ 221.733,73	\$ (126.731,17)	-57,15%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 364.778,91	\$ 282.612,49	\$ (82.166,42)	-29,07%
<b>NO CORRIENTE</b>				
<i>DEPRECIABLES</i>	\$ 13.943,08	\$ 23.321,34	\$ 9.378,26	40,21%
Muebles y Enseres	\$ 12.549,20	\$ 12.549,20	\$ -	-
Maquinaria Equipos e Instalaciones	\$ -	\$ 12.064,30	\$ 12.064,30	100,00%
Equipo de Computación y Software	\$ 2.036,17	\$ 2.036,17	\$ -	-
(-) Deprec. Acumulada Activos fijos	\$ (642,29)	\$ (3.328,33)	\$ (2.686,04)	80,70%
<i>NO DEPRECIABLES</i>	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 13.943,08	\$ 23.321,34	\$ 9.378,26	40,21%
			\$ -	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 378.721,99	\$ 305.933,83	\$ (72.788,16)	-23,79%

<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 302.399,61</b>	<b>\$ 236.282,74</b>	<b>\$ (66.116,87)</b>	<b>-27,98%</b>
Cuentas por Pagar a proveedores	\$ 300.981,31	\$ 235.070,06	\$ (65.911,25)	-28,04%
Imp, IESS por pagar y Particip. a trabaj.	\$ 1.418,30	\$ 1.212,68	\$ (205,62)	-16,96%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 302.399,61</b>	<b>\$ 236.282,74</b>	<b>\$ (66.116,87)</b>	<b>-27,98%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 71.634,30</b>	<b>\$ 57.747,57</b>	<b>\$ (13.886,73)</b>	<b>-24,05%</b>
Otros pasivos no corrientes	\$ 71.634,30	\$ 57.747,57	\$ (13.886,73)	-24,05%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 71.634,30</b>	<b>\$ 57.747,57</b>	<b>\$ (13.886,73)</b>	<b>-24,05%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 374.033,91</b>	<b>\$ 294.030,31</b>	<b>\$ (80.003,60)</b>	<b>-27,21%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	0,00%
Reserva Legal	\$ 175,62	\$ 519,21	\$ 343,59	66,18%
Utilidades acum. en ejercicios anteriores	\$ -	\$ 3.512,46	\$ -	100,00%
Resultados del Ejercicio	\$ 3.512,46	\$ 6.871,85	\$ 3.512,46	48,89%
			\$ 3.359,39	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4.688,08</b>	<b>\$ 11.903,52</b>	<b>\$ 7.215,44</b>	<b>60,62%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 378.721,99</b>	<b>\$ 305.933,83</b>	<b>\$ (72.788,16)</b>	<b>23,79%</b>

**Fuente:** Estado de situación financiera SUPERALICLOR Cía. Ltda, 2018-2019.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

## **Análisis**

### **ACTIVO CORRIENTE**

En el análisis horizontal se puede observar un incremento del 83,20% en la cuenta caja en el año 2019 con respecto al 2018 y a su vez un aumento en las cuentas por cobrar 58,81%. Por otro lado en el activo realizable en la cuenta de inventarios disponibles para la venta se observa un decremento de más del 50%. En base a estos resultados arrojados se puede indicar que la empresa tuvo mayores ingresos por tal razón disminuyó notablemente la mercadería pero aun así indica que el dinero por concepto de ventas no fue ingresado al efectivo en el 100% ya que tiene mayores cuentas pendientes de cobro.

### **ACTIVO NO CORRIENTE**

Se observa que la empresa incrementó sus activos fijos con la adquisición de nueva maquinaria y equipo, por lo cual esta cuenta se posiciona en el año 2019 debido a la nueva inversión, con ello la depreciación aumenta.

### **PASIVO CORRIENTE**

La cuenta proveedores disminuyó notablemente con el 28,04%, esto se genera principalmente por dos factores: el primero por una disminución en la compra de mercaderías y la segunda por el pronto pago de las facturas ingresadas. Por otro lado la cuenta de pago de impuestos, IESS y participación a trabajadores disminuyó con 16,96% esto puede haberse generado por la disminución del pago de impuesto a la renta debido a que en su activo corriente se generó un crédito tributario a favor. Esto ocurre cuando en las retenciones en la fuente de impuesto a la renta son mayores al impuesto causado o no exista, en base a la declaración que realiza el contribuyente, en esta situación el mismo podrá solicitar el pago en exceso, presentando su reclamo por pago indebido o a su vez utilizarlo como un crédito tributario sin intereses para el impuesto a la renta para los próximos periodos, teniendo una validez máxima de 3 años desde la fecha declarada, conforme lo indica el artículo 47 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

### **PASIVO NO CORRIENTE**

Se notó una disminución del 24,05% en las cuentas de otros pasivos no corrientes en el año 2019, para lo cual reduce su endeudamiento a largo plazo.

### **PATRIMONIO**

Se determinó que la reserva legal aumentó significativamente con el 66,18% en base a que la utilidad generada en el ciclo anterior que a su vez esta se acumuló para el año 2019, teniendo un incremento en su patrimonio del 60,62% por tal razón sus fondos propios tienen un notable crecimiento.

**Tabla 26-3:** Estado de Resultados-Análisis Horizontal.

SUPERALICLOR CÍA. LTDA.  
RUC: 2390040914001  
ESTADO DE RESULTADOS

	2018	2019	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			Valor absoluto	Valor relativo
<b>INGRESOS</b>				
Ventas grabadas con tarif 12%	\$ 315.808,09	\$ 1.149.304,12	\$ 833.496,03	72,52%
Ventas grabadas con tarif 0%	\$ 283.989,66	\$ 1.074.435,65	\$ 790.445,99	73,57%
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$ 599.797,75</b>	<b>\$ 2.223.739,77</b>	<b>\$ 1.623.942,02</b>	<b>73,03%</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 548.623,51</b>	<b>\$ 2.099.785,70</b>	\$ 1.551.162,19	73,87%
Inventario Inicial	\$ 389.415,93	\$ 348.484,9	\$ (40.931,03)	-11,75%
Compras Netas con relación al negocio	\$ 507.672,48	\$ 1.973.034,53	\$ 1.465.362,05	74,27%
(-) Inventario Final	\$ (348.464,90)	\$ (221.733,73)	\$ (126.731,17)	-57,15%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 51.174,24</b>	<b>\$ 123.954,07</b>	<b>\$ 72.779,83</b>	<b>58,72%</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES Y DE VENTAS</b>	<b>\$ (22.445,73)</b>	<b>\$ (96.965,94)</b>	<b>\$ (74.520,21)</b>	<b>76,85%</b>
Sueldos, Salarios y pago a terceros	\$ (14.689,13)	\$ (66.928,80)	\$ (52.239,67)	78,05%
Beneficios Sociales y Desahucio	\$ (2.905,89)	\$ (12.418,05)	\$ (9.512,16)	76,60%
Aportes al IESS y Fondos de Reserva	\$ (3.008,52)	\$ (10.026,78)	\$ (7.018,26)	70,00%
Honorarios y trámites legales	\$ (1.200,00)	\$ (4.964,66)	\$ (3.764,66)	75,83%
Depreciaciones y provisiones	\$ (642,19)	\$ (2.627,65)	\$ (1.985,46)	75,56%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$ (24.596,20)</b>	<b>\$ (18.903,60)</b>	<b>\$ 5.692,60</b>	
Mantenimiento y reparaciones	\$ (613,19)	\$ (4.462,01)	\$ (3.848,82)	86,26%
Suministros y materiales	\$ (2.796,33)	\$ (2.163,81)	\$ (632,52)	-29,23%
Transporte	\$ (4.029,21)	\$ (2.338,90)	\$ (1.690,31)	-72,27%
Otros gastos	\$ (9.341,97)	\$ (5.814,06)	\$ (3.527,91)	-60,68%
Servicios Públicos	\$ (7.815,50)	\$ (4.124,82)	\$ (3.690,68)	-89,47%

<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ (47.041,93)</b>	<b>\$ (115.869,54)</b>	<b>\$ (68.827,61)</b>	<b>59,40%</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 4.132,31</b>	<b>\$ 8.084,53</b>	<b>\$ 3.952,22</b>	<b>48,89%</b>
(-) Participación Trabajadores	\$ 619,85	\$ 1.212,68	\$ 592,83	48,89%
(-) Impuesto a la renta o Anticipo	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.512,46</b>	<b>\$ 6.871,85</b>	<b>\$ 3.359,39</b>	<b>48,89%</b>

**Fuente:** Estado de Resultados SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.

**Realizado por:** Orellana. G, 2021.

## **Análisis**

### **INGRESOS**

Efectivamente como se indicó en el análisis horizontal del activo corriente del estado de situación financiera, se observa que tuvo un incremento muy significativo en las ingresos por ventas superando el millón de dólares en 2019 con un crecimiento en las ventas de productos con tarifa 12% del 72,52% y de tarifa 0% con un 73,57%. Por su parte al tener mayores ingresos el costo de ventas también subió arrojando un valor en el analisis vertical del 91,47% respecto al 100% que son las ventas.

### **GASTOS**

Los gastos operacionales y de ventas subieron con el 76,85% respectivamente, debido a que aumentó el pago de los sueldos, beneficios y aportaciones al IESS. En otros gastos se notó un incremento en mantenimiento y reparaciones debido a la inversión que realizo la empresa para la adquisición de maquinarias y equipos. Hubieron disminuciones de otros gastos por concepto de transportes, suministros y servicios públicos.

El panorama general de todos los gastos han aumentado en vista que a mayores ventas mayores gastos.

### **UTILIDAD**

La utilidad neta fue positiva es decir hubo ganancias con un incremento del 48,89% para el año 2019, esto acentúa y permiten afirmar que este periodo fue bueno para la empresa al haber obtenido mayores ingresos en comparación al año 2018 donde. Por otro lado no se generó pago del impuesto a la renta debido al credito tributario vigente que obtuvieron con un valor total de \$319,33 a favor.

### 3.2.5.1.2 Análisis Vertical

**Tabla 27-3:** Estado de Situación Financiera-Análisis Vertical.

SUPERALICLOR CÍA. LTDA. RUC: 2390040914001 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
	2018	2019	ANÁLISIS VERTICAL	
			2018	2019
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<i>Disponible</i>	\$ 5.941,70	\$ 35.375,13		
Caja-Bancos	\$ 5.941,70	\$ 35.375,13	1,57%	11,56%
<i>Exigible</i>	\$ 10.372,31	\$ 25.503,63		
Cuentas por cobrar	\$ 10.372,31	\$ 25.184,30	2,74%	8,23%
Crédito Tributario Renta	\$ -	\$ 319,33	0,00%	0,10%
<i>Realizable</i>	\$ 348.464,90	\$ 221.733,73		
Inv. De Mercaderías determinad. para la venta	\$ 348.464,90	\$ 221.733,73	92,01%	72,48%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 364.778,91	\$ 282.612,49	96,32%	92,38%
<b>NO CORRIENTE</b>				
<i>DEPRECIABLES</i>	\$ 13.943,08	\$ 23.321,34		
Muebles y Enseres	\$ 12.549,20	\$ 12.549,20	3,31%	4,10%
Maquinaria Equipos e Instalaciones	\$ -	\$ 12.064,30	0,00%	3,94%
Equipo de Computación y Software	\$ 2.036,17	\$ 2.036,17	0,54%	0,67%
(-) Deprec. Acumulada Activos fijos	\$ (642,29)	\$ (3.328,33)	-0,17%	-1,09%
<i>NO DEPRECIABLES</i>	\$ -	\$ -		
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 13.943,08	\$ 23.321,34	3,68%	7,62%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 378.721,99	\$ 305.933,83	100,00%	100,00%
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Cuentas por Pagar a proveedores	\$ 300.981,31	\$ 235.070,06	80,47%	79,95%
Imp, IESS por pagar y Particip. a trabaj.	\$ 1.418,30	\$ 1.212,68	0,38%	0,41%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 302.399,61	\$ 236.282,74	80,85%	80,36%
<b>NO CORRIENTES</b>				
Otros pasivos no corrientes	\$ 71.634,30	\$ 57.747,57	19,15%	19,64%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 71.634,30	\$ 57.747,57	19,15%	19,64%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 374.033,91	\$ 294.030,31	100,00%	100,00%

**PATRIMONIO**

Capital	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	21,33%	8,40%
Reserva Legal	\$ 175,62	\$ 519,21	3,75%	4,36%
Utilidades acum. en ejercicios anteriores	\$ -	\$ 3.512,46		29,51%
Resultados del Ejercicio	\$ 3.512,46	\$ 6.871,85	74,92%	57,73%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4.688,08</b>	<b>\$ 11.903,52</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 378.721,99</b>	<b>\$ 305.933,83</b>		

**Fuente:** Estado de Situación Financiera SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

**Análisis**

En base a los resultados obtenidos se analiza como en los activos corrientes se centran el mayor peso porcentual, especialmente en los inventarios, no obstante se observa el decrecimiento porcentual en el año 2019 por una reducción significativa de mercaderías. Por su parte las cuentas por cobrar suben a representar el 8,23% en 2019, esta variación puede deberse por la disminución en el inventario por mayor venta y por lo tanto ofrecieron créditos a sus clientes.

En el pasivo se denota un mayor peso porcentual en el corto plazo en vista de los proveedores al ser su cuenta principal de financiamiento. El pasivo corriente representa el 80,85% del total pasivo. El porcentaje sobrante corresponde a otras cuentas del pasivo no corriente en las que se ve un decrecimiento en los años respectivamente.

Por su parte en el patrimonio la mayor concentración porcentual se ubica en los Resultados del ejercicio que para la empresa es positivo ya que indica la presencia de utilidad. Para el año 2019 se acumula su utilidad en un 29,51% así como también al verse incrementado eso la reserva Legal sube al 4,36%.

**Tabla 28-3:** Estado de Resultados-Análisis Vertical.

SUPERALICLOR CÍA. LTDA.  
RUC: 2390040914001  
ESTADO DE RESULTADOS

	2018	2019	ANÁLISIS VERTICAL	
			2018	2019
<b>INGRESOS</b>				
Ventas grabadas con tarif 12%	\$ 315.808,09	\$1.149.304,12	51,68%	52,65%
Ventas grabadas con tarif 0%	\$ 283.989,66	\$1.074.435,65	48,32%	47,35%
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$ 599.797,75</b>	<b>\$2.223.739,77</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 548.623,51</b>	<b>\$2.099.785,70</b>	<b>94,43%</b>	<b>91,47%</b>
Inventario Inicial	\$ 389.415,93	\$ 348.484,9		
Compras Netas con relación al negocio	\$ 507.672,48	\$1.973.034,53		
(-) Inventario Final	\$ (348.464,90)	\$ (221.733,73)		
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 51.174,24</b>	<b>\$ 123.954,07</b>	<b>5,57%</b>	<b>8,53%</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES Y DE VENTAS</b>	<b>\$ (22.445,73)</b>	<b>\$ (96.965,94)</b>	<b>-4,36%</b>	<b>3,74%</b>
Sueldos, Salarios y pago a terceros	\$ (14.689,13)	\$ (66.928,80)		
Beneficios Sociales y Desahucio	\$ (2.905,89)	\$ (12.418,05)		
Aportes al IESS y Fondos de Reserva	\$ (3.008,52)	\$ (10.026,78)		
Honorarios y trámites legales	\$ (1.200,00)	\$ (4.964,66)		
Depreciaciones y provisiones	\$ (642,19)	\$ (2.627,65)		
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$ (24.596,20)</b>	<b>\$ (18.903,60)</b>	<b>-0,85%</b>	<b>-4,10%</b>
Mantenimiento y reparaciones	\$ (613,19)	\$ (4.462,01)		
Suministros y materiales	\$ (2.796,33)	\$ (2.163,81)		
Transporte	\$ (4.029,21)	\$ (2.338,90)		
Otros gastos	\$ (9.341,97)	\$ (5.814,06)		
Servicios Públicos	\$ (7.815,50)	\$ (4.124,82)		
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>		
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ (47.041,93)</b>	<b>\$(115.869,54)</b>	<b>-5,21%</b>	<b>-7,84%</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 4.132,31</b>	<b>\$ 8.084,53</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,69%</b>
(-) Participación Trabajadores	\$ 619,85	\$ 1.212,68	0,05%	0,10%
(-) Impuesto a la renta o Anticipo	\$ -	\$ -		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.512,46</b>	<b>\$ 6.871,85</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,59%</b>

**Fuente de información:** Estado de Resultados SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### Análisis:

La cuenta principal que representa el 100% en el estado de resultados son los ingresos operacionales producto de la venta de productos con iva 12% y 0% que a su vez mantienen el mayor peso porcentual viéndose incrementado las ventas del 12% en año 2019 con 52,65%. Los costos de venta disminuyen en el año 2019 debido a la reducción de los inventarios inicial y final respectivamente.

El total de los gastos operacionales y de ventas en el año 2018 representaron el 4,36% y para el año 2019 el 3,74%, se puede diferenciar el decrecimiento porcentual del valor de la masa por el incremento que hubo en las ventas. En otros gastos hubo un crecimiento especialmente en el mantenimiento y reparación.

Finalmente en el año 2019 se generó una mayor utilidad en vista del aumento de los ingresos y de los costos de venta en dólares, es por ello que porcentualmente se nota un crecimiento representativo.

#### 3.2.5.2 Análisis a través de los indicadores financieros

Para el cálculo de los indicadores el año base para la realización de los cálculos fue el 2019 en el que se buscó medir la liquidez, el endeudamiento, la gestión y rentabilidad de la empresa.

**Tabla 29-3:** Indicadores de Liquidez.

<i>Indicadores</i>	<i>Fórmulas</i>	<i>Resultado</i>
<b>Liquidez Corriente</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,20
<b>Capital de Trabajo</b>	$AC - PC$	46.329,75
<b>Prueba Ácida</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,26

Fuente: Empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### Interpretación

En base a los resultados nos muestra que por cada dólar que la empresa tenga en un pasivo cuenta con un \$1,20 de sus activos para cubrir sus obligaciones, lo señala que la empresa está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo y muestra que mantiene liquidez.

SUPERALICLOR al ser una empresa comercial, como supermercado posee mayor peso en sus activos corrientes debido a la cantidad de inventarios que manejan. El capital de trabajo muestra

que la empresa tiene lo suficiente para continuar sus operaciones al tener un activo corriente mayor el cual puede solventar sin problemas su pasivo corriente.

En la prueba acida se muestra que por cada dólar de deuda del pasivo corriente, la empresa cuenta con \$0,26 disponibles para el pago de sus obligaciones sin necesidad de recurrir a sus inventarios.

**Tabla 30-3:** Indicadores de Solvencia.

<i>Indicadores</i>	<i>Fórmulas</i>	<i>Resultado</i>
<b>Endeudamiento del activo</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,8361
<b>Endeudamiento del activo fijo</b>	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,51
<b>Apalancamiento financiero</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	25,70
<b>Apalancamiento</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	24,70
<b>Solvencia Total</b>	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	1,04

Fuente: Empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### **Interpretación**

Para el endeudamiento del activo muestra que por cada dólar que la empresa posee en sus activos, debe \$0,8361 respectivamente, es decir el 0,1639 tiene disponible sin deuda. En base a estos valores, se analiza que la empresa a mayor valor de endeudamiento depende mas de sus acreedores para seguir operando, teniendo menos capacidad de endeudamiento. Cabe recalcar que al ser un supermercado necesitan de sus proveedores para poder operar ya que son ellos quienes le otorgan la mercadería necesaria para vender y continuar con sus actividades. Este tipo de empresas por lo general poseen mayor riesgo en sus inventarios.

El índice de endeudamiento del activo fijo muestra que por cada dólar, se necesita \$0,51 del patrimonio, indicando que la empresa mantiene capacidad de endeudarse para aumentar o invertir en maquinaria, equipos o muebles.

El apalancamiento financiero por su parte arroja un valor de 24,70 lo cual indica que la empresa necesita de la deuda para incrementar su rentabilidad, esto es debido a la dependencia de los acreedores para operar con la mercadería.

La empresa ha conseguido obtener 24,70 unidades de deuda del activo por cada unidad del patrimonio. Esto significa que mantiene un apalancamiento apropiado y aunque el total de los activos bajen no se verá afectado en gran cantidad el patrimonio. El nivel de endeudamiento que

puede generarse con los recursos propios es poco ya que el supermercado necesita generar deuda con su pasivo a través de los proveedores.

A nivel de solvencia se refleja un valor de 1,04 indicando que el flujo del efectivo es suficiente para que pueda cumplir con las obligaciones de la empresa tanto a corto como largo plazo. Lo particular del valor registrado es que a penas tiene un sobrante de 0,04 lo que se interpreta que alcanza a cumplir sus obligaciones a largo plazo justamente. La empresa depende del financiamiento externo más que de sus recursos propios que vienen del patrimonio por lo cual al tener un patrimonio pequeño y de no poder alcanzar a cubrir todas sus obligaciones la empresa puede llegar a tener problemas de solvencia. Aunque los valores se encuentran en el rango normal es recomendable ir poniendo atención a este punto a fin de tomar medidas.

**Tabla 31-3:** Indicadores de Gestión.

<i>Indicadores</i>	<i>Fórmulas</i>	<i>Resultado</i>
<b>Rotación de Cartera</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	95,35
<b>Rotación de ventas</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	7,27
<b>Rotación de inventarios</b>	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	9,47
<b>Periodo medio de inventarios</b>	$\frac{\text{inventarios} * 365}{\text{Costo de Ventas}}$	38,54
<b>Periodo medio de cobranza</b>	$\frac{\text{Ctas y doc por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	4,13
<b>Periodo medio de pago</b>	$\frac{\text{ctas y doc por pagar} * 365}{\text{compras}}$	40,86
<b>Ciclo de caja</b>	$PMI + PMC - PMP$	1,82
<b>Rotación del efectivo</b>	$\text{Imp ga. dm. y g. vnts} = \frac{G \text{ adm y g. vnts}}{\text{Ventas}}$	201,05
<b>Impacto de carga financiera</b>	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	0

Fuente de información: Empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### **Interpretación**

Para la rotación de cartera se encuentra que 95,35 veces a lo largo del año giran la cuentas por cobrar. Con ello se encuentra que el periodo medio de cobro es de 4,13 días para a los clientes por las ventas generadas.

En el caso de la rotación de las ventas se obtiene que 7,27 veces giran las ventas a lo largo del año. Este índice nos muestra principalmente la eficiencia que tiene la empresa en especial las decisiones que toma la administración para obtener un mayor volumen de las ventas.

La rotación de los inventarios arroja un total de 9,47 veces que le lleva a la empresa transformar su mercadería en efectivo o en cuentas por cobrar, pero en el caso del periodo medio de inventarios la empresa termina su stock de mercadería en un total de 38,54 días, esto si puede generar un problema ya que esta tardando mas del mes para recuperar su inventario mediante el ingreso de ventas.

No obstante es importante destacar que el periodo medio de pago refleja que 40,86 días tarda la empresa en pagar a sus acreedores por el financiamiento prestado. Esto indica que la empresa mantiene un tiempo largo para pagar a sus proveedores. El número de veces que necesita SUPERALICLOR del financiamiento de sus proveedores es de 8,93.

**Tabla 32-3:** Indicadores de rentabilidad.

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Indicadores	Fórmulas	Resultado
<b>Rendimiento sobre Activos (ROA)</b>	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$	0,0225 = 2,25%
<b>Rendimiento sobre ventas (ROS)</b>	$\frac{\text{Utilidad o beneficio neto}}{\text{Ventas}}$	0,0031 = 0,31%
<b>Rendimiento Operacional del Patrimonio (ROI)</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio o Fondos Propios}}$	0,6792 = 67,92%
<b>Rentabilidad Financiera (ROE)</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{(\text{Patrimonio})}$	0,5773 = 57,73%
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	0,0557 = 5,57%
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	0,0036 = 0,36%

**Fuente de información:** Empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.  
**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### Interpretación

El ROA conocido como el rendimiento sobre los activos o inversión realizada, señala un porcentaje de 2,25% en la que la empresa se considera rentable con respecto al nivel de inversión que posee en el año 2019.

El ROS por su lado mantiene un crecimiento pequeño ya que no esta obteniendo un beneficio significativo producto de las ventas con un valor porcentual de 0,31%.

El ROI es positivo en el caso de la empresa con un porcentaje de 67,92% para lo cual indica que si existe ganancia tras las inversiones que realiza la empresa, y que no han sido malas para la

mismas. En el análisis horizontal se pudo observar que el supermercado había adquirido nueva maquinaria y equipo que fueron muy útiles para la empresa y que mediante este indicador se puede afirmar que si obtuvo una ganancia.

El ROE es el indicador que se utiliza por lo general para medir el nivel de la rentabilidad de una empresa en relación a sus propios recursos aportado por los socios y que utilizan para financiarse. SUPERALICLOR obtiene un 57,73% de beneficio sobre sus recursos, lo cual indica que tiene una rentabilidad mayor al 50% que claramente es bueno.

### 3.2.5.3 Análisis de medición de quiebra bajo el modelo Altman (z)

En base a los análisis anteriores, se recurre a realizar el modelo de Altman que sirve de una forma precisa y concreta, conocer el grado de solvencia de una empresa. Al ser una compañía que posee socios muchas veces los inversores analizan el grado de solvencia y situación financiera para ver si es conveniente o no invertir en ella. El cálculo de predicción de quiebra es necesario al momento de realizar un análisis financiero, por tal razón se procedió a utilizar el año 2019 como la base de cálculo, para encontrar la situacionalidad de la compañía de supermercado.

**Tabla 33-3:** Cuentas de cálculo de quiebra.

ABR.	CUENTAS	VALORES EN \$
AC	ACTIVO CORRIENTE	4.931.446,00
PC	PASIVO CORRIENTE	3.048.933,00
AT	ACTIVO TOTAL	43.384.055,00
UR	UTILIDADES RETENIDAS	9.338.192,00
UAI	UAIMPUESTOS	791.254,00
IN	GASTOS FINANCIEROS	100.494,00
P	PATRIMONIO	37.158.320,00
PT	PASIVO TOTAL	6.225.735,00
VN	VENTAS NETAS	12.557.648,00

Fuente: Empresa SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2018-2019.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

**Tabla 34-3:** Modelo de Altman z Score.

Modelo	Fórmula	Resultado
Altman z Score	$Z = 1.2(X1) + 1.4(X2) + 3.3(X3) + 0.6(X4) + (1.0)(X5)$ <p> X1= AC-PC (CA-CL) / AT (TA)  X2= UR (RE) / AT (TA)  X3= UAI (ET) + IN (EN) / AT (TA)  X4= VM (VE) / PT (TL)  X5= VN (SL) / AT (TA) </p>	7,577949507

Fuente: Estado de situación financiera SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2019.

Realizado por: Orellana, G. 2021.

### **Interpretación**

En base a los principios de criterio del modelo Altman cuando el resultado es mayor de 3.0 la empresa se considera totalmente solvente en el corto, mediano y largo plazo. SUPERALICLOR obtuvo un resultado de 7,58 lo cual indica que no tendría problemas o riesgo de quiebra, y que puede seguir operando ya que la empresa puede generar fondos para atender sus compromisos con terceros. Mantiene un activo corriente sólido gracias a sus inventarios ya que corresponde al giro comercial del negocio, y por ende los supermercados siempre se verán fortalecidos por sus activos corrientes, pero la administración financiera de sus cuentas juega un papel fundamental para que eso continúe y crezca. Con este análisis se puede determinar que si un inversor desea poner su capital en la empresa para ser socio tras haber realizado este análisis, estaría seguro de que la empresa es rentable, no obstante es importante mencionar que existen factores de riesgo como todo empresa pueden llegar a adquirir, y es que la mala gestión, el fraude, manipulación de la información financiera, la desaceleración económica, y otros factores económicos podrían incursar a un cambio inesperado no deseado.

#### *3.2.5.4 Análisis Necesidades Operativas de Fondos y Fondo de Maniobra*

Calcular las necesidades operativas de fondo nos permitirán determinar si la empresa requiere de fondos (dinero) para poder operar ya que los que tiene no son lo suficiente para poder continuar con sus actividades, o que la empresa de por sí está en la capacidad de generar fondos por lo tanto no necesitará de terceros. Para el cálculo de las NOF se toman todas las cuentas operativas de la empresa dependiendo su giro de negocio, a los activos corrientes se les resta los pasivos corrientes. Posterior a ello el Fondo de Maniobra será quien nos permita determinar la cantidad financiado por el patrimonio de la empresa hacia los activos corrientes. Ambos conceptos son necesarios para medir la liquidez de la empresa y contemplar su situacionalidad económica. A continuación se presenta los resultados obtenidos en el periodo 2019.

**Tabla 35-3:** Necesidades Operativas de Fondo.

CUENTAS NOF	VALOR
Inventarios	\$ 221.733,73
Cientes (cuentas por cobrar)	\$ 25.184,30
Caja	\$ 35.375,13
Impuestos por pagar	\$ (1.212,68)
Proveedores (cuentas por pagar)	\$ (235.070,06)
<b>VALOR NOF</b>	<b>\$ 46.010,42</b>

**Fuente:** Estado de situación financiera SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2019.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

### Interpretación

Se determinó que en el valor de las NOF de SUPERALICLOR es de \$46.010,42 siendo un valor positivo. Esto indica que el supermercado necesita de un modelo para la adquisición de fondos que le permitan continuar con su actividad. Siempre se busca reducir estas necesidades cuando son altas pero se debe tener en cuenta que no se puede poner en peligro la supervivencia de la empresa estancando el crecimiento, sino más bien tomar acciones y generar políticas equilibradas conjuntamente con el fondo de maniobra destinado a cubrir dichas necesidades.

**Tabla 36-3:** Fondo de Maniobra.

CUENTAS FM	VALOR
PATRIMONIO	\$ 11.903,52
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 57.747,57
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 23.321,34
<b>VALOR FM</b>	<b>\$ 46.329,75</b>

Fuente: Estado de situación financiera SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2019.  
Elaborado por: Orellana, G. 2021.

### Interpretación

El fondo de maniobra con el que cuenta el comercial SUPERALICLOR se obtuvo con la suma de los recursos propios que posee la empresa que son el patrimonio, más los recursos externos de largo plazo, restándole el activo no corriente que corresponde a los activos fijos y activos no depreciables que tiene la empresa. De esta manera se indica que la empresa mantiene \$46.329,75 para hacerle frente a sus necesidades operativas.

**Tabla 37-3:** Porción real de liquidez.

CUENTAS	VALOR
NOF	\$ 46.010,42
FM	\$ 46.329,75
<b>VALOR TOTAL DE LIQUIDEZ</b>	<b>\$ 319,33</b>

Fuente: Estado de situación financiera SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2019.  
Realizado por: Orellana, G. 2021.

### Interpretación

Una vez encontrado las NOF y el FM que tiene la empresa se procedió a conocer la realidad de liquidez que mantuvo la empresa en el año 2019, y se pudo observar que reflejó un valor positivo producto de la resta de las NOF con respecto al FM. Esto quiere decir que el Fondo de Maniobra es mayor a las necesidades operativas de fondo de la empresa por lo cual, los fondos que poseen para hacerle frente a sus obligaciones cubre totalmente sus necesidades, y por lo tanto se habla de

liquidez en el corto plazo. SUPERALICLOR necesita de políticas y aplicación de estrategias que ayuden a incrementar su activo mediante inversión a su vez mejorar el pago a los proveedores con el excedente que posee.

#### 3.2.5.5 Hallazgos del análisis financiero

##### ▪ ANÁLISIS HORIZONTAL

- 1) La cuenta caja-bancos aumentó con el 83,20% y las cuentas por cobrar aumentaron 58,81%, ambas debido al aumento muy significativo de las ventas con el 73,03% y con ello el aumento significativo del Costo de ventas 73,87%.
- 2) Mantiene un crédito tributario a favor de \$319,33 por lo cual no paga el impuesto a la renta.
- 3) El inventario disponible para la venta disminuye por la cantidad creciente de ventas con un porcentaje de -57,15%.
- 4) Adquieren nueva maquinaria y equipos por lo cual indica una inversión del \$12064,3.
- 5) Las cuentas por pagar disminuyen con el -28,04%.
- 6) La Utilidad del ejercicio creció con el 48,89%, indicando una aproximación del 50% de crecimiento.
- 7) Los gastos operacionales y de ventas como: sueldos y salarios, beneficios sociales, aportes al Iess y depreciaciones aumentaron con más del 70% todos, se notas un crecimiento notorio en los gastos.
- 8) En otros gastos se denota una disminución muy notoria en especial el gasto por servicios públicos, pero los gastos por mantenimiento y reparación aumentaron con el 86,26% esto puede generarse por la nueva maquinaria que adquirieron.

##### ▪ ANÁLISIS VERTICAL

- 1) El activo corriente sigue teniendo mayor peso porcentual del total activo, donde su cuenta con mayor porcentaje de captación es el inventario de mercadería aunque esta disminuyo su peso con respecto al 2018.
- 2) En el pasivo total se observa que el pasivo corriente ha incrementado su peso porcentual ligeramente con el 0,49% por el aumento de los beneficios por pagar.
- 3) En el patrimonio la cuenta con mayor peso neto es el Resultado del ejercicio con el 57,73% al poseer un crecimiento en la utilidad.
- 4) Las ventas del 12% posee mayor peso con respecto al total ingresos, seguido de ello el costo de ventas indica un peso del 91,47 que restado del 100% que es el total ingresos genera una utilidad bruta del 8,53%.

- 5) Los gastos totales aumentan con el 7,85%.
- 6) La utilidad neta del ejercicio aumenta su peso respectivamente con el 0,59%

▪ **ÍNDICES FINANCIEROS**

- 1) Posee una solvencia del 1,04
- 2) Posee liquidez en el corto plazo teniendo \$1,20 en su activo frente a \$1 que tendrá de deuda con su pasivo.
- 3) Su prueba ácida se determinó que posee el 0,60 ctvs. de su activo corriente para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a su inventario, lo cual indica que tiene capacidad de pago.
- 4) Es capaz de generar activos disponibles y realizables a diario, ya que convierte sus activos en liquidez en periodo de tiempo corto sin problemas.
- 5) Mantiene un endeudamiento del activo alto por el financiamiento que tiene con los proveedores, por lo cual mantiene una estructura financiera más arriesgada.
- 6) Para incrementar su rentabilidad puede recurrir al apalancamiento financiero al poseer un valor de 25,70 por lo tanto es conveniente.
- 7) Aunque posee liquidez muestra una solvencia muy justa, ya que a largo plazo sus fondos no son suficientes para operar, debido a que largo plazo no mantiene inversiones.
- 8) La rotación de cartera es eficiente porque rota 95,35 veces en el año y el cobro promedio es de 4,13 días. Se recalca que la empresa maneja posee mayor movimiento de cobro en efectivo que abrir créditos en compras.
- 9) El promedio de stock de los inventarios es alto ya que necesita de 1 mes para rotar la mercadería. No obstante este tipo de empresas como lo son los supermercados son volátiles en cuanto al consumo prioritario de los productos y con ello las variaciones macroeconómicas como lo es la inflación.
- 10) La rotación de pagos es adecuada desde el punto de vista que se encuentra en el rango del tiempo que las empresas suelen otorgar que es de 30 a 60 días, pero si se considera que son 8,93 veces que rotan las cuentas por pagar a proveedores mientras que el cobro es de 95,35 veces indicando tiempo suficiente para pagar. Este es un problema indica que aun teniendo capacidad de pago, posee en un número de días alto para el desembolso a sus proveedores lo cual indica poca eficiencia en el manejo de sus recursos disponibles.
- 11) En cuanto a rentabilidad se halló que mantiene un Rendimiento sobre sus ventas netas (ROS ) de 0,31 % con respecto a su utilidad neta. Necesita estrategias de mejoramiento
- 12) Con una Rendimiento sobre su patrimonio (ROE) de 57,73% indica que la empresa mantiene un rentabilidad para los accionista mayor al 50%, la empresa puede llegar a ser

atractiva para tener nuevos inscritos como socios, ya que posee un alto valor porcentual de beneficios para los directivos.

13) Por otro lado la empresa posee un ROA del 0,43% indicando que posee una capacidad rentable pequeña para generar ganancias solo con sus activos.

- NOF y FM

1) Las necesidades operativas de fondo se mantienen positivas indicando que la empresa necesita fondos operativos para el desarrollo de sus actividades.

2) El fondo de maniobra es mayor a las necesidades de fondo lo cual muestra un excedente en tesorería de \$319,33.

- MODELO ALTMAN SCORE

1) No existe riesgo de quiebra.

### ***3.2.6 Propuesta de estrategias financieras***

En vista de los principales hallazgos encontrados se propone a continuación objetivos estratégicos, seguidos de estrategias y metas enfocadas a minimizar las irregularidades reflejadas en la empresa que incentiven una mejor gestión financiera a través de la rentabilidad, productividad y crecimiento en SUPERALICLOR.

**Tabla 38-3:** Propuesta de estrategias financieras.

VENTAS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Impulsar el crecimiento progresivo de las ventas para mejorar la rentabilidad.					
ESTRATEGIA. Realizar un modelo atractivo publicitario que permita estimar las ventas en los próximos periodos.					
META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
<b>Crecimiento de las ventas del 8% anual con la aplicación un modelo de marketing mediante el uso de medios digitales.</b>	Director Administrativo y personal de ventas.	Corto plazo	Redes sociales, clientes y la empresa.	a) Generar una base de datos exclusiva de los clientes potenciales. b) Estudio de las necesidades de las personas y los productos específicos que consumen. c) Crear promociones atractivas y descuentos, mediante las plataformas digitales y físicas.	1) Verificación del alcance e interacción de las publicaciones. 2) Registro detallado de las ventas y la variación porcentual generada por mes.
<b>Incrementar la utilidad neta al 5% anual.</b>	Director administrativo y financiero.	Largo plazo	Gerencia, área administrativa y de ventas.	a) Reducción de gastos no operacionales. d) Analizar los productos que poseen menor rentabilidad y reemplazarlos por otros con mayor rentabilidad.	1) Seguimiento a través del ROS de forma bimensual, para mejores resultados durante cada periodo.

**CLIENTES**

**OBJETIVO:** Captar mayores clientes potenciales.

**ESTRATEGIA:** Implementar programas de fidelización

META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
<b>Periodo de cobro máximo de 6 días por facturas pendientes, según el tipo de cliente.</b>	Director financiero y recaudador.	Corto plazo.	Clientes y recaudador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluar a los clientes que poseen crédito en sus compras para determinar su nivel de capacidad de pago.</li> <li>b) Emisión de facturas inmediatas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Control de cobros de forma semanal a través de las bases de datos, y las facturas ingresadas.</li> <li>2) Detectar los clientes morosos.</li> </ul>
<b>Ofrecer descuentos desde el 2% hasta el 10% cuando las ventas superen al monto establecido y que sean al contado.</b>	Recaudador y personal de ventas.	Corto plazo	Clientes, área de ventas, administrador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Seleccionar los productos que incurren para los descuentos.</li> <li>c) Establecer cantidad mínima para descuentos con pagos en efectivo.</li> <li>d) Establecer fechas exclusivas para la aplicación de promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Control mensual de los descuentos ofrecidos y si es necesario reestructurar los productos que aplican los descuentos.</li> </ul>

## INVENTARIOS

**OBJETIVO:** Controlar adecuadamente el manejo de los inventarios.

**ESTRATEGIA:** Medir el rendimiento de los inventarios a través de seguimientos periódicos e información oportuna.

META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
<b>Proporcionar información precisa de los productos en stock</b>	Bodega, reponedores, cajeras, y personal encargado de la recepción de la mercadería.	Corto plazo. El manejo oportuno de la información debe ser diario en vista del modelo de negocio.	Bodega y área contable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Manejo adecuado de las compras y control de inventarios, a través de programas actualizados.</li> <li>b) Realizar reportes semanales de los productos disponibles.</li> <li>c) Control de las adquisiciones mediante</li> </ul>	1) Observación del sistema de control computarizado de los inventarios.
<b>Reducir pérdidas por mercaderías con menor rotación.</b>	Dirección financiera y contable.	Corto plazo. Bimensual	Proveedores, director administrativo y financiero, bodega y reponedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reportes quincenales de los productos menos vendidos por parte de los reponedores.</li> <li>b) Aplicar descuentos u ofertas para la venta del producto con menor rotación a fin de recuperar la inversión.</li> <li>d) Reemplazar los productos que no generan rentabilidad por otros con mejor aceptación, o en caso fortuito eliminarlo.</li> </ul>	1) Periodo medio de inventarios de los productos que tardan en venderse y generan efectivo de forma pausada.

**COMPRAS**

**OBJETIVO:** Gestionar el nivel de compras acorde a la demanda

**ESTRATEGIA:** Mantener en equilibrio el capital de trabajo y el rendimiento.

META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
<b>Establecer un plan a anual de compras.</b>	Área financiera.	Largo plazo	Áreas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recolectar información de todos los proveedores de la empresa, comparar y negociar.</li> <li>b) Revisión de las variaciones macroeconómicas del entorno al giro de negocio.</li> <li>c) Implementar sistemas de control para el ejecutamiento de las compras.</li> <li>d) Estandarización de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Rotación de los inventarios y promedio medio de inventarios.</li> <li>2) Conteo físico de la mercadería.</li> </ul>

**PROVEEDORES**

**OBJETIVO:** Mayor financiamiento por los proveedores.

**ESTRATEGIA:** Pago oportuno a los proveedores tras el retorno efectivo de la venta de productos.

OBJETIVO	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
<b>Disminuir el periodo medio de pago para que se efectúe en el mes contable, máximo 30 días.</b>	Proveedores y dirección financiera.	Corto plazo (mensual)	Área contable y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crear un portafolio de los proveedores, a fin de obtener mejores ofertas en precios.</li> <li>b) Desarrollar cronograma de pagos y desembolsos prioritarios.</li> <li>c) Revisión de los contratos actuales con los proveedores a fin de buscar lograr descuentos por pronto pago.</li> <li>d) Pagar oportunamente para generar confianza y mostrar liquidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de la cartera de pagos y rotación de los activos.</li> <li>Controlar el nivel de ingresos generados por los activos, especialmente los corrientes.</li> </ul>

**GASTOS-COSTOS**

**OBJETIVO: Mejorar la rentabilidad de la empresa.**

**ESTRATEGIA: Optimizar los gastos y costos pertinentes mejorar la distribución de los recursos de forma eficiente.**

META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
<b>Elaborar un ajuste de presupuesto de gastos, que ocupe el 3% máximo con respecto a las ventas.</b>	Gerencia, director financiero y administrativo.	Largo Plazo	Empresa	a) Evaluar las necesidades internas. b) Realizar una planificación de los gastos y desembolsos. c) Proyectar los gastos esperados en base a información histórica. d) Controlar cada etapa del presupuesto. e) Evaluar la funcionalidad de elaborar el presupuesto. f) Formación del personal.	1) Mediante herramientas tecnológicas de registro 2) Control y comparación mensual de los gastos realizados.
<b>Implantar disciplina de ahorro de al menos el 1,5% de los ingresos generados semestralmente</b>	Dirección administrativa.	Corto plazo	La empresa	a) Establecer reuniones para el control de los gastos. b) Fijar objetivos para el aprovechamiento del ahorro.	1) Seguimiento a los estados financieros mensuales.
<b>Liquidar activos fijos improductivos</b>	Dirección financiera y contable.	Largo plazo	La empresa	a) Evaluar las maquinarias o equipamientos que están en funcionamiento y los que no. b) Dar de baja si alguno se encuentra obsoleto y solo genera gastos.	1) Aplicación del indicador de rotación de activos fijos para medir la productividad generada con el activo fijo.

## INVERSIÓN

**OBJETIVO:** Ampliación del capital

**ESTRATEGIA:** Buscar nuevos socios o inversionistas

META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	TÁCTICA	MONITOREO
Emitir nuevas acciones	Socios	Largo plazo	Socios e inversionistas	Ofrecer dividendos atractivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis de las utilidades retenidas no repartidas.</li> <li>2) Incremento porcentual del ROI que representa el retorno de la inversión.</li> </ol>

**Fuente:** Diagnóstico Financiero de SUPERALICLOR Cía. Ltda., 2021.

**Realizado por:** Orellana, G. 2021.

## CONCLUSIONES

- Los documentos presentados por SuperAliclor Cía. Ltda., fueron la base clave para el desarrollo del plan estratégico y lograr el objetivo general, junto con la información bibliográfica revisada durante los primeros capítulos de la investigación, mediante ello se establecieron estrategias aplicables con el fin de dar solución a los problemas encontrados y a la vez potencializar a la empresa en el mercado.
- El proceso de levantamiento de información y de los documentos financieros de la empresa, conllevó un proceso dificultoso puesto que no se podía acceder de forma inmediata por su manejo reservado y limitado en la administración interna de la información. Tal circunstancia generó adaptarse al medio, y a su vez instituyó a un aprendizaje óptimo de su entorno.
- Para la generación de la propuesta se realizó el diagnóstico estratégico elaborando un análisis del macro y micro entorno, donde se encontró debilidades como: deficiencia de una filosofía empresarial y objetivos sólidos, necesidad de crear estrategias que promuevan de manera óptima sus recursos, su infraestructura, su forma de expansión en el mercado y manejo de toma de decisiones financieras. También se realizó un diagnóstico financiero enfocado a la generación de estrategias y objetivos basados en su Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados reflejando deficiencias en el manejo de los inventarios así como el periodo medio de pago, se observó que posee liquidez exclusivamente por su activo corriente, que posee una rentabilidad constante y una menor solvencia a largo plazo. Además no aplican un análisis financiero mediante los ratios, no obstante a través del modelo de Altman Score se determinó que la empresa no tiene posibilidad de quiebra.
- En el diseño del plan estratégico se propuso una misión, visión, valores organizacionales y una estructura organizacional más detallada a la ya ofrecida por la empresa. Se formularon estrategias en base a la matriz foda y estrategias financieras viables al corto y largo plazo con aplicabilidad en el periodo 2021-2025.

## **RECOMENDACIONES**

- Es de vital importancia promover una educación financiera para los directivos de SUPERALICLOR mediante el estudio y revisión bibliográfica constante que sirvan como guía para la toma de decisiones.
- Es recomendable que antes de la aplicación de estrategias se realice la socialización del plan estratégico con todos los miembros que conforman la empresa a fin de que la información fluya en todas las áreas y sea colaborativa para una mejor adaptación.
- Se recomienda aplicar el presente plan estratégico para mejorar la gestión financiera en la empresa debido a que le ayudará funcionar de forma óptima y eficiente.
- Es necesario llevar el control continuo de cada objetivo fijado para fortalecer la planificación y lograr eficiencia en las actividades propuestas y tener mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. L., & Camacho, S. M. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.  
Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación* (Quinta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Cabrera, C. (31 de Octubre de 2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones.  
*Dominio de las Ciencias, III(4)*, 220-232. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174482.pdf>
- Cansing Muñoz, A. S., & De La Ese Canales, M. E. (2016). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14688/1/TESIS%20Cpa%20171%20-%20Plan%20estrategico%20para%20optimizar%20la%20gestion%20financiera%20-%20MARIA%20ELENA%20Y%20ANGIE.pdf>
- Casnovas, A. (12 de 2016). *KPMG*. Obtenido de  
[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N5.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf)
- Chávez Moreno, S. N., Flores Alemán, S., & Sánchez Ayala, E. L. (Febrero de 2009).  
*Repositorio de la Universidad del Salvador*. Obtenido de  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10413/1/T658%20CH512di.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planificación estratégica* (Tercera ed.). Mexico DF, Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Davis. (Diciembre de 2013). *Redalyc*. (E. R. Sierra, Ed.) Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). Obtenido de  
<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50484>
- Gómez, P. (Octubre de 2018). *Academia*. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/37831860/ESTADOS\\_FINANCIEROS\\_OCTUBRE](https://www.academia.edu/37831860/ESTADOS_FINANCIEROS_OCTUBRE)
- Gonzalo Chávez, C., Campuzano Vásquez, J., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CLASIFICACIÓN PARA SU ESTUDIO EN LA CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 6.
- Gurriarán, R. (2010). *Programa de desarrollo en gestión empresarial*. (E. d. industrial, Ed.) Madrid, España. Obtenido de  
<https://static.eoi.es/savia/documents/componente75128.pdf>

- Herrero, J. (2006). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (Tercera ed.). Madrid: Thomson Editores.
- Lavalle Burguete, A. C. (2014). *Análisis Financiero*. Universidad del Tercer milenio, Mexico: UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183>
- Lemontech. (24 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://blog.lemontech.com/que-es-el-rendimiento/>
- Limón, R. R. (2006). *HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO*. (E. Ruiz, Ed.) Mexico. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- López Calvar, G. A., Mata Varela, M., Becerra Lois, F. Á., & Cabrera Caballero, H. A. (2018). *Planificación de empresas*. (Y. B. Díaz, Ed.) Ecuador: Universo Sur. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/120837?page=14>.
- López, E. A. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de Enciclopedia Virtual: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html)
- Lopez, R. G. (s.f.). *Mba*. Obtenido de Universidad Nacional de Educación a Distancia: [https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ciencia\\_met\\_economia.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ciencia_met_economia.pdf)
- Lucero, K. (7 de Agosto de 2020). *Revista GESTIÓN*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/una-economia-familiar-golpeada-empuja-la-deflacion>
- Mejía Andrade, M. B., & Flores Poveda, J. A. (07 de Agosto de 2020). Aplicación del Modelo Z- Score de Altman para clasificar niveles de quiebra financiera en el sector comercial de la provincia de Manabí Ecuador. *593 Digital Publisher*, 5(5-1). Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/download/318/508/2781](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/318/508/2781)
- NIC 1. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de Presentación de Estados financieros: <https://www.plangeneralcontable.com/?tit=activos-disponibles&name=Glosario&op=content&tid=892>
- Obeso Becerra, M., Díaz Rubin, J. M., & López Fernández, M. C. (s.f.). *Universidad de Cantabria*. Obtenido de <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T1.pdf>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires, Argentina: REI Argentina S.A. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Revista ISR. (2021). *Revista Impuesto Sobre la Renta para Persona Física*. Obtenido de <https://dgii.gov.do/publicacionesOficiales/bibliotecaVirtual/contribuyentes/isr/ISR%20Persona%20Fisica/2-Revista-ISR-Personas-Fisicas.pdf>

Rodriguez Jimenez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (01 de Julio de 2017). Métodos científicos de indagación y de constucción del conocimiento. *Revista EAN*(82), 1-26.

doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Roncancio, G. (13 de Diciembre de 2019). Obtenido de

<https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>

Sabando, A. V. (2016). *Repositorio de Universidad de Guayaquil*. Obtenido de

[http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIER)

[%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIER](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIER)

[O%20PARA%20LA%20CONSTRUCTORA%20ZEYNEC%20SA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIER)

SUPERCIAS. (s.f.). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de

[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

Talancón, H. P. (2007). Enseñanza e Investigación en Psicología. *12*(1), 113-130. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de Investigación Científica* (Cuarta ed.). Mexico: Limusa S.A.

Obtenido de

[https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.p](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf)

[df](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/874e481a4235e3e6a8e3e4380d7adb1c.pdf)

## ANEXOS

**Anexo A:** Cuestionario de la encuesta dirigida a los empleados



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS



### **EMPRESA COMERCIAL “SUPERALICLOR” Cía. Ltda.**

**Objetivo de la Encuesta:** Conocer de forma clara y directa la situación general de la empresa comercial SUPERALICLOR Cía. Ltda., desde el punto de vista de los empleados.

**Indicación:** Lea y conteste las preguntas según su criterio.

1. **¿Conoce la misión y visión de la empresa?**
  - a) Sí
  - b) No
  
2. **¿Conoce si existe un manual de procesos, políticas o reglamentos que rigen a la empresa?**
  - a) Sí
  - b) No
  
3. **¿Reconoce cuáles son las funciones de cada miembro de la estructura organizacional?**
  - a) Sí
  - b) No
  
4. **¿Conoce a que se refiere una planificación estratégica?**
  - a) Sí
  - b) No
  
5. **¿Conoce los objetivos planteados por la empresa para desarrollarse en los próximos 4 años (2021-2025)?**
  - a) Sí
  - b) No
  - c) Medianamente
  
6. **¿Cree usted que la empresa necesita mejorar varios aspectos internos como: distribución y manejo de los recursos?**

- a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
- 7. ¿Conoce sobre la situación financiera de la empresa?**
- a) Sí
  - b) No
  - c) Medianamente
- 8. ¿Tiene conocimientos sobre la rentabilidad que opera la empresa?**
- a) Sí
  - b) No
- 9. ¿Conoce si han realizado una evaluación financiera interna?**
- a) Sí
  - b) Desconozco
  - c) No recuerdo
- 10. ¿Considera usted que la implementación de un Plan estratégico permitirá mejorar la gestión financiera de la empresa?**
- a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente
  - d) Desacuerdo

Gracias por la atención y tiempo dedicado a la contestación de la encuesta.

**Anexo B:** Guía para la entrevista.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE FINANZAS



## **ENTREVISTA**

**TEMA GENERAL:** Diseño de plan estratégico para mejorar la gestión financiera de SUPERALICLOR Cía. Ltda., periodo 2021-2025 en la ciudad Santo Domingo.

DIRIGIDA A: Empresa Comercial SUPERALICLOR Cía. Ltda.

ENTREVISTADORA:

Génesis Belén Orellana Pisco (Estudiante de la carrera de Finanzas Octavo semestre)

ENTREVISTADO:

Sr. Jordi Estiguar Cuenca Lalangui

CARO QUE OCUPA: Director Administrativo

**Objetivo de la Entrevista:** Conocer de forma clara y directa la situación general de la empresa comercial SUPERALICLOR Cía. Ltda.

## **PREGUNTAS**

1. ¿Cuál es su misión, visión y valores organizacionales?
2. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas y reglamentos?
3. ¿Cuáles son los objetivos que ha trazado la empresa para el 2021-2025?
4. ¿Realizan una planificación previa y elaboran un presupuesto definido cuando van tomar nuevas decisiones?
5. ¿Mantienen los recursos necesarios para desempeñar su actividad económica?
6. ¿Cómo es la situación financiera de la empresa en la actualidad?
7. ¿Considera que la empresa necesita generar inversión a través de un crédito?
8. ¿Cuáles son las fortalezas que podría destacar de la empresa, y cuál es su calidad potencial?
9. ¿Qué consideraría que debe mejorar la empresa?
10. ¿Para usted que tan importante es realizar una planificación estratégica?

## Anexo C: Registro Único de Contribuyentes.

### Consulta de RUC

RUC  
2390040914001

Razón social  
SUPERALICLOR CIA.LTDA.

Estado contribuyente en el RUC  
**ACTIVO**

Nombre comercial  
SUPER ALICLOR - MAS BARATO IMPOSIBLE

Representante legal	
Nombre:	LALANGUI GONZAGA DEIZA ISABEL
Cédula/RUC:	1709575599

<b>Actividad económica principal</b>		INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO.
<b>Tipo contribuyente</b>	<b>Subtipo contribuyente</b>	
SOCIEDAD	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	
<b>Clase contribuyente</b>	<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	
OTROS	SI	
<b>Fecha inicio actividades</b>	<b>Fecha actualización</b>	<b>Fecha cese actividades</b>
31/08/2018	03/11/2020	
<b>Agente de retención</b>		
SI		



Anexo D: Registro en la Superintendencia de Compañías.

 **DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA**

**RAZÓN O DENOMINACIÓN:** SUPERALICLOR CIA LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:**

**EXPEDIENTE:** 311427 **RUC:** 2300040814001

**FECHA DE CONSTITUCIÓN:** 31/08/2018 **PLAZO SOCIAL:** 31-08-2038

**NACIONALIDAD:** ECUADOR **TIPO DE CIA:** RESPONSABILIDAD LIMITADA

**OFICINA:** QUITO **SITUACIÓN LEGAL:** ACTIVA

---

**DIRECCIÓN LEGAL**

**PROVINCIA:** SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS **CANTÓN:** SANTO DOMINGO **CIUDAD:** SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

---

**DIRECCIÓN POSTAL**

**PROVINCIA:** SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS **CANTÓN:** SANTO DOMINGO **CIUDAD:** SANTO DOMINGO

**PARROQUIA:** **CALLE:** COTACACHI **NÚMERO:** SN

**INTERSECCIÓN/MZ:** SARAHURCO **CIUADELA:** SN

**CONJUNTO:** SN **BLOQUE:**

**NÚMERO DE OFICINA:** **EDIFICIO/C.C.:** SN

**REFERENCIA / UBICACIÓN:** FRENTE AL MERCADO MUNICIPAL

**PISO:** SN **TELÉFONO1:** 022751928 **TELÉFONO2:** 022751929

**FAX:** **CORREO ELECTRÓNICO 1:** estaforiaocupacem@gmail.com

**CASILLERO POSTAL:** SN **CORREO ELECTRÓNICO 2:** superalictor@hotmail.com

**CELULAR:** 0991622938 **PERTENECE A M.V.:** NO **SITIO WEB:**

---

**INFORMACIÓN**

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?  NO  SI **¿Ofrece servicios de pago a remesas?**  NO  SI **¿Sociedad de interés público?**  NO  SI

¿Pertenece a MV?  NO  SI **¿Compañía vende a crédito?**  NO  SI **Fecha de última act. de datos:** 24/09/18 9:39

**Disposición Judicial que afecta la compañía:** NINGUNA

---

**ACTIVIDAD ECONÓMICA**

**OBJETO SOCIAL:** La compañía podrá por algún momento a la actividad INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO, así como también podrá ejecutar las actividades complementarias: VENTA AL POR MAYOR DE CAFÉ, CACAO, TÉ Y ESPECIAS VENTA AL POR MAYOR DE ACEITES Y

**CIU Actividad Nivel 2:** G48 COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

**CIU Operación Principal:** G4810-07 INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO.

---

**CAPITAL A LA FECHA**

**CAPITAL SUSCRITO:** 1000.0000 **CAPITAL:** 0.0000 **VALOR X ACCIÓN:** 1.00000

 **DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA**

**ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA**

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG.	Nº. DE REGISTRO	ART.	SI/ADM
2300254931	CUENCA LALANGUI JORDY ESTIGUAR	ECUADOR	PRESIDENTE	29/08/18 0:00	2	31/08/2018	591	6	SPL
1709675899	LALANGUI GONZAGA DEIZA ISABEL	ECUADOR	GERENTE GENERAL	29/08/18 0:00	2	31/08/2018	592	6	PL

Anexo E: Estado de situación financiera 2018.

<b>SUPERALICLOR CIA. LTDA</b> <b>RUC: 2390040914001</b> <b>BALANCE DE SITUACION FINAL</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		5,941.70
Caja-Bancos	<u>5,941.70</u>	
<b>EXIGIBLE</b>		
Cuentas por Cobrar	10,372.31	10,372.31
(-) Provision cuentas Incobrables	-	
Credito Tributario Renta		
Credito Tributario IVA		
<b>REALIZABLE</b>		
Inventario de Mercaderias determinados para la venta	<u>348,464.90</u>	348,464.90
<b>FIJO / NO CORRIENTES</b>		
<b>DEPRECIABLES</b>		
Muebles y Enseres	12,549.20	13,943.08
Maquinaria Equipos e Instalaciones		
Equipo de Computacion y Software	2,036.17	
(-) Deprec. Acumulada Activos Fijos	<u>- 642.29</u>	
<b>NO DEPRECIABLE</b>		
Terrenos	0.00	
Construccions en Proceso	<u>0.00</u>	
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
Anticipo a Proveedores	<u>0.00</u>	0.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<u><b>378,721.99</b></u>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
Cuentas por Pagar a Proveedores	300,981.31	302,399.61
Impuestos, IESS por Pagar y Participac. Trabajad.	1,418.30	
<b>NO CORRIENTES</b>		
Otros pasivos no corrientes	<u>71,634.30</u>	71,634.30
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<u><b>374,033.91</b></u>
<b>PATRIMONIO</b>		
Patrimonio Neto	1,000.00	4,688.08
Reserva Legal	175.62	
Resultados del Ejercicio	<u>3,512.46</u>	
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<u><b>4,688.08</b></u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><b>378,721.99</b></u>
 <b>Lalangui Gonzaga Deiza Isabel</b> Gerente General C.I. 170957559-9		 <b>Pedro Ismael Zavala Alcoser</b> Contador RUC 0600335434001

Anexo F: Estado de Situación Financiera 2019.

1. Estado de Situación Financiero correspondiente al año 2019.

<b>SUPERALICLOR CIA. LTDA</b> <b>RUC: 2390040914001</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERO</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		282.931,82
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EF</b>	35.375,13	
Caja-Bancos	<u>35.375,13</u>	
<b>EXIGIBLE</b>	25.503,63	
Cuentas por Cobrar	25.184,30	
<b>ACTIVOS POR IMP CTES</b>	319,33	
Credito Tributario Renta	<u>319,33</u>	
<b>INVENTARIOS</b>	221.733,73	
Inventario de Mercaderías determinados para la venta	<u>221.733,73</u>	
<b>NO CORRIENTES</b>		23.321,34
<b>PROP. PLANTA Y EQ</b>		
Muebles y Enseres	12.549,20	
Maquinaria Equipos e Instalaciones	12.064,30	
Equipo de Computación y Software	2.036,17	
(-) Depreciación acum. prop. planta y eq	<u>- 3.328,33</u>	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<u><b>305.933,83</b></u>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTE</b>		236.282,74
Cuentas por Pagar a Proveedores	235.070,06	
Impuestos, IESS por Pagar y Participac. Trabajad.	1.212,68	
<b>NO CORRIENTES</b>		57.747,57
Cuentas por pagar no relacionadas	<u>57.747,57</u>	
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<u><b>294.030,31</b></u>
<b>PATRIMONIO</b>		11.903,52
Capital	1.000,00	
Reserva Legal	519,21	
Utilidades acumuladas en ejercicios anteriores	3.512,46	
Resultados del Ejercicio	<u>6.871,85</u>	
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<u><b>11.903,52</b></u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><b>305.933,83</b></u>
<p><i>Lalangui Gonzaga Deiza Isabel</i>  Gerente General  C.I. 170957559-9</p>		
<p><i>Pedro Inmanuel Zavala Alcoser</i>  Contador  RUC 0600335434001</p>		

Anexo G: Estado de Resultados 2018.

<b>SUPERALICLOR CIA. LTDA</b> <b>RUC: 2390040914001</b> <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b> <b>DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b>			
<b>INGRESOS</b>		315,808.09	
Ventas grabadas con tarifa 12%	315,808.09		
Ventas grabadas con tarifa 0%	283,989.66		
<b>TOTAL DE VENTAS</b>		<u>599,797.75</u>	
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		<del>548,623.51</del>	
Inventario Inicial	389,415.93		
Compras netas con relacion al negocio	507,672.48		
(-) Inventario Final	348,464.90		
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<u>51,174.24</u>	
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES Y DE VENTAS</b>		47,041.93	
Sueldos, Salarios y pago a terceros	14,689.13		
Beneficios Sociales y Desahucio	2,905.89		
Aportes al IESS y Fondos de Reserva	3,008.52		
Honorarios y Tramites Legales	1,200.00		
Depreciaciones y Provisiones	642.19		
Mantenimiento y Reparaciones	613.19		
Suministros y materiales	2,796.33		
Transporte	4,029.21		
Otros gastos	9,341.97		
Servicios Publicos	7,815.50		
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>		-	
Gastos Financieros	0.00		
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<u>47,041.93</u>	
<b>UTILIDAD</b>		<u>4,132.31</u>	
<b>(-) Participación Trabajadores</b>		- 619.85	
<b>(-) Impuesto a la Renta o Anticipo</b>		-	
<b>UTILIDAD NETA</b>		<u>3,512.46</u>	
 <b>Lalangui Gonzaga Deiza Isabel</b> Gerente General C.I. 170957559-9		 <b>Pedro Ismael Zavala Alcoser</b> Contador RUC 0600335434001	

Anexo H: Estado de Resultados 2019.

2. Estado de Resultados correspondiente al año 2019.

<b>SUPERALICLOR CIA. LTDA</b> <b>RUC: 2390040914001</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL 01 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</b>	
<b>INGRESOS</b>	2.223.739,77
Ventas grabadas con tarifa 12%	1.149.304,12
Ventas grabadas con tarifa 0%	1.074.435,65
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<u>2.223.739,77</u>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	<del>2.199.785,70</del>
Inventario Inicial	348.484,90
Compras netas con relacion al negocio	1.973.034,53
(-) Inventario Final	<u>221.733,73</u>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<u>123.954,07</u>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES Y DE VENTAS</b>	115.869,54
Sueldos, Salarios y pago a terceros	66.928,80
Beneficios Sociales y Desahucio	12.418,05
Aportes al IESS y Fondos de Reserva	10.026,78
Honorarios y Trámites Legales	4.964,66
Depreciaciones y Provisiones	2.627,65
<b>OTROS GASTOS</b>	
Mantenimiento y Reparaciones	4.462,01
Suministros y materiales	2.163,81
Transporte	2.338,90
Servicios Públicos	4.124,82
Otros gastos	<u>5.814,06</u>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<u>115.869,54</u>
<b>UTILIDAD</b>	<u>8.084,53</u>
(-) Participación Trabajadores	- 1.212,68
(-) Impuesto a la Renta o Anticipo	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u>6.871,85</u>
<p><i>Lalangui Gontaga Deiza Isabel</i>  Gerente General  C.I. 170957559-9</p> <p style="text-align: right;"><i>Pedro Ismael Zavala Alcoser</i>  Contador  RUC 0600335434001</p>	

## Anexo I: Notas a los estados financieros Año 2018.

### **SUPERALICLOR CIA.LTDA**

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2018.  
(En dólares americanos)**

#### **1. INFORMACIÓN GENERAL**

**SUPERALICLOR CIA.LTDA.:** Es una empresa legalmente constituida en el Ecuador, el 29 de Agosto del 2018 en la Notaria Cuarta del cantón Santo Domingo por la Sra. Lalangui Gonzaga Deiza Isabel, la Sra. Cuenca Lalangui Geomar Estefanía y el Sr. Cuenca Lalangui Jordy Estiguar registrados en la cesión de participaciones para dejar constancia de la actual nómina de socios.

**OBJETO SOCIAL:** La empresa tendrá por objeto dedicarse a la actividad intermediarios de comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco,; así como también podrá ejecutar las actividades complementarias: Venta al por mayor de café, cacao, Te y especias. Venta al por mayor de aceites y grasas comestibles de origen animal o vegetal. Venta al por mayor de arroz. Venta al por mayor de Bebidas alcohólicas incluso el envasado de vino a granel. Venta al por mayor de otros productos comestibles (Enlatados y conservas) la compañía podrá ejecutar actos y contratos conforme a las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

**DOMICILIO FISCAL:** En la ciudad de Santo Domingo con RUC 2390040914001.

#### **2. BASES DE PRESENTACION DE LAS CUENTAS ANUALES**

A continuación, se describen las principales bases contables adoptadas en la preparación de estos estados financieros PYMES.

##### **2.1. Bases de presentación:**

Los Estados Financieros de la empresa SUPERALICLOR CIA.LTDA, se han preparado de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para PYMES), adoptadas por la Superintendencia de Compañías. Los Estados Financieros se han elaborado de acuerdo con el enfoque del costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros son medidos a sus valores razonables tal como se explica con las políticas contables incluidas a continuación.

**a) Activos Financieros a valor razonable con cambios en resultados**

En este rubro deben incluirse los activos que son mantenidos para negociar, o que desde el reconocimiento inicial, han sido designados por la entidad para ser contabilizados al valor razonable o justo con cambios en resultados. Deberán incorporarse en este ítem los instrumentos financieros que no forman parte de la contabilidad de coberturas.

**b) Activos Financieros disponibles para la venta**

Son activos financieros que en un momento posterior a su adquisición u origen, fueron designados para la venta. Las diferencias en valor razonable, se llevan al patrimonio y se debe reconocer como un componente separado (ORI-Superávit de Activos Financieros disponibles para la venta).

**c) Activos Financieros mantenidos hasta el vencimiento**

Son activos financieros no derivados con pagos fijos o vencimiento determinado, es decir que la entidad tenga la intención efectiva y la capacidad de conservarlos hasta su vencimiento.

**d) Documentos y Cuentas por Cobrar comerciales**

Cuentas comerciales a cobrar son importes pendientes de cobro a los clientes por ventas de bienes realizadas en el curso normal de la operación. Si se espera cobrar la deuda en un año o menos (o en el ciclo normal de la operación, si este fuera más largo) se clasifica como activos corrientes. En caso contrario se presentan como activos no corrientes.

Las cuentas comerciales se reconocen inicialmente por su valor razonable y posteriormente por su costo amortizado de acuerdo con el método del tipo de interés efectivo, menos la provisión por pérdidas por deterioro del valor. Se asume que no existe un componente de

La preparación de los Estados Financieros conforme con las NIIF, exigen el uso de ciertas estimaciones contables. También exige a la Gerencia ejerza su juicio en el proceso de aplicar políticas contables.

Los presentes estados financieros han sido preparados a partir de los registros de contabilidad mantenidos por la empresa y formulados:

- Por la Gerencia para conocimiento y aprobación de los señores Socios en Junta General.
- Por primera vez de acuerdo con lo establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para PYMES) adoptadas por la Superintendencia de Compañías, de manera obligatoria para entidades bajo su control.
- Teniendo en consideración la totalidad de los principios y normas contables de valoración de los activos de aplicación obligatoria.
- En la Nota N ° 3 Principios, políticas contables y criterios de valoración de los activos más significativos aplicados en la preparación de los Estados financieros del ejercicio 2018
- De forma que muestre la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera al 31 de diciembre de 2018 y de los resultados de sus operaciones de los cambios el patrimonio neto y de los flujos de efectivo, que se han producido en la empresa en el ejercicio terminado en esa fecha

## **2.2 Moneda**

### **a. Moneda funcional y de presentación**

Las partidas incluidas en las cuentas anuales se presentan en dólares americanos, por ser la moneda de entorno económico principal en que la empresa opera.

### **2.3. Responsabilidad de la información.**

La información contenida con estos Estados Financieros es responsabilidad de la Gerente, ratificadas posteriormente por la Junta de Socios.

En la preparación de los Estados Financieros se han utilizado determinadas estimaciones para cuantificar los activos, pasivos, ingresos, gastos y compromisos que figuran registrados en ellas. Básicamente, estas estimaciones se refieren a:

1. La valoración de activos para determinar la existencia de pérdidas por deterioro de determinados activos
2. Las hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de los pasivos y obligaciones con los empleados.

#### **2.4. Información referida al ejercicio 2018.**

Conforme a lo exigido por la Sección 35, no se puede presentar información relativa al año anterior ya que la empresa inicio sus actividades durante el ejercicio del año 2018.

#### **2.5. Periodo Contable 2018.**

Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2018 y Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y los Flujos de Efectivo, por el periodo comprendido desde 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

### **3. PRINCIPIOS, POLITICAS CONTABLES Y CRITERIOS DE VALORACION.**

En la elaboración de las cuentas anuales de la empresa correspondientes al ejercicio 2018, se han aplicado los siguientes principios y políticas y criterios de valoración.

#### **Composición del Activo**

##### **3.1. Efectivo y Equivalentes al Efectivo**

El efectivo y equivalentes al efectivo incluyen el efectivo en caja, los depósitos a la vista en entidades del sistema financiero, otras inversiones de gran liquidez con un vencimiento original de tres meses o menos, los sobregiros bancarios, en el balance se presentan en el pasivo corriente, para la presentación del Estado de Flujo de efectivo los sobregiros bancarios se incluyen en el efectivo y equivalentes del efectivo.

##### **3.2. Activos Financieros**

###### **3.2.1. Clasificación**

La empresa clasifica sus activos financieros en las siguientes categorías: a) Activos financieros a valor razonable con cambio en resultados, b) Activos financieros disponibles para la venta), c) Mantenedos hasta el vencimiento. d) Documentos y cuentas por cobrar de clientes relacionados, d) Otras cuentas por cobrar relacionadas, e) Otras cuentas por cobrar, f) Provisión cuentas incobrables. La clasificación depende del propósito con el que se adquirieron los activos financieros. La Gerencia determina la clasificación de sus activos financieros en el momento de reconocimiento.

financiación cuando las ventas se hacen con un periodo medio de cobro de 60 días, lo que está en línea con la práctica de mercado.

Las transacciones con partes relacionadas se presentaran por separado.

La Empresa trabaja prácticamente con todas sus ventas en efectivo y/o de contado ya que una vez entregada la factura está es cancelada de forma inmediata, también dispone de un crédito a corto plazo no mayor a 7 o 15 días con los clientes al por mayor.

#### **e) Provisión por cuentas incobrables**

Cuando existe evidencia de deterioro de las cuentas por cobrar, el importe de esta cuenta se reducirá mediante una provisión, para efectos de su presentación en los estados financieros, se registrará la provisión por la diferencia entre el valor en libros de las cuentas por cobrar menos el importe recuperable de las mismas. No se realiza la provisión debido a que no existen cuentas incobrables pendientes.

Las operaciones con partes relacionadas se registran en los términos pactados entre partes, las cuales se encuentran debidamente relevadas considerando su origen.

### **3.3. Inventarios.**

Los inventarios son los bienes para ser vendidos en el curso normal de un negocio, se valoran a su costo o su valor neto realizable, el menor de los dos. El costo se determina por el método de "promedio ponderado" el costo de los productos terminados y de los productos en proceso incluye los costos de materias primas, la mano de obra directa, otros costos directos y otros gastos del producto. El valor neto realizable es el precio de venta estimado en el curso normal del negocio, menos los costos variables de venta.

SUPERALICLOR CIA. LTDA., realiza en un 99% todas sus compras a proveedores nacionales y un 95% de sus ventas son de contado.

### **3.4. Propiedad Planta y Equipo.**

Las partidas de propiedad, planta y equipo se miden al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulado.

La depreciación se carga para distribuir el costo de los activos menos sus valores residuales a lo largo de su vida útil estimada, aplicando el método lineal. En la depreciación de la propiedad, planta y equipo se utilizan las siguientes vidas útiles:

RUBRO	VIDA UTIL
Muebles y Enseres	10 años
Equipo de Computación y Software	3 años

La cuenta del activo al 31 de diciembre del 2018 se desglosa de la siguiente manera:

Detalle	Saldos al 31-12-2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>DISPONIBLE</b>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	5941.70
<b>EXIGIBLE</b>	
Cuentas y Documentos por cobrar	
Locales	10372.31
<b>REALIZABLE</b>	
Inventarios de Mercancías para la vta.	348464.90
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>364778.9</u>
<b>NO CORRIENTES</b>	
Muebles y Enseres	12549.20
Equipo cómputo y software	2036.17
(-)Dep acum. Activos fijos	(642.29)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<u>13943.08</u>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<u>378721.99</u>

### Composición del Pasivo

Dentro de los pasivos se indican las deudas por la compra de bienes y servicios en el curso normal de negocios, las cuales son clasificadas dependiendo del plazo que pueden ser corrientes y no corrientes.

#### 3.5. Cuentas comerciales a pagar

Las cuentas comerciales a pagar son obligaciones de pago por bienes o servicios que se han adquirido de los proveedores en el curso ordinario del negocio. Las cuentas a pagar se clasifican como pasivo corriente si los pagos tienen vencimiento a un año o menos (o vencen en el ciclo normal del negocio, si este fuera superior). En caso contrario, se presentan como pasivos no corrientes.

Las cuentas comerciales a pagar se reconocen inicialmente a valor razonable y posteriormente se valoran por su costo amortizado usando el método de tipo de interés efectivo, cuando el plazo es mayor a 90 días. Se asume que no existen componentes de financiación cuando las compras a proveedores se hacen con un periodo medio de pago de 60 días, lo que está en línea con la práctica de mercado.

### **3.6. Beneficios a los empleados.**

Esta norma permite definir planes de aportaciones definidas y planes de beneficios definidos. Un plan de aportaciones definidas es un plan de pensiones bajo el cual la empresa paga aportaciones fijas a un fondo y no tiene ninguna obligación, ni legal ni implícita, de realizar aportaciones adicionales al fondo.

Los planes de beneficios definidos establecen el importe de la prestación que recibirá un empleado en el momento de su jubilación, normalmente en función de uno o más factores como la edad, años de servicios y remuneraciones.

El pasivo reconocido en el balance (Reserva Jubilación Patronal) respecto de los planes de prestaciones definidas, es el valor actual de la obligación por prestaciones definidas en la fecha del balance menos el valor razonable de los activos afectos al plan. La obligación por prestaciones definidas se calcula anualmente por actuarios independientes de acuerdo con el método de la unidad de crédito proyectado.

SUPERALICLOR CIA.LTDA., es una empresa relativamente nueva y sus empleados por consiguiente no superan el año de servicio continuo por lo que no existe provisión alguna de este tipo por el momento. Debido a que los trabajadores han sido estables se está evaluando la posibilidad de realizar dicho estudio de provisión para el año 2019.

La compañía otorga beneficios a corto plazo como parte de sus políticas de compensación y retención del personal. Están contabilizados a una base no desconectada, puesto que son cancelados antes de 12 meses y reconocidos como gastos a medida que el servicio es recibido.

#### Participación de los trabajadores en las utilidades.

De conformidad con disposiciones legales vigentes, la compañía paga a sus trabajadores una participación del 15% sobre las utilidades del ejercicio. Se reconoce en los resultados del periodo en el cual se devenga.

La compañía previo al cumplimiento de las formalidades legales, para el pago del 15% de participación a los trabajadores unifica las utilidades.

<b>Detalle</b>	<b>Saldos al 31-12-2018</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Cuentas y Documentos por pagar Locales	300981.31
Obligaciones con el IESS y Participación Trabajadores	1418.30
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>302399.61</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>71634.30</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>374033.91</b>

### Composición del Patrimonio

La empresa explica que este mantiene un total de **ACTIVOS** de USD \$378721.99; **PASIVOS** de USD \$ 374033.91; **PATRIMONIO** de USD \$4688.08; así mismo informa que el presente año el resultado fue una utilidad neta del ejercicio por USD \$ 3512.46., se adjunta cuadro de la composición actual del patrimonio y cuadro de movimientos financieros.

<b>SOCIO</b>	<b>NUMERO DE ACCIONES</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>CAPITAL POR PAGAR</b>
Lalangui Gonzaga Deiza Isabel	600.00	600.00	600.00	0.00
Cuenca Lalangui Geomar Estefanía	200.00	200.00	200.00	0.00
Cuenca Lalangui Jordy Estiguar	200.00	200.00	200.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>1000.00</b>	<b>1000.00</b>	<b>1000.00</b>	<b>0.00</b>

<b>Detalle</b>	<b>Saldos al 31-12-2018</b>
<b>ACTIVO</b>	378721.99
<b>PASIVO</b>	374033.91
<b>PATRIMONIO</b>	1175.62
Utilidad neta del ejercicio	3512.46
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>378721.99</b>

### 3.7. Impuesto a las Ganancias

El gasto por impuesto a las ganancias del año comprende la suma del impuesto corriente por pagar y del impuesto diferido.

El impuesto corriente por pagar está basado en la ganancia fiscal del año en curso.

UTILIDAD REGISTRADA EN EL 2018 ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS \$ 4132.31

UTILIDAD NETA ANTES DE RESERVAS LEGALES \$ 3512.46

El impuesto diferido se reconoce a partir de las diferencias entre los importes en libros de los activos y pasivos en los Estados Financieros y sus bases fiscales correspondientes (conocidas como diferencias temporarias). Los pasivos por impuestos diferidos se reconocen para todas las diferencias temporarias imponibles que se esperan que incrementen la ganancia fiscal en el futuro. Los activos por impuestos diferidos se reconocen para todas las diferencias temporarias deducibles que se espera que reduzcan la ganancia fiscal en el futuro, y cualquier pérdida o crédito fiscal no utilizado. Los activos por impuestos diferidos, se miden al importe máximo que, sobre la base de la ganancia fiscal actual o estimada futura, es probable que se recuperen.

El importe en libros neto de los activos por impuestos diferidos se revisará en cada fecha sobre la que se informa y se ajusta para reflejar la evaluación actual de las ganancias fiscales futuras, cualquier ajuste se reconoce en el resultado del período.

El impuesto diferido se calcula según las tasas impositivas que se espera aplicar a la ganancia (pérdida) fiscal de los periodos en los que se espera realizar el activo por impuestos diferidos o cancelar el pasivo por impuesto diferido, sobre la base de las tasas impositivas que hayan sido aprobadas por el SRI.

A partir del ejercicio fiscal 2010 entró en vigor la norma que exige el pago de un "anticipo mínimo de impuesto a la renta", cuyo valor es calculado en función de las cifras reportadas el año anterior sobre el 0.2% del patrimonio, 0.2% de los costos y gastos deducibles, 0.4% de los ingresos gravables y 0.4% de los activo, menos el valor de sueldos y aporte al less pagados en el ejercicio fiscal.

La referida norma estableció que en caso de que el impuesto a la renta causado sea menor que el monto del anticipo mínimo, este último se convertirá en impuesto a la renta definitivo, a menos que el contribuyente solicite al Servicio de Rentas Internas su devolución, lo cual podría ser aplicable, de acuerdo con la norma que rige la devolución de este anticipo.

Durante el ejercicio 2018 la empresa registró un Anticipo o Impuesto Mínimo de \$ 4392.30.

### **3.8. Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos ordinarios se reconocen cuando se produce la entrada bruta de beneficios económicos originados en el curso de las actividades ordinarias de la empresa durante el ejercicio, siempre que dicha entrada de beneficios provoque un incremento en el patrimonio neto que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio y estos beneficios puedan ser valorados con fiabilidad. Los ingresos ordinarios se valoran por el valor razonable de la contrapartida recibida o por recibir, derivada de los mismos. El ingreso se expone neto, de impuesto, descuentos o devoluciones.

TOTAL PARA EL AÑO 2018 \$ 599797.75

### **3.9. Reconocimiento de costos y gastos**

Los costos y gastos son registrados basándose en el principio del devengado, es decir, todos los gastos son reconocidos el momento en que se conoce el uso o recepción de un bien o servicio. En el año se han optimizado los recursos por cuanto se puede observar que pese al poco tiempo del inicio de las actividades comerciales, se ha logrado obtener una utilidad

TOTAL COSTOS Y GASTOS PARA EL AÑO 2018 \$ 595665.44

PARTICIPACION TRABAJADORES \$ 619.85

**TOTAL \$ 596285.29**

### **3.10. Participación a trabajadores**

La empresa reconoce con cargo a los resultados del ejercicio en que se devenga, el 15% de participación de los trabajadores en las utilidades de conformidad con lo establecido en el Código de Trabajo de la República del Ecuador.

Para el año 2018 la participación trabajadores es de \$ 619.85

### **3.11. Estado de Flujos de efectivo**

En el estado de flujos de efectivo, preparado según el método directo, se utilizan las siguientes expresiones:

- **Actividades Operativas:** actividades típicas de la empresa, según el objeto social, así como otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o de financiación.
- **Actividades de inversión:** las de adquisición, enajenación o disposición por otros medios de activos a largo plazo, especialmente propiedad, planta y equipo en el caso que aplique.
- **Actividades de financiación:** actividades que producen cambios en el tamaño y composición del patrimonio neto y de los pasivos que no forman parte de las actividades de operación.
- **Flujos de efectivo:** entradas y salidas de dinero en efectivo y de sus equivalentes; entendiéndose por estos; Caja, Bancos y las inversiones a corto plazo de gran liquidez y sin riesgo significativo de alteraciones en su valor.

El Estado de Flujos de Efectivo en la fecha de transición no sufre modificación alguna debido a que el ajuste efectuado para la aplicación de la NIC/NIIF, no afecta al efectivo, solo es un ajuste con efecto retrospectivo al Patrimonio (Resultados acumulados provenientes por la adopción de NIIF).

#### 4. PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA.

Los estados financieros se preparan normalmente sobre la base de que la empresa está en funcionamiento, y continuará sus actividades de operación dentro del futuro previsible, por lo tanto la empresa no tiene intención ni necesidad de liquidar o de cortar de forma importante sus operaciones.

El resultado para finales del año 2018 fue parcialmente favorable ya que la empresa se constituyó dentro del último cuatrimestre del año. No obstante, la empresa en el 2018 ha tomado en cuenta el plan de estrategia propuesto de búsqueda de nuevos mercados lo que ha generado ya una utilidad y buenas proyecciones a futuro con las inversiones que se han realizado.

#### 5. SITUACIÓN FISCAL

Al cierre de los Estados Financieros la empresa no ha sido sujeta de revisión por parte de las autoridades fiscales, la Gerencia considera que no contingencias tributarias que podrían afectar la situación financiera de la empresa.

**6. HECHOS OCURRIDOS AL MOMENTO Y DESPUES DEL PERIODO SOBRE EL PERIODO QUE SE INFORMA.**

No existen otros hechos ocurridos con posterioridad al cierre de estos estados financieros, que pudieran afectarlos significativamente a su presentación.

**APROBACION DE CUENTAS ANUALES**

Estos estados financieros han sido aprobados por la Gerencia y posterior aprobación por la Junta General de Socios. Dichas cuentas anuales están extendidas en 24 hojas (incluidos Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivo y Notas a los Estados Financieros, firmadas por la Gerente y Contador.



Sra. Lalangui Gonzaga Deiza Isabel  
C.I 170957559-9

GERENTE GENERAL  
SUPERALICLOR CIA LTDA.



Dr. Pedro Ismael Zavala Alcoser.  
RUC. 0600335434001

CONTADOR

## **Anexo J: Informe del Comisario año 2019.**

### **INFORME DEL COMISARIO**

A Socios de SUPERALICLOR CIA.LTDA:

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 279 de la Ley de Compañías y la Resolución No.92.1 .4.3.0014 de octubre 13 de 1992 de la Superintendencia de Compañías, referente a las obligaciones de los Comisarios, en mi calidad de Comisaria de SUPERALICLOR CIA.LTDA, presento a ustedes mi informe y opinión sobre la razonabilidad y suficiencia de la información presentada a ustedes por la Administración, en relación con la situación financiera y resultado de operaciones de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre del 2019.

#### **Responsabilidad de la administración de la Compañía por los Estados Financieros.**

La preparación y presentación de los estados financieros de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera, es responsabilidad de los administradores de la Compañía, así como el diseño, la implementación y el mantenimiento de controles internos relevantes para preparación y presentación de tales estados financieros.

#### **Responsabilidad de la Comisaria Principal.**

Mi responsabilidad se encuentra en expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa, basada en la revisión efectuada y, sobre el cumplimiento por parte de la administración, de las normas legales; estatutarias y reglamentarias, así como de las resoluciones de Junta General de Socios, recomendaciones y autorizaciones.

Esta revisión fue efectuada siguiendo los lineamientos de las normas internacionales de auditoría, incluyendo en consecuencia, pruebas selectivas de

los registros contables, evidencia que soporta los importes y revelaciones en los estados financieros; adecuada aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, evaluación del control interno de la compañía otros procedimientos de revisión considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias.

Para este propósito, he obtenido de los administradores, información de las operaciones, registros contables y documentación sustentatoria de las transacciones revisadas sobre bases selectivas. Adicionalmente, he revisado el Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2019, el correspondiente Estado de Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujos de Efectivo; así como los libros sociales de la empresa y, entre ellos, las actas de Juntas de Socios. Considero que los resultados de la revisión proveen bases apropiadas para expresar mi opinión.

#### **Opinión sobre cumplimiento.**

En mi opinión, los estados financieros mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales la situación financiera de SUPERALICLOR CIA.LTDA al 31 de diciembre de 2019 y el resultado de sus operaciones por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Adicionalmente, he podido verificar que los administradores han cumplido con las disposiciones e instrucciones de Junta General de Socios; y que los libros sociales de la compañía están adecuadamente manejados.

La compañía para el año 2019 presentó ingresos por ventas generadas con relación al giro del negocio con un valor de \$ 2223739.77; costos con un valor de \$2099785.70 y gastos con un valor de \$ 11586954 generando una utilidad neta del ejercicio de \$6871.85

### **Opinión sobre el control interno.**

Con base en los resultados de la revisión efectuada la empresa ha determinado adecuados procedimientos de control interno en todos los aspectos.

### **Informe sobre cumplimiento a Ley Laboral.**

En cumplimiento a lo dispuesto en el Código de Trabajo, informo que durante el ejercicio 2019, la empresa si tuvo trabajadores afiliados y el gasto por esto fue de \$66928.80, de la misma manera Egresos por Beneficios Sociales y Desahucio por un valor de \$ 12418.05 y Aportes al IESS y Fondos de Reserva por \$10026.78.

### **Informe sobre cumplimiento a Ley de Compañías.**

Es importante señalar que mi calidad de comisaria principal de la empresa SUPERALICLOR CIA.LTDA, he dado cumplimiento con todas las disposiciones constantes en el Art. 279 de la Ley de Compañías.

Atentamente,



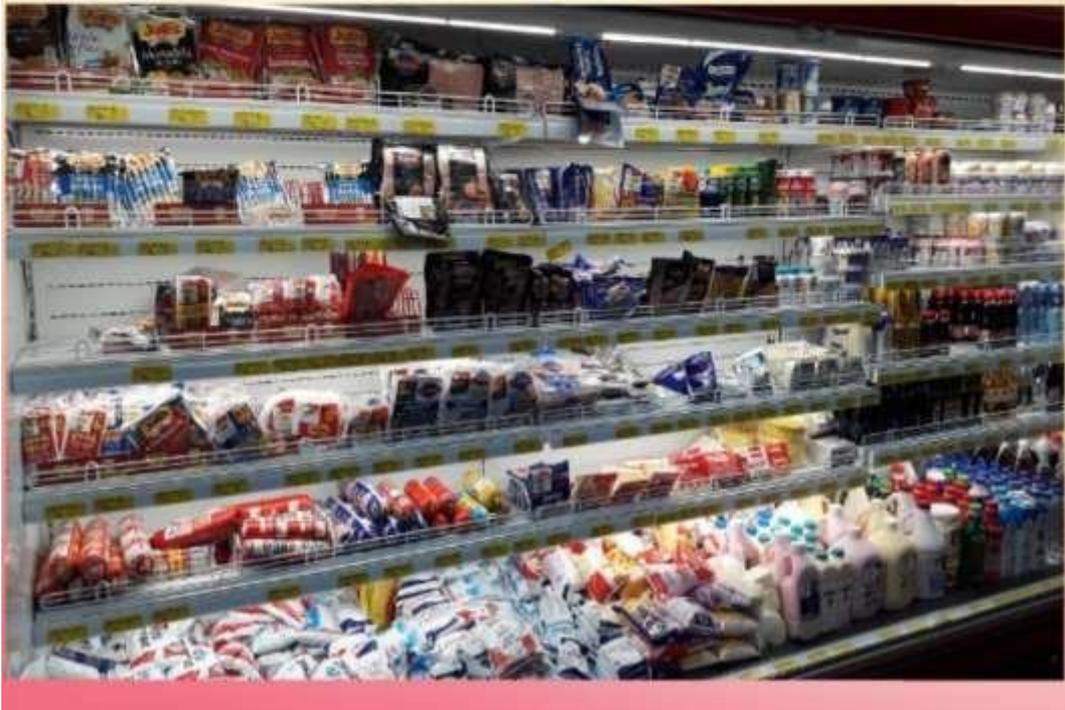
CBA. Estefanía Giovanna Cupacam Chicango.  
C.I 235012830-8  
Comisario Principal

Santo Domingo, 17 de marzo del 2020.

**Anexo K.** Instalaciones de SuperAliclor







**Anexo L:** Directivos empresariales y socios.



**Anexo M:** Empleados de SuperAliclor.



Anexo N: Página Web.

