



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA: CASO DE
ESTUDIO DISMERO S.A.

ELABORADO POR:

Ing. Cristina Patricia Ochoa Castillo

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y
Economía Empresarial

TUTOR:

Econ. Uriel Hitamar Castillo Nazareno, Ph.D

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por la Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría Cristina Patricia Ochoa Castillo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2021

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

f. _____
Econ. Castillo Nazareno, Uriel, PhD.

REVISORES:

f. _____
Econ. Juan López Vera, Mgs.

f. _____
Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

f. _____
Econ. Alcívar Avilés, María Teresa, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ochoa Castillo Cristina Patricia

DECLARO QUE:

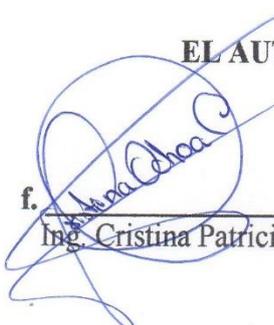
El Trabajo de Titulación, ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA: CASO DE ESTUDIO DISMERO S.A., previo a la obtención del Grado Académico de MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total auditoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR

f.


Ing. Cristina Patricia Ochoa Castillo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

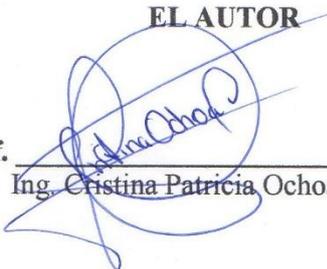
Yo, Ochoa Castillo, Cristina Patricia

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA: CASO DE ESTUDIO DISMERO S.A., cuyo contenido ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total auditoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR

f.


Ing. Cristina Patricia Ochoa Castillo

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Dios, por darme la vida y las fuerzas necesarias para superar todos los obstáculos y adversidades, permitiéndome seguir adelante y cumplir con el desarrollo y presentación de este trabajo de titulación.

A mi familia por el apoyo y alentarme hacia mi crecimiento profesional, especialmente a mis padres, mi esposo y mis hijos por la ardua paciencia y comprensión que me han tenido para lograr cumplir con esta meta.

A los representantes de la Empresa Dismero S.A. por permitirme acceder a la información necesaria para el desarrollo del presente caso de estudio.

Mi gratitud hacia la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por permitirme ser parte de ella a través de este programa de Posgrado, mi agradecimiento infinito hacia mi tutor Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD., a mis revisores Econ. Juan López Vera, Mgs. a la Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs, por la paciencia y asesoramiento en el desarrollo del presente caso de estudio, a toda el área administrativa de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial, gracias.

Cristina Patricia Ochoa Castillo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Titulación a Dios por mantenerme con vida y permitirme concluir esta meta, a mis hijos Alejandro y Junior, por el apoyo, confianza, paciencia, comprensión, amor y por ser la razón principal para seguir adelante y cumplir los objetivos que me propongo en mi vida.

Cristina Patricia Ochoa Castillo

ÍNDICE GENERAL

ABSTRACT	XX
Introducción.....	1
Capítulo 1	2
Generalidades de la propuesta.....	2
Tema.....	2
Antecedentes	2
Identificación del problema.....	5
Justificación.....	8
Delimitación del tema a investigar.....	8
Delimitación temporal.....	8
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Marco teórico	9
Teoría de la organización	9
Teoría del equilibrio	11
La gestión empresarial	13
La planificación empresarial	15
Marco metodológico	16
Enfoque de investigación	16

Tipo de investigación	17
Población y muestra	17
Técnicas de recopilación de información.....	17
Conclusión capítulo 1	18
Capítulo 2	19
Diagnóstico de la situación administrativa y operativa de Dismero S.A.	19
Estructura organizacional	19
Análisis interno	22
Aspectos administrativos.....	22
Planificación.....	23
Organización	23
Dirección	24
Control y evaluación	24
Misión	24
Visión	24
Valores Corporativos	24
Resultados de encuesta.....	25
Resultados de la encuesta al personal administrativo de Dismero S.A.....	25
Resultados de la encuesta al personal operativo de Dismero S.A.....	33
Resultados de entrevista	40
Resultados de la entrevista al gerente y presidente de Dismero S.A.	40
Conclusión capítulo 2.....	41

Capítulo 3	42
Análisis de estudio de mercado	42
Empresa Devies Corp S.A.....	42
Visión	42
Misión.....	42
Compromiso	42
FODA	43
Análisis vertical del balance general	43
Análisis vertical del estado de resultados.....	45
Análisis horizontal del balance general.....	47
Análisis horizontal del estado de resultados	49
Análisis de ratios financieros	51
Comercial Megapropinec	53
Visión	54
Misión.....	54
Valores	54
FODA	54
Análisis vertical del balance general	54
Análisis vertical del estado de resultados.....	56
Análisis horizontal del balance general.....	57
Análisis horizontal del estado de resultado	59
Análisis de ratios financieros	61

Conclusión capítulo 3.....	63
Capítulo 4.....	64
Análisis de la situación financiera de Dismero S.A.....	64
Análisis del Balance General	65
Análisis del estado de resultados.....	69
Indicadores financieros de liquidez.....	70
Indicadores financieros de actividad.....	72
Indicadores financieros de endeudamiento	75
Indicadores financieros de rentabilidad.....	77
Ciclo de conversión del efectivo	78
Análisis de flujo de efectivo.....	80
Conclusión capítulo 4.....	81
Capítulo 5.....	82
Propuesta para la empresa Dismero S.A.	82
Porter	82
FODA	83
CAME	84
Estrategia.....	85
Objetivo.....	85
Componentes.....	85
Cadena de Valor	86
Mapa Estratégico.....	87

Objetivos Estratégicos e Indicadores	88
Cuadro de Mando Integral.....	89
Objetivo Principal	89
Objetivos Financieros.....	89
Objetivos Hacia los Proveedores.....	90
Objetivos hacia los Clientes	91
Objetivos en Procesos Internos	91
Objetivos en aprendizaje y crecimiento	91
Conclusiones capítulo 5	94
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Dismero S.A.....	20
Figura 2. Pregunta 1 encuesta al personal administrativo.....	25
Figura 3. Pregunta 2 encuesta al personal administrativo.....	26
Figura 4. Pregunta 3 encuesta al personal administrativo.....	27
Figura 5. Pregunta 4 encuesta al personal administrativo.....	28
Figura 6. Pregunta 5 encuesta al personal administrativo.....	29
Figura 7. Pregunta 6 encuesta al personal administrativo.....	30
Figura 8. Pregunta 7 encuesta al personal administrativo.....	31
Figura 9. Pregunta 8 encuesta al personal administrativo.....	32
Figura 10. Pregunta 1 encuesta al personal operativo.....	33
Figura 11. Pregunta 2 encuesta al personal operativo.....	34
Figura 12. Pregunta 3 encuesta al personal operativo.....	35
Figura 13. Pregunta 4 encuesta al personal operativo.....	36
Figura 14. Pregunta 5 encuesta al personal operativo.....	37
Figura 15. Pregunta 6 encuesta al personal operativo.....	38
Figura 16. Pregunta 7 encuesta al personal operativo.....	39
Figura 17. Pregunta 8 encuesta al personal operativo.....	40
Figura 18. FODA empresa Devies.....	43
Figura 19. FODA Comercial Megapropinec.....	54
Figura 20. Relación activo corriente – pasivo corriente.....	66
Figura 21. Relación Activo Corriente -Inventario y Pasico Corriente.....	67
Figura 22. Relación Activo – Patrimonio.....	68
Figura 23. Relación Ingresos – Costos - Gastos.....	70
Figura 24. Indicadores PORTER de Dismero.....	82

Figura 25. Estrategias de PORTER Dismero	83
Figura 26. FODA Dismero.....	83
Figura 27. Análisis CAME de Dismero.	84
Figura 28. Cadena de Valor Dismero S.A.....	86
Figura 29. Mapa estratégico Dismero S.A.	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Accionistas que constituyeron Dismero S.A.....	3
Tabla 2 Accionistas Actuales Dismero S.A.	3
Tabla 3 Margen de rentabilidad por grupo de productos	6
Tabla 4 Margen de utilidad sobre ventas	6
Tabla 5 ¿Usted cree que los procesos de control financiero son llevados de manera clara, eficiente y automatizada?	25
Tabla 6 ¿Dismero S.A. cuenta con programas informáticos para llevar el control del presupuesto ventas?.....	26
Tabla 7 ¿Mantiene usted la suficiente capacitación para elaborar informes a través del sistema informático con que el Dismero S.A. controla sus finanzas?.....	27
Tabla 8 ¿Cree usted que Dismero S.A. cumple con los objetivos planteados como organización?	28
Tabla 9 ¿Dismero S.A. cuenta con manuales de procedimientos, políticas o la descripción de funciones del personal?	29
Tabla 10 ¿Están definidos los procesos y procedimientos para realizar trámites o solicitar servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes?	30
Tabla 11 ¿Cree usted que la implementación de un proceso de control de gestión mejoraría la productividad de la empresa?	31
Tabla 12 ¿Dismero S.A. mantiene actualizado sus procesos de control financiero?	32
Tabla 13 ¿Considera usted que Dismero S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de las sucursales?	33
Tabla 14 ¿Considera usted que Dismero S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de cada uno de sus colaboradores?.....	34

Tabla 15 ¿Considera usted que Dismero S.A. debe mejorar el servicio que ofrece a los clientes?.....	35
Tabla 16 ¿Dismero S.A. brinda la suficiente capacitación a cada uno de sus colaboradores operativos?	36
Tabla 17 ¿Usted considera que la planificación de ventas que cada local actualmente es eficiente?	37
Tabla 18 ¿Usted cree que Dismero S.A. valora y reconoce su esfuerzo en el trabajo?	38
Tabla 19 ¿Cómo Dismero S.A. motiva a los trabajadores a cumplir con el trabajo?	38
Tabla 20 ¿Cómo cree que es la comunicación entre el área operativa con la administrativa?	39
Tabla 21 Análisis vertical del balance general Devies Corp S.A.....	44
Tabla 22 Análisis vertical del estado de resultados Devies Corp S.A.	46
Tabla 23 Análisis horizontal del balance general Devies Corp S.A.	48
Tabla 24 Análisis horizontal del estado de resultados Devies Corp S.A.	50
Tabla 25 Indicadores de liquidez Devies Corp S.A.	51
Tabla 26 Indicadores de actividad Devies Corp S.A.	52
Tabla 27 Indicadores de endeudamiento Devies Corp S.A.....	52
Tabla 28 Indicadores de rentabilidad Devies Corp S.A.	53
Tabla 29 Análisis vertical del balance general Comercial Megapropinec	55
Tabla 30 Análisis vertical del estado de resultados Comercial Megapropinec.....	56
Tabla 31 Análisis horizontal del balance general Comercial Megapropinec.....	58
Tabla 32 Análisis horizontal del estado de resultados Comercial Megapropinec.....	60
Tabla 33 Indicadores de liquidez Comercial Megapropinec.....	61
Tabla 34 Indicadores de actividad Comercial Megapropinec.....	61
Tabla 35 Indicadores de endeudamiento Comercial Megapropinec.	62
Tabla 36 Indicadores de rentabilidad Comercial Megapropinec.	63

Tabla 37 Balance General Dismero S.A.	65
Tabla 38 Estado de Resultados Integrales Dismero S.A.	69
Tabla 39 Liquidez corriente Dismero S.A.	70
Tabla 40 Prueba ácida Dismero S.A.	71
Tabla 41 Razón de efectivo Dismero S.A.	71
Tabla 42 Rotación de cuentas por cobrar Dismero S.A.	72
Tabla 43 Días promedio de cuentas por cobrar Dismero S.A.	72
Tabla 44 Rotación de inventario Dismero S.A.	73
Tabla 45 Días de rotación de inventario Dismero S.A.	73
Tabla 46 Rotación de cuentas por pagar Dismero S.A.	73
Tabla 47 Días de rotación de cuentas por pagar Dismero S.A.	74
Tabla 48 Ciclo de caja Dismero S.A.	74
Tabla 49 Razón de endeudamiento Total Dismero S.A.	75
Tabla 50 Concentración de Endeudamiento Dismero S.A.	75
Tabla 51 Razón de endeudamiento corriente Dismero S.A.	76
Tabla 52 Endeudamiento a largo plazo Dismero S.A.	76
Tabla 53 Apalancamiento Dismero S.A.	76
Tabla 54 Utilidad sobre ventas Dismero S.A.	77
Tabla 55 Rendimiento sobre el activo Dismero S.A.	77
Tabla 56 Rentabilidad sobre el patrimonio Dismero S.A.	77
Tabla 57 Ciclo de conversión del efectivo Dismero S.A.	78
Tabla 58 Flujo de efectivo Dismero S.A.	80
Tabla 59 Objetivos Estratégicos e indicadores.	88
Tabla 60 Margen de utilidad Dismero 2015-2019 y perspectiva 2020	89
Tabla 61 Indicadores liquidez, rotación de Inventarios y Cuentas por Pagar 2015-2019.	90

Tabla 62 Porcentaje de Costos y Gastos en relación a los Ingresos 2015-2019 y perspectivas 2020.....	90
Tabla 63 Cuadro de mando integral	92
Tabla 64 Cuadro de mando integral final.....	93

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado Análisis Financiero de una Empresa Ecuatoriana: Caso de Estudio Dismero S.A., tiene como finalidad presentar una propuesta de mejora en los índices de rentabilidad como mínimo de un punto porcentual adicional al resultado promedio que ha venido generando en los últimos cinco años, a través de un plan de mejoramiento estratégico continuo (MEC-D), la misma que será una herramienta que permitirá mejorar de manera eficaz los procesos de gestión, estableciendo factores de medición como son los indicadores y tendencias en cada área de la organización principalmente al área operativa, administrativa y financiera, permitiendo con ello que la empresa genere información oportuna para la adecuada toma de decisiones, las mismas que estarán enfocadas a otorgar en cada uno de sus canales de venta un servicio de calidad a precios accesibles, proyectando a sus clientes y proveedores un ambiente de orden y satisfacción, que conllevaran al incremento en ventas, a la obtención de mejor índice de rentabilidad y a contribuir al crecimiento económico y social del país.

PALABRAS CLAVES

Rentabilidad/Estratégico/ Indicadores / Tendencias/Procesos

ABSTRACT

The purpose of this titling work called Financier Analysis of an Ecuadorian Company: Caso de Studio Dismero S.A., aims to present a proposal for improvement in profitability indices of at least one percentage point in addition to the average result that has been generating in the last five years, through a continuous strategic improvement plan (MEC-D), the same that will be a tool that will allow to improve effectively the management processes , establishing measurement factors such as indicators and trends in each area of the organization mainly to the operational, administrative and financial area, thus allowing the company to generate timely information for the proper decision-making, the same that will be focused on providing in each of its sales channels a quality service at affordable prices, projecting its customers and suppliers an environment of order and satisfaction , which will lead to increased sales, a better rate of return and contributing to the country's economic and social growth.

KEYWORDS

Profitability/Strategic/ Indicators/ Trends /Processes

1. INTRODUCCION

El comportamiento general de la economía nacional muestra un deterioro de los términos de intercambio, debilidad de los mercados para las exportaciones e importaciones de productos, y el crecimiento del desempleo, factores que conlleva a que la competitividad del mercado interno se torne más agresivo, lo que constituyen en limitantes de peso para el crecimiento económico y social, situación que se hace crítica en los actuales momentos de inestabilidad política, social y económica; las empresas comerciales que se dedican a la distribución de productos de primera necesidad ceden sus márgenes de rentabilidad para lograr ser competitivos en el mercado.

Partiendo de lo expuesto puede indicarse que es necesario la implementación de estrategias de mejoramiento continuo, no es suficiente mantener la estrategia de precios más accesibles que la competencia, es necesario tener una visión clara de todos los factores que enmarcan el negocio, estableciendo procesos y controles adecuados que le permitan tomar decisiones de manera efectiva en base a información real y oportuna. De los aspectos planteados emergen las consideraciones que fundamentan el análisis del entorno, así como también de la situación actual de la Compañía Dismero S.A., en función de proponer Estrategias de Mejoramiento Continuo (MEC-D) que le permita ser competitivo en el mercado y controlar sus procesos operativos, administrativos y de gestión que garanticen el futuro de la compañía con márgenes de rentabilidad aceptables.

En base a lo anteriormente expuesto, se plantea el presente trabajo de grado, que consiste en analizar y proponer estrategias de mejoramiento continuo que aporten al logro de los objetivos propuestos.

Capítulo 1

Generalidades de la propuesta

Tema

Análisis financiero de una empresa ecuatoriana: Caso de estudio Dismero S.A.

Antecedentes

Dismero S.A. es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Babahoyo de la provincia de los Ríos, con 15 años de trayectoria dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo; gracias a la variedad de productos, precio y servicio ha logrado ganar la confianza y fidelidad de sus clientes. Dismero tiene claro que lo más importante es satisfacer a sus clientes, es por ello que el compromiso que tiene al ofrecer su servicio es que estos cumplan y superen las expectativas. La estrategia de la empresa es desarrollarse en función de las necesidades de sus clientes que permitan crecer e impulsar el desarrollo económico de la ciudad.

Los comisariatos son para las industrias su centro de distribución a fin de llegar a un usuario final, de ahí radica la importancia, porque forman parte de la dinamización de la economía del país entre el productor y consumidor, aportando también con el pago de impuestos y la generación de fuentes de empleo. Además, este tipo de negocios proporcionan los víveres necesarios para la alimentación de los habitantes del sector.

En el año 1996, nace como idea del Sr. Roberto Marcelo Medina Parra viendo la necesidad que existía en el abastecimiento en los sectores de la ciudad de Milagro y Babahoyo a través de la toma de pedido y entrega directa, atendiendo así inicialmente a los sectores de Tres Postes, Jujan y Babahoyo. En el año de 1998 decide abrir un local propio en la ciudad de Babahoyo y es así como nace el *Comercial Medina* con la modalidad de tienda, teniendo gran acogida y manteniendo el servicio de cobertura, ampliándose a los sectores de San Juan, La Unión y Baba. En el año 2002 debido al crecimiento de *Comercial Medina*, construye un nuevo local comercial y se reinaugura bajo un nuevo nombre *Comercial Medina Hnos.* para este año ya contaba con la ayuda de uno de sus sobrinos el Econ. Jorge Medina Tobar. En su afán de seguir creciendo deciden dar apertura a nuevas rutas de cobertura en diferentes sectores de la Provincia de los Ríos. (Dismero SA, 2016).

En el año 2004 inicia la construcción de nuevas instalaciones frente al local existente, con miras a brindar un nuevo formato en atención al cliente, formalizando sus políticas y procesos nace la idea de la creación de la Compañía Dismero S.A. que significa Distribuidora Medina

Román, la misma que es creada mediante escritura pública en el año 2005 dejando su condición de tienda para convertirse en un autoservicio abre sus puertas el 01 de Septiembre del 2005, diversificando sus líneas de productos y brindando una atención más personalizada al cliente mayorista y manteniendo su formato de ventas de cobertura ha conllevado a que tenga un crecimiento en ventas y en sus áreas de influencia; generando plazas de trabajo en una gran infraestructura física y humana; lo que ha permitido al momento seguir abriendo nuevos mercados con la creación de cuatro sucursales (Dos en Babahoyo y una en Montalvo y una en Caluma). (Dismero SA, 2016).

Dismero S.A. es constituida legalmente a través de Escritura Pública el 14 de febrero del 2005 en la Notaria Séptima del Cantón Guayaquil y queda registrada en el Registro Mercantil de la ciudad de Babahoyo el 07 de marzo del 2005, no tiene impedimento para dar apertura a sucursales en cualquier lugar del país luego de cumplir con las formalidades y obligaciones que cada ciudad o cantón disponga. La empresa es de nacionalidad ecuatoriana sus accionistas son:

Tabla 1

Accionistas que constituyeron Dismero S.A.

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	%PARTICIPACION	NÚMERO ACCIONES
Sr. Roberto Medina Parra	9.900,00	9.900,00	99%	9900
Econ. Jorge Medina Tobar	100,00	100,00	1%	100
TOTAL	10.000,00	10.000,00	1,00	10.000

Nota: Adaptado de “Certificado de Socios y Accionistas”, por Superintendencia de Compañías, 2019.

Tabla 2

Accionistas Actuales Dismero S.A.

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	%PARTICIPACION	NÚMERO ACCIONES
Sr. Roberto Medina Parra	421.721,00	421.721,00	72%	421721
Econ. Jorge Medina Tobar	58.572,00	58.572,00	8%	58572
Sr. Luis Andrés Medina Román	58.572,00	58.572,00	10%	58572
Sr. Daniel Moisés Medina Román	46.858,00	46.858,00	10%	46858
TOTAL	585.723,00	585.723,00	100%	585.723

Nota: Adaptado de “Certificado de Socios y Accionistas”, por Superintendencia de Compañías S.A., 2019.

El objeto social de Dismero S.A. está relacionado a las siguientes actividades:

- a. A la compra, venta, importación, exportación, fraccionamiento, consignación, representación y distribución de vinos, licores, gaseosas, jugos frutales, toda clase de bebidas con alcohol o sin alcohol, gaseosas, jugos frutales, toda clase de conservas, bebidas gaseosas, pastas, galletas, chocolates y en general toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, animal y vegetal.
- b. El desarrollo y explotación ganadera en todas sus fases.
- c. La industrialización y comercialización de productos del mar tales como langostas, camarón, atún y demás productos en general ya sean procesados o no.
- d. Explotación, industrialización y comercialización de productos forestales, en tierras propias o de terceros, privada o pública.
- e. Actuar como comisionista, mandataria o consignataria.
- f. La compra, venta, corretaje, administración, arrendamiento, permuta, agenciamiento, explotación, de bienes urbanos y rurales propios y de terceros.
- g. A la explotación agrícola y pecuaria en todas sus fases.
- h. Extracción, explotación, procesamiento y comercialización de productos del petróleo y sus derivados.
- i. La importación, compra, venta, distribución, comercialización de vehículos, botes, motos, y todo tipo de motores, repuestos, equipos y accesorios.
- j. La compra, venta, importación, exportación, comercialización y distribución de artículos de ferretería y sus accesorios para la industria, oficinas y viviendas en general.
- k. La industrialización y comercialización en el ámbito nacional e internacional de productos lácteos.
- l. La construcción de viviendas vecinales o unifamiliares y toda clase de edificios y condominios, centros comerciales, industriales.
- m. La compra, venta, importación, exportación, comercialización de maquinaria y equipos agrícolas, pecuarios, industriales, eléctricos, de seguridad de la rama metalmecánica, hospitalaria, de sus repuestos y accesorios.
- n. La compra, venta importación y exportación y comercialización de todo tipo de electrodoméstico, artefactos domésticos, artículos, menajes del hogar, la industria, la oficina; así como de artículos de bazar, perfumes, cosméticos y juguetes.
- o. La importación, comercialización, fabricación y distribución de toda clase de productos farmacéuticos y químicos.

- p. La compra, venta, importación, comercialización, fabricación y distribución de toda clase de productos farmacéuticos y químicos.
- q. La importación y exportación de productos e insumos para la industria alimenticia, textil y metalmecánica.
- r. La compra, venta, importación, exportación y comercialización de libros, equipos de imprenta y sus repuestos, así como su la materia prima conexas.

El objetivo social de Dismero S.A. es amplio, pero en la actualidad está dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y menor. La Administración de la compañía según los estatutos está liderada por la Junta General de Accionistas, su Gerente General Sr. Roberto Medina y el presidente Econ. Jorge Medina.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía es actualmente ejercida por su Gerente General, quien es nombrado por la compañía por el período de dos años, pudiendo ser reelegido por periodos iguales mediante la Junta General de Accionistas.

Identificación del problema

Los propietarios de los negocios deben saber que el crecimiento es intensivo y por ello deben administrar, dirigir y controlar de una manera efectiva los recursos existentes en sus empresas; saber con exactitud los productos que representan mayor rentabilidad, las diversas actividades relacionadas al crecimiento, prospección al mercado, inversión en activos nuevos, contratación del personal, financiamiento del circulante y otros gastos que requiera la operatividad del negocio.

Dismero cuenta con aceptación en el mercado local y a nivel de la provincia de los Ríos, cumple con el presupuesto de ventas que le es asignado; sin embargo, al analizar la información, podemos observar que la utilidad en este segmento de negocio gira en relación al número de unidades vendidas, diversificación de productos con baja y alta rentabilidad y a la optimización efectiva de los gastos, no obstante, basados en los informes entregados por la empresa DISMERO S.A., se logra determinar que el margen de rentabilidad bruto en ventas que se asigna a cada grupo de productos es bajo a fin de lograr mayor aceptación en el mercado, representando un margen bruto promedio de ventas del 10.78% en el lapso de cinco años correspondientes del 2015 al 2019, sin embargo, se observa un ligero incremento en el año 2019 del 11,98%.

Tabla 3
Margen de rentabilidad por grupo de productos

	2015	2016	2017	2018	2019
Azúcar y Edulcorantes	12,10%	12,40%	12,62%	12,81%	13,39%
Galletas	10,10%	11,33%	9,59%	10,30%	10,85%
Atunes y demás alimentos enlatados	8,56%	9,10%	9,79%	9,91%	10,67%
Aceites, Margarinas y Mantecas	7,03%	7,15%	8,17%	8,52%	8,86%
Solubles e Instantáneos	7,90%	8,27%	8,19%	9,29%	9,11%
Salsas, aderezos y similares	8,65%	9,68%	9,21%	9,86%	9,85%
Dulces Repostería	14,10%	15,50%	16,00%	17,00%	17,00%
Harinas y Avenas	8,59%	9,59%	8,57%	9,83%	10,48%
Granos y Frutos Secos	14,50%	19,49%	18,61%	20,30%	21,30%
Carnes, Pollos, Mariscos, Embutidos	12,00%	15,20%	15,20%	18,00%	19,90%
Bebidas no Alcohólicas	11,82%	11,82%	8,19%	9,63%	7,60%
Especies y condimentos	7,82%	8,82%	9,23%	13,00%	14,08%
Aseo y Limpieza del Hogar	8,43%	8,43%	9,18%	9,75%	9,48%
Aseo y Limpieza Personal	8,83%	8,83%	8,40%	9,74%	10,87%
Jugos y Energizantes	9,20%	8,20%	8,26%	10,75%	8,77%
Leches, Yogurt, Huevos	9,20%	9,97%	8,80%	9,58%	9,50%
Snack, Panes y Caramelos	8,55%	8,55%	8,36%	8,89%	9,22%
Quesos y Lácteos	8,73%	8,73%	8,76%	9,14%	9,42%
Productos congelados	9,10%	9,44%	10,39%	18,19%	18,20%
Chocolates (Confites)	8,30%	8,40%	8,87%	10,35%	12,81%
Confites y Golosinas	9,37%	9,67%	10,28%	9,15%	10,15%
Total Promedio	9,66%	10,41%	10,22%	11,62%	11,98%

Nota: Adaptado de “Informe de Rentabilidad por Grupo de Productos”, por Dismero S.A, 2019.

En el margen de utilidad sobre ventas de Dismero S.A. es menor al que mantiene una de sus principales competencias, y es precisamente ahí en donde se evidencia el desequilibrio del margen de rentabilidad.

Tabla 4
Margen de utilidad sobre ventas

	Devies Corp S.A.	Dismero SA
2015	13,39%	9,67%
2016	12,71%	10,41%
2017	13,68%	10,22%
2018	13,80%	11,62%
2019	15,23%	11,98%
PROMEDIO	13,76%	10,78%

Nota: Adaptado de “Informe de Estados Financieros”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

No obstante, a fin de detectar la existencia de otras dificultades que indirectamente pudieran incidir en la rentabilidad de Dismero S.A., se procedió en el presente trabajo de titulación a

realizar encuestas a los colaboradores y entrevistas a los accionistas, para posterior a ello contemplar en el diseño de soluciones y recomendaciones; se detectó lo siguiente: los manuales de políticas funciones y responsabilidades, así como los procedimientos y flujo de procesos no están en su totalidad definidos para todas y cada una de las personas que laboran en la empresa y los que mantienen no se encuentran documentados.

El manual de procesos y procedimientos debidamente documentado es importante puesto que a través de ello se basa la gestión de la organización, en la visita que fue realizada se observó los siguientes efectos, debido a la falta de manuales administrativos:

- **Sistematización en las funciones administrativas:** No existe una definición clara de los procesos y responsabilidades que debe cumplir cada integrante en cada una de las áreas departamentales, lo cual origina, a que cada uno de ellos tomen decisiones individuales las mismas que sin un debido análisis financiero son aprobados por los directivos.
- **Control Interno eficaz:** Existe Control Interno a ciertas áreas críticas como cartera de clientes e inventario; pero no son suficientes para la empresa, si existiera el manual de procesos y procedimientos permitiría al área de auditoría controlar de manera eficiente los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en toda la empresa; o en su efecto tomar las medidas correctivas oportunas en el caso que sean necesarias.
- **Manual de Funciones y Responsabilidades:** No existe manuales de funciones y responsabilidades definidos y documentados, hay un gran desperdicio de recursos y una gran deficiencia en cuanto a productividad.

En cuanto a planificación Dismero S.A. no cuenta con un plan de acción que guíe las actividades que deberían ejecutar de manera organizada a fin de alcanzar sus objetivos, que a la vez le permitan competir de manera eficaz en el mercado. Al no contar con lineamientos definidos da origen al descontrol de los recursos afectando con ello el margen de rentabilidad.

Los objetivos, no están establecidos formalmente, solo existen ideas por parte de los accionistas quienes están orientados a lo que desean alcanzar; las jefaturas departamentales se limitan a cumplir con la rutina del día a día, los mismos que debido a la operatividad que demanda sus funciones no les da tiempo a detenerse y aportar con ideas de mejora, que se podrían implementar si reestructuran sus procesos y que a la vez permitan concientizar en el control de gastos.

Justificación

En ámbitos generales, uno de los problemas a los que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, en proceso de crecimiento es la falta implementación de estrategias eficientes que le permitan el control de costos y gastos, un negocio sin el control adecuado, difícilmente logrará alcanzar sus objetivos, es por ello la necesidad de implementar una estrategia que permita a Dismero S.A. mejorar los índices de rentabilidad.

Luego de haber realizado el respectivo análisis de la situación financiera de Dismero S.A. se ha focalizado las debilidades en sus costos y gastos los mismos que son solucionables si aprovecharan al máximo los recursos existentes tales como el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan contar con información oportuna en el campo económico administrativo y financiero, por tal motivo que al no desarrollar el presente caso de estudio, conllevará a que no se encuentre una propuesta de mejora, debido a que la situación de hoy es de crisis a causa de la mala gestión que ha estado impactando en la rentabilidad de la entidad y afectando su salud financiera; por lo tanto, el presente caso de estudio tiene pertinencia, puesto que busca proponer lineamientos estratégicos financieros para que la Compañía Dismero S.A. mejore sus índices de rentabilidad.

La investigación a desarrollar tiene su justificación metodológica puesto que los resultados obtenidos servirán de aporte a la comunidad científica en cuanto al conocimiento existente y servirán de fuente de consulta respecto a las herramientas utilizadas para el levantamiento y procesamiento de la información.

Finalmente, se tiene la justificación social, puesto que con el desarrollo del estudio se podrá mejorar la información para la toma de decisiones dentro de la empresa, la cual podrá atender las responsabilidades sociales para con sus trabajadores, extendiéndose así los beneficios en desarrollar este documento.

Delimitación del tema a investigar

Delimitación espacial

La empresa Dismero S.A. en donde se va a realizar la investigación, sus instalaciones de oficina matriz están ubicadas en la ciudad de Babahoyo.

Delimitación temporal

Este caso de estudio analizará los periodos comprendidos entre 2015-2019

Objetivos

Objetivo general

Analizar la sostenibilidad de la empresa Dismero S.A.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación administrativa y operativa de Dismero S.A.
- Realizar un estudio de mercado sobre la situación financiera y administrativa de las principales empresas competidoras de Dismero S.A.
- Analizar los principales estados financieros de Dismero S.A.
- Proponer un plan estratégico que garantice la sostenibilidad de la empresa Dismero S.A.

Marco teórico

Teoría de la organización

La teoría de la organización clásica fue la primera y principal teoría de las organizaciones. La teoría clásica se encontró en las industrias de la década de 1930 y todavía tiene una gran influencia en la actualidad. La teoría clásica incluye profesiones de ingeniería mecánica e industrial y economía. De acuerdo con Shafritz y Ott (2005) la teoría se basa en:

- Se producen organizaciones para implementar objetivos económicos y relacionados con la producción.
- Hay una mejor manera de organizarse para la producción, y esa forma se puede encontrar a través de una investigación científica sistemática.
- La producción se puede maximizar mediante la especialización y la división del trabajo.
- Las personas y las organizaciones actúan de acuerdo con principios económicos racionales.
- Los trabajadores eran vistos como partes intercambiables en una máquina industrial en la que las partes estaban hechas de carne solo cuando no era práctico hacerlas de acero.
- Las máquinas motorizadas resultaron en trabajadores de producción y, a su vez, cambiaron la artesanía individual.
- Sistema de fábrica: resultó en una producción intensiva en capital y altamente coordinada.
- Las organizaciones deberían funcionar como máquinas, utilizando personas, capital y máquinas como sus partes heredadas.

- El pensamiento de tipo industrial y de ingeniería mecánica dominó las teorías sobre "la mejor manera" de organizarse para la producción.
- Se ocupa principalmente de la anatomía o estructura de las organizaciones formales.

El trabajo del gerente científico, una vez que se encontró la mejor manera, fue imponer este procedimiento a su organización. La teoría de la organización clásica surge de un corolario de esta proposición. Si había una mejor manera de implementar cualquier tarea de producción, entonces, correspondientemente, también debe haber una mejor manera de llevar a cabo cualquier tarea de organización social, incluidas las empresas organizadoras. Se suponía que tales principios de organización social existían y esperaban ser descubiertos a través de una observación y análisis científicos diligentes. Las organizaciones deben basarse en principios científicos universalmente aceptados.

Además, la teoría de la organización clásica se basa en cuatro pilares clave. Incluyen la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales, la estructura y el alcance del control. Dados estos elementos principales, se puede derivar casi toda la teoría de la organización clásica (Shafritz & Ott, 2005).

La división del trabajo es sin duda la piedra angular entre los cuatro elementos. De ella fluyen los otros elementos como corolarios. Por ejemplo, el crecimiento escalar y funcional necesita una especialización y departamentalización de funciones. La estructura de la organización se basa naturalmente en la dirección en que viaja la especialización de actividades en el desarrollo de la empresa. Finalmente, el alcance de los problemas de control es el resultado de varias funciones especializadas bajo la jurisdicción de un gerente (Scott W. , 1961).

Los procesos escalares y funcionales se ocupan del crecimiento vertical y horizontal de la organización, respectivamente. El proceso escalar significa el crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y responsabilidad, la unidad de mando y la obligación de informar. La división de la organización en partes especializadas y la reagrupación de las partes en unidades compatibles son elementos pertenecientes al proceso funcional. Este proceso se concentra en la evolución horizontal de la línea y el personal en una organización formal (Scott, 1987).

La teoría de la organización clásica se trata con niveles jerárquicos de autoridad y coordinación junto con diferenciaciones horizontales entre unidades (Shafritz et al., 2005). Los primeros teóricos estructurales incluyen a Adam Smith, Daniel McCallum, Fredrick Winslow

Taylor, Max Weber y Henri Fayol. La división del trabajo de Smith (1776) subraya los efectos positivos de la especialización con respecto a la productividad general dentro de la organización.

Este trabajo se produjo en los albores de la revolución industrial y es la declaración más seria e influyente sobre la lógica económica de la organización (Shafritz et al., 2005). McCallum (1856) se ocupó de los principios generales de la organización de Smith, se concentró en el flujo de información hacia arriba y hacia abajo y se le atribuye el diseño del primer organigrama (Shafritz et al., 2005).

Taylor amplió el trabajo de Smith y McCallum al centrarse en aumentar la producción mediante el uso de métodos científicos para descubrir los métodos de producción más rápidos, más eficientes y menos fatigosos (Shafritz & Ott, 2005). El enfoque de Taylor (1916) subraya la gestión científica y su uso para hacer al trabajador más eficiente, generando así más riqueza para sí mismo y para el mundo. Taylor buscó encontrar el vehículo más ventajoso para trabajar en el diseño de la organización. Weber tuvo una visión más macro de la organización, basándose en estudios de organizaciones antiguas en Egipto, Roma, China y el Imperio Bizantino.

Weber (1978) define una burocracia, un conjunto específico de arreglos estructurales y cómo funcionan los miembros de la organización. Fayol centró su estudio en la teoría de la gestión dentro de la organización y creía que su concepto de gestión también era universalmente aplicable. Sus principales contribuciones fueron sus 14 principios que causaron un claro éxito organizacional. Cada uno de estos hombres construyó sus teorías utilizando el trabajo del otro.

Estos teóricos buscaron organizaciones como máquinas que requieren límites entre unidades. Se basan en la previsibilidad y la precisión, logradas a través del control, la especialización, el flujo vertical de información y los intercambios limitados con el entorno externo.

La importancia de estos trabajos es su progresión colectiva que explica la eficiencia del trabajo y la definición de las organizaciones. La maduración de la teoría de la organización clásica es paralela al desarrollo de las organizaciones de asuntos estudiantiles en el sentido de que ambas se han expandido con el tiempo.

Teoría del equilibrio

El equilibrio general en economía es un estado perfecto cuando la demanda y la oferta son iguales entre sí. En otras palabras, la oferta y la demanda están en equilibrio, es decir, en perfecta armonía. También se emplea el término equilibrio general walrasiano. Los

economistas dicen que el equilibrio general en su sentido puro no existe. Lo mejor que se puede esperar es acercarse lo más posible.

Leon Walras (1834-1910), un economista matemático francés y georgista, desarrolló la teoría. En 1874 y 1877 Walras publicó *Éléments d'économie politique pure*. William Jaffé publicó una versión en inglés – *Elements of Pure Economics* – en 1954. Los georgistas creen que debe poseer todas las cosas que se crean, excepto el valor económico derivado de la tierra, incluidos los recursos naturales. Esas cosas deberían pertenecer por igual a todos los residentes de la comunidad.

Walras desarrolló la teoría para resolver una controversia entre economistas. La mayoría de los análisis económicos habían demostrado solo un equilibrio parcial en los mercados individuales. Nadie había demostrado que el equilibrio general pudiera existir, es decir, en todos los mercados simultáneamente, hasta que Walras entró en escena (Cataño, 2004).

Aunque es un estado utópico en el mundo de la economía, uno que nunca se logra por completo, los economistas creen que la armonía total en la demanda y la oferta es algo a lo que se debe aspirar. Aunque los mercados nunca alcanzan el equilibrio total, a la larga tienden a alcanzarlo. En 1889, Walras escribió: El mercado es como un lago agitado por el viento, donde el agua busca incesantemente su nivel sin alcanzarlo.

Cuando la demanda de todos los productos es más o menos igual a la oferta, los precios son estables. Las personas pueden hacer planes a largo plazo porque les resulta más fácil predecir sus finanzas futuras. Posteriormente, es más probable que ocurra un crecimiento sostenible del PIB (producto interno bruto). Por otro lado, el equilibrio parcial es una condición del equilibrio económico que solo ocurre en parte de la economía.

Resico (2016) mencionó lo siguiente con respecto al equilibrio general: En teoría económica, cuando se alcanza un estado de equilibrio en todos los mercados de la economía (a pesar de que los movimientos en un mercado pueden afectar a otro). Si bien el equilibrio general se refiere a toda la economía, donde la demanda es igual a la oferta de cada bien y servicio en cada mercado, el equilibrio parcial solo tiene en cuenta una parte del mercado.

Por otro lado, el análisis de equilibrio parcial trata a un sector particular de la economía como funcionando de manera aislada de todos los demás sectores. George Stigler (1911-1991), un economista estadounidense que recibió el Premio Nobel de Ciencias Económicas en 1982 escribió: Un equilibrio parcial es aquel que se basa solo en un rango restringido de datos, un ejemplo estándar es el precio de un solo producto, los precios de todos los demás productos se mantienen fijos durante el análisis.

El análisis de equilibrio general es un estudio exhaustivo de varias variables económicas: sus interdependencias e interrelaciones para comprender cómo funciona el sistema económico en su conjunto. Reúne las secuencias de causa y efecto de los cambios en las cantidades y precios de bienes y servicios en relación con toda la economía. Una economía solo está en equilibrio general cuando cada consumidor, cada empresa, cada industria y cada factor de servicio están en equilibrio al mismo tiempo.

Se alcanza el equilibrio general cuando todos los precios están en equilibrio. Los consumidores gastan sus ingresos obtenidos de una manera que produce la máxima satisfacción. Además, todas las empresas de cada sector industrial están en equilibrio a todos los precios y productos. Además, la oferta y la demanda de factores de producción son los mismos que los precios de equilibrio. Según Resico (2016) el análisis de equilibrio general se basa en nueve supuestos:

- La competencia perfecta existe en los mercados de bienes, servicios y factores.
- Los gustos y hábitos de los consumidores son constantes y constantes.
- Los ingresos de los consumidores son dados y constantes.
- Los factores de producción son perfectamente móviles entre diferentes lugares y ocupaciones.
- Los rendimientos a escala son constantes.
- Todas las empresas hacen negocios bajo las mismas condiciones de costo.
- Todas las unidades de un servicio productivo son iguales.
- Las técnicas de producción no cambian.
- Hay pleno empleo de todos los recursos, incluida la mano de obra.
- Dados estos nueve supuestos, alcanzamos el equilibrio general cuando la demanda de cada producto es igual a su oferta. El equilibrio también incluye todos los servicios.

Las decisiones de los consumidores con respecto a cada producto y las decisiones de los productores para la producción de cada artículo operan en un estado de total armonía.

La gestión empresarial

Las teorías de gestión son conceptos que rodean las estrategias de gestión recomendadas, que pueden incluir herramientas como marcos y directrices que pueden implementarse en organizaciones modernas. En general, los profesionales no se basarán únicamente en una sola teoría de gestión, sino que introducirán varios conceptos de diferentes teorías de gestión que mejor se adapten a su fuerza de trabajo y cultura empresarial.

Durante mucho tiempo, los teóricos han estado investigando las formas de gestión más adecuadas para diferentes entornos de trabajo. Aquí es donde entran en juego las teorías de gestión. Si bien algunas de estas teorías se desarrollaron hace siglos, aún brindan marcos estables para administrar negocios.

Teoría de la gestión científica. El ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor, uno de los primeros teóricos de la gestión, fue pionero en la teoría de la gestión científica. Él y sus asociados estuvieron entre los primeros individuos en estudiar el desempeño laboral científicamente. La filosofía de Taylor enfatizó el hecho de que obligar a las personas a trabajar duro no era la mejor manera de optimizar los resultados. En cambio, Taylor recomendó simplificar las tareas para aumentar la productividad (Hernández, 2011).

La estrategia era un poco diferente de cómo se llevaban a cabo los negocios de antemano. Inicialmente, el ejecutivo de una fábrica disfrutaba de un contacto mínimo, si lo hubiera, con sus empleados. No había absolutamente ninguna manera de estandarizar las reglas del lugar de trabajo y la única motivación de los empleados era la seguridad laboral.

Según Taylor, el dinero era el incentivo clave para trabajar, por eso desarrolló el concepto de salario justo por un día justo de trabajo. Desde entonces, la teoría de la gestión científica se ha practicado en todo el mundo. La colaboración resultante entre empleados y empleadores se convirtió en el trabajo en equipo que ahora disfruta la gente (Hernández, 2011).

Teoría de la gestión de sistemas. La gestión de sistemas ofrece un enfoque alternativo para la planificación y gestión de organizaciones. La teoría de la gestión de sistemas propone que las empresas, como el cuerpo humano, constan de múltiples componentes que funcionan armoniosamente para que el sistema más grande pueda funcionar de manera óptima. Según la teoría, el éxito de una organización depende de varios elementos clave: sinergia, interdependencia e interrelaciones entre varios subsistemas (Robbins & Coulter, 2018).

Los empleados son uno de los componentes más importantes de una empresa. Otros elementos cruciales para el éxito de un negocio son los departamentos, grupos de trabajo y unidades de negocios. En la práctica, los gerentes deben evaluar patrones y eventos en sus empresas para determinar el mejor enfoque de gestión. De esta manera, pueden colaborar en diferentes programas para que puedan trabajar como un todo colectivo en lugar de como unidades aisladas.

Teoría de la gestión de contingencias. El concepto principal detrás de la teoría de gestión de contingencias es que ningún enfoque de gestión se adapta a todas las organizaciones. Hay varios factores externos e internos que finalmente afectarán el enfoque de gestión elegido. La

teoría de contingencia identifica tres variables que pueden influir en la estructura de una organización: el tamaño de una organización, la tecnología empleada y el estilo de liderazgo.

Fred Fiedler es el teórico detrás de la teoría de gestión de contingencias. Fiedler propuso que los rasgos de un líder estaban directamente relacionados con la eficacia con la que lideraba. Según la teoría de Fiedler, hay un conjunto de rasgos de liderazgo útiles para cada tipo de situación. Significa que un líder debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse al entorno cambiante. La teoría de la gestión de contingencias se puede resumir de la siguiente manera:

No existe una técnica específica para administrar una organización. Un líder debe identificar rápidamente el estilo de gestión particular adecuado para una situación particular. El componente principal de la teoría de contingencia de Fiedler es LPC, la escala de compañeros de trabajo menos preferida. LPC se utiliza para evaluar qué tan bien orientado está un gerente.

Teoría X y Teoría Y. Creer que cada individuo obtiene la máxima satisfacción del trabajo que realiza, o cree que algunos ven el trabajo como una carga y solo lo hacen por dinero. Tales suposiciones influyen en cómo se gestiona una organización. Los supuestos también forman la base de la Teoría X y la Teoría Y.

Douglas McGregor es el teórico acreditado con el desarrollo de estos dos conceptos contrastantes. Más específicamente, estas teorías se refieren a dos estilos de gestión: el autoritario (Teoría X) y el participativo (Teoría Y).

En una organización donde los miembros del equipo muestran poca pasión por su trabajo, es probable que los líderes empleen el estilo de gestión autoritario. Pero si los empleados demuestran una disposición a aprender y están entusiasmados con lo que hacen, es probable que su líder utilice una gestión participativa. El estilo de gestión que adopta un gerente influirá en qué tan bien puede mantener motivados a los miembros de su equipo (Robbins & Coulter, 2018).

La teoría X tiene una visión pesimista de los empleados en el sentido de que no pueden trabajar en ausencia de incentivos. La teoría Y, por otro lado, tiene una opinión optimista de los empleados. La última teoría propone que los empleados y gerentes pueden lograr una relación de colaboración y confianza. Aun así, hay un par de instancias donde se puede aplicar la Teoría X. Por ejemplo, las grandes corporaciones que contratan a miles de empleados para el trabajo de rutina pueden encontrar la adopción de esta forma de gestión ideal.

La planificación empresarial

El teórico de la gestión Henri Fayol (1841-1925) cuyo trabajo aún perdura hoy incluyó la planificación entre lo que dijo que eran las principales responsabilidades de la gerencia:

- Planificación
- Organización
- Mando
- Coordinación
- Controlar

Describió la planificación como: “examinar el futuro, decidir qué se debe hacer y desarrollar un plan de acción”.

Por otra parte, Henry Mintzberg ha sido llamado ‘el gran iconoclasta de gestión’ debido a su disposición a atacar conceptos previamente sagrados en los negocios y la gestión. Su enfoque de sentido común a los problemas de gestión le ha valido un amplio seguimiento y quizás sea mejor conocido por su trabajo en estrategia de negocios, donde se dice que ha expuesto las brechas entre los conceptos académicos de estrategia y realidad.

Michael Porter, el otro gran estratega moderno, adoptó un enfoque particular en la competencia y competitividad organizacional y gubernamental y ha escrito varios libros populares sobre estrategia comercial; También ha desarrollado una serie de herramientas y técnicas de uso frecuente, dos de las cuales, sus modelos de ‘Cinco fuerzas’ y ‘Cadena de valor’ se describen más adelante en este módulo.

Igor Ansoff es otro contribuyente reconocido para el desarrollo del pensamiento y la práctica en la estrategia empresarial. Considerado por muchos como uno de los pioneros de la planificación estratégica, fue un gran defensor de la escuela de pensadores ‘Planificación’. Su libro ‘Estrategia corporativa’ publicado en 1965 se centró en gran medida en las preocupaciones externas, más que internas, de las organizaciones, incluida la combinación de productos con diferentes tipos de mercados, para cuyo análisis Ansoff presentó su conocida Matrix (matriz de Ansoff), Otra herramienta de planificación estratégica que todavía se usa ampliamente en la actualidad.

Marco metodológico

Enfoque de investigación

La investigación cuantitativa se expresa en números y gráficos. Se utiliza para probar o confirmar teorías y suposiciones. Este tipo de investigación se puede utilizar para establecer hechos generalizables sobre un tema. Los métodos cuantitativos comunes incluyen experimentos, observaciones registradas como números y encuestas con preguntas cerradas (O'Dwyer & Bernauer, 2013).

Para el presente trabajo de investigación se ajusta al enfoque cuantitativo porque se utilizó la encuesta a los empleados de la empresa Dismero S.A. donde se aplicaron tablas de frecuencia y gráficos de pastel para su respectivo análisis. Así mismo, se analizaron los distintos estados financieros para entender el desempeño de la empresa durante los últimos años.

La investigación cualitativa se expresa en palabras. Se utiliza para comprender conceptos, pensamientos o experiencias. Este tipo de investigación le permite recopilar información detallada sobre temas que no se comprenden bien. Los métodos cualitativos comunes incluyen entrevistas con preguntas abiertas, observaciones descritas en palabras y revisiones de la literatura que exploran conceptos y teorías (Taylor, Bogdan, & DeVault, 2015).

A partir del uso de las entrevistas de los altos cargos de la empresa se podrá conocer las perspectivas de dichos encargados sobre el manejo de la compañía. Adicionalmente, se realizó un análisis documental de la competencia para tener conocimiento del comportamiento del mercado.

Tipo de investigación

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que describe una población, situación o fenómeno que se está estudiando. Se centra en responder las preguntas de cómo, qué, cuándo y dónde si se trata de un problema de investigación, en lugar del por qué (Croucher & Cronn-Mills, 2018). Esto se debe principalmente a que es importante tener una comprensión adecuada de qué se trata un problema de investigación antes de investigar por qué existe en primer lugar.

El tipo de investigación descriptivo se ajusta al presente trabajo debido a que, a través de la encuesta, entrevista, estados financieros, documentos de empresas competidoras. Se podrá establecer el comportamiento administrativo y financiero de Dismero S.A. en el mercado.

Población y muestra

La empresa Dismero S.A. cuenta con un total de 120 empleados de los cuales 22 corresponden al personal administrativo y 98 forman parte del personal operativo. En este sentido, al tener una baja población se optó por el muestreo no probabilístico por conveniencia lo que implica que se encuestó a la totalidad de la población.

Técnicas de recopilación de información

La investigación por encuestas se define como el proceso de realizar una investigación utilizando encuestas que los investigadores envían a los encuestados. Luego, los datos recopilados de las encuestas se analizan estadísticamente para extraer conclusiones de investigación significativas (Oflazoglu, 2017).

Por medio de la encuesta a los empleados administrativos y operativos se podrá saber desde la perspectiva interna de la compañía, como la misma se gestiona de forma administrativa y financiera.

Una entrevista es generalmente una técnica de investigación cualitativa que implica hacer preguntas abiertas para conversar con los encuestados y recopilar datos sobre un tema. En la mayoría de los casos, el entrevistador es el experto en la materia que intenta comprender las opiniones de los encuestados en una serie de preguntas y respuestas bien planificadas y ejecutadas.

La entrevista pudo determinar si la empresa cuenta con planificación y control de las actividades que se desarrollan diariamente, si establece sus objetivos estratégicos, opinión del desempeño laboral de los empleados y cualquier aspecto relacionado al manejo administrativo.

Investigación que utiliza documentos personales y oficiales como material fuente. Los documentos utilizados por los científicos sociales pueden incluir cosas como periódicos, diarios, sellos, directorios, folletos, mapas, publicaciones estadísticas gubernamentales, fotografías, pinturas, discos de gramófono, cintas y archivos de computadora (Flick, 2015).

A través de información documental de las empresas Dismero, Devies Corp y Comercial Megapropinec se pudieron conocer aspectos clave como la misión, visión, valores, FODA y análisis de sus estados financieros, se pudo determinar el comportamiento actual del mercado.

Conclusión capítulo 1

Dismero S.A. es una empresa ecuatoriana, con quince años de trayectoria es conocida a nivel de provincia de los Ríos tiene como actividad principal la comercialización al por mayor y menor de alimentos, ofrece sus productos de primera necesidad a través de cinco autoservicios (3 ubicados en Babahoyo, uno de Montalvo y uno en Caluma) y la visita de tiendas a nivel de la provincia de los Ríos, Guayas y Bolívar a través de la cobertura, en la actualidad mantiene un problema latente en el porcentaje de rentabilidad que obtiene al final de cada ejercicio económico, el mismo que no es satisfactorio para los accionistas, mientras que uno de sus principales competidores en los últimos cinco años mantiene una rentabilidad bruta en ventas promedio de 13.76%, Dismero mantiene un promedio de 10.78%.

Es por ello que se surge la necesidad de analizar los estados financieros de Dismero S.A. así como la elaboración de encuestas y entrevistas para identificar las posibles falencias y poder elaborar una propuesta de mejora en la generación de valor.

Capítulo 2

Diagnóstico de la situación administrativa y operativa de Dismero S.A.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de Dismero S.A. es de tipo funcional, porque permite fácilmente reconocer las áreas departamentales debido a que se centran en una sola función o meta, adicionalmente a ello proporciona a los empleados un claro objetivo y propósito para su trabajo.

A continuación, se detalla el organigrama de Dismero S.A.:



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DISMERO S.A. – 2021

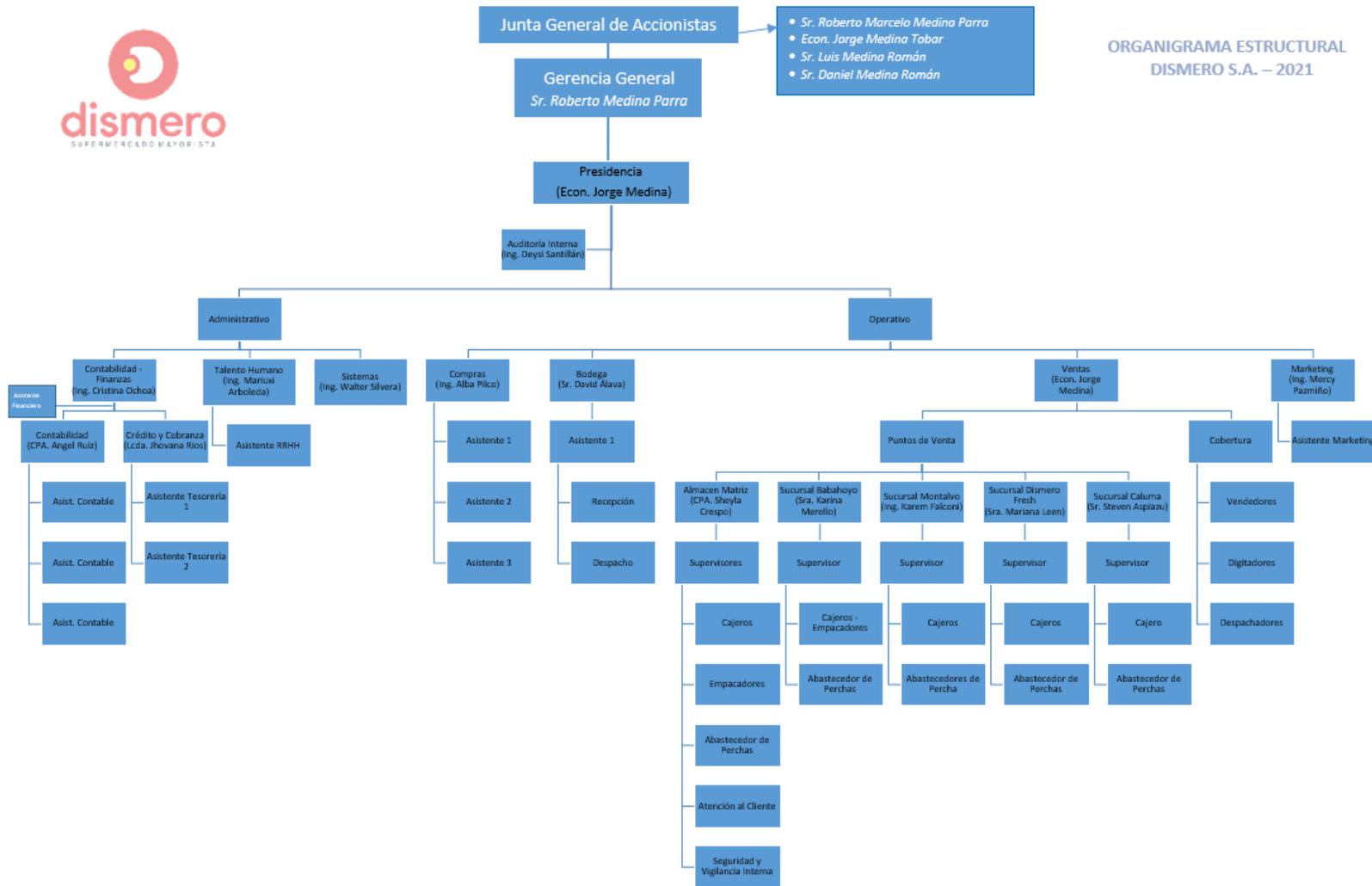


Figura 1. Organigrama de Dismero S.A. Adaptado de “Organigrama Estructural”, por Dismero S.A., 2021

La Dirección de la compañía está conformado por la Junta General de Accionistas, quienes toman las decisiones, sobre los aspectos más importantes del giro del negocio.

- En la Gerencia General, desde que inició la Compañía se encuentra el Sr. Roberto Marcelo Medina Parra quien a su vez ejerce la representación legal, tiene la autoridad sobre todas las áreas y responsabilidad de controlar a que los compromisos que adquiere cada jefatura departamental, sea cumplida. Se reporta ante los accionistas, es el soporte de la empresa a nivel general, es la guía de cada área funcional, tiene como objetivo principal el cumplimiento de los objetivos, así como el de mejorar la calidad en servicio y atención al cliente.

Jefe Inmediato: Junta General de Accionistas

Supervisa: Jefaturas Administrativas y Operativas

- En el Nivel Administrativo se encuentran las áreas de Contabilidad-Finanzas, Talento Humano, Sistemas. El área administrativa otorga el soporte a las áreas operativas, lo cual se convierten en una pieza fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El Gerente Administrativo desempeña un papel importante en la operación y éxito de la empresa

Jefe Inmediato: Reporta al Gerente General

Supervisa: Contabilidad; controla los procesos en toda la empresa

- El Área Contable-Financiera realiza actividades tendientes al cumplimiento de objetivos, administra los recursos de la empresa y mantiene actualizada la información contable y tributaria y financiera a fin de proporcionarla de manera oportuna ante la toma de decisiones.

- El Área de Talento Humano, realiza las actividades de reclutamiento, formación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño y métodos de compensación; es por lo que esta área se convierte en el nexo entre los colaboradores y los directivos de la empresa.

- El Área de Sistemas, realiza actividades de mantenimiento de los equipos, generar las copias de respaldo ante posibles contingencias, interpreta los requerimientos que realicen las jefaturas departamentales a fin de transmitir al programador externo.

- En el Nivel Operativo, se encuentran el Área de Compras, Ventas y Marketing, son las áreas medulares en la compañía debido a que son las que generan la fuente de ingresos tanto el Área de Compras al hacer una buena gestión en las negociaciones, que

en su efecto perita tener productos de manera oportuna en existencias y a buen precio, que complementándose con el área de Marketing brindarán las facilidades para que los diferentes canales de venta logren alcanzar el presupuesto asignado.

Análisis interno

Aspectos administrativos

Dismero S.A. es una empresa comercializadora de productos de consumo, con altos volúmenes de venta, gracias al posicionamiento que mantiene en el mercado local y a nivel de la Provincia de los Ríos y un equipo Financiero – Administrativo y Operativo dispuesto a innovar y crear una cultura organizacional para lograr fortalecer su estructura comprometiendo a todo el personal. Sin embargo, no presentan un proceso de gestión diseñado que les permita tener competitividad permanente y un crecimiento organizado en su estructura que le dé resultados óptimos.

Al tener un acercamiento con cada Área Administrativa se puede observar la ausencia de las siguientes herramientas útiles y necesarias para el control y toma de decisiones adecuadas:

a. No poseen manual de funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo, esto origina que cada colaborador no tenga una visión clara de sus funciones y responsabilidades generando en ocasiones traslapes y pérdida de tiempo.

b. No poseen manual de procesos y políticas para cada acción que debe cumplirse inequívocamente dentro de la empresa; confiados en que la mayor parte de jefaturas administrativas mantienen varios años trabajando en la empresa y saben de una manera rutinaria como hacer el trabajo y como resolver los problemas que se presentan día a día es lo que los ha mantenido hasta el momento mitigando el riesgo que implica no tener los procesos y políticas documentados. Sin embargo, si se analiza las jefaturas de las áreas operativas, por ejemplo, en uno de los canales de venta donde visitan a varios clientes que mantiene a nivel de la provincia de los Ríos y se concentra el 40% de la venta total, la labor que cumplen en el despacho de mercadería a este nicho de clientes es al siguiente día de que el vendedor recepta el pedido y al no tener un proceso documentado al momento de tomar decisiones suelen cometer errores y desperdicio de recursos.

c. Control Interno Ineficaz, debido a la falta de compromiso por parte de los accionistas en dar cumplimiento al Código de Ética y Reglamento Interno, así como la

carencia de procedimientos, políticas manuales de funciones y responsabilidades, origina a que la labor del área de auditoria sea ineficiente.

Planificación

Dismero S.A. no cuenta con una planificación estratégica definida que oriente al cumplimiento de la visión, enmarcando las actividades que deben cumplir formalmente las diferentes áreas departamentales, de una manera ordenada y eficaz que conlleve a la optimización de los recursos y a que estén preparados ante los continuos comportamientos del mercado. Los objetivos a los que los propietarios desean alcanzar no están establecidos formalmente surgen las ideas y ordenes conforme van presentándose los acontecimientos, limitando a que los demás niveles de jefaturas se concentren a cumplir sus tareas diarias. No existe una evaluación de indicadores de gestión ni de desempeño sobre las responsabilidades asignadas a cada área, todo es limitado en el cumplimiento del trabajo.

En el caso del control y manejo de los recursos monetarios Dismero S.A. planifica los pagos de las obligaciones contraídas de manera semanal anticipándose al cumplimiento de los pagos tanto a proveedores, empleados entes reguladores. No existe un presupuesto de gastos definido, todo es autorizado bajo las necesidades estrictamente necesarias e inmediatas.

Organización

Dismero S.A. mantiene un promedio de 120 personas en la nómina de empleados el 75% de ella se encuentra en el área operativa y el 25% en el área administrativa, esto se debe a actividad y modelo de negocio que ejecuta; el tipo de organización que posee es lineal con la gerencia y accionistas como punto de `partida hacia el resto de jefaturas departamentales. Es la Junta General de Accionistas quien toma las decisiones y luego transmiten por los diversos canales de comunicación ya sea de manera formal o informal las ordenes hacia los empleados.

Dismero S.A. es calificada por los entes reguladores como una empresa grande debido al volumen de ventas y activos que mantiene para el desarrollo de sus actividades, cuenta con varias instalaciones entre propias y alquiladas:

Propias: Almacén Matriz, Oficinas Administrativas, Centro de Acopio

Alquiladas: Dos Sucursales ubicadas en Babahoyo y una en Montalvo

Dirección

La dirección de Dismero S.A. es dirigida por el Gerente General quien a su vez ejerce la representación legal ante los entes reguladores del país, es quien autoriza y toma las decisiones de mayor riesgo. Los accionistas quienes a su vez lideran la parte administrativa, operativa y ventas, son quienes toman las decisiones conjuntamente con las demás jefaturas que existen en cada uno de los departamentos sobre problemas que se requieren solucionar día a día.

Cada jefatura departamental de acuerdo a la autoridad y poder otorgado por el Gerente General, es responsable de liderar a su equipo de trabajo y de dar los resultados que espera obtener los accionistas. El área más compleja en liderar hasta el momento ha sido el área de Almacén Matriz, donde no han tenido una Jefatura estable.

Control y evaluación

Dismero S.A. no cuenta con proceso de control y evaluación eficiente, esto es por la carencia documentada de una planificación, procesos, procedimientos y manual de funciones y responsabilidades, indicadores de gestión. Mantiene un área de Auditoría Interna quien se limita a controlar Inventarios y Tesorería dejando a un lado las demás áreas esenciales de la compañía.

La empresa no cuenta con un sistema contable propio, sin embargo, cada jefatura departamental conjuntamente con el área de tecnología ha ido aportando con ideas a fin de que se desarrolle herramientas complementarias que permitan generar información necesaria para poder controlar y tomar decisiones efectivas en sus áreas. Esto les ha permitido controlar y evaluar a sus subalternos como a mitigar el riesgo.

Misión

Somos una comercializadora de productos de consumo masivo, que trabajamos en equipo, buscar servir con calidad y eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. (Dismero SA, 2016)

Visión

Ser la empresa más reconocida en los lugares donde operamos (Dismero SA, 2016)

Valores Corporativos

Responsabilidad, en cada función que se realiza en la empresa.

Trabajo en equipo, en cada departamento y a nivel general.

Orientación al cliente, de una manera óptima.

Puntualidad, en cumplir nuestras obligaciones y reuniones.

Respeto a clientes, proveedores y compañeros. (Dismero SA, 2016)

Resultados de encuesta

Resultados de la encuesta al personal administrativo de Dismero S.A.

Pregunta 1. ¿Usted cree que los procesos de control financiero son llevados de manera clara, eficiente y automatizada?

Al consultar al personal administrativo de Dismero S.A. sobre el control financiero en la tabla 5, fueron 6 colaboradores consideran que, si se lleva un control financiero de manera clara, eficiente y automatizada, mientras que 16 personas dijeron que no; con respecto a la figura 2 se puede inferir que el 27% del personal está conforme con el control financiero, no obstante, el 73% no lo está.

Tabla 5

¿Usted cree que los procesos de control financiero son llevados de manera clara, eficiente y automatizada?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	6	27%
	No	16	73%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

Con la información proporcionada, se puede deducir que relativamente no existen procesos de control financiero, la autorización de los gastos es canalizados a través de la gerencia general o de los accionistas en función del requerimiento de las jefaturas departamentales; por ello se sugiere que implemente la elaboración y control de un presupuesto general.

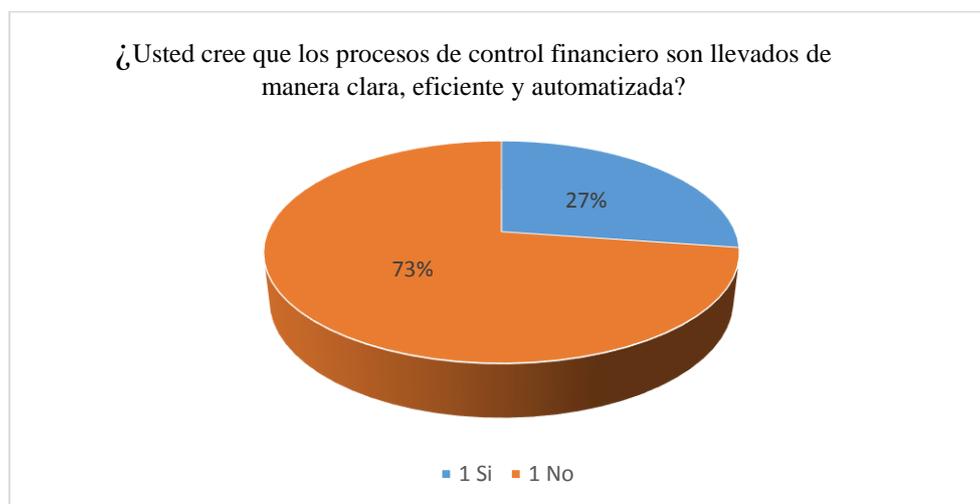


Figura 2. Resultado de la pregunta 1. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 2. ¿Dismero S.A. cuenta con programas informáticos para llevar el control del presupuesto de ventas?

En la tabla 6 se muestra la respuesta del personal administrativo de Dismero S.A. con respecto a los programas informáticos que posee la empresa para llevar el control de presupuesto de ventas, en donde 15 colaboradores consideran que si es adecuado lo cual representa el 68% del personal. Mientras que 7 colaboradores indicaron que no, los cuales representan al 32% del personal administrativo (figura 3).

Tabla 6
¿Dismero S.A. cuenta con programas informáticos para llevar el control del presupuesto de ventas?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
2	Si	15	68%
	No	7	32%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

Con la información recolectada se deduce que si existe una herramienta informática que les permite controlar el presupuesto de ventas, por ello se sugiere se socialice con el personal administrativo a fin de que conozcan la existencia del mismo.

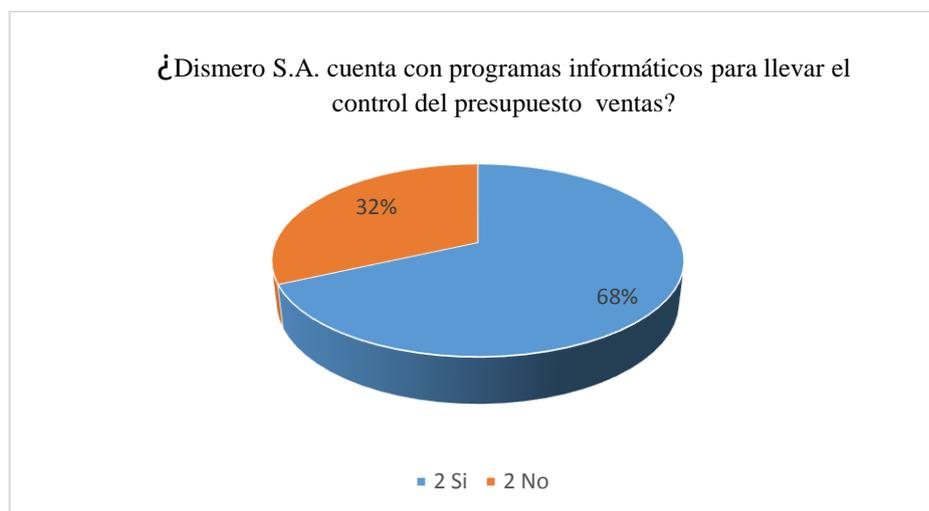


Figura 3. Resultado de la pregunta 2. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 3. ¿Mantiene usted la suficiente capacitación para elaborar informes a través del sistema informático con que el Dismero S.A. controla sus finanzas?

Contar con el suficiente conocimiento del uso de los programas de control financiero, es de vital importancia para la empresa, puesto que generará eficiencia en los procesos realizados. Como se puede observar en la tabla 7 el 64% de los colaboradores administrativos consideran que Dismero S.A. si cuentan con la suficiente capacitación, porcentaje que representa a 14 colaboradores, por otro lado 8 personas consideran que no, lo cuales representan al 36% de colaboradores de Dismero S.A.

Tabla 7

¿Mantiene usted la suficiente capacitación para elaborar informes a través del sistema informático con que Dismero S.A. controla sus finanzas?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
3	Si	14	64%
	No	8	36%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

Se puede evidenciar que existe el 36% del personal que no tiene conocimiento en la elaboración de informas a través de la utilización del sistema informático con el que opera Dismero S.A, debido a ello invierte demasiado tiempo para emitir un informe, lo cual se traduce en un costo improductivo para la empresa.

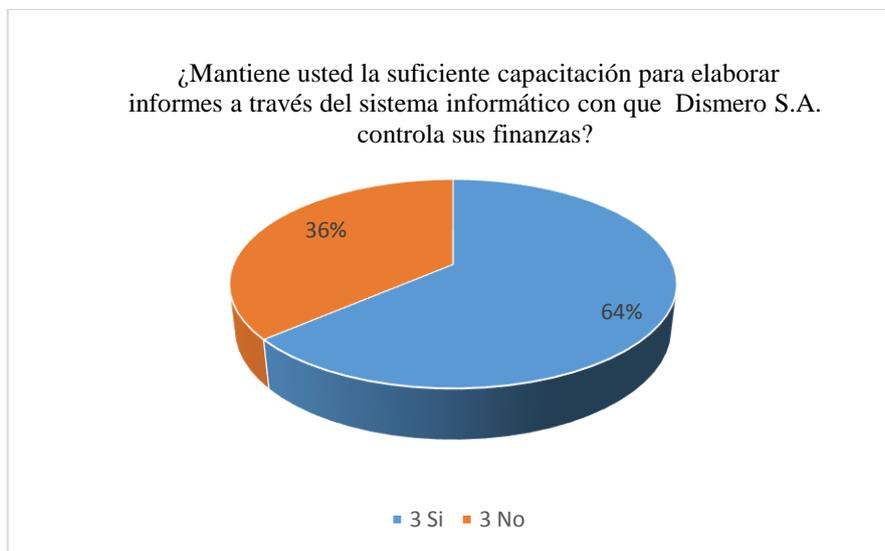


Figura 4. Resultado de la pregunta 3. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 4. ¿Cree usted que Dismero S.A. cumple con los objetivos planteados como organización?

Los objetivos organizacionales son importantes, indican cual es el camino que cada integrante de la organización debe seguir para lograr el resultado, por lo cual es

importante que cada colaborador conozca y los comprenda, en la tabla 8 se puede observar que 12 personas consideran que sí, mientras que 10 indicaron que no. En razón porcentual el 55% si conoce los objetivos organizacionales de Dismero S.A. y el 45% no los conoce.

Tabla 8

¿Cree usted que Dismero S.A. cumple con los objetivos planteados como organización?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
4	Si	12	55%
	No	10	45%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

Los objetivos de Dismero S.A., no están definidos de una manera organizada, existen muchos proyectos e ideas por parte de los accionistas que en el transcurso del tiempo no todos son cumplidos; situación que es grave puesto que impide a que los miembros de la organización establezcan prioridades y factores de medición para alcanzar los objetivos de una manera eficiente.



Figura 5. Resultado de la pregunta 4. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 5. ¿Dismero S.A. cuenta con manuales de procedimientos, políticas, funciones y responsabilidades del personal?

El manual de procedimientos, políticas, descripción de funciones y responsabilidades del personal es principal puesto que ahí se encuentra las actividades que cada colaborador debe realizar, en cuanto a ello en la tabla 9 se puede observar que en Dismero S.A. 4 personas consideran que, si existen, 6 indicaron que no y 12 señalaron que, si existen, pero no están en su totalidad documentadas.

Tabla 9
¿Dismero S.A. cuenta con manuales de procedimientos, políticas, funciones y responsabilidades del personal?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
5	Si	4	18%
	No	6	27%
	Si establece funciones, pero no las suficientes	12	55%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

Es decir, el 18% de los colaboradores del área administrativa consideran que Dismero S.A. tiene los manuales de políticas y procedimientos necesarios, lo cual es preocupante puesto que en la empresa no cuenta con la totalidad de procesos, políticas y procedimientos documentados para que el personal pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente.

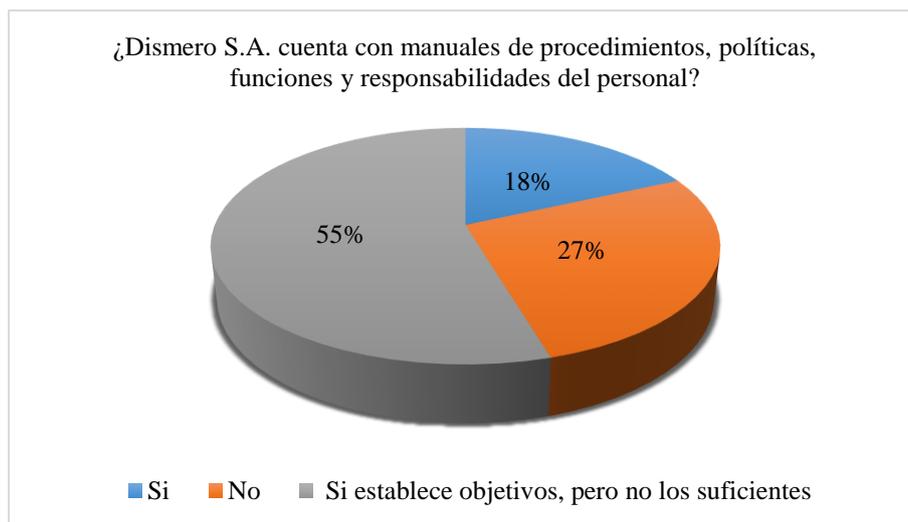


Figura 6. Resultado de la pregunta 5. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 6. ¿Están definidos los procesos y procedimientos para realizar trámites o solicitar servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes?

En la tabla 10 se puede observar que 14 colaboradores consideran que los procesos para los clientes están bien definidos lo cual representa al 64% del personal, por otro lado, están 8 personas que consideran que no, los cuales forman parte del 36% que no están de acuerdo.

Tabla 10

¿Están definidos los procesos y procedimientos para realizar trámites o solicitar servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
6	Si	14	64%
	No	8	36%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

A través de las preguntas realizadas en la presente encuesta, es de conocimiento que Dismero S.A. no posee documentado todos los procesos de la organización, sin embargo, el proceso de comercialización para cubrir las necesidades de los clientes el 64% del personal administrativo indica que; si lo tienen definido, pero no documentado sin embargo no es causal para no cumplirlo, por ello se sugiere documentarlo y socializarlo con el 36% del personal administrativo que no tiene conocimiento.

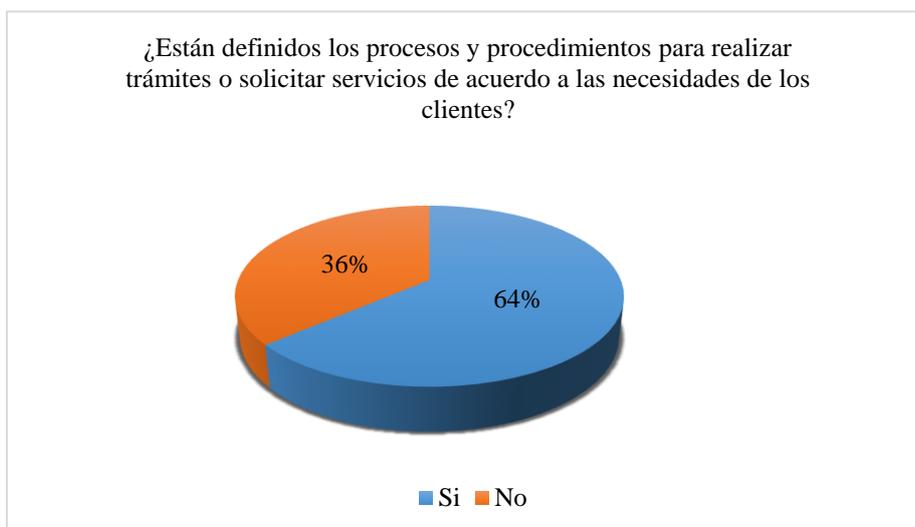


Figura 7. Resultado de la pregunta 6. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 7. ¿Cree usted que la implementación de un proceso de control de gestión mejoraría la productividad de la empresa?

En la tabla 11 se puede observar como todo el personal administrativo estuvo de acuerdo con la necesidad de realizar la implementación de un proceso de control de gestión a fin de mejorar la productividad de Dismero S.A.

Tabla 11

¿Cree usted que la implementación de un proceso de control de gestión mejoraría la productividad de la empresa?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
7	Si	22	100%
	No	0	0%
TOTAL:		22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

El control de gestión de los procesos es útil para direccionar hacia los objetivos organizacionales de la empresa, y sirven como instrumentos de evaluación de los mismos, para una posterior retroalimentación o rediseño, todo esto con el fin de evitar desviaciones dentro de la empresa.



Figura 8. Resultado de la pregunta 7. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 8. ¿Dismero S.A. mantiene actualizado sus procesos de control financiero?

El control financiero ayuda a identificar los problemas o errores en la parte financiera que una empresa puede llegar a tener, de ahí que en la tabla 12 se puede observar que el 73% del personal administrativo indicó que Dismero S.A. si mantiene actualizado los procesos de control financiero, mientras que 6 personas que representan el 27% dijeron que no.

Tabla 12

¿Dismero S.A. mantiene actualizado sus procesos de control financiero?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	Si	16	73%
8	No	6	27%
	TOTAL:	22	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Administrativo”, por Dismero S.A.,2020.

A pesar que un pequeño porcentaje del personal administrativo de Dismero S.A. indicó que no están actualizados los procesos de control financiero, es necesario indagar y socializar tales procesos a fin de que puedan ser cumplidos.

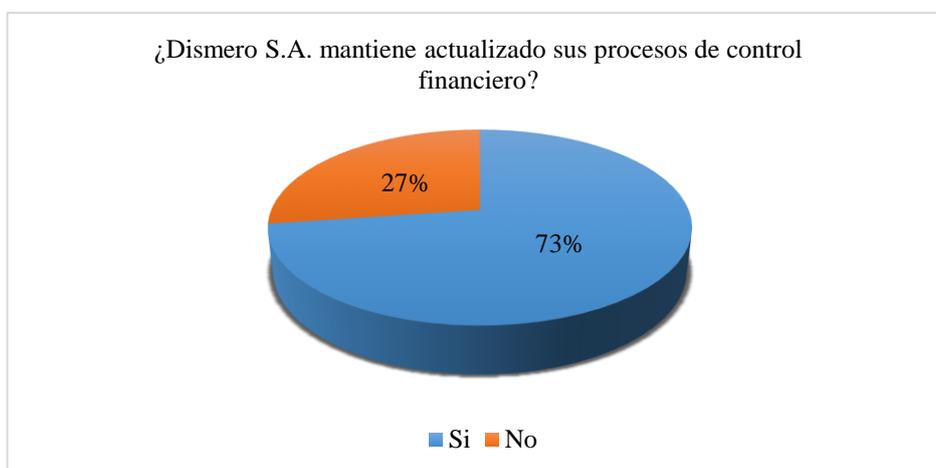


Figura 9. Resultado de la pregunta 8. Adaptado de “Encuesta al Personal Administrativo”, por Dismero S.A., 2020.

Resultados de la encuesta al personal operativo de Dismero S.A.

Pregunta 1. ¿Considera usted que Dismero S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de las sucursales?

Para el 80% del personal operativo Dismero S.A. si cuida el bienestar de las sucursales, lo cual representa a 78 colaboradores que tienen esta opinión, mientras que 20 personas indicaron que no, lo que representa al 20% del personal operativo.

Tabla 13

¿Considera usted que Dismero S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de las sucursales?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	Si	78	80%
1	No	20	20%
	TOTAL:	98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

El bienestar de las sucursales de Dismero S.A. es importante puesto que es ahí en donde se ofrece los servicios a los clientes, es la imagen de representa la empresa hacia el mercado.

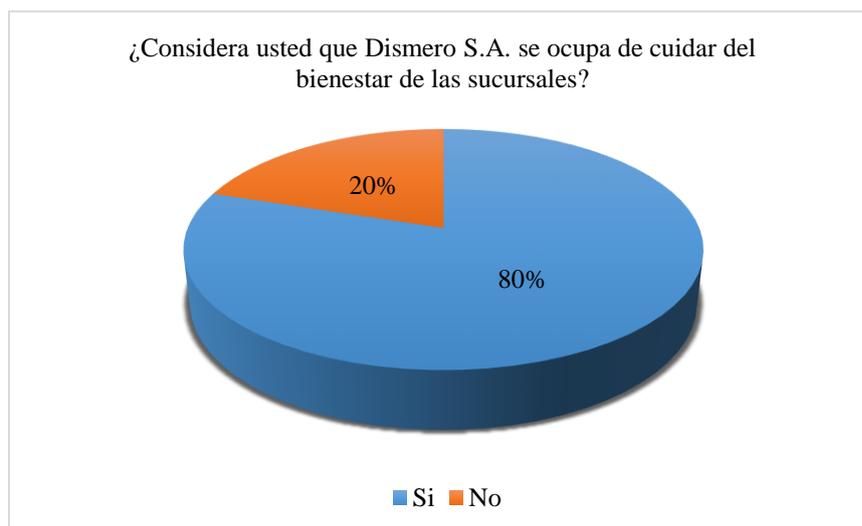


Figura 10. Resultado de la pregunta 1. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 2. ¿Considera usted que Dismero S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de cada uno de sus colaboradores?

Tener un buen grado de satisfacción del cuidado de los colaboradores de la empresa es fundamental, puesto que es la única manera con la cual el personal puede trabajar motivado. En la tabla 14 se puede observar que el 84% del personal si siente una satisfacción del trato de la empresa así ellos, porcentaje que representa a 82 personas; y el 16% no está satisfecho lo cual constituye la opinión de 16 personas.

Tabla 14

¿Considera usted que Dismero S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de cada uno de sus colaboradores?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	Si	82	84%
2	No	16	16%
TOTAL:		98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

A pesar que la mayoría del personal se encuentra satisfecho es necesario indagar en las razones por las cuales el 16% no lo está, puesto que el ambiente laboral se puede ver afectado por la insatisfacción de esta porción de personas.

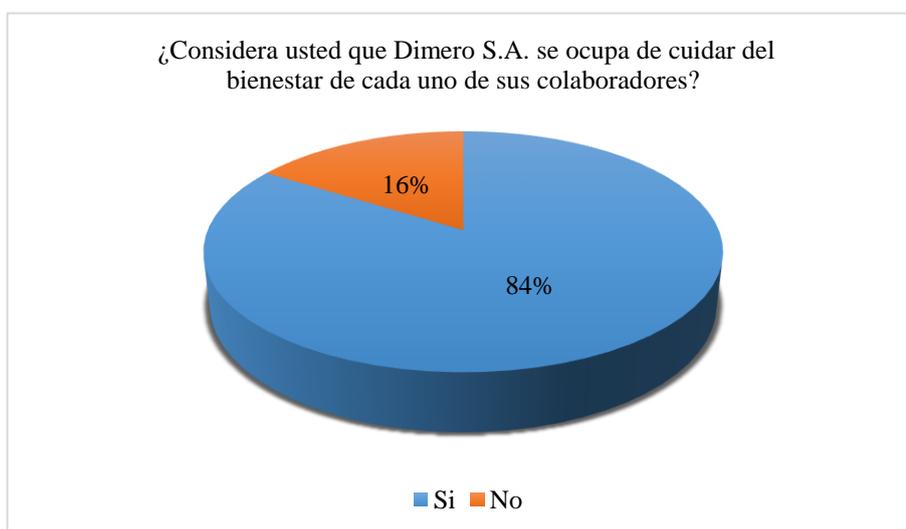


Figura 11. Resultado de la pregunta 2. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 3. ¿Considera usted que Dismero S.A. debe mejorar el servicio que ofrece a los clientes?

En cuanto al servicio ofrecido por parte de Dismero S.A. hacia los clientes el 96% del personal operativo considera que, si es el adecuado pero que debería mejorar constantemente, mientras que el 4% se encuentra conforme con el mismo.

Tabla 15

¿Considera usted que Dismero S.A. debe mejorar el servicio que ofrece a los clientes?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	Si	94	96%
3	No	4	4%
TOTAL:		50	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

El cuidado de la calidad de servicio que se ofrece al mercado es base primordial del negocio ya que al tratarse de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo tiene trato directo con el usuario final o en muchos casos con minoristas, y bajo este escenario es fundamental mantener e innovar al personal a través de capacitaciones relacionadas en servicio y atención al cliente, porque solo así se generará fidelidad y confianza por parte del mercado.



Figura 12. Resultado de la pregunta 3. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 4. ¿Dismero S.A. brinda la suficiente capacitación a cada uno de sus colaboradores operativos?

En la tabla 16 se puede observar que el personal operativo no se encuentra satisfecho con la capacitación ofrecida por Dismero S.A. lo cual representa al 70%, el 16% indicó su descontento, y el 14% señaló que sí. En términos de generales 69 colaboradores están conscientes que necesitan ser capacitados por parte de la empresa, y 14 consideran que si han tenido la necesaria capacitación.

Tabla 16

¿Dismero S.A. brinda la suficiente capacitación a cada uno de sus colaboradores operativos?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
4	Si	14	14%
	No	15	16%
	Sí, pero no lo suficiente	69	70%
TOTAL:		98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

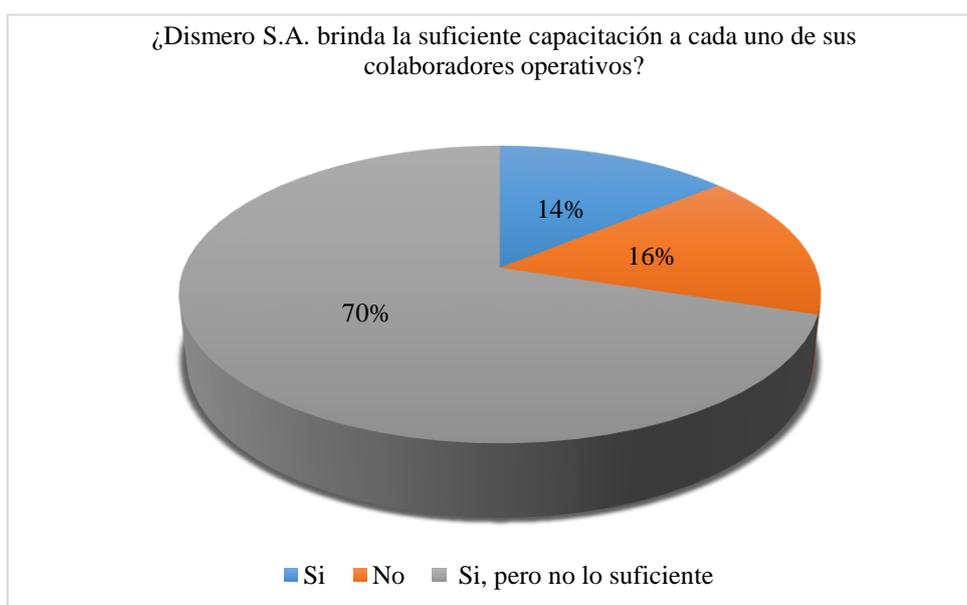


Figura 13. Resultado de la pregunta 4. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 5. ¿Usted considera que la planificación de ventas que cada local actualmente es eficiente?

La correcta planificación ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales, de ahí que en la tabla 17 se puede observar que el 82% del personal operativo indicó que Dismero S.A. si cuenta con la planificación de ventas a través del presupuesto diario al

que debe llegar cada local, por otro lado, el 18% aseguró que no, es decir, aproximadamente 80 personas consideran que sí y 18 colaboradores que no.

Tabla 17

¿Usted considera que la planificación de ventas que cada local actualmente es eficiente?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	Si	80	82%
5	No	18	18%
	TOTAL:	98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

Los resultados de la encuesta realizada no son del todo satisfactorios puesto que 18 personas del área operativa perciben falencias en la planificación de ventas que existe en Dismero S.A. lo cual genera incertidumbre en que los demás procesos sean cumplidos de una manera adecuada.

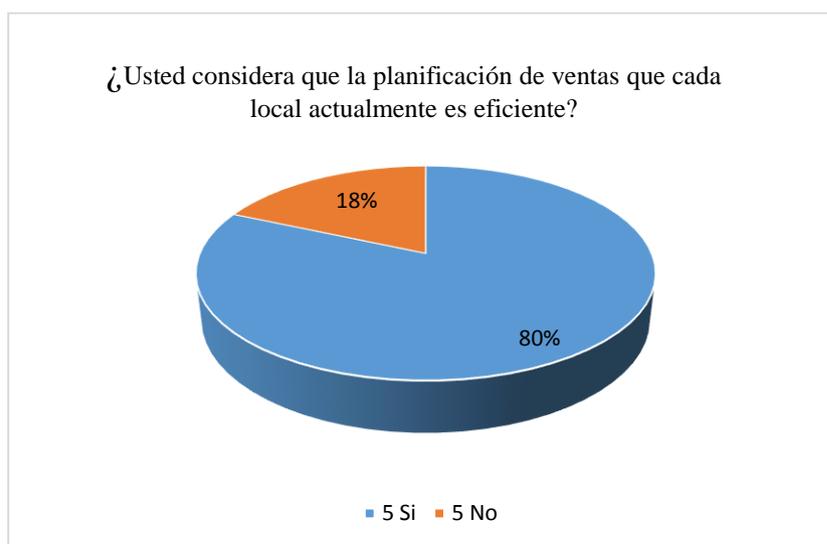


Figura 14. Resultado de la pregunta 5. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 6. ¿Usted cree que Dismero S.A. valora y reconoce su esfuerzo en el trabajo?

El personal operativo está conforme con el trato y el reconocimiento que perciben, se sienten valorados por Dismero S.A., en la tabla 18 se puede ver que el 95% si considera un buen trato por parte de la empresa, mientras que el 5% no, y aunque el porcentaje de descontento sea bajo es algo en lo que Dismero S.A. debe indagar y mejorar.

Tabla 18

¿Usted cree que Dismero S.A. valora y reconoce su esfuerzo en el trabajo?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
6	Si	93	95%
	No	5	5%
TOTAL:		98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

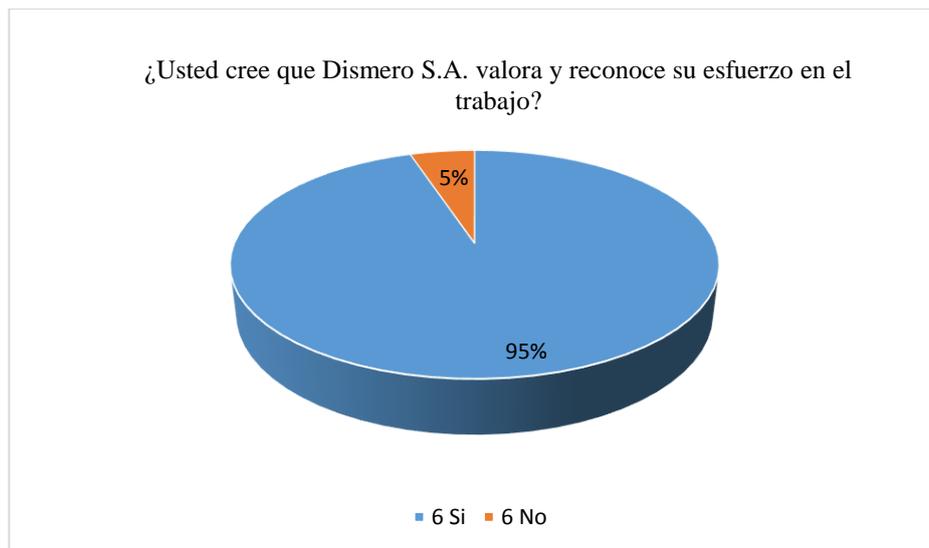


Figura 15. Resultado de la pregunta 6. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 7. ¿Cómo Dismero S.A. motiva a los trabajadores a cumplir con el trabajo?

En la tabla 19 se puede observar la respuesta indicada por los colaboradores operativos de la empresa, con respecto a la motivación que reciben por parte de Dismero S.A. es en mayor parte de tipo económica, la cual tiene un porcentaje del 52%, seguida del 32% de ascensos dentro de la empresa y el 16% en capacitaciones.

Tabla 19

¿Cómo Dismero S.A. motiva a los trabajadores a cumplir con el trabajo?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
7	De forma económica	51	52%
	Con ascensos en la empresa	31	32%
	Capacitaciones	16	16%
TOTAL:		98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

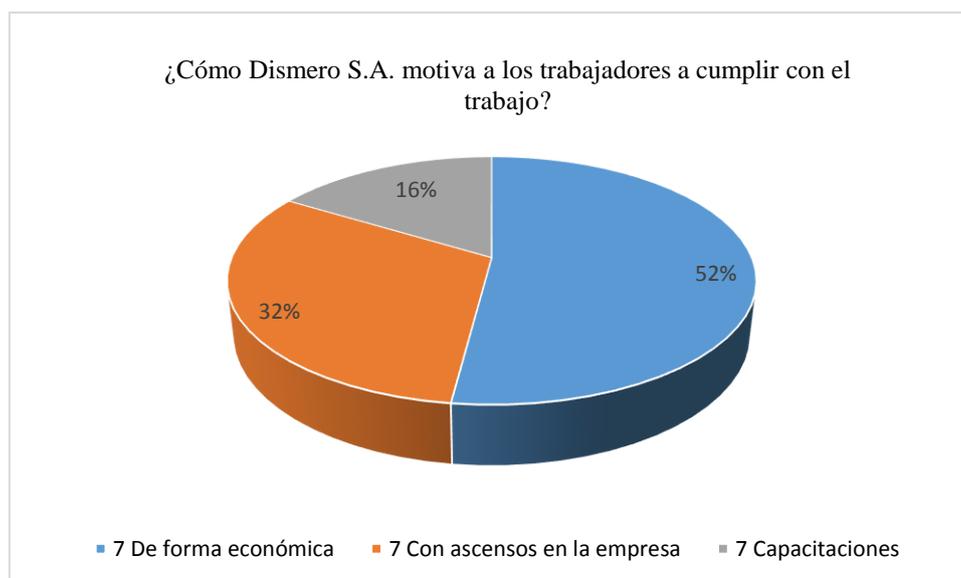


Figura 16. Resultado de la pregunta 7. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Pregunta 8. ¿Cómo cree que es la comunicación entre el área operativa con la administrativa?

La comunicación entre diferentes niveles de jerarquía es importante puesto que de una buena comunicación dependerá la gestión que se realice, que una empresa logre funcionar de manera eficiente y sea productiva depende en parte a este factor. De ahí que en la tabla 20 se puede ver que el 100% del personal operativo indicó que la comunicación es buena, pero no excelente. Como empresa trabajar en lograr una buena comunicación interdepartamental es primordial, es así que en se aconseja a Dismero S.A. mejorar este aspecto.

Tabla 20

¿Cómo cree que es la comunicación entre el área operativa con la administrativa?

Ítem	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
8	Excelente	0	0%
	Buena	98	100%
	Mala	0	0%
	TOTAL:	98	100%

Nota: Adaptado de “Encuesta realizada al Personal Operativo”, por Dismero S.A.,2020.

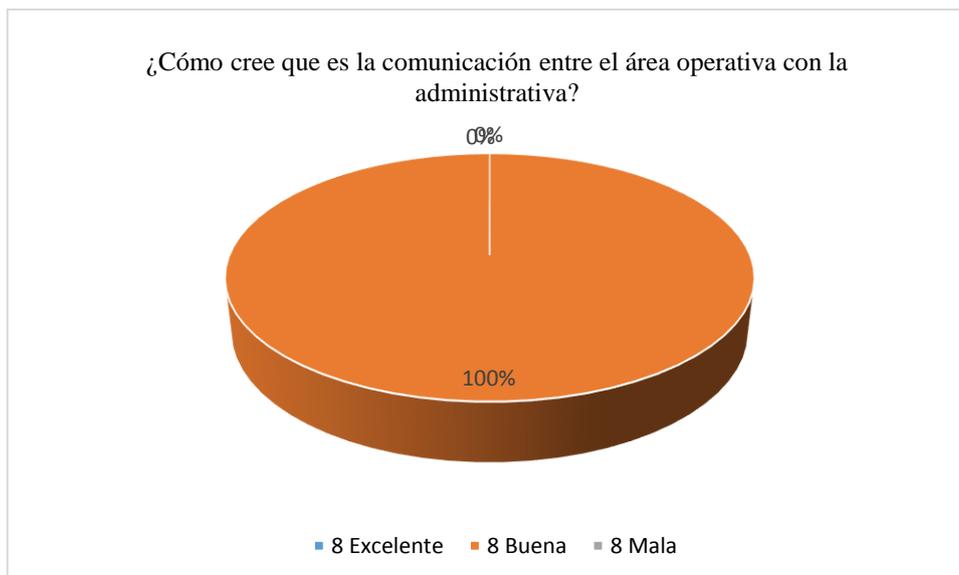


Figura 17. Resultado de la pregunta 8. Adaptado de “Encuesta al Personal Operativo”, por Dismero S.A., 2020.

Resultados de entrevista

Resultados de la entrevista al gerente y presidente de Dismero S.A.

1. ¿Dismero S.A. cuenta con una apropiada planificación y control de las actividades que se desarrollan diariamente?
Gerente: Si, se realiza una planificación diaria
Presidente: No.
2. ¿Considera que Dismero S.A. logra cumplir con la misión y visión, planteadas al inicio de las actividades?
Gerente: Si, brindando el mejor servicio y precio para cumplir con la misión.
Presidente: No.
3. ¿Dismero S.A. emplea algún sistema de Control Interno?
Gerente: Si, para lograr el cumplimiento de metas.
Presidente: Si.
4. ¿Con que frecuencia Dismero S.A. establece sus objetivos estratégicos?
Gerente: Estamos mejorando, es algo que se está trabajando de a poco.
Presidente: Poca.
5. ¿Los recursos económicos con que cuenta Dismero S.A. son aprovechados de manera eficaz?
Gerente: Diaria, que más del 80%, el 20% se completa con metas establecidas por el proveedor.

Presidente: No.

6. ¿Qué tan capacitados cree usted que se encuentra el personal que labora?

Gerente: Nunca es suficiente, siempre es necesario capacitarse y renovarse.

Presidente: Medianamente capacitados.

7. ¿Cuenta en la actualidad Dismero S.A. con un manual de funciones?

Gerente: Estamos en proceso, es un proyecto que aún no concluye, se espera concluirlo pronto.

Presidente: No.

8. ¿Usted cree que un análisis de gestión facilitará la ejecución de la estrategia de una manera eficiente?

Gerente: De una manera más eficiente, puede ser.

Presidente: Si.

Con las respuestas obtenidas de la entrevista se puede evidenciar que tanto el gerente, como el presidente aseguran que en la actualidad Dismero S.A. no tiene la totalidad de los procesos definidos, no cuenta con objetivos claros, metas definidas, un control interno eficaz, además de que el personal necesita ser capacitado de manera constante y adecuada, las capacitaciones que se realizan actualmente no son lo suficiente. Dando como resultado que no se esté realizando un aprovechamiento óptimo de los recursos económicos y del personal que labora. Y la necesidad de realizar un rediseño de varios aspectos administrativos- funcionales es evidente.

Conclusión capítulo 2

En el presente capítulo, a través del levantamiento de información realizada; se puede identificar que por parte de los directivos de la empresa no existe orden en la toma de decisiones son muy variantes en los objetivos planteados lo que conlleva a que el personal administrativo y operativo no tenga clara la visión de los objetivos empresariales y a ello se complementa la carencia de documentación de sus políticas, procesos y procedimientos lo cual provoca que los recursos monetarios y humanos no sean utilizados de forma adecuada.

Capítulo 3

Análisis de estudio de mercado

Dismero S.A. tiene dos competencias directas que mantienen el mismo formato de venta al por mayor y menor, Devies Corp S.A. y el Comercial Megapropinec.

Empresa Devies Corp S.A.

Es una empresa dedicada a comercializar productos de consumo masivo, opera en la ciudad de Milagro desde el 02 de julio del 2002. Mantiene los formatos de venta mayorista, distribuidor, y autoservicio. Devies busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos y desarrollo del potencial talento humano a fin de optimizar sus recursos y mejorar la productividad (Devies Corp SA, 2012)

Visión

Ser el proveedor preferido en el pequeño y mediano comercio ecuatoriano. (Devies Corp SA, 2012)

Misión

Comercializar productos de consumo masivo al por mayor, rentablemente, manteniendo una Relación de beneficio mutuo con nuestros clientes y proveedores y desarrollando nuestro personal bajo una política de responsabilidad social empresarial. (Devies Corp SA, 2012)

Compromiso

Nuestro compromiso y filosofía, además de brindar de excelente calidad y buenos precios, se enfoca en desarrollar con los clientes y proveedores relaciones comerciales de largo plazo que permitan a todos consolidarse en el mercado de negocios rentables. (Devies Corp SA, 2012)

FODA

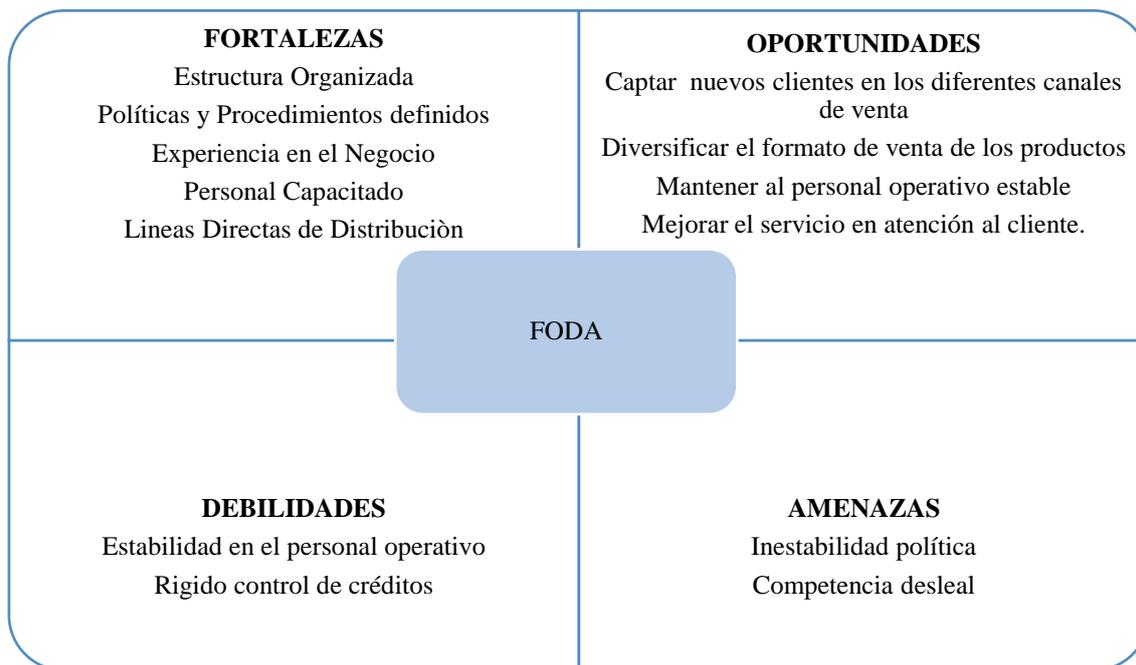


Figura 18. FODA. Adaptado de “Información empresa Devies”, por Devies Corp S.A., 2012.

Análisis vertical del balance general

En la tabla 21 se presenta el análisis vertical de la empresa Devies, donde se observa que, dentro de las cuentas del activo en promedio, el activo corriente posee la mayor participación con una tasa media de 93%. Dentro de las cuentas se observa que las más relevantes son las cuentas por cobrar con una participación del 41% del total de activos y los inventarios con una tasa del 37% del total de los activos. En cambio, el activo no corriente posee una participación promedio del 7%.

Con respecto a las cuentas del pasivo se puede observar que en el pasivo corriente las cuentas y documentos por pagar representaron en promedio una tasa de participación del 41% del total de pasivos más patrimonio.

Finalmente, en las cuentas de patrimonio, la reserva facultativa y las utilidades de ejercicios anteriores representaron en promedio un 17% y 13% respectivamente del total de pasivo más patrimonio.

Tabla 21
Análisis vertical del balance general Devies Corp S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes	12%	11%	5%	5%	5%	8%
Cuentas por Cobrar	38%	39%	43%	44%	40%	41%
(-) Provisión de Ctas. Incobrables	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Otras Cuentas por Cobrar Corrientes	0%	4%	0%	0%	0%	1%
Otras Cuentas por Cobrar Corrientes	5%	6%	5%	6%	7%	6%
Inventario	40%	36%	36%	35%	39%	37%
Inventario de Suministros Materiales y I	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Primas de Seguro	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Pagos Anticipados	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Crédito Tributario Imp. Renta	0%	0%	1%	1%	2%	1%
Total, Activo Corriente	95%	96%	90%	91%	92%	93%
Activo NO Corriente						
Maquinaria Equipo e Instalaciones	7%	7%	7%	7%	6%	7%
Construcciones en Curso	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Muebles y Enseres	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Equipos de Computo	4%	3%	3%	3%	3%	3%
Vehículos	5%	5%	4%	4%	4%	4%
Depreciación	-13%	-13%	-11%	-11%	-11%	-12%
Marcas y Patentes	2%	1%	1%	1%	1%	1%
Amortización de Intangibles	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
Oras Cuentas y Documentos por Cobra	0%	0%	6%	6%	5%	3%
Otros Activos NO Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Diferencias Temporarias	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total, NO Corriente	5%	4%	10%	9%	8%	7%
TOTAL, ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas y Documentos por pagar	43%	40%	36%	42%	46%	41%
Dividendos por Pagar	7%	6%	0%	0%	0%	3%
Otras Cuentas y Doc	0%	1%	1%	0%	0%	0%
Otras Cuentas por Cobrar No Relacion:	1%	2%	2%	1%	1%	1%
Obligaciones con Inst. Financieras Loca	0%	0%	6%	4%	3%	3%
Impuesto a la Renta por Pagar	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Participación a Trabajadores	3%	2%	1%	1%	1%	1%
Obligaciones con el IESS	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Otros Pasivos Corrientes por Beneficio:	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Anticipo a Clientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total, Pasivo Corriente	55%	52%	47%	49%	53%	51%
Pasivo No corriente						
Cuentas por Cobrar Rel. Exterior	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por Pagar Inst. Financieras	0%	2%	4%	3%	2%	2%
Préstamos a Accionistas, Socios y Parti	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Otras Ctas. Doc. por Pagar	0%	0%	5%	5%	0%	2%
Beneficios a Empleados	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Jubilación Patronal	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Bonificación por Desahucio	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Total, Pasivo No Corriente	3%	5%	12%	10%	6%	7%
Total, Pasivo	58%	57%	59%	59%	59%	58%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito	4%	4%	3%	3%	3%	3%
Reserva Legal	2%	2%	2%	1%	1%	2%
Reserva Facultativa	7%	16%	18%	23%	22%	17%
Utilidades de Ejercicios Anteriores	17%	14%	12%	11%	10%	13%
Resultados de Ejercicios Anteriores por	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad del Ejercicio	12%	6%	6%	1%	3%	6%
Guanacias y Pérdidas Acumuladas Act	0%	0%	0%	1%	1%	0%
Total, Patrimonio	42%	43%	41%	41%	41%	42%
Total, Pasivo y Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Análisis vertical del estado de resultados

En relación con el análisis vertical para el estado de resultados, se puede observar que el rubro, costo de venta es el más representativo en este segmento de negocio; siendo una tasa promedio de participación del 86% del total de las ventas lo que lleva a que la empresa Devies Corp S.A., mantenga un margen operativo promedio de 14%, seguido por los gastos totales con el 11%, la utilidad del ejercicio que representa en promedio el 1% en relación a la venta.

Tabla 22
Análisis vertical del estado de resultados Devies Corp S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
INGRESOS						
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES						
Ventas 0%	49%	49%	50%	52%	44%	49%
Ventas 12%	50%	50%	49%	46%	56%	50%
Servicios	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad en Venta de Activos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ganancias Netas por reinversiones de Jubilación	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Interés Instituciones Financieras	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Intereses de Devengados con Terceros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total, ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTOS Y GASTOS						
Costos de Venta	87%	87%	86%	86%	85%	86%
Utilidad operativa	13%	13%	14%	14%	15%	14%
Sueldos y Salarios y demás remuneraciones	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Beneficios Sociales y demás remuneraciones	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Aporte a la Seguridad Social	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Jubilación Patronal	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Desahucio	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Amortización Activos Intangibles	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Provisión de Cuentas Incobrables	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pérdida en Venta de Activos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Promoción y Publicidad	0%	1%	2%	3%	4%	2%
Transporte	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Combustibles	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de Viaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de Gestión	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arrendamientos Operativos	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suministros Materiales y Repuestos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mantenimiento y reparaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Seguros y Reaseguros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Impuestos Contribuciones y Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Servicios Operacionales y Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IVA que se Carga al Gasto	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Servicios Públicos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	1%	1%	0%	0%	0%	1%
Servicios Bancarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Intereses a Instituciones Financieras	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL, GASTO	10%	10%	11%	13%	13%	11%
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	96%	98%	98%	99%	98%	98%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4%	2%	2%	1%	2%	2%
PARTICIPACION A TRABAJADORES	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IMPUESTOS	1%	1%	1%	1%	1%	1%
UTILIDAD LIQUIDA	3%	2%	2%	0%	1%	1%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Análisis horizontal del balance general

Con respecto al análisis horizontal a las cuentas más representativas del estado de situación financiera, se puede observar que el efectivo y equivalentes en el año 2016 presentó un crecimiento del 5% con respecto al 2015, sin embargo, en el año 2017 presentó caída del 39% con respecto al año 2017 y en el año 2018 y 2019 presentó una leve mejora del 1% y 2%. Los inventarios por su parte presentaron una tendencia creciente siendo sus tasas de crecimiento en el año 2016 del 4%, 2017 fue de 20%, 2018 del 4% y para el año 2019 del 19%.

Con respecto a las cuentas del pasivo se puede observar que, en el pasivo, las cuentas y documentos por pagar corrientes presentó un crecimiento en el 2016 del 9%, para pasar a una tasa del 6% en el año 2017 y tener un repunte en el 2018 del 25% y un ligero decrecimiento para el año 2019 del 19%

Finalmente, en las cuentas de patrimonio, la reserva facultativa presentó tasas de crecimiento del 177%, 41%, 31% y 7% para los años 2016, 2017, 2018 y 2019 respectivamente y las utilidades de ejercicios anteriores no presentaron un crecimiento en el periodo de estudio.

Tabla 23
Análisis horizontal del balance general Devies Corp S.A.

	2016	2017	2018	2019	Promedio
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo y Equivalentes	5%	-39%	1%	2%	-8%
Cuentas por Cobrar	20%	31%	9%	-1%	15%
(-) Provisión de Ctas. Incobrables	48%	22%	7%	34%	28%
Otras Cuentas por Cobrar Corriente	151%	-41%	28%	21%	40%
Inventario	4%	20%	4%	19%	12%
Inventario de Suministros Materiales	3%	-31%	-43%	7%	-16%
Primas de Seguro	-28%	62%	-43%	0%	-2%
Otros Pagos Anticipados	-10%	54%	-3%	186%	57%
Crédito Tributario Imp. Renta	0%	801%	20%	74%	224%
Total, Activo Corriente	17%	12%	7%	9%	11%
Activo NO Corriente					
Maquinaria Equipo e Instalaciones	14%	16%	5%	5%	10%
Construcciones en Curso	0%	220%	-100%	0%	30%
Muebles y Enseres	4%	3%	1%	1%	2%
Equipos de Computo	9%	5%	6%	3%	6%
Vehículos	0%	0%	0%	23%	6%
Depreciación	10%	6%	7%	7%	8%
Marcas y Patentes	-15%	-17%	3%	-5%	-8%
Amortización de Intangibles	0%	0%	0%	-1%	0%
Oras Cuentas y Documentos por Cobrar	0%	0%	-2%	-6%	-2%
Otros Activos NO Corrientes	0%	13%	0%	777%	197%
Diferencias Temporarias	0%	0%	0%	0%	0%
Total, NO Corriente	-4%	205%	-3%	3%	50%
TOTAL, ACTIVO	16%	20%	6%	9%	13%
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas y Documentos por pagar	9%	6%	25%	19%	15%
Dividendos por Pagar	-5%	-100%	0%	0%	-26%
Otras Cuentas y Documentos	615%	-49%	-100%	0%	116%
Otras Cuentas por Pagar No Relacionadas	270%	9%	-23%	26%	71%
Obligaciones con Instituciones Financieras	0%	0%	-34%	0%	-9%
Impuesto a la Renta por Pagar	-100%	0%	0%	0%	-25%
Participación a Trabajadores	-30%	-2%	-45%	41%	-9%
Obligaciones con el IESS	2%	-13%	-16%	27%	0%
Otros Pasivos Corrientes por Beneficiarios	15%	-4%	-2%	9%	5%
Anticipo a Clientes	1058%	-78%	17%	-75%	230%
Total, Pasivo Corriente	10%	6%	11%	18%	11%
Pasivo No corriente					
Cuentas por Cobrar Rel. Exterior	0%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por Pagar Instituciones Financieras	0%	153%	-33%	-23%	24%
Préstamos a Accionistas, Socios y Empleados	0%	0%	0%	0%	0%
Otras Ctas Documentos por Pagar	0%	0%	0%	-100%	-25%
Beneficios a Empleados					
Jubilación Patronal	6%	17%	3%	25%	13%
Bonificación por Desahucio	12%	31%	-3%	15%	14%
Total, Pasivo No Corriente	84%	200%	-11%	-37%	59%
Total, Pasivo	14%	22%	7%	9%	13%
PATRIMONIO					
Capital Suscrito	0%	0%	0%	0%	0%
Reserva Legal	0%	0%	0%	0%	0%
Reserva Facultativa	177%	41%	31%	7%	64%
Utilidades de Ejercicios Anteriores	0%	0%	0%	0%	0%
Resultados de Ejercicios Anteriores	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad del Ejercicio	-35%	5%	-72%	140%	9%
Ganancias y Pérdidas Acumuladas	432%	-2%	135%	0%	141%
Total, Patrimonio	19%	16%	5%	9%	12%
Total, Pasivo y Patrimonio	16%	20%	6%	9%	13%

Nota: Adaptado de "Estados Financieros Devies Corp S.A.", por Superintendencia de Compañías, 2020.

Análisis horizontal del estado de resultados

Con respecto al análisis horizontal del estado de resultados se puede decir que los ingresos para el año 2016 presentaron un incremento del 7% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó un leve crecimiento del 2% con respecto al 2016, para el año 2018 las ventas cayeron en 0.38% y en el 2019 presenta un ligero incremento del 4%. Los costos de venta tuvieron un comportamiento similar al de las ventas siendo que para el año 2016 presentaron un incremento del 8% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó un leve crecimiento del 1% con respecto al 2016, para el año 2018 los costos cayeron en 1% y para el 2019 presenta un crecimiento del 2%. En cuanto a la utilidad operativa presentó en relación al año 2015 y 2016 un ligero incremento del 2%, para el 2017 el 10% mientras que para el 2018 un pequeño incremento del 1% y para el 2019 un crecimiento del 14%.

En relación con los gastos totales, para el año 2016 presentaron un incremento del 14% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó un crecimiento del 13% con respecto al 2016 y para el año 2018 y 2019 los gastos mantuvieron la tendencia y aumentaron en 10% y 12%. Finalmente, la utilidad del ejercicio presentó una tendencia decreciente para el año 2016 presentaron una tasa negativa del 36% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó una contracción del 5% con respecto al 2016 y para el año 2018 las utilidades cayeron en 70%, en el 2019 se presenta un crecimiento significativo del 112%.

Tabla 24
Análisis horizontal del estado de resultados Devies Corp S.A.

	2016	2017	2018	2019	Promedio
INGRESOS					
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES					
Ventas 0%	7%	4%	5%	-14%	0%
Ventas 12%	8%	1%	-6%	24%	7%
Servicios	168%	1%	-10%	44%	51%
Utilidad en Venta de Activos	-91%	-100%	0%	0%	-48%
Ganancias Netas por reinversiones de Jubila	-45%	8%	18%	-100%	-30%
Otros	155%	55%	30%	-71%	42%
Interés Instituciones Financieras	-57%	-62%	-54%	62%	-28%
Intereses de Devengados con Terceros	95%	38%	22%	-58%	24%
Total, ventas	7%	2%	0%	4%	3%
COSTOS Y GASTOS					
Costos de Venta	8%	1%	-1%	2%	3%
Utilidad operativa	2%	10%	1%	14%	7%
Sueldos y Salarios y demás remuneraciones	11%	2%	-6%	4%	3%
Beneficios Sociales y demás remuneraciones	49%	-1%	-1%	-7%	10%
Aporte a la Seguridad Social	13%	7%	-5%	2%	4%
Jubilación Patronal	1%	5%	12%	-4%	4%
Desahucio	-33%	0%	18%	7%	-2%
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	-20%	-39%	12%	3%	-11%
Amortización Activos Intangibles	0%	-43%	-60%	-21%	-31%
Provisión de Cuentas Incobrables	10%	-6%	47%	-1%	12%
Pérdida en Venta de Activos	0%	0%	-100%	0%	-25%
Promoción y Publicidad	66%	192%	74%	28%	90%
Transporte	0%	0%	9%	22%	8%
Combustibles	-8%	21%	24%	6%	11%
Gastos de Viaje	77%	-5%	16%	-23%	17%
Gastos de Gestión	9%	-11%	63%	67%	32%
Arrendamientos Operativos	0%	7%	13%	1%	5%
Suministros Materiales y Repuestos	92%	21%	-10%	-9%	23%
Mantenimiento y reparaciones	14%	-4%	-30%	21%	0%
Seguros y Reaseguros	77%	-33%	-14%	3%	8%
Impuestos Contribuciones y Otros	5%	-39%	6%	0%	-7%
Servicios Operacionales y Otros	0%	0%	0%	0%	0%
IVA que se Carga al Gasto	18%	-4%	-26%	46%	8%
Servicios Públicos	3%	-5%	-2%	7%	1%
Otros	2%	-46%	-23%	30%	-10%
Servicios Bancarios	61%	26%	18%	-15%	23%
Intereses a Instituciones Financieras	-97%	2845%	102%	0%	713%
TOTAL, GASTO	14%	13%	10%	12%	12%
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	9%	3%	1%	3%	4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-30%	-2%	-45%	41%	-9%
PARTICIPACION A TRABAJADORES	2%	-13%	7%	95%	23%
IMPUESTOS	-14%	9%	3%	-19%	-5%
UTILIDAD LIQUIDA	-36%	-5%	-70%	112%	0%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Análisis de ratios financieros

En la tabla 25 se presentan los indicadores de liquidez, donde en la razón corriente se observa una ratio promedio de 1.82, la ratio sugiere que por cada dólar en el pasivo corriente la empresa tiene \$1.82 para solventarla. Con respecto a la prueba acida se puede decir que, por cada dólar en el pasivo corriente, en promedio sin contar con los inventarios la empresa tiene \$1.09 para cubrirla. La razón de efectivo para el periodo de estudio fue en promedio de \$0.15, lo cual sugiere que sin vender ningún activo la empresa no podría cubrir sus deudas a corto plazo. Finalmente, el ratio de rotación de capital de trabajo indica que por cada dólar producido en capital de trabajo la empresa genera en promedio \$9.81 en ventas.

Tabla 25
Indicadores de liquidez Devies Corp S.A.

1. Indicadores de Liquidez	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Razón de corriente	1,73	1,83	1,94	1,86	1,72	1,82
Razón Prueba Acida	1,00	1,15	1,16	1,14	1,00	1,09
Razón de Efectivo	0,21	0,20	0,12	0,11	0,09	0,15
Rotación de Capital de Trabajo	12,18	10,35	8,88	8,63	9,03	9,81

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

En la tabla 25 se presentan los indicadores de actividad, donde en la rotación de cuentas por cobrar promedio fue de 11.13 indicando que durante un año las cuentas se recuperaban 11.13 veces. De acuerdo al ratio de promedio de cuentas por cobrar se observa que en promedio en 34 días las ventas a crédito se convertían en efectivo. Con respecto al ratio de rotación de inventario promedio fue de 10.39 indicando que durante un año los inventarios rotaban 10.91 veces. De acuerdo al ratio de promedio de inventario se observa que en promedio en 35 días toman a los inventarios en convertirse en ventas. En relación al ratio de rotación de cuentas por pagar promedio fue de 11.44 indicando que durante un año las cuentas por pagar rotaban 11.44 veces. De acuerdo al ratio de promedio de cuentas por pagar se observa que en promedio en 33 días le toma a la empresa en pagar sus deudas con sus proveedores.

Tabla 26
Indicadores de actividad Devies Corp S.A.

2. Indicadores de Actividad	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Rotación de Cuentas por Cobrar	15,55	12,64	10,26	8,61	8,58	11,13
Días Promedio de Cuentas por Cobrar	23,15	28,48	35,07	41,81	41,97	34,10
Rotación de Inventarios	13,27	11,18	10,12	9,07	8,29	10,39
Días Promedio de Inventario	27,12	32,21	35,58	39,68	43,43	35,60
Rotación de Cuentas por Pagar	16,53	11,76	11,19	9,59	8,15	11,44
Días Promedio de Cuentas por Pagar	21,78	30,62	32,19	37,52	44,19	33,26

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

En la tabla 26 se presentan los indicadores de endeudamiento, con respecto al ratio de endeudamiento total promedio es de 58% es decir que la empresa un poco más de la mitad de los activos esta financiados por terceros. El ratio de concentración de endeudamiento durante el periodo de estudio fue en promedio del 88% indicando que la mayor parte de los pasivos son deudas de corto plazo. La razón de endeudamiento corriente promedio fue de 0.51, indicando que del total de los activos están financiados en un 51% por deuda de corto plazo.

El ratio de deuda a largo plazo sugiere que en promedio del total de los activos el 7% está financiado por deuda a largo plazo. Con respecto a la razón de endeudamiento interno, se observó que en promedio 3% del total de los activos está financiado por recursos propios. El ratio de apalancamiento sugiere que, por cada dólar financiado por recursos propios, en promedio \$1.4 es financiado por terceros. El apalancamiento a corto plazo promedio fue de \$1.23 indicando que las deudas de corto plazo superan al financiamiento propio. En referencia al apalancamiento financiero se observa que en promedio del total del patrimonio el pasivo con bancos tiene una participación de 12%. Finalmente, el ratio de cobertura de intereses en promedio es superior a 1 indicando que la empresa está en capacidad de cubrir pagos por concepto de deuda.

Tabla 27
Indicadores de endeudamiento Devies Corp S.A.

3. Indicadores de Endeudamiento	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Razón de Endeudamiento total o Endeudamiento Exter	58%	57%	59%	59%	59%	58%
Concentración de Endeudamiento	95%	92%	80%	83%	90%	88%
Razón de Endeudamiento Corriente	0,55	0,52	0,47	0,49	0,53	0,51
Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	0,03	0,05	0,12	0,10	0,06	0,07
Razón de Endeudamiento Interno	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
Apalancamiento	1,40	1,34	1,41	1,44	1,44	1,40
Apalancamiento a Corto Plazo	1,32	1,23	1,12	1,19	1,30	1,23
Apalancamiento Financiero	0,00	0,05	0,25	0,16	0,13	0,12
Cobertura de Intereses	3299%	80895%	2691%	737%	1037%	17732%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Con respecto al análisis de ratios de rentabilidad, se analiza el margen de utilidad bruta, en promedio se observa un margen antes de los gastos operativos del 14%. El margen de utilidad sobre ventas se observa que en promedio la utilidad neta representa el 1% de las ventas. Con respecto al ROA se observa que en promedio del total de activos la utilidad neta representa el 6%. En referencia al ROE el indicador sugiere del total de patrimonio la utilidad neta representa el 15%. Finalmente, el rendimiento sobre el capital contable fue en promedio del 157%.

Tabla 28
Indicadores de rentabilidad Devies Corp S.A.

4. Indicadores de Rentabilidad	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Margen Bruto	13%	13%	14%	14%	15%	14%
Margen de Utilidad sobre Ventas	3%	2%	2%	0%	1%	1%
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	13%	7%	6%	2%	3%	6%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	32%	17%	14%	4%	8%	15%
Rendimiento sobre Capital Contable	264%	171%	180%	50%	120%	157%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Devies Corp S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Comercial Megapropinec

Nacida en cuna de comerciantes, Marilyn Sandoya Sánchez desarrollo la destreza de comercializar productos de consumo masivo, oriunda de Babahoyo y conocedora de las necesidades de la localidad nació en ella el deseo de servir a través del comercio a su gente. Es así como desde 1997 empieza su actividad comercial con ganancias mínimas, basada en la teoría de “A mayor volumen mayor rentabilidad”, así en poco tiempo se posesiono en el mercado local como uno de los autoservicios de mayor demanda debido a sus excelentes precios, atención y servicio. (Megapropinec, 1997)

Con el propósito de cristalizar su sueño buscó un nombre comercial con el cual sus clientes identificaran su negocio y es así que nace MEGAPROPRINEC, las siglas que representarían su actividad (MEGA porque la gama de productos es amplia, PRO de productos, PRI-de primera y NEC de necesidad). (Megapropinec, 1997)

Reconocidos a nivel nacional como una de las empresas de mayor aceptación en el mercado, MEGAPROPRINEC no desmaya en su labor de seguir ofreciendo productos y servicios de calidad, venciendo retos y exigencias del nuevo siglo. Nada de esto sería posible si no contáramos con importante equipo de trabajo quienes cobijados bajo un mismo ideal día a día seguimos avanzando por quienes son nuestra razón de ser nuestros clientes. (Megapropinec, 1997)

Visión

Nuestra visión es ser una empresa de autoservicio líder en la distribución de productos de consumo a nivel regional. (Megapropinec, 1997)

Misión

Nuestra misión es presentarnos ante un público muy exigente, con una gama de productos de alta calidad al mejor precio del mercado, con un excelente servicio y atención. (Megapropinec, 1997)

Valores

Nuestra empresa se basa en diversos valores, los mismos que nos comprometen a ser mejores y están presentes en cada etapa de nuestro desarrollo. (Megapropinec, 1997)

FODA

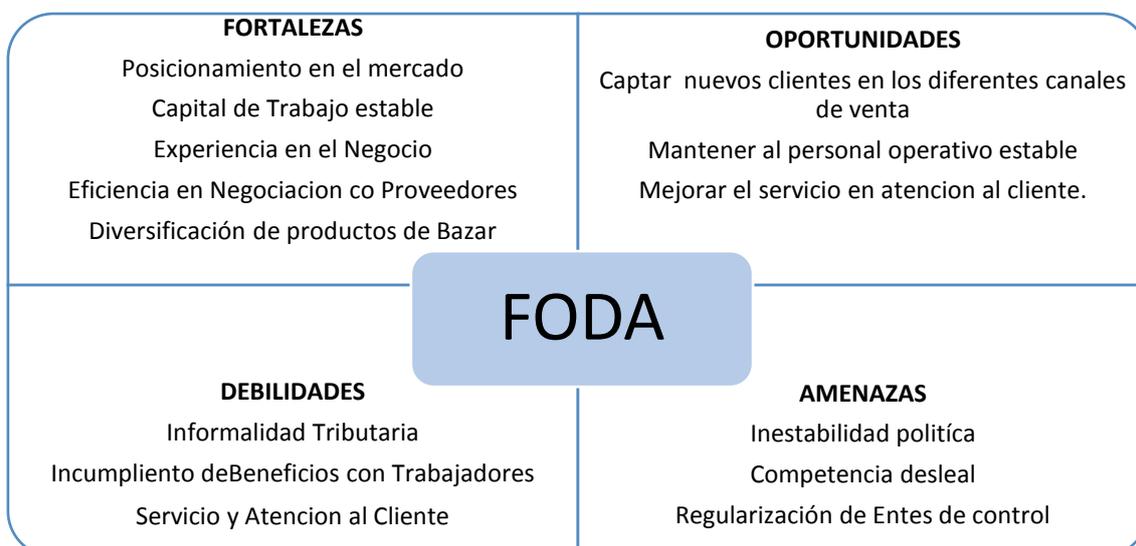


Figura 19. FODA. Adaptado de “Información del comercial Megapropinec”, por Megapropinec 2019.

Análisis vertical del balance general

En la tabla 29 se presenta el análisis vertical del comercial Megapropinec, donde se observa que, dentro de las cuentas del activo en promedio, el activo corriente posee la mayor participación con una tasa media de 78%. Dentro de las cuentas se observa que las más relevantes son el efectivo y equivalentes con una participación del 36% del total de activos y los inventarios con una tasa del 25% del total de los activos. En cambio, el activo no corriente posee una participación promedio del 22%. Dentro de las cuentas pasivo más patrimonio, el pasivo corriente posee mayor participación con una tasa media de 58%, por otro lado, las cuentas por pagar a instituciones financieras tuvieron una

participación de 28%, el total de pasivos tienen una participación promedio del 89% en relación al total de pasivo más patrimonio.

Tabla 29
Análisis vertical del balance general Comercial Megapropinec

	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes	45%	29%	40%	28%	37%	36%
Cuentas por Cobrar	26%	12%	5%	7%	3%	11%
Otras Cuentas por Cobrar Cor	1%	4%	3%	0%	20%	6%
Inventario	6%	28%	33%	40%	18%	25%
Otros Pagos Anticipados	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Crédito Tributario Iva	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Crédito Tributario Imp. Renta	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total, Activo Corriente	78%	74%	83%	77%	79%	78%
Activo NO Corriente						
Terrenos	2%	2%	1%	1%	1%	2%
Edificios	7%	13%	7%	7%	10%	9%
Maquinaria Equipo e Instalac:	0%	5%	3%	3%	2%	3%
Construcciones en Curso	0%	0%	1%	2%	2%	1%
Muebles y Enseres	0%	3%	2%	2%	1%	1%
Equipos de Computo	14%	9%	5%	6%	5%	8%
Vehículos	6%	5%	6%	13%	11%	8%
Depreciación	-8%	-10%	-8%	-11%	-12%	-10%
Total, NO Corriente	22%	26%	17%	23%	21%	22%
TOTAL, ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas y Documentos por C	17%	38%	22%	18%	34%	26%
Dividendos por Pagar	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otras Cuentas y Doc	10%	0%	3%	1%	1%	3%
Otras Cuentas por Cobrar No	6%	4%	10%	0%	20%	8%
Obligaciones con Inst. Financ	43%	9%	0%	8%	0%	12%
Impuesto a la Renta por Pagar	5%	3%	2%	0%	2%	2%
Participación a Trabajadores	4%	4%	1%	1%	1%	2%
Obligaciones con el IESS	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Otros Pasivos Corrientes por	4%	4%	2%	3%	2%	3%
Anticipo a Clientes	0%	6%	1%	0%	0%	1%
Provisiones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total, Pasivo Corriente	90%	68%	41%	31%	61%	58%
Pasivo No corriente						
Cuentas por Pagar Inst. Finan	0%	9%	52%	47%	30%	28%
Crédito a Mutuo	0%	0%	0%	15%	0%	3%
Total, Pasivo No Corriente	0%	9%	52%	61%	30%	31%
Total, Pasivo	90%	78%	94%	93%	91%	89%
PATRIMONIO						
Capital Suscrito	0%	8%	4%	7%	1%	4%
Utilidad del Ejercicio	10%	14%	2%	1%	8%	7%
Total, Patrimonio	10%	22%	6%	7%	9%	11%
Total, Pasivo y Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

Análisis vertical del estado de resultados

En relación con el análisis vertical para el estado de resultados, se puede observar que los costos de ventas representan el rubro más grande con respecto a las ventas siendo una tasa promedio de participación del 90% del total de las ventas, seguido por los gastos totales con el 9%, la utilidad del ejercicio que representa en promedio el 0.45%.

Tabla 30
Análisis vertical del estado de resultados Comercial Megapropinec

	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
INGRESOS						
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES						
Ventas 0%	47%	50%	47%	53%	47%	49%
Ventas 12%	53%	50%	53%	47%	53%	51%
Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Interés Instituciones Financieras	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL, VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTOS Y GASTOS						
Costos de Venta	90%	91%	91%	90%	90%	90%
Sueldos y Salarios y demás remuneracion	3%	3%	3%	3%	3%	4%
Beneficios Sociales y demás remuneracio:	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Aporte a la Seguridad Social	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Honorarios Profesionales	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Comisiones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Provisión de Cuentas Incobrables	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Promoción y Publicidad	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Transporte	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Combustibles	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de Viaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de Gestión	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arrendamientos Operativos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Suministros Materiales y Repuestos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mantenimiento y reparaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Seguros y Reaseguros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Impuestos Contribuciones y Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Iva que se Carga al Gasto	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Servicios Públicos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros	3%	1%	1%	2%	2%	1%
Intereses a Instituciones Financieras	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Intereses Pagados a Terceros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos por Memmas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Perdidas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL, GASTO	9%	7%	8%	9%	9%	9%
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	98%	98%	99%	99%	99%	99%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2%	2%	1%	1%	1%	1%
PARTICIPACION A TRABAJADORES	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IMPUESTOS	1%	1%	1%	1%	1%	1%
UTILIDAD LIQUIDA	1%	1%	0,36%	0,08%	0,08%	0,45%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

Análisis horizontal del balance general

Con respecto al análisis horizontal a las cuentas más representativas del estado de situación financiera, se puede observar que el efectivo y equivalentes en el año 2016 presentó un decremento del 18% con respecto al 2015, sin embargo, en el año 2017 presentó aumento del 151%, en el año 2018 presentó una caída de 35% y en el año 2019 presentó un aumento del 59%. Los inventarios por su parte presentaron una tendencia creciente siendo sus tasas de crecimiento en el año 2016 de 490%, para el 2017 fue de 110%, del 13% para el año 2018 y en el 2019 presentó un decrecimiento del 47%.

Con respecto a las cuentas del pasivo se puede observar que, en los pasivos corrientes presentaron un decrecimiento para el 2016 del 2%, mientras que para el año 2017 presentó un aumento del 8%, en el año 2018 de 28% y en el 2019 del 130%. Los pasivos no corrientes no presentaron aumento para el año 2016, para el 2017 aumento al 901%, para el 2018 del 10% y para el 2019 presentó un decremento del 41%.

Finalmente, en las cuentas de patrimonio, la utilidad del ejercicio presentó tasas de crecimiento del 175% para el año 2016, en el 2017 presentó una caída del 50% y para el 2018 mantuvo un ligero incremento del 10% mientras que para el 2019 aumentó al 43%.

Tabla 31
Análisis horizontal del balance general Comercial Megapropinec.

	2016	2017	2018	2019	Promedio
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo y Equivalentes	-18%	151%	-35%	59%	39%
Cuentas por Cobrar	-42%	-28%	34%	-50%	-22%
Otras Cuentas por Cobrar Cor	471%	53%	-92%	8460%	2223%
Inventario	490%	110%	13%	-47%	141%
Otros Pagos Anticipados	0%	93%	-15%	-19%	15%
Crédito Tributario Iva	0%	0%	0%	-100%	-25%
Crédito Tributario Imp. Renta	112%	28%	-8%	-100%	8%
Total, Activo Corriente	21%	100%	-13%	22%	32%
Activo NO Corriente					
Terrenos	0%	0%	0%	0%	0%
Edificios	126%	0%	0%	64%	47%
Maquinaria Equipo e Instalac:	0%	0%	0%	0%	0%
Construcciones en Curso	0%	0%	85%	0%	21%
Muebles y Enseres	0%	0%	0%	0%	0%
Equipos de Computo	-15%	0%	8%	0%	-2%
Vehículos	0%	140%	97%	0%	59%
Depreciación	63%	44%	30%	23%	40%
Total, NO Corriente	54%	16%	30%	9%	27%
TOTAL, ACTIVO	28%	78%	-6%	19%	30%
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas y Documentos por C	184%	3%	-24%	125%	72%
Dividendos por Pagar	0%	0%	0%	0%	0%
Otras Cuentas y Doc	-100%	0%	-53%	31%	-31%
Otras Cuentas por Cobrar No	-15%	391%	-100%	0%	69%
Obligaciones con Inst. Financ	-72%	-100%	0%	-100%	-68%
Impuesto a la Renta por Pagar	-22%	-5%	-100%	0%	-32%
Participación a Trabajadores	37%	-42%	-30%	45%	3%
Obligaciones con el IESS	4%	6%	5%	0%	4%
Otros Pasivos Corrientes por	16%	7%	24%	-1%	12%
Anticipo a Clientes	0%	-76%	-100%	0%	-44%
Provisiones	0%	0%	0%	0%	0%
Total, Pasivo Corriente	-2%	8%	-28%	130%	27%
Pasivo No corriente					
Cuentas por Pagar Inst. Finan	0%	901%	-16%	-23%	216%
Crédito a Mutuo	0%	0%	0%	-100%	-25%
Total, Pasivo No Corriente	0%	901%	10%	-41%	218%
Total, Pasivo	11%	115%	-7%	17%	34%
PATRIMONIO					
Capital Suscrito	-32318%	-15%	65%	-76%	-8086%
Utilidad del Ejercicio	74%	-69%	-78%	1474%	350%
Total, Patrimonio	175%	-50%	10%	43%	45%
Total, Pasivo y Patrimonio	28%	78%	-6%	19%	30%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

Análisis horizontal del estado de resultado

Con respecto al análisis horizontal del estado de resultados se puede decir que los ingresos para el año 2016 presentaron un incremento del 10% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó una caída del 11% con respecto al 2016 y para el año 2018 las ventas cayeron en 1% y para el año 2019 presentó un ligero incremento del 1%. Los costos de venta tuvieron un comportamiento similar al de las ventas siendo que para el año 2016 presentaron un incremento del 12% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó una caída del 12% con respecto al 2016, para el año 2018 los costos cayeron en 1% mientras que para el año 2019 aumentó el 1%.

En relación con los gastos totales, para el año 2016 presentaron un decremento del 14% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó un crecimiento del 8% con respecto al 2016 y para el año 2018 los gastos mantuvieron la tendencia y aumentaron en 11% y para el año 2019 presentó una disminución del 2%. Finalmente, la utilidad del ejercicio presentó una tendencia decreciente para el año 2016 se evidencia una tasa positiva del 74% con respecto al año 2015, para el año 2017 presentó una caída, llegando a una tasa de 69% con respecto al 2016 y para el año 2018 las utilidades cayeron en 78% y para el 2019 presentó un aumento del 463%.

Tabla 32
Análisis horizontal del estado de resultados Comercial Megapropinec.

	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
INGRESOS					
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES					
Ventas 0%	17%	-16%	12%	-12%	0%
Ventas 12%	5%	-6%	-13%	15%	0%
Otros	-100%	0%	0%	0%	-25%
Interés Instituciones Financieras	195%	50%	-1%	-93%	38%
TOTAL, VENTAS	10%	-11%	-1%	1%	0%
COSTOS Y GASTOS					
Costos de Venta	12%	-12%	-1%	1%	0%
Sueldos y Salarios y demás remuneracion	3%	-2%	1%	8%	3%
Beneficios Sociales y demás remuneracion	9%	40%	10%	-6%	13%
Aporte a la Seguridad Social	2%	0%	-4%	7%	1%
Honorarios Profesionales	-88%	552%	52%	-24%	123%
Comisiones	0%	0%	0%	-100%	-25%
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	66%	13%	0%	0%	20%
Provisión de Cuentas Incobrables	-100%	0%	0%	0%	-25%
Promoción y Publicidad	-100%	0%	-100%	0%	-50%
Transporte	-100%	0%	-100%	0%	-50%
Combustibles	-15%	-31%	31%	8%	-2%
Gastos de Viaje	-100%	0%	0%	0%	-25%
Gastos de Gestión	-100%	0%	0%	0%	-25%
Arrendamientos Operativos	37%	-4%	-19%	-100%	-22%
Suministros Materiales y Repuestos	0%	-36%	-92%	-8%	-34%
Mantenimiento y reparaciones	-39%	28%	32%	-42%	-5%
Seguros y Reaseguros	-92%	1000%	-100%	0%	202%
Impuestos Contribuciones y Otros	266%	-49%	37%	65%	80%
Iva que se Carga al Gasto	171%	-19%	41%	-100%	23%
Servicios Públicos	20%	-19%	4%	-2%	1%
Otros	-45%	-11%	26%	-17%	-12%
Intereses a Instituciones Financieras	164%	270%	13%	22%	118%
Intereses Pagados a Terceros	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos por Memas	0%	0%	0%	-100%	-25%
Perdidas	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL, GASTO	-14%	8%	11%	-2%	1%
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	10%	-11%	0%	0%	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37%	-42%	-30%	45%	2%
PARTICIACION A TRABAJADORES	37%	-42%	-30%	45%	2%
IMPUESTOS	-3%	9%	-5%	-6%	-1%
UTILIDAD LIQUIDA	74%	-69%	-78%	463%	97%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

Análisis de ratios financieros

En la tabla 33 se presentan los indicadores de liquidez, donde en la razón corriente se observa una ratio promedio de 1.54, el ratio sugiere que por cada dólar en el pasivo corriente la empresa tiene \$1.54 para solventarla. Con respecto a la prueba acida se puede decir que, por cada dólar en el pasivo corriente, en promedio sin contar con los inventarios la empresa tiene \$0.97 para cubrirla. La razón de efectivo para el periodo de estudio fue en promedio de \$0.68, lo cual sugiere que sin vender ningún activo la empresa no podría cubrir sus deudas a corto plazo, el ratio de rotación de capital de trabajo indica que por cada dólar producido en capital de trabajo la empresa genera en promedio \$31,22 en ventas.

Tabla 33
Indicadores de liquidez Comercial Megapropinec.

1. Indicadores de liquidez	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Razón de Liquidez	0,88	1,09	2,01	2,45	1,29	1,54
Razón Prueba Acida	0,81	0,67	1,20	1,17	1,00	0,97
Razón de Efectivo	0,50	0,42	0,98	0,89	0,62	0,68
Rotación de Capital de Trabajo	-140,02	231,08	16,04	15,52	33,46	31,22

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

En la tabla 34 se presentan los indicadores de actividad, donde en la rotación de cuentas por cobrar promedio fue de 103 indicando que durante un año las cuentas se recuperaban 103 veces. De acuerdo con el ratio de promedio de cuentas por cobrar se observa que en promedio en 4 días las ventas a crédito se convertían en efectivo. Con respecto al ratio de rotación de inventario promedio fue de 72 indicando que durante un año los inventarios rotaban 72 veces de acuerdo al ratio de promedio de inventario se observa que en promedio en 12 días toman a los inventarios en convertirse en ventas. En relación con el ratio de rotación de cuentas por pagar promedio fue de 47 indicando que durante un año las cuentas por pagar rotaban 47 veces. De acuerdo con la ratio de promedio de cuentas por pagar se observa que en promedio en 10 días le toma a la empresa en pagar sus deudas con sus proveedores.

Tabla 34
Indicadores de actividad Comercial Megapropinec.

2. Indicadores de Actividad	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Rotación de Cuentas por Cobrar	59,28	82,84	116,44	118,15	138,90	103,12
Días Promedio de Cuentas por C	6,07	4,35	3,09	3,05	2,59	3,83
Rotación de Inventarios	227,20	74,05	24,64	16,83	20,84	72,71
Días Promedio de Inventario	1,58	4,86	14,61	21,39	17,27	11,94
Rotación de Cuentas por Pagar	90,80	52,27	30,90	34,33	24,72	46,60
Días Promedio de Cuentas por P	3,96	6,89	11,65	10,49	14,56	9,51

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

En la tabla 35 se presentan los indicadores de endeudamiento, con respecto al ratio de endeudamiento total promedio es de 89% es decir que la empresa un poco más de la mitad de los activos esta financiadora por terceros. El ratio de concentración de endeudamiento durante el periodo de estudio fue en promedio del 67% indicando que la mayor parte de los pasivos son deudas de corto plazo. La razón de endeudamiento corriente promedio fue de 0.58, indicando que del total de los activos están financiados en un 58% por deuda de corto plazo.

El ratio de deuda a largo plazo sugiere que en promedio del total de los activos el 31% está financiado por deuda a largo plazo. Con respecto a la razón de endeudamiento interno, se observó que en promedio 4% del total de los activos está financiado por recursos propios. El ratio de apalancamiento sugiere que, por cada dólar financiado por recursos propios, en promedio \$9.96 es financiado por terceros. El apalancamiento a corto plazo promedio fue de \$5.85 indicando que las deudas de corto plazo superan al financiamiento propio. En referencia al apalancamiento financiero se observa que en promedio del total del patrimonio el pasivo con bancos tiene una participación de 4.82%. Finalmente, el ratio de cobertura de intereses en promedio es superior a 1 indicando que la empresa está en capacidad de cubrir pagos por concepto de deuda.

Tabla 35
Indicadores de endeudamiento Comercial Megapropinec.

3. Indicadores de Endeudamiento	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Razón de Endeudamiento total o Endeudamiento	90%	78%	94%	93%	91%	89%
Concentración de Endeudamiento	100%	88%	44%	34%	67%	67%
Razón de Endeudamiento Corriente	0,90	0,68	0,41	0,31	0,61	0,58
Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	0,00	0,09	0,52	0,61	0,30	0,31
Razón de Endeudamiento Interno	0,00	0,08	0,04	0,07	0,01	0,04
Apalancamiento	8,59	3,46	14,81	12,59	10,25	9,94
Apalancamiento a Corto Plazo	8,59	3,05	6,53	4,27	6,84	5,85
Apalancamiento Financiero	4,13	0,83	8,27	7,43	3,41	4,82
Cobertura de Intereses	2804%	1453%	227%	140%	166%	958%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

Con respecto al análisis de ratios de rentabilidad, se analiza el margen de utilidad bruta, en promedio se observa un margen antes de los gastos operativos del 9.58%. El margen de utilidad sobre ventas se observa que en promedio la utilidad neta representa el 0,52% de las ventas. Con respecto al ROA se observa que en promedio del total de activos la utilidad neta representa el 6%. En referencia al ROE el indicador sugiere del total de patrimonio la utilidad neta representa el 48,11%.

Tabla 36
Indicadores de rentabilidad Comercial Megapropinec.

4. Indicadores de Rentabilidad	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Margen Bruto	10,11%	8,55%	9,30%	9,90%	10,02%	9,58%
Margen de Utilidad sobre Ventas	0,67%	1,06%	0,36%	0,08%	0,45%	0,52%
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	10,46%	14,27%	2,45%	0,57%	2,69%	6,09%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	100%	64%	39%	8%	30%	48,11%
Rendimiento sobre Capital Contable	-32318%	175%	63%	8%	196%	-6375,04%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Comercial Megapropinec”, por Comercial Megapropinec, 2020.

Conclusión capítulo 3

La empresa Devies Corp S.A. es una empresa con una estructura organizada, es competencia directa para Dismero S.A. en el canal de venta mayorista mantiene la utilidad bruta en ventas promedio del 13,76% y la utilidad líquida sobre ventas del 1.46%; mientras que el comercial Megapropinec es un negocio familiar que aún carece de una estructura organizada, en la actualidad es competencia para Dismero S.A. en el canal de autoservicios mantiene la utilidad bruta en ventas de 9.58% y una utilidad líquida sobre ventas del 0.52%

Capítulo 4

Análisis de la situación financiera de Dismero S.A.

El análisis financiero será realizado desde el año 2015 al 2019 con el fin de identificar las tendencias y variaciones, que se han presentado en los estados de situación financiera de la empresa y determinar cómo se han estado utilizando los bienes y otros recursos de la entidad.

El Balance General también conocido como Estado de Situación Financiera, indica la información sobre los activos o recursos económicos de propiedad de la empresa; pasivos o deudas y obligaciones que debe cancelar en un periodo determinado; y el patrimonio son derechos de los accionistas.

El Estado de Resultados, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias muestra información sobre los ingresos, costos y gastos de un determinado periodo, es la presentación condensada de la eficiencia de los recursos debido a que al final muestra como resultado la utilidad o pérdida de la operación.

El Estado de Flujo de Efectivo informa las variaciones que ha tenido el efectivo y sus equivalentes en un periodo determinado; es uno de los estados financieros más importantes debido a que nos muestra la efectividad en que ha sido utilizado el dinero, sean estas en actividades de operación, inversión y financiamiento.

Análisis del Balance General

Tabla 37
Balance General Dismero S.A.

	Al 31 de diciembre (Expresado en dólares estadounidenses)										
	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	Promedio
ACTIVO											
Activo Corriente	1.720.203,44	2.121.495,70	2.927.679,71	3.299.740,35	3.403.867,88	81%	74%	66%	68%	63%	70%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	349.848,23	564.843,90	834.514,45	853.060,39	771.232,40	16%	20%	19%	18%	14%	17%
Activos Financieros	372.814,60	374.397,41	381.230,45	477.577,99	498.024,89	17%	13%	9%	10%	9%	12%
Inventarios	904.455,65	1.096.184,55	1.612.888,69	1.886.925,93	1.934.122,51	42%	38%	36%	39%	36%	38%
Servicios y Otros Pagos Anticipados	45.433,24	42.518,32	48.084,90	38.901,04	64.703,35	2%	1%	1%	1%	1%	1%
Activos por Impuestos Corrientes	11.406,92	14.084,24	19.230,56	20.327,65	96.210,17	1%	0%	0%	0%	2%	1%
Otros Activos Corrientes	36.244,80	29.467,28	31.730,66	22.947,35	39.574,56	2%	1%	1%	0%	1%	1%
Activo No Corriente	411.815,89	754.227,56	1.522.040,76	1.520.466,54	1.997.311,85	19%	26%	34%	32%	37%	30%
Propiedades, Planta y Equipo	372.950,87	707.395,64	1.453.678,84	1.437.257,70	1.544.804,06	17%	25%	33%	30%	29%	27%
Activos Intangibles	38.865,02	46.831,92	68.361,92	72.493,84	106.692,08	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Activos por Impuestos Diferidos	-	-	-	10.715,00	24.846,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Activos No Corrientes	-	-	-	-	320.969,71	0%	0%	0%	0%	6%	1%
Total, Activo	2.132.019,33	2.875.723,26	4.449.720,47	4.820.206,89	5.401.179,73	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO											
Pasivo Corriente	1.551.994,07	1.918.826,30	2.797.852,01	2.991.605,86	3.331.161,53	73%	67%	63%	62%	62%	65%
Cuentas y Documentos por Pagar	1.063.997,36	1.414.302,97	2.120.019,22	2.119.271,81	2.139.172,23	50%	49%	48%	44%	40%	46%
Obligaciones con Instituciones Financieras C/P	225.844,98	212.335,97	402.990,79	428.632,95	653.753,30	11%	7%	9%	9%	12%	10%
Otras Obligaciones Corrientes	249.840,97	280.201,49	265.352,95	328.133,38	327.459,72	12%	10%	6%	7%	6%	8%
Anticipo de Clientes	12.292,21	11.773,37	3.460,99	1.024,89	12.948,71	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Pasivos Corrientes	18,55	212,50	6.028,06	114.542,83	197.827,57	0%	0%	0%	2%	4%	1%
Pasivo No Corriente	76.136,81	226.034,08	861.231,95	828.321,45	941.984,83	4%	8%	19%	17%	17%	13%
Cuentas y Documentos por Pagar	-	-	-	-	58.398,25	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Obligaciones con Instituciones Financieras	-	98.441,65	698.042,14	644.565,63	447.773,61	0%	3%	16%	13%	8%	8%
Provisiones por Beneficios a Empleados	76.136,81	127.592,43	163.189,81	183.755,82	235.265,00	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Otros Pasivos No Corrientes	-	-	-	-	200.547,97	0%	0%	0%	0%	4%	1%
Total, Pasivo	1.628.130,88	2.144.860,38	3.659.083,96	3.819.927,31	4.273.146,36	76%	75%	82%	79%	79%	78%
PATRIMONIO											
Capital	317.770,00	317.770,00	436.770,00	436.770,00	585.723,00	15%	11%	10%	9%	11%	11%
Aportes de Socios y Accionistas	2,38	119.221,78	221,78	221,78	0,31	0%	4%	0%	0%	0%	1%
Reservas	66.896,67	89.594,11	299.801,90	382.499,11	395.274,49	3%	3%	7%	8%	7%	6%
Otros Resultados Integrales	-	-	-	32.057,16	32.057,16	0%	0%	0%	1%	1%	0%
Resultado del Ejercicio	119.219,40	204.276,99	53.842,83	148.731,53	114.978,41	6%	7%	1%	3%	2%	4%
Total, Patrimonio	503.888,45	730.862,88	790.636,51	1.000.279,58	1.128.033,37	24%	25%	18%	21%	21%	22%
Total, Pasivo y Patrimonio	2.132.019,33	2.875.723,26	4.449.720,47	4.820.206,89	5.401.179,73	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Se procede a realizar el análisis vertical del periodo de estudio.

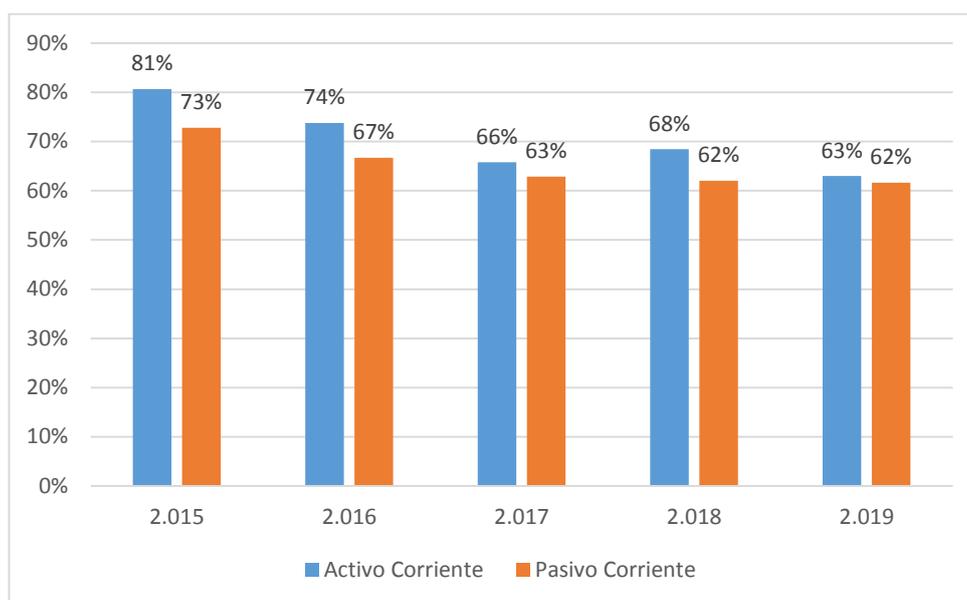


Figura 20. Relación activo corriente – pasivo corriente. Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

La figura 20 muestra la relación entre los activos y pasivos corrientes, pretende medir la capacidad de liquidez que posee la empresa para cubrir las obligaciones corrientes. El resultado ideal es que el activo corriente supere al pasivo corriente y, si fuera posible, en casi un 50%, esto indicaría que los recursos convertibles en efectivo a corto plazo cubren los pasivos de corto plazo sin dificultad. Las relaciones encontradas se muestran de la siguiente manera:

Para el año 2015 se muestra que los activos corrientes representaban un 81% del total de los activos mientras que los pasivos corrientes presentaron una contribución del 73% respecto al total de los activos, teniendo un margen del 8%. Lo que significa que la empresa posee activos convertibles en efectivo necesarios para cubrir las obligaciones contraídas a corto plazo, sin embargo, el margen de diferencia en estos rubros es pequeño lo que podría provocar una posible falta de liquidez.

Para el año 2016 se muestra que los activos corrientes representaban un 74% del total de los activos mientras que los pasivos corrientes presentaron una contribución del 67% respecto al total de los activos, teniendo un margen del 7%. Lo que significa que la empresa posee activos corrientes para cubrir las obligaciones corrientes, sin embargo, se observa un ligero decrecimiento en la diferencia de estos rubros lo que significa una posible falta de liquidez.

En el año 2017 la situación cambió. Los activos corrientes presentaron una contribución del 66% mientras que los pasivos corrientes el 63%, respecto al total de activos, teniendo un margen del 3%. Lo cual significa que la empresa está empezando a invertir en activos fijos que están afectando a la liquidez puesto que sus obligaciones en el corto plazo están comenzando a tener el mismo nivel de sus activos más líquidos.

En el año 2018 los activos corrientes representaron el 68% del total de los activos mientras que los pasivos corrientes el 62% teniendo un margen del 6%. lo que significa que esta cubriendo sus obligaciones corrientes, pero con cierta dificultad puesto que la brecha de diferencia en estos rubros es pequeña.

Y por último en el año 2019 los activos corrientes representan el 63% en relación al total de activos, mientras que los pasivos corrientes presentan el 62%. Lo cual significa que la empresa presenta problemas de liquidez, debido a que los activos y pasivos corrientes se encuentran casi al mismo nivel.

Presentando la tendencia del período 2015 al 2019 se puede indicar que la empresa si continua con la misma tendencia puede llegar a tener serios problemas de liquidez, dado que existe una pequeña brecha entre los activos corrientes y pasivos corrientes.

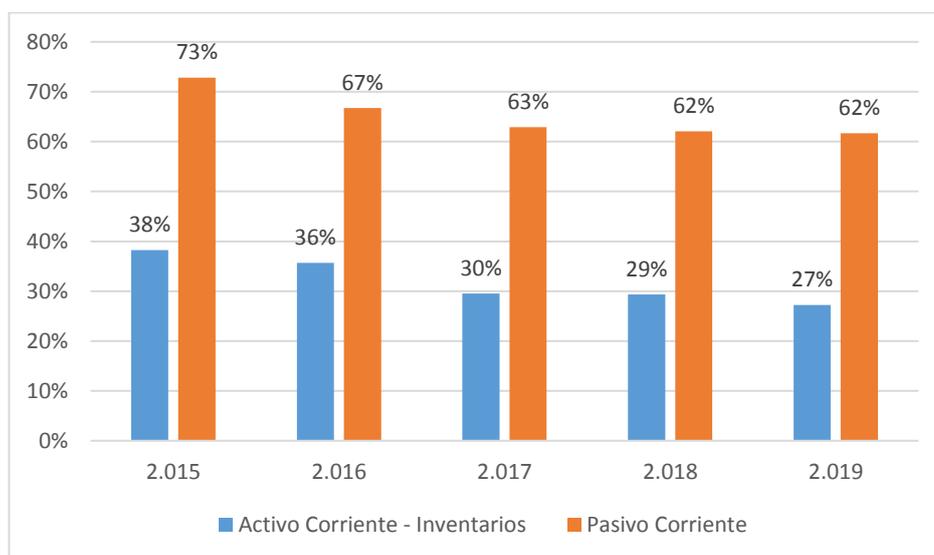


Figura 21. Relación activo corriente – inventario y pasivo corriente. Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Al realizar el presente análisis considerando los rubros del activo corriente con más alto índice de liquidez es decir no contemplando los inventarios y contrastarlo con el pasivo corriente de la entidad, permitirá tener una visión más clara sobre la liquidez de la empresa. La relación esperada al analizar estos dos elementos es que el efectivo líquido sea igual o superior al pasivo corriente para que tengan la posibilidad de responder inmediatamente a sus obligaciones a corto plazo.

Para el año 2015 el efectivo y las cuentas por cobrar sumaban un 38% mientras que el pasivo corriente era del 73% indicando esto que los activos más líquidos de la empresa no alcanzarían para cubrir a las deudas de corto plazo de la entidad. Esta situación se repite para los periodos correspondientes a los años 2016, 2017, 2018 y 2019. Lo cual es un indicador que la entidad está presentando problema de liquidez depende promedio del 60% de su inventario para poder cubrir sus obligaciones corrientes.

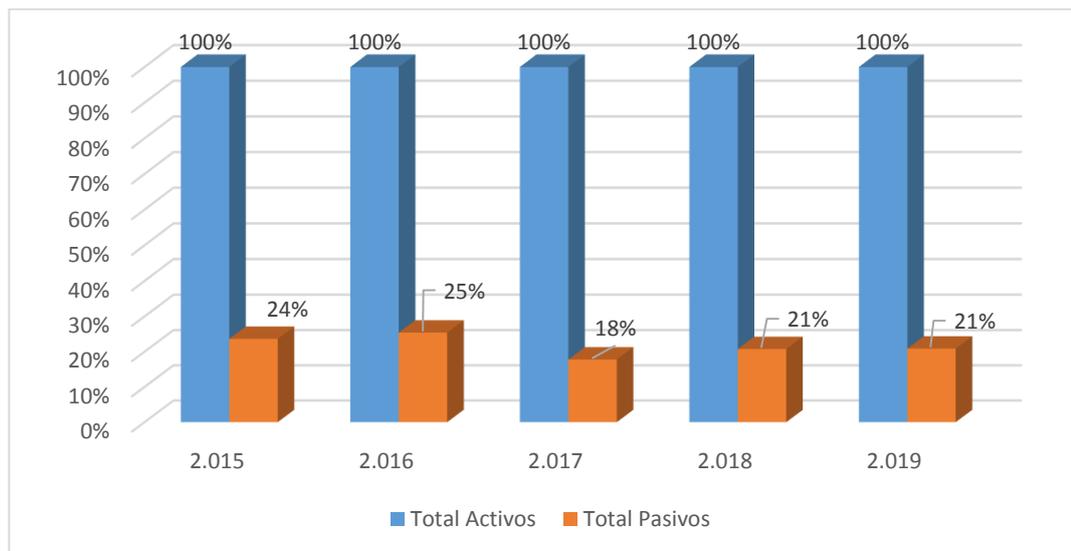


Figura 22. Relación Activo – Patrimonio. Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Se procede a analizar la relación entre el activo y el patrimonio de la entidad, es analizado con el fin de determinar si la entidad se encuentra suficientemente capitalizada y su endeudamiento no es excesivo. La relación esperada para este caso es que el patrimonio de la entidad ascienda de manera óptima al 50% y como mínimo al 25% del total de los activos.

Para el año 2015 se observa que el patrimonio de la entidad representa el 24% del total de los activos mientras que para el año 2016 el patrimonio representa el 25%. es una relación mínima y que se repite para los años 2017 con el 18%, 2018 y 2019 con el 21% respectivamente. Los resultados determinados indican que la entidad se encuentra con un capital mínimo para operar. Es decir, la operatividad de la empresa es financiada por los proveedores y bancos.

Análisis del estado de resultados

Tabla 38

Estado de Resultados Integrales Dismero S.A

DISMERO S.A.										
Estados de Resultados Integrales										
Al 31 de diciembre										
(Expresado en dólares estadounidenses)										
NOMBRE	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	-									
Ingresos de Actividades Ordinarias	19.147.317,76	21.039.137,38	24.078.707,44	25.999.547,55	26.101.741,28	99,83%	99,68%	99,83%	99,75%	99,74%
Otros Ingresos	32.492,00	66.801,22	40.461,28	66.235,21	68.381,21	0,17%	0,32%	0,17%	0,25%	0,26%
Total Ingresos	19.179.809,76	21.105.938,60	24.119.168,72	26.065.782,76	26.170.122,49	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COSTOS Y GASTOS										
Costos de Ventas	17.325.636,34	18.908.657,90	21.655.340,98	23.036.943,88	23.035.139,52	90,33%	89,59%	89,78%	88,38%	88,02%
GASTOS	1.566.989,44	1.786.103,12	2.240.041,57	2.627.894,08	2.863.652,35	8,17%	8,46%	9,29%	10,08%	10,94%
Gastos de Venta	236.099,29	292.197,12	568.915,93	807.503,50	614.754,26	1,23%	1,38%	2,36%	3,10%	2,35%
Gastos de Administración	1.150.122,23	1.263.732,34	1.358.397,73	1.441.644,53	1.609.772,26	6,00%	5,99%	5,63%	5,53%	6,15%
Gastos Financieros	39.269,69	55.862,44	88.349,06	144.891,58	166.827,96	0,20%	0,26%	0,37%	0,56%	0,64%
Gastos Generales	141.498,23	174.311,22	224.378,85	233.854,47	472.297,87	0,74%	0,83%	0,93%	0,90%	1,80%
Total Costos Y Gastos	18.892.625,78	20.694.761,02	23.895.382,55	25.664.837,96	25.898.791,87	98,50%	98,05%	99,07%	98,46%	98,96%
Resultado (Ingresos – Gastos)	287.183,98	411.177,58	223.786,17	400.944,80	271.330,62	1,50%	1,95%	0,93%	1,54%	1,04%
15% Participación a Trabajadores	43.077,60	61.676,64	33.567,93	60.141,72	40.699,59	0,22%	0,29%	0,14%	0,23%	0,16%
Impuesto a La Renta	111.662,81	122.526,50	130.392,88	162.181,00	102.877,24	0,58%	0,58%	0,54%	0,62%	0,39%
Reserva Legal 10%	13.246,60	22.697,44	5.982,54	29.890,55	12.775,38	0,07%	0,11%	0,02%	0,11%	0,05%
Utilidad del Liquida	119.196,97	204.277,00	53.842,82	148.731,53	114.978,41	0,62%	0,97%	0,22%	0,57%	0,44%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

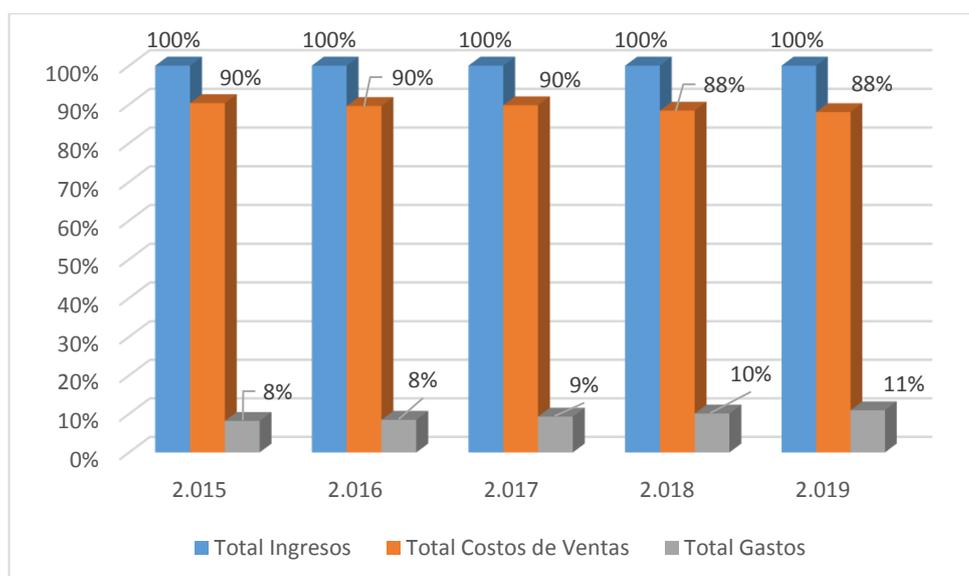


Figura 23.19. Relación Ingresos - Costos - Gastos. Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Analizando los ingresos, costos y los gastos de la entidad se pudo identificar que el costo de venta por la actividad del negocio, tiene una participación representativa respecto al total de ingresos durante el periodo de estudio 2015 – 2019 mantiene un promedio del 89,22% mientras que los gastos de ventas, administrativos y financieros mantienen en el periodo de estudio un promedio del 9,39%, presentando una utilidad antes de impuestos promedio del 1.39%

Indicadores financieros de liquidez

Ahora se procede a realizar el análisis de los indicadores financieros de la entidad.

Tabla 39

Liquidez corriente Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,11	1,11	1,05	1,10	1,02

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Este indicador mide la capacidad de pago de la entidad en el corto plazo de tiempo. Se tiene que para el año 2015 y 2016 la empresa por cada unidad de deuda de corto plazo contaba con 1,11 unidades monetarias, para el año 2017 contaba con 1,05 unidades monetarias, para el año 2018 contaba con 1,10 unidades monetarias y para el 2019

presenta un resultado de 1,02 unidades monetarias. En los periodos analizados se puede evidenciar que la brecha entre las unidades monetarias del activo corriente y pasivo corriente es mínima y esto podría ser causal de que tengan problemas para responder inmediatamente al pago de las obligaciones a corto plazo. Este resultado puede ser complementado con la siguiente ratio financiero.

Tabla 40
Prueba ácida Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Razón Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,53	0,53	0,47	0,47	0,44

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

El ratio de prueba ácida es un indicador más eficiente, puesto que permite medir la liquidez de la entidad en términos de los activos más líquidos sin considerar el efecto estacionario del inventario; es decir, ofrece una visión más clara de la liquidez de la entidad. Los resultados indican que la entidad no tiene los suficientes activos líquidos para atender a sus obligaciones en el corto periodo de tiempo.

En el periodo 2015 y 2016 se tiene que por cada unidad de deuda en el corto plazo la entidad cuenta con 0,53 unidades de activos líquidos para atender dicha deuda dejando un déficit de 0,38 unidades. Para los años de 2017 y 2018 el déficit aumentó, puesto que se tiene que por cada unidad de deuda en el corto plazo la entidad cuenta con 0,53 unidades de activos líquidos para atender dicha deuda dejando un déficit de 0,47 unidades. Para el año 2019 la situación se agrava al momento de contar con 0,44 unidades monetarias para atender cada unidad de deuda en el corto plazo. Los resultados evidencian que la entidad presenta problemas de liquidez, el inventario existente en sus bodegas es apalancado por los proveedores.

Tabla 41
Razón de efectivo Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de Efectivo	$\frac{\text{Caja Bancos} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,23	0,29	0,30	0,29	0,23

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

La razón de efectivo ofrece una visión para medir la capacidad de pago con los activos convertibles en efectivo inmediatamente, bajo el contexto que las que deban ejecutar los pagos en un determinado periodo de tiempo. El resultado que se tiene muestra que la

empresa no tiene capacidad de pago inmediato en el corto plazo depende mucho de la rotación efectiva de sus inventarios, para el año 2015 contaba con 0,23 unidades por cada unidad de deuda en el corto plazo, para el 2016 contaba con 0,29 unidades por cada unidad de deuda en el corto plazo, mientras que para el 2017 contaba con 0,30 para el 2018 contaba con 0,29 y por el ultimo en el año 2019 contaba con 0,23 dejando un déficit de 0,77; 0,71; 0,70; 0,71 y 0,77 unidades, respectivamente.

Indicadores financieros de actividad

Tabla 42
Rotación de cuentas por cobrar Dismero S. A

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	50,57	56,49	63,84	60,70	53,65

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

La rotación de cuentas por cobrar interpreta el comportamiento de las cuentas pendiente de recaudación de la entidad y guarda relación con el flujo de efectivo que ingresa a las cuentas de la empresa. Los resultados son los siguientes: en el 2015 las cuentas por cobrar en promedio rotaron 51 veces, para el año 2016 las cuentas por cobrar en promedio rotaron 56 veces, mientras que para los años de 2017 las cuentas por cobrar promedio rotaron 64 veces, 2018 las cuentas por cobrar promedio rotaron 61 veces y en el 2019 las cuentas por cobrar rotaron 54 veces, a fin de complementar el análisis se procede a determinar la rotación de las cuentas por cobrar en días. Los resultados es el siguiente:

Tabla 43
Días promedio de cuentas por cobrar Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Días Promedio de Cuentas por Cobrar	$360 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$	7,12	6,37	5,64	5,93	6,71

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Los resultados del análisis de rotación de las cuentas por cobrar muestran que para el año 2015 las cuentas por cobrar fueron recuperadas en promedio cada 7 días, en el 2016 las cuentas por cobrar rotaban en promedio cada semana, mientras que para el año 2017 rotaban en promedio cada 6 días, para el año 2018 la rotación promedio se mantiene en 6 días teniendo un ligero crecimiento para el 2019 en 7 días.

Tabla 44
Rotación de inventario Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	21,50	18,90	15,99	13,16	12,06

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

La rotación promedio del inventario muestra la cantidad de veces que el inventario fue vendido en la entidad. Para el año 2015 el inventario rotó en promedio 22 veces, en el 2016 el inventario rotó en promedio 19 veces, mientras que para el año 2017 el inventario tuvo una rotación promedio de 16 veces, para el año 2018 tuvo una rotación promedio de 13 veces y para el 2019 se tuvo una disminución en la rotación del inventario llegando a 12 veces. Esto nos indica que desde el año 2017 al 2019 la empresa mantiene estacionada la mercadería en sus bodegas por más tiempo, y tiene relación con la inversión reflejada en activos fijos e inventarios. Mejoró la capacidad de almacenaje de inventarios.

Tabla 45
Días de rotación de inventario Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Días Promedio de Inventario	$360 / \text{Rotación de Inventario}$	16,74	19,04	22,52	27,35	29,86

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Los días promedios de rotación de inventario confirman lo expuesto por el ratio de rotación de inventario. Se tiene que para el año 2015 el inventario se vendía en promedio cada 17 días, pero en el 2016 el inventario rotaba en promedio cada 19 días, mientras que para el año 2017 este tuvo un leve aumento a 23 días, para el año 2018 los inventarios de la entidad rotaban cada 27 días, y finalmente para el año 2019 los inventarios rotaban promedio cada 30 días indicando esto que se presentaba una menor venta de los productos de la empresa.

Tabla 46
Rotación de cuentas por pagar Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$	18,03	17,03	13,65	12,30	12,29

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

La rotación de las cuentas por pagar evidencia el cumplimiento de las obligaciones de la empresa para con sus acreedores, es decir, las veces que en promedio ha cubierto la deuda con sus proveedores. Para el año 2015 las cuentas por pagar de la entidad fueron cubiertas en promedio 18 veces, para el 2016 las cuentas por pagar de la entidad fueron cubiertas cada 17 veces, mientras que para el año 2017 la rotación de las cuentas por pagar fue de 14 veces, finalmente para el año 2018 y 2019 tiene una rotación de 12 veces en promedio. Es decir, para estos últimos periodos mencionados la rotación de las cuentas por pagar fue menor.

Tabla 47

Días de rotación de cuentas por pagar Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Días Promedio de Cuentas por Pagar	$360 / \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$	19,97	21,14	26,38	29,27	29,29

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Los resultados mostrados en la tabla 47 se evidencia que el cumplimiento de las obligaciones de la empresa para con sus proveedores ha disminuido y esto podría ser causal del aumento en la adquisición de inventarios y ampliación de días de crédito con los proveedores. Para el año 2015 las cuentas por pagar rotaron cada 20 días, mientras que en el 2016 la empresa pagaba sus obligaciones cada 21 días en promedio, mientras que para el año 2017 sus cuentas fueron canceladas 26 días en promedio para, finalmente, en el año 2018 y 2019 comenzar a pagar sus deudas en un promedio de 30 días. Esta demora en el pago de sus obligaciones está relacionada directamente con la falta de liquidez de la entidad, a pesar de tener un aumento en la rotación y volumen de su inventario.

Tabla 48

Ciclo de caja Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Ciclo de caja	$\text{Rotación de inventario} + \text{Rotación de cuentas por cobrar} - \text{Rotación de cuentas por pagar}$	3,89	4,28	1,78	4,00	7,28

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

El ciclo de caja indica la diferencia entre la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; indica el número de días que retornan las unidades monetarias de la empresa desde que paga a sus proveedores por la adquisición de sus inventarios hasta la recuperación a través de la venta, de ahí que en el año 2015 y 2016 se tardó 4 días en volverse en dinero en efectivo, mientras que para el año 2017 se tardó 2 días, para el año

2018 se tardó en 4 días para volverse en efectivo; no así en el año 2017 y 2018 en donde se presenta 2 y 3 días respectivamente.

Indicadores financieros de endeudamiento

Tabla 49
Razón de endeudamiento Total Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de Endeudamiento total o Endeudamiento Externo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	76%	75%	82%	79%	79%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Este indicador permite identificar la procedencia del financiamiento de los activos de la entidad para determinar si está siendo financiada con capital propio vía proveedores. En el 2015 la entidad tuvo un endeudamiento externo del 76%, para el año 2016 del 75%, para el 2017 del 82% para el año 2018 y 2019 del 79%, los resultados presentan que el valor promedio supera al 50%, indicando con esto que la entidad se encuentra apalancada con proveedores e instituciones financieras.

Este indicador puede ser relacionado con la rotación de las cuentas por pagar y la rotación de inventarios, teniendo que el endeudamiento de la empresa está relacionado con el volumen de compras y el tiempo que tarda en evacuar el inventario adquirido.

Tabla 50
Concentración de Endeudamiento Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Concentración de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivos Totales}}$	95%	89%	76%	78%	78%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

De acuerdo con el ratio estudiado, se muestra que la entidad tiene concentrado su endeudamiento en los pasivos corrientes llegando al punto de que en el año 2015 obtuvo un endeudamiento del 95% concentrado en el pasivo corriente, mientras que en el 2016 presenta un 89% de pasivo corriente, para en el año 2017 el 76% y en el año 2018 y 2019 presenta un 78%. Si bien es cierto que este indicador presentó una leve mejoría, sin embargo, se observa que la mayor concentración de endeudamiento gira en torno al pasivo corriente de la entidad, lo cual un factor de riesgo, considerando los problemas de liquidez que se han evidenciado.

Tabla 51
Razón de endeudamiento corriente Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de Endeudamiento Corriente	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	0,73	0,67	0,63	0,62	0,62

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

La razón de endeudamiento corriente muestra la relación entre los activos y los pasivos corrientes de la entidad. Se tiene que para el año 2015 por cada unidad de activo se tenía comprometido 0,73 unidades de activo corriente, en el 2016 por cada unidad de activo se tenía 0,67 unidades de pasivo corriente mientras que para el año 2017 se presenta 0,63 unidades de pasivo corriente por cada unidad de activo y esta situación fue mejorando en el año 2018 y 2019 al tener 0,62 unidades de pasivo corriente por cada unidad de activo.

Sin embargo, aunque se presentó una mejoría en la situación, se tiene una relación superior al 50%, lo que quiere decir que más del 50% de los activos han sido financiados con los pasivos corrientes de la entidad, lo cual indica que los inventarios son apalancados con proveedores.

Tabla 52
Endeudamiento a largo plazo Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}$	0,04	0,08	0,19	0,17	0,17

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

El indicador de endeudamiento a largo plazo presenta el sistema de financiamiento que está empleando la entidad. Los resultados evidencian que la entidad se encuentra financiada minoritariamente por la deuda a largo plazo y en su mayoría por la deuda a corto plazo. Esto es un indicador que la empresa puede cambiar sus deudas de corto por largo plazo con el fin de aumentar la liquidez para mejorar en sus opciones de pago.

Tabla 53
Apalancamiento Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	3,23	2,93	4,63	3,82	3,79

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Este indicador evidencia que la empresa no tiene autonomía de capital y la situación se agravó al llegar al año 2017 en el cual se tuvo que el financiamiento en su totalidad está dado por proveedores externos y que no proviene del capital de la compañía.

Indicadores financieros de rentabilidad

Tabla 54
Utilidad sobre ventas Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Margen de Utilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	0,62%	0,97%	0,22%	0,57%	0,44%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

El análisis de rentabilidad comienza mostrando la utilidad que se tiene por cada unidad de venta. Los resultados muestran que la empresa por cada unidad de venta genera 0,62 unidades de utilidad para el 2015 pero este resultado aumentó a 0,97 unidades de utilidad resultado para el año 2016, mientras que para el año 2017 este indicador tuvo una disminución considerable, llegando a tener 0,22 unidades de utilidad por cada unidad de venta, para el año 2018 obtuvo 0.57 unidades de utilidad por cada unidad de venta, finalmente, el indicador tuvo una mejoría para el año 2019 al contar con 0,44 unidades de utilidad por cada unidad de venta.

Tabla 55
Rendimiento sobre el activo Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	5,59%	7,10%	1,21%	3,09%	2,13%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Este indicador muestra la capacidad de los activos de la empresa para generar utilidad. Se tiene que para el año 2015 por cada unidad de activo se generaron 5,59 unidades de utilidad neta, en el 2016 por cada unidad de activo se generaron 7,10 unidades de utilidad neta mientras que para el año 2017 por cada unidad de activo se generaron 1,21 unidades de utilidad neta, para el año 2018 este resultado se ubicó en 3,09 y finalmente para el año 2019 por cada unidad del activo generaron 2,13 unidades de utilidad neta. Se interpreta que los activos de la empresa no son generadores de grandes utilidades para le entidad.

Tabla 56
Rentabilidad sobre el patrimonio Dismero S.A.

Indicador	Fórmula	2015	2016	2017	2018	2019
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	24%	28%	7%	15%	10%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

El rendimiento sobre el patrimonio buscar identificar la utilidad que está generando el patrimonio hacia la empresa. Para el ejercicio del año 2015 se tuvo que por cada unidad de patrimonio se generaron 24 unidades de utilidad neta, 2016 se tuvo que por cada unidad de patrimonio se generaron 28 unidades de utilidad neta, mientras que para el año 2017 fueron 7 unidades de utilidad neta por cada unidad de patrimonio, para el año 2018 este indicador tuvo una mejoría y ubicarse en 15 unidades de utilidad neta por cada unidad de patrimonio y finalmente para el año 2019 se presentó 10 unidades de utilidad por cada unidad de patrimonio.

Los resultados mostrados evidencian que el patrimonio de la empresa no está generando mayor utilidad y similar situación se repite para los activos de la entidad. Esto se debe a que la empresa se encuentra sobre endeudada y sus resultados son dirigidos hacia el pago de sus obligaciones.

Ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión de efectivo centra la atención en el tiempo que transcurre entre la fecha en la cual la compañía realiza los pagos o invierte en inventario y el periodo en el cual recibe los flujos de entrada de efectivo. Se determina de la siguiente manera.

$$\text{Ciclo de conversión del efectivo} = \text{Periodo de conversión del inventario} + \text{Periodo de cobranza de cuentas por cobrar} - \text{Periodo de diferimiento de cuentas por pagar}$$

Tabla 57
Ciclo de conversión del efectivo Dismero S.A.

Ciclo de conversión del efectivo	=	Periodo de conversión del inventario	+	Periodo de cobranza de cuentas por cobrar	-	Periodo de diferimiento de cuentas por pagar	Resultados en días
2015		16,74		7,12		19,97	3,89
2016		19,04		6,37		21,14	4,28
2017		22,52		5,64		26,38	1,78
2018		27,35		5,93		29,27	4,00
2019		29,86		6,71		29,29	7,28

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Los resultados muestran lo siguiente: de acuerdo con las operaciones de DISMERO S.A. para el año 2015 necesitaba un promedio de 17 días para vender su inventario y otros

7 días recaudar el dinero producto de la venta, pero otros 20 días para pagar el financiamiento producto de la adquisición de tal inventario. Teniendo un ciclo de conversión de efectivo de 4 días.

Los resultados muestran lo siguiente: de acuerdo con las operaciones de DISMERO S.A. para el año 2016 necesitaba un promedio de 19 días para vender su inventario y otros 6 días recaudar el dinero producto de la venta, pero otros 21 días para pagar el financiamiento producto de la adquisición de tal inventario. Teniendo un ciclo de conversión de efectivo de 4 días.

Por otro lado, para el año 2017 la empresa necesitaba un promedio de 23 días para vender su inventario y otros 6 días recaudar el dinero producto de la venta, pero otros 26 días para pagar el financiamiento producto de la adquisición de tal inventario. Teniendo un ciclo de conversión de efectivo de 2 días.

Para el año 2018 la situación del efectivo mejoró, se necesitaba un promedio de 27 días para vender su inventario y otros 6 días para recaudar el dinero producto de la venta, pero otros 29 días para pagar el financiamiento producto de la adquisición de tal inventario. Teniendo un ciclo de conversión de efectivo de 4 días.

Para el año 2019 la situación del efectivo mejoró, se necesitaba un promedio de 30 días para vender su inventario y otros 7 días para recaudar el dinero producto de la venta, pero otros 29 días para pagar el financiamiento producto de la adquisición de tal inventario. Teniendo un ciclo de conversión de efectivo de 7 días.

Los resultados del ciclo de conversión del efectivo evidencian que la entidad no tiene demora en recibir efectivo dentro de su giro del negocio, puesto que su ciclo de conversión de efectivo es corto.

Análisis de flujo de efectivo

Tabla 58
Flujo de efectivo Dismero S.A.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO METODO DIRECTO					
	2015	2016	2017	2018	2019
Por Actividades de Operación					
Cobros procedentes de las Ventas de Bienes y Servicios	19.156.178	21.095.325	24.157.858	25.932.185	26.163.532
Pago a Proveedores por el Suministro de Bienes o Servicios	-17.574.607	-18.750.081	-21.514.626	-23.263.432	-23.062.436
Pagos y cuenta de los empleados	-1.030.172	-1.112.859	-1.323.868	-1.481.326	-1.664.435
Otros Pagos por Actividades de Operación	-493.507	-602.206	-866.126	-1.017.994	-994.280
Impuestos a las Ganancias Pagados	-105.428	-97.646	-140.074	-132.160	-157.372
Total, por Actividades de Operación	-47.535	532.532	313.164	37.274	285.010
Por Actividades de Inversión					
Adq. De Activos Fijos	-22.665	-387.978	-812362,5	-91.766	-234.832
Adq. De Activos Intangibles	-31431,54	-14346,82	-21530	-7.640	-34198,24
					-126136,59
Total, Actividades de Inversión	-54.096	-402.325	-833.893	-99.406	-395.167
Por Actividades de Financiamiento					
Préstamos Bancarios C/P	-98.290	-13.509	0	80.678	28.328
Préstamos Bancarios L/P	0	98.442	790.255	0	
Variación Patrimonial	0	0	0	0	
Total, Actividades de Financiamiento	-98.290	84.933	790.255	80.678	28.328
Saldo	-199.921	215.140	269.527	18.546	-81.828
Saldo Inicial	549.769	349.848	564.988	834.514	853.060
Flujo al Final del Periodo	349.848	564.988	834.514	853.060	771.232

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

El flujo proveniente de las actividades de operación permite analizar la suficiencia de la entidad para financiar sus operaciones mediante su capacidad de producir ingresos y cumplir con las obligaciones de pago. Para el periodo 2015 – 2019 las actividades de operación presentan un flujo positivo en las cuentas por cobrar, lo que significa que la entidad ha mejorado en su recaudación de los valores pendientes de cobro, pero, al mismo tiempo se observa un flujo negativo por parte de los pagos a proveedores queriendo decir esto que las deudas por parte de la empresa se encuentran en aumento y haciendo uso de efectivo.

Sin embargo, para los 5 años de estudio se tiene un flujo de efectivo positivo, esto indica que la entidad tiene capacidad para generar ingresos producto de sus actividades operativas lo cual es propio de las empresas del sector retail. Para el periodo de estudio no se observaron movimientos materiales en las cuentas pertenecientes a las actividades de inversión.

Conclusión capítulo 4

Al efectuar el diagnóstico y análisis de la situación financiera de los periodos 2015 al 2019, se identifica que el costo de ventas promedio que mantiene Dismero S.A. es del 88.22% lo que conlleva a que se presente una utilidad bruta promedio del 10.78%, mientras que los gastos administrativos, ventas, y financieros representan el 9.39%, participación a trabajadores promedio de 0.21%, Impuesto a la Renta (SRI) promedio de 0.54%, Reserva promedio de 0.07%, lo que conlleva a obtener una rentabilidad disponible para accionistas del 0.57%, que en dólares promedio representa \$128.000,00 valor que no cubre las expectativas de los accionistas.

Es por ello que una de las recomendaciones es que se diversifique y se presente productos de primera necesidad nuevos con mayores márgenes de ganancia (cárnicos, legumbres, plásticos, etc.) a fin de que permitan mejorar los índices de rentabilidad bruta en ventas. Si se observa una de las competencias la compañía Devies Corp mantiene un margen bruto en ventas promedio del 13,76% mientras que la empresa Dismero S.A. el 11.78%.

Otra limitante que se aprecia es el nivel de endeudamiento que mantiene con proveedores, bancos locales y entes reguladores lo cual presenta un endeudamiento promedio del 78%, el ciclo que mantiene Dismero S.A. para la conversión de efectivo presenta un promedio de 4 días, lo que limita la capacidad de liquidez para invertir en negociaciones puntuales que bien aportarían a mejorar los índices de rentabilidad bruta en ventas.

Capítulo 5

Propuesta para la empresa Dismero S.A.

Porter

Con el análisis de las 5 fuerzas de PORTER se realizó se midió los recursos con los que cuenta Dismero, posterior a ello se recomiendan estrategias que potencien las oportunidades y fortalezas de la compañía frente a las amenazas o debilidades que se presenten.

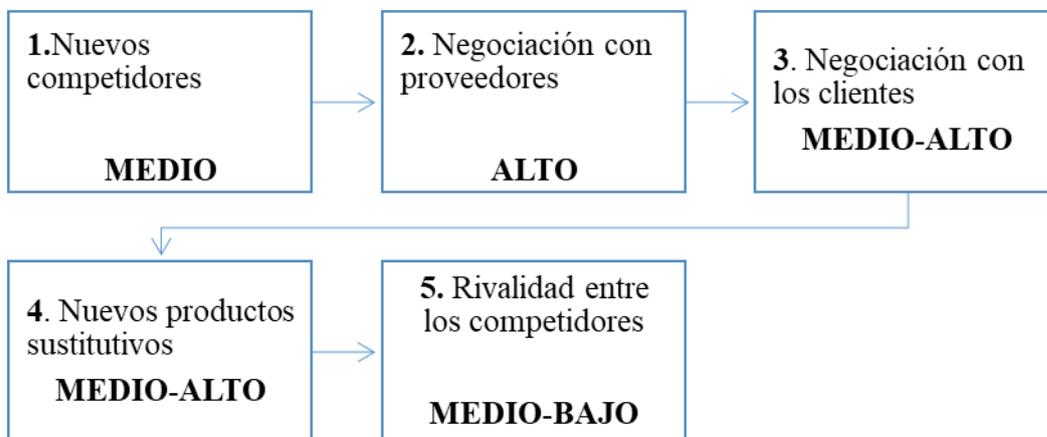


Figura 24. Indicadores PORTER Dismero S.A. Adaptado de “Análisis de información” por Dismero, 2020

1. Nuevos competidores	2. Negociación con proveedores	3. Poder de negociación de los clientes.	4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos	5. Rivalidad entre los competidores
<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia en el mercado. •Diferenciación de la empresa en el mercado. •Economía de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ampliar la cartera de proveedores. •Realizar alianzas con proveedores a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la publicidad y marketing. •Ampliación de canales de distribución. •Dar valor agregado a los productos que se comercializan. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar los canales de ventas. •Incrementar la calidad de los productos que se ofrecen. •Diversificación de cartera de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Crear valor agregado al servicio que ofrece Dismero. •Revisión y mejora de la cadena de valor.

Figura 25 Estrategias de PORTER Dismero S.A. Adaptado de “Análisis de información” por Dismero, 2020

FODA

Mediante la matriz FODA se evaluará factores en los que Dismero S.A. interviene y los factores externos con los que cuenta la empresa.

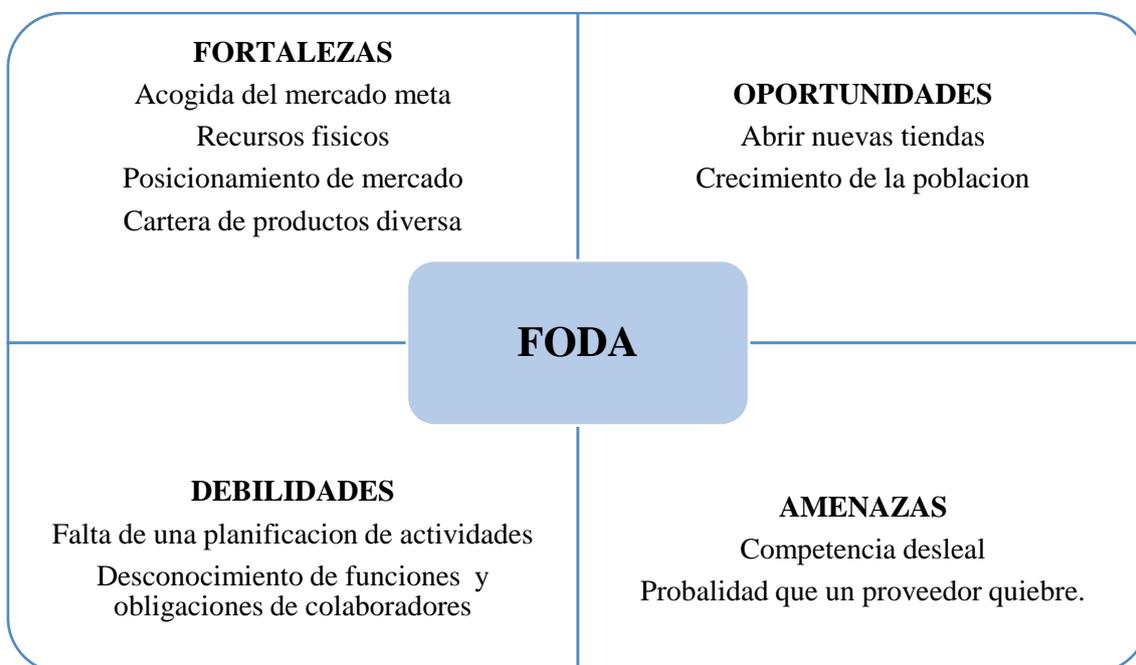


Figura 26. FODA. Adaptado de “Información de Dismero S.A.”, por Dismero S.A., 2020.

CAME

El análisis CAME es un complemento del análisis FODA puesto que aquí es donde se crean estrategias que corrigen los aspectos encontrados en el diagnóstico de la situación de la empresa. Dentro del análisis CAME se obtienen 4 tipos de estrategias, las cuales son: defensivas, estas trabajan en afrontar las amenazas y mantener las fortalezas encontradas; ofensivas, aquí se busca mantener las fortalezas y explorar las oportunidades de la organización; reorientación en estas estrategias se buscan nuevas oportunidades; y supervivencia es donde se corrige debilidades y se afronta debilidades.

Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación	Estrategia de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los precios y proveedores de la competencia. • Contar con una cartera mas amplia de proveedores. • Realizar un estudio del por que los clientes prefieren a Dismero de la competencia. • Ampliación de puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado de la factibilidad de apertura de nuevas sucursales. • Buscar nuevas alianzas con proveedores para ofrecer nuevos productos que los clientes desean. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual de funciones. • Diseñar una planificación estrategica. • Ofrecer capacitaciones continuas a todo los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en fortalecer la preferencia de los clientes por Dismero. • Realizar control del funcionamiento de la empresa para corregir nuevos problemas que surgan.

Figura 2720. Análisis CAME de Dismero. Adaptado de “Información de Dismero S.A.”, por Ing. Cristina Ochoa, 2020.

Estrategia

Consiste en alinear los procesos a partir de una definición de calidad, que se determina con lograr brindar un mejor servicio y precio en relación a la competencia.

Objetivo

Mejorar los procesos de gestión en cada área de la organización, así como innovar con la presentación y diversificación de los productos como frutas, legumbres y cárnicos en todos los canales de ventas; permitirá que Dismero S.A. proyecte en sus clientes y proveedores un ambiente de orden y satisfacción, obteniendo una tendencia de crecimiento en ventas, reducción de costos y gastos, mejora en los indicadores de rentabilidad y liquidez.

Componentes

Tomando como instrumento la metodología de planificación denominada Cuadro de Mando Integral (CMI) se procede a estructurar una propuesta innovadora para DISMERO. Los componentes de esta estrategia que permiten conseguir el objetivo planteado son los siguientes: Cadena de Valor, Mapa Estratégicos, Objetivos Estratégicos e Indicadores y Cuadro de Mando Integral (CMI)

Cadena de Valor

Está desarrollando de forma en que se detalla los procesos que alineadamente deben funcionar para fijar el costo en los niveles más bajos posibles lo que la empresa no tiene hoy. Esto plantea cuatro macro procesos: Proceso de Innovación, Proceso de Gestión de los Clientes, Procesos Operativos y Procesos Reguladores y Medio Ambientales. El esquema siguiente lo detalla.

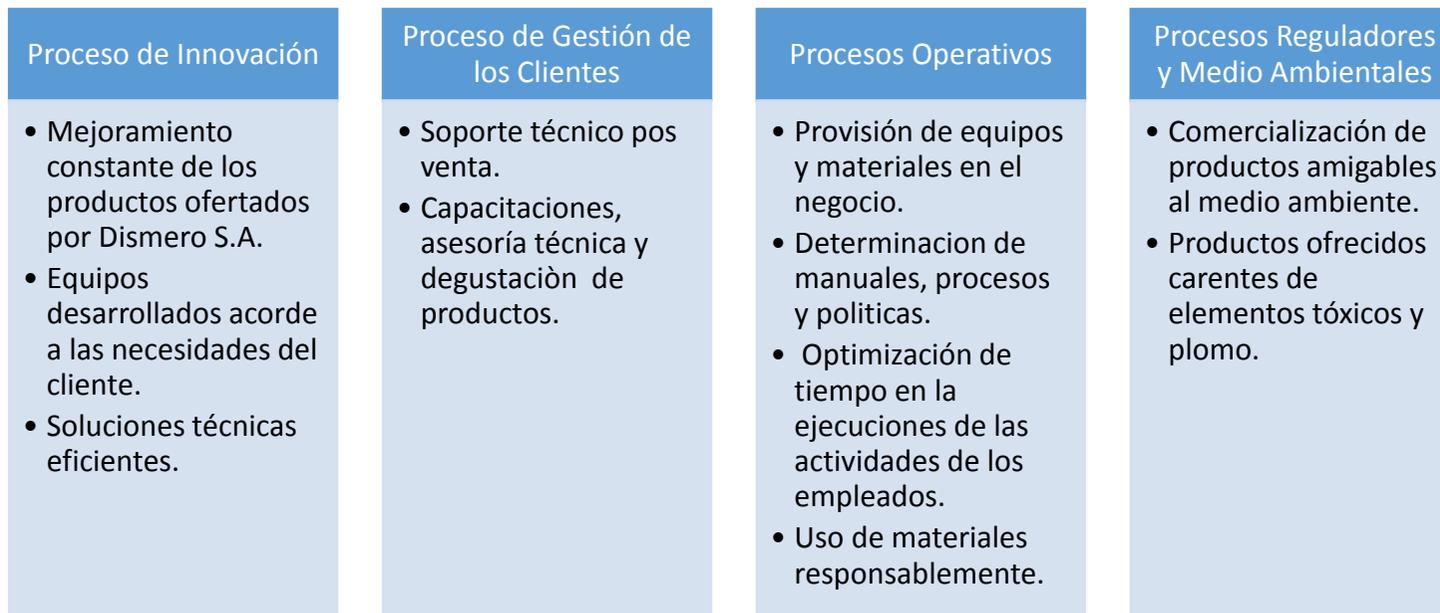


Figura 2821. Cadena de Valor Dismero S.A. Adaptado de “Información de Dismero S.A.”, por Ing. Cristina Ochoa., 2020.

Mapa Estratégico

Aquí se detalla la Cadena de Valor a construir en la empresa DISMERO lo que junto con la descripción de los macroprocesos construyen la estructura macro del sistema que condiciona el nivel y sentido de la calidad buscada.

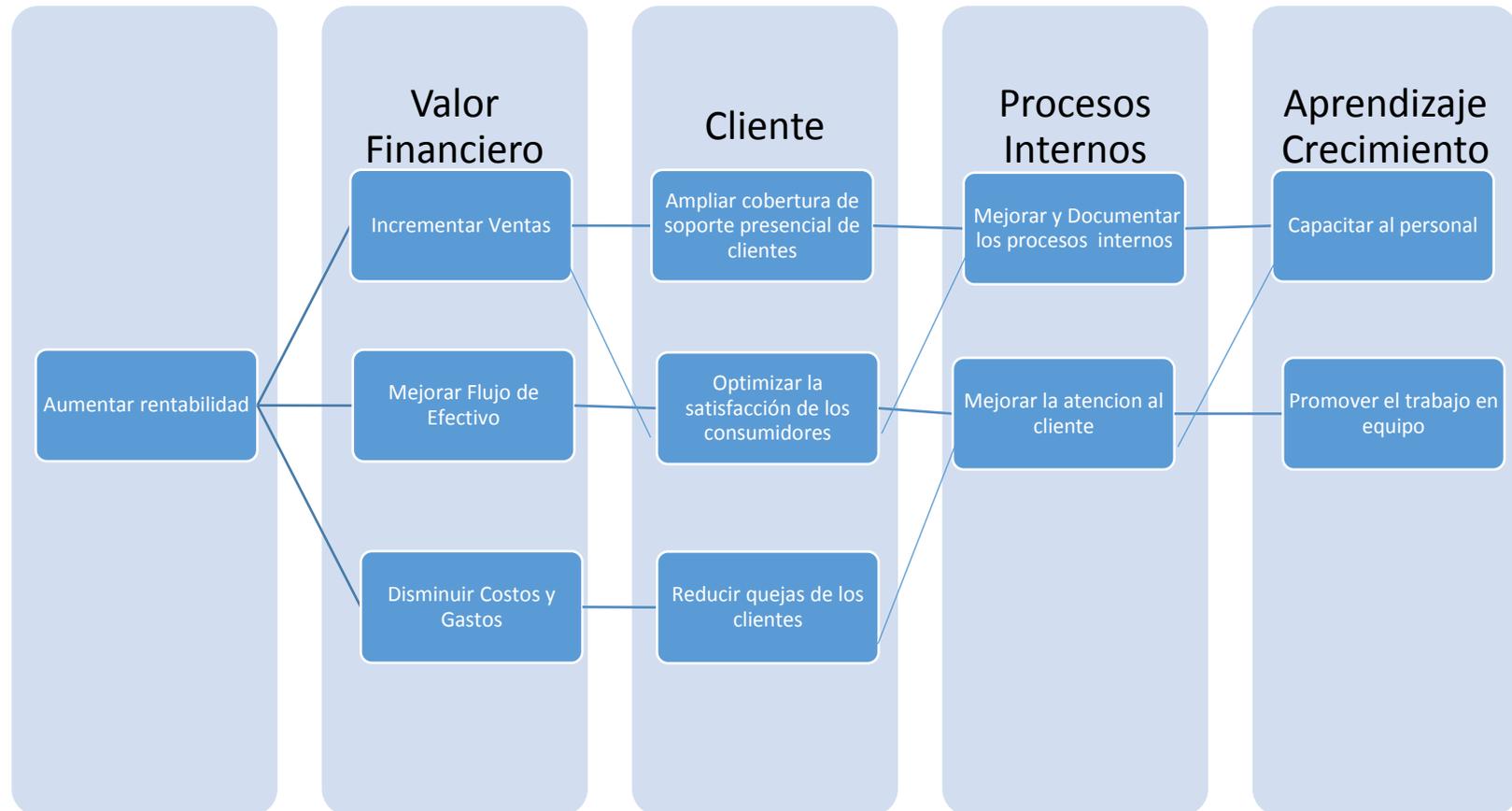


Figura 2922. Mapa estratégico Dismero S.A. Adaptado de “Información de Dismero S.A.”, por Ing. Cristina Ochoa., 2020

Objetivos Estratégicos e Indicadores

Tabla 59

Objetivos Estratégicos e indicadores.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES
OBJETIVO PRINCIPAL	Aumentar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad luego de participación a trabajadores e impuestos al 1,64%, en relación a los ingresos; proyectada para el año 2020.
OBJETIVOS FINANCIEROS	Aumentar las Ventas	Incrementar el presupuesto de ventas al 5.5% en comparación con las ventas generadas en el año 2019.
	Mejorar el Flujo de Caja	Apalancar la adquisición de productos excepto los de alta rotación, en un tiempo no menor a 40 días en el año 2020
	Reducir Costos y Gastos	Reducir los Costos y Gastos en un 1.78% del pronóstico para 2020.
OBJETIVOS HACIA LOS PROVEEDORES	Diversificar Productos	Controlar la Rotación de Productos nuevos perecibles, no mayor a 8 días, en el año 2020
	Mejorar las negociaciones con proveedores	Mantener un Costo Bruto en Ventas no mayor al 86.76% en relación a la Venta proyectada para el 2020
OBJETIVOS HACIA LOS CLIENTES	Captar Clientes nuevos en cada canal de venta	Captar mensualmente un mínimo de 15 clientes nuevos en cada canal de venta durante el año 2020
	Fidelizar a los clientes existentes	Obtener una calificación mínima de 8,5/10 en las encuestas realizadas por el área de marketing, durante el año 2020
	Reducir quejas de los clientes	Disminuir de manera mensual el número de quejas de clientes, durante el año 2020
OBJETIVOS EN PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos	Controlar la Aplicación de manual de políticas y procedimientos al 100% en el año 2020
	Mejorar la atención al cliente	Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio.
OBJETIVOS EN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal	Garantizar como mínimo una capacitación mensual para personal a partir del año 2020
	Promover el trabajo en equipo	Control de Objetivos alcanzados al 100% a partir del año 2020 Promover mínimo una reunión estructurada semanal en cada equipo de trabajo.

Nota: Adaptado de “ Información Dismero S.A.” por Ing. Cristina Ochoa, 2020.

Cuadro de Mando Integral

En el Cuadro de Mando Integral (CMI) se procede a analizar cada una de las perspectivas con sus objetivos, a fin de establecer los Indicadores de Resultados (KPI) a los cuales Dismero S.A. requiere alcanzar.

Objetivo Principal

Aumentar la Rentabilidad: En los últimos 5 años Dismero S.A. ha tenido una Rentabilidad luego de participación a trabajadores e impuestos, promedio del 0,56% situación que ha mantenido inconformes a los accionistas. Es por ello que el objetivo principal que se propone en el presente análisis es Aumentar la Rentabilidad, de tal manera que al finalizar el año 2020 logre obtener una rentabilidad del 1,64% en relación a las ventas, para ello el Área Financiera deberá ser responsable en elaborar y controlar el cumplimiento del presupuesto general (Ventas – Costos y Gastos).

Tabla 60

Margen de utilidad Dismero 2015-2019 y perspectivas 2020, 2021 y 2022

Descripción	Perspectiva							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	19.179.809,90	21.105.938,60	24.119.168,72	26.065.782,76	26.170.122,49	27.609.479,20	29.128.000,56	30.730.040,59
Costos de Ventas	17.327.863,88	18.908.657,90	21.655.340,98	23.036.943,88	23.035.139,52	23.953.984,15	25.271.453,29	26.661.383,22
% MUB	9,66%	10,41%	10,22%	11,62%	11,98%	13,24%	13,24%	13,24%
GASTOS	1566989,44	1786103,12	2240041,57	2627894,08	2.863.652,35	2.878.103,13	3.035.137,66	3.202.070,23
%EBT	1,49%	1,95%	0,93%	1,54%	1,04%	0,03	0,03	0,03
15% Participación a Trabajadores	43.081,56	61.676,64	33.567,93	60141,72	40.699,59	116.788,10	123.211,44	129.988,07
Impuesto a La Renta	111.662,81	122.526,50	130.392,88	162181	102.877,24	158.831,81	165.685,60	168.606,63
Reserva Legal 10%	13.246,60	22.697,44	5.982,54	29890,55	12.775,38	50.177,20	53.251,26	56.799,24
Utilidad del Liquida	116.965,61	204.277,00	53.842,82	148.731,53	114.978,41	451.594,81	479.261,32	511.193,20
Margen de Rentabilidad	0,61%	0,97%	0,22%	0,57%	0,44%	1,64%	1,65%	1,66%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Objetivos Financieros

Aumentar las Ventas: Para Dismero S.A. no ha sido complicado llegar al cumplimiento del presupuesto de ventas de cada año, sin embargo, ante la crisis sanitaria que está atravesando a nivel mundial, se ha proyectado un crecimiento 5,5% en relación al año 2019, el área de ventas conjuntamente con Marketing deberá implementar estrategias oportunas y eficaces.

Mejorar el Flujo de Caja: En los últimos 5 años Dismero S.A. logra cubrir las obligaciones que mantiene con los acreedores, pero es mínimo el excedente de liquidez que le posee, por ello disminuye la capacidad para mejorar negociaciones de productos de alta rotación a través de compra de mercadería de contado, es por ello que en la

presente propuesta se basa en financiar la adquisición de mercadería de baja rotación un tiempo no menor a 40 días.

Tabla 61
Indicadores liquidez, rotación de Inventarios y Cuentas por Pagar 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de Liquidez (\$)	1,11	1,11	1,05	1,13	1,02
Rotación de Inventarios (No. Días)	16,74	19,04	22,52	27,35	29,86
Rotación de Cuentas por Pagar (No. Días)	19,97	21,14	26,38	29,27	29,29

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Reducir Costos y Gastos: Uno de los principales problemas a los que enfrenta Dismero S.A. son los altos Costos y Gastos, es por ello que la presente propuesta indica la necesidad de implementar estrictos controles presupuestarios por cada canal de ventas a fin de obtener una reducción de 1.78 puntos porcentuales en relación al comportamiento promedio que ha tenido en los últimos 5 años.

Tabla 62
Porcentaje de Costos y Gastos en relación a los Ingresos 2015-2019 y perspectivas 2020

Descripción	Perspectiva							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos	90,34%	89,59%	89,78%	88,38%	88,02%	86,76%	86,76%	86,76%
Costos	8,17%	8,46%	9,29%	10,08%	10,94%	10,42%	10,42%	10,42%
Total, Costos y Gastos	98,51%	98,05%	99,07%	98,46%	98,96%	97,18%	97,18%	97,18%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros Dismero S.A.”, por Superintendencia de Compañías, 2020.

Objetivos hacia los Proveedores

Diversificar Productos: A fin de Aumentar el Margen de la Rentabilidad Bruta en Ventas, es necesario que se fortalezca la línea de productos que tienen una rentabilidad superior al 11.82% como el segmento de legumbres, verduras, hortalizas, plantas medicinales de origen ancestral, cárnicos. Lo que permitirá captar nuevos clientes y dar mayor satisfacción a los clientes que actualmente visitan los supermercados Dismero. Y a fin de mitigar el riesgo es recomendable controlar que la rotación no sea mayor de 8 días.

Mejorar las Negociaciones con Proveedores: Dismero S.A. es una empresa que rota cantidades considerables de cada línea de producto y debe empezar a exigir a cada uno de los proveedores, mejores condiciones de negociación como días de crédito y porcentajes de descuento que le permita ser competitivo en el mercado sin afectar el

margen de rentabilidad bruta en ventas. Es por ello que en la perspectiva para el año 2020 es de mantener el costo de ventas no mayor al 86.76% en relación a la venta.

Objetivos hacia los Clientes

Captar clientes nuevos en cada canal de venta: Dismero es un comisariato reconocido a nivel de la provincia de los Ríos, por ello se recomienda que el área de Marketing continúe con las estrategias de publicidad que mantiene hasta el momento de tal manera que contribuya a la captación mínima de 15 clientes nuevos en cada canal de venta.

Fidelizar a los clientes existentes: Es recomendable que el área de Marketing constantemente evalúe y califique a través de encuestas, las necesidades que tiene el cliente en cuanto al servicio y calidad de productos que se ofrece en cada canal de ventas, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias de manera oportuna.

Reducir el número de quejas de los Clientes: Se recomienda colocar en cada autoservicio un Buzón de quejas y recomendaciones físicos o direcciones de emails donde puedan exponer las inconformidades que pudieran existir. Dichas inconformidades son necesario sean evaluadas y medidas cada mes.

Objetivos en Procesos Internos

Mejorar los Procesos Internos: A fin de optimizar tiempo y recursos se recomienda que todo el personal que labora en la compañía tenga identificados y a la vez aplique eficientemente; el manual de funciones y responsabilidades, así como los manuales de políticas y procedimientos al 100%.

Mejorar la atención al cliente: Se recomienda controlar los tiempos que demora el cliente en ser atendido en los puntos de venta a fin de buscar optimización de los recursos.

Objetivos en aprendizaje y crecimiento

Capacitar al Personal: Se recomienda que el personal al menos reciba una capacitación mensual a fin de mantenerlo actualizado ante los constantes cambios e innovaciones que ofrece el mercado.

Promover el trabajo en equipo: Es recomendable que cada supervisor controle los objetivos que se plantea con su equipo de trabajo, así como promover la comunicación a través de reuniones estructuradas donde se felicite o se revisen estrategias para el cumplimiento de metas asignadas.

Tabla 63
Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	RESPONSABLE	FACTOR CLAVE	INDICADORES
OBJETIVO PRINCIPAL	Aumentar la rentabilidad	Área Financiera	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad luego de participación a trabajadores e impuestos al 1,64%, en relación a los ingresos; proyectada para el año 2020.
OBJETIVOS FINANCIEROS	Aumentar las Ventas	Área de Ventas y Marketing	Ventas	Incrementar el presupuesto de ventas al 5.5% en comparación con las ventas generadas en el año 2019.
	Mejorar el Flujo de Caja	Área de Compras y Tesorería	Flujo de caja	Apalancar la adquisición de productos excepto los de alta rotación, en un tiempo no menor a 40 días en el año 2020
	Reducir Costos y Gastos	Área contable	Gastos	Reducir los Costos y Gastos en un 1.78% del pronóstico para 2020.
OBJETIVOS HACIA LOS PROVEEDORES	Diversificar Productos	Área de Compras y Auditoría	Flujo de Caja	Controlar la Rotación de Productos nuevos perecibles, no mayor a 8 días, en el año 2020
	Mejorar las Negociaciones con Proveedores	Área de Compras	Costos	Mantener un Costo Bruto en Ventas no mayor al 86,76% en relación a la Venta proyectada para el 2020
OBJETIVOS HACIA LOS CLIENTES	Captar Clientes Nuevos en cada canal de venta.	Área de Cobertura	Ventas	Captar mensualmente un mínimo de 15 clientes nuevos en cada canal de venta durante el año 2020
	Fidelizar a los Clientes existentes	Área de Marketing	Atención al cliente	Obtener una calificación mínima de 8,5/10 en las encuestas realizadas por el área de marketing, durante el año 2020
	Reducir quejas de los clientes	Área de Marketing	Clientes satisfechos	Disminuir mensualmente el número de quejas de clientes, durante el año 2020
OBJETIVOS EN PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos	Supervisores	Procesos	Controlar la Aplicación de manual de políticas y procedimientos al 100% en el año 2020
	Mejorar la atención al cliente	Supervisores	Tiempo de respuesta a los clientes	Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio.
OBJETIVOS EN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal	Supervisores y Jefaturas de cada área	Formación a empleados	Garantizar como mínimo una capacitación mensual para personal a partir del año 2020
	Promover el trabajo en equipo		Motivación	Control de Objetivos alcanzados al 100% a partir del año 2020
			Asignar metas por actividades	Promover mínimo una reunión estructurada semanal en cada equipo de trabajo.

Nota: Adaptado de "Información Dismero S.A." por Ing. Cristina Ochoa, 2020.

Tabla 64
Cuadro de Mando Integral Final

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDAS			MEDIOS		
		INDICADORES	FRECUENCIA DE APLICACIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVAS	INICIO	FIN
OBJETIVO PRINCIPAL	Aumentar la Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad luego de participación a trabajadores e impuestos al 1,64%, en relación a los ingresos; proyectada para el año 2020.	Mensual	Área Financiera	Aplicar iniciativas de BSC y estrategias de marketing.	02/01/2020	10/01/2020
OBJETIVOS FINANCIEROS	Aumentar las Ventas	Incrementar el presupuesto de ventas al 5.5% en comparación con las ventas generadas en el año 2019.	Mensual	Área de Ventas y Marketing	Aplicar estrategia de marketing.	02/01/2020	10/01/2020
	Mejorar el Flujo de Caja	Apalancar la adquisición de productos excepto los de alta rotación, en un tiempo no menor a 40 días en el año 2020	Mensual	Área de Ventas y Tesorería	Identificar los productos que no rotan con mayor velocidad y negociar sin afectar el margen de rentabilidad, los días de crédito	02/01/2020	10/01/2020
	Reducir Costos y Gastos	Reducir los Costos y Gastos en un 1.78% del pronóstico para 2020.	Mensual	Área contable	Administrar el presupuesto mensual para mantenerse dentro de los límites esperados.	02/01/2020	10/01/2020
OBJETIVOS HACIA LOS PROVEEDORES	Diversificar Productos	Controlar la Rotación de Productos nuevos perecibles, no mayor a 8 días, en el año 2020	Mensual	Área de Compras y Auditoría	Identificar los productos de mayor permisibilidad, Mantener negociaciones de accesibilidad con los proveedores ante futuras condiciones de cambio o reconocimientos por mermas.	02/01/2020	10/01/2020
	Mejorar las Negociaciones con Proveedores	Mantener un Costo Bruto en Ventas no mayor al 86,76% en relación a la Venta proyectada para el 2020.	Mensual	Área de Compras	Identificar los productos que mayor rentabilidad tienen, y darles una mejor exhibición para que tenga mayor rotación	02/01/2020	10/01/2020
OBJETIVOS HACIA LOS CLIENTES	Captar de clientes	Captar mensualmente un mínimo de 15 clientes nuevos en cada canal de venta durante el año 2020	Mensual	Supervisores y Marketing	Establecer campañas publicitarias	02/01/2020	10/01/2020
	Fidelizar a los Clientes existentes	Obtener una calificación mínima de 8,5/10 en las encuestas realizadas por el área de marketing, durante el año 2020	Mensual	Área de Marketing	Aplice encuestas a los clientes después de proporcionar la venta del bien o servicio para conocer la satisfacción del cliente.	02/01/2020	10/01/2020
	Reducir quejas de los clientes	Disminuir mensualmente el número de quejas de clientes, durante el año 2020	Mensual	Área de Marketing	Agregar Buzones de Sugerencias y Comentarios a través de medios electrónicos y físicos	02/01/2020	10/01/2020
OBJETIVOS EN PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos	Controlar la Aplicación de manual de políticas y procedimientos al 100% en el año 2020	Mensual	Supervisores	Hacer una reunión para socializar los procesos y procedimientos del manual	02/01/2020	10/01/2020
	Mejorar la atención al cliente	Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio.	Mensual	Supervisores	Evaluar las necesidades del cliente y asignar la mejor persona para resolver el requisito.	02/01/2020	10/01/2020
OBJETIVOS EN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal	Garantizar como mínimo una capacitación mensual para personal a partir del año 2020	Mensual	Supervisores y Jefaturas de cada área	Realizar un cronograma de capacitaciones	02/01/2020	10/01/2020
	Promover el trabajo en equipo	Control de Objetivos alcanzados al 100% a partir del año 2020	Mensual		Asignar metas para cada departamento y asigne incentivos.	02/01/2020	10/01/2020
		Promover mínimo una reunión estructurada semanal en cada equipo de trabajo.	Mensual		Medir los avances al cumplimiento del objetivo mensual	02/01/2020	10/01/2020

Nota: Adaptado de “ Información Dismero S.A.”, por Ing. Cristina Ochoa, 2020

Conclusiones capítulo 5

En este capítulo se ha desarrollado una propuesta innovadora la misma que es denominada MCE-D (Mejoramiento Continuo Estratégico Dismero S.A.) a fin de que Dismero S.A. logre obtener un servicio al cliente de calidad al mejor precio de los productos que mantiene la competencia, no descuidando el control eficiente de los recursos monetarios, en ella se propone aplicar las siguientes herramientas: Cadena de Valor, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Indicadores y Cuadro de Mando Integral, el mismo que permitirá al menos incrementar en un punto porcentual el margen de rentabilidad promedio de los últimos cinco años objeto de estudio.

Conclusiones

La situación económica del país es compleja, lo que ha provocado que el gobierno a través del Ministerio de Finanzas imponga medidas económicas que debilitan el mercado interno y externo, afectando directamente a varios sectores empresariales principalmente a las empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo en donde el margen de rentabilidad es reflejando de acuerdo al volumen de ventas esto conlleva a un crecimiento agresivo en la competitividad de los mercados.

El presente trabajo de titulación, tiene como objetivo general estudiar la organización empresarial de la compañía Dismero S.A. a fin de elaborar una propuesta de mejora en la generación de valor, desarrollada en base los objetivos específicos planteados. Los mismos que fueron cumplidos obteniendo como resultado presentar una propuesta estratégica de mejoramiento continuo (MEC-D), que permita tener una tendencia de afluencia paulatina en el indicador de rentabilidad.

Con respecto al objetivo específico uno y dos , que consiste en realizar un diagnóstico de la Situación Administrativa y Financiera de Dismero S.A. durante los cuatro últimos años e identificar y priorizar los problemas que generan la crisis de forma estratégica; estos objetivos fueron realizados como se evidencia en los capítulos 2 y 4, a través de levantamiento de información en sitio, visitando a cada una de las áreas departamentales a fin de poder conocer la operatividad e identificar los problemas que inciden en los resultados así como también se logró obtener los estados financieros para analizar y poder desarrollar la propuesta de mejora con los indicadores necesarios que les permita medir y controlar sus objetivos.

En cuanto al objetivo específico tres que consiste en proponer un plan estratégico que permita mejorar los índices de rentabilidad de Dismero S.A.; se desarrolló en el capítulo 5 una estrategia de mejoramiento continuo el mismo que lo he denominado MEC-D consiste en alinear los procesos a partir de una definición de calidad que permita brindar una mejor atención al cliente y los productos a los mejores precios en comparación a la competencia, garantizando el crecimiento mínimo del 1.08% en la rentabilidad.

Los accionistas luego de ser partícipes y conocer la presente propuesta de mejora continua (MEC-D), se han comprometido en ejecutarla para garantizar la sostenibilidad de Dismero S.A. y así lograr obtener información clara y oportuna para la eficiente toma de decisiones.

Recomendaciones

La situación económica actual enmarca cada día un mercado competitivo agresivo es por ello que las empresas que no poseen una planificación adecuada, ven como única estrategia de reducción de precios para competir en el mercado. Es por ello que a través del presente trabajo de titulación se recomienda para la empresa Dismero S.A. lo siguiente:

- Poner en práctica la propuesta MEC-D (Mejoramiento Estratégico Continuo Dismero SA), que les permitirá controlar las áreas críticas mediante los indicadores de gestión y al logro de los objetivos.
- Elaborar y documentar manuales de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.
- Elaborar y documentar políticas, procesos e instructivos que requiere la operatividad.
- Crear una cultura ahorro y trabajar en función al cumplimiento del presupuesto de Ventas – Costos y Gastos.
- Debido a la vulnerabilidad que existe en cada producto y al comportamiento de la competencia, se recomienda, desarrollar herramientas de control conjuntamente con el departamento tecnológico sobre el presupuesto de ventas por segmento de productos a fin de determinar el volumen de unidades que necesiten vender para obtener la rentabilidad esperada por los accionistas.

Referencias

- Cataño, J. (2004). La Teoría del Equilibrio General. *Cuadernos de economía*, 175-204.
- Devies Corp SA. (2012). de <http://www.deviescorp.com/>. Recuperado el 17 de 02 de 2020
- Dismero SA. (2016). de <http://www.dismero.ec/index.php/quienes-somos>. Recuperado el 24 de 10 de 2017
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Megapropinec. (1997). de <https://megapropinec.com/vision-y-mision/>. Recuperado el 15 de 02 de 2020
- Mejía Gutiérrez, T. A. (2005). *Estructura Presupuestaria de un Proyecto Económico*. (A. M. Bejarano Varela, Ed.) Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
- Resico, M. (2016). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. México: Edición Latinoamericana.
- Robbins, & Coulter. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Scott. (1987). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood: Prentice-Hal.
- Scott, W. (1961). Organizational Theory: An Overview and an Appraisal. *Academy of Management Journal*, 1-14.
- Shafritz, J., & Ott, J. (2005). *Classics of Organization Theory*. Wadsworth: Belmont, CA.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad de los Servicios* (Díaz de Santos ed.). Madrid.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.

ANEXOS

Anexo No. 1

Babahoyo, 17 de marzo del 2021

Sr. Roberto Medina Parra
Gerente General Dismero S.A.
Ciudad

De mis consideraciones

Yo Cristina Patricia Ochoa Castillo portadora de CI. 0918304619, egresada de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, conocedora de su espíritu de colaboración en buscar mejoras para su representada, me permito solicitar a usted la respectiva autorización para realizar mi trabajo de titulación con el tema **ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA: CASO DE ESTUDIO DISMERO S.A.**, requisito indispensable previo a la obtención del grado académico de **Magister en Finanzas y Economía Empresarial**.

En el proceso de la elaboración y recolección de datos a través de la encuesta y entrevista se guardará en todo momento la privacidad necesaria para salvaguardar la identidad del personal encuestado.

Agradeciendo a la presente, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis agradecimientos.

Atentamente,


Ing. Cristina Patricia Ochoa Castillo
CI. 0918304619


DISMERO S.A.
RUC: 180717831001
G. Moreno y Pedro Carbo
Teléfono: 27 3 5181
Babahoyo - Ecuador

Babahoyo, 18 de marzo del 2021

AUTORIZACIÓN

Yo Roberto Marcelo Medina Parra con Ci. 0601490014 en calidad de Gerente General y accionista de la Compañía Dismero S.A. con Ruc. 1291717531001, autorizo a la Ing. Cristina Patricia Ochoa Castillo con cédula de identidad. 0918304619 a fin de que desarrolle el respectivo trabajo de titulación con el tema **ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA: CASO DE ESTUDIO DISMERO S.A.**, requisito indispensable previo a la obtención del grado académico de **Magister en Finanzas y Economía Empresarial**, razón por la cual la empresa se compromete a entregar la información necesaria a fin de que se dé cumplimiento del mismo.

Se extiende la respectiva autorización a la solicitud de la interesada para los fines pertinentes.

Atentamente,



Sr. Roberto Marcelo Medina Parra
 Gerente General
 C.I. 0601490014

DISMERO S.A.
 RUC: 1291717531001
 G: Moreno s/n y Pedro Carbo
 Teléfono 2 7 3 5 1 8 1
 Babahoyo - Ecuador

Anexo No. 2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIEDADES	
			
NÚMERO RUC:	1291717531001		
RAZÓN SOCIAL:	DISMERO S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:	DISMERO S.A.		
REPRESENTANTE LEGAL:	MEDINA PARRA ROBERTO MARCELO		
CONTADOR:	RUIZ MEDINA ANGEL JAVIER		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	07/03/2005
FEC. INSCRIPCIÓN:	12/05/2005	FEC. ACTUALIZACIÓN:	16/12/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. RENICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: LOS RÍOS Cantón: BABAHOYO Parroquia: CLEMENTE BAQUERIZO Calle: GARCIA MORENO Numero: S/N Intersección: PEDRO CARBO Referencia ubicación: A VEINTE METROS DE LA IGLESIA CATOLICA LA FATIMA Telefono Trabajo: 052737041 Telefono Trabajo: 052737042 Email: dsmersa@hotmail.com Fax: 053901853 Telefono Trabajo: 053901862 Celular: 0994330405			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS 			
<p>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec.</p> <p>Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.</p> <p>Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</p>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	7	ABIERTOS	6
JURISDICCIÓN	\ ZONA S/ LOS RÍOS	CERRADOS	1
			
Código: RIMRUC2020003619815			
Fecha: 16/12/2020 12:36:55 PM			

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		
No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 07/03/2005
NOMBRE COMERCIAL: DISMERO S.A.	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: LOS RIOS Cantón: BABAHOYO Parroquia: CLEMENTE BAQUERIZO Calle: GARCIA MORENO Numero: S/N Interseccion: PEDRO CARBO Referencia: A VEINTE METROS DE LA IGLESIA CATOLICA LA FATIMA Telefono Trabajo: 052737041 Telefono Trabajo: 052737042 Email: dismerosas@hotmail.com Fax: 053901853 Telefono Trabajo: 053901862 Celular: 0994330405 Email principal: dismerosas@hotmail.com		
No. ESTABLECIMIENTO: 002	Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 21/07/2008
NOMBRE COMERCIAL: DISMERO S.A.	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: LOS RIOS Cantón: BABAHOYO Parroquia: CLEMENTE BAQUERIZO Numero: S/N Referencia: JUNTO A LA PILADORA MEJIA COCA Carretero: VIA MONTALVO - GUARANDA Kilometro: 1 1/2 Celular: 0994330405 Email: dismerocorp@gmail.com Telefono Trabajo: 052745512 Email principal: dismerosas@hotmail.com		
No. ESTABLECIMIENTO: 004	Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 15/06/2017
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: LOS RIOS Cantón: MONTALVO Parroquia: MONTALVO Calle: AV. 25 DE ABRIL Numero: S/N Interseccion: QUITO Y 24 DE MAYO Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DE CNT Telefono Domicilio: 052737042 Email: dismerosas@hotmail.com Email principal: dismerosas@hotmail.com		
No. ESTABLECIMIENTO: 005	Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 23/10/2017
NOMBRE COMERCIAL: DISMERO S.A.	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:		
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS		
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:		
Provincia: LOS RIOS Cantón: BABAHOYO Parroquia: DR. CAMILO PONCE Ciudadela: SECTOR INGENIO ISABEL MARIA Numero: S/N Referencia: A LADO DE LA CERVECERIA NACIONAL Kilometro: 6 Camino: VIA BABAHOYO - JUJAN Celular: 0994330405 Telefono Trabajo: 052737042 Email: dismerosas@hotmail.com Email principal: dismerosas@hotmail.com		

Código: RIMRUC2020003619815
Fecha: 16/12/2020 12:36:55 PM

		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		 <i>...Je hace bien al país!</i>	
NÚMERO RUC:		1291717531001			
RAZÓN SOCIAL:		DISMERO S.A.			
<hr/>					
No. ESTABLECIMIENTO:	005	Estado:	ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.:	03/12/2019
NOMBRE COMERCIAL:	DISMERO FRESH	FEC. CIERRE:		FEC. RENICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:					
VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (GRANOS). VENTA AL POR MAYOR DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS. VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS (JUGOS, GASEOSAS, AGUA MINERAL, ETCÉTERA). VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, INCLUSO EL ENVASADO DE VINO A GRANEL SIN TRANSFORMACIÓN. VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA. VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ETC.					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: LOS RÍOS Cantón: BABAHOYO Parroquia: DR. CAMILO PONCE Calle: GENERAL BARAHONA Numero: 2105 Intersección: MARTIN ICAZA Y FLORES Referencia: DIAGONAL AL BANCO SOLIDARIO Email: dsmerosa@hotmail.com Telefono De Referencia: 052737041 Email principal: dsmerosa@hotmail.com					
<hr/>					
No. ESTABLECIMIENTO:	007	Estado:	ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.:	16/12/2020
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:		FEC. RENICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:					
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA. VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA. VENTA AL POR MAYOR DE DIVERSOS PRODUCTOS SIN ESPECIALIZACIÓN. VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS (NO DESTINADAS AL CONSUMO EN EL LUGAR DE VENTA) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: BOLÍVAR Cantón: CALUMA Parroquia: CALUMA Barrio: SAN VICENTE Calle: HEROES DEL CENEPÁ Numero: S/N Intersección: ELIAS FIERRO Referencia: JUNTO AL MERCADO SAN VICENTE Email: dsmerosa@hotmail.com Telefono Trabajo: 052737041 Email principal: dsmerosa@hotmail.com					
<hr/>					
No. ESTABLECIMIENTO:	003	Estado:	CERRADO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.:	20/11/2014
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:	31/01/2020	FEC. RENICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:					
VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: GUAYAS Cantón: ALFREDO BAQUERIZO MORENO Parroquia: ALFREDO BAQUERIZO MORENO Calle: AV. CENTRAL Numero: S/N Intersección: 16 DE FEBRERO Referencia: JUNTO A LA ESTACION DE BOMBEROS Telefono Trabajo: 042748097 Email: dsmerosa@hotmail.com Email principal: dsmerosa@hotmail.com					
<hr/>					
					
Código: RIMRUC2020003619815					
Fecha: 16/12/2020 12:36:55 PM					

Anexo No.3

Encuestas y Entrevistas

Encuesta Dismero S.A.

Personal Administrativo

1. ¿Usted cree que los procesos de control financiero son llevados de manera clara, eficiente y automatizada?
 Si
 No
2. ¿Dismero S.A. cuenta con programas informáticos para llevar el control de las ventas?
 Si
 No
3. Mantiene usted la suficiente capacitación para administrar los programas informáticos con que el Dismero S.A. controla sus finanzas
 Si
 No
4. Cree usted que Dismero S.A. cumple con los objetivos planteados como organización
 Si
 No
5. ¿Dismero S.A. cuenta con manuales de procedimientos, políticas o la descripción de funciones del personal?
 Si
 No
 Si establece objetivos, pero no los suficientes

6. ¿Están definidos los procesos y procedimientos para realizar trámites o solicitar servicios de acuerdo a las necesidades de los usuarios?

Si

No

7. ¿Cree usted que la implementación de un proceso de control de gestión mejoraría la productividad de la empresa?

Si

No

8. Dismero S.A. mantiene actualizado sus procesos de control financiero?

Si

No

Encuesta Dimerio S.A.**Personal operativo**

1. ¿Considera usted que Dimerio S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de las sucursales?
 Si
 No
2. ¿Considera usted que Dimerio S.A. se ocupa de cuidar del bienestar de cada uno de sus colaboradores?
 Si
 No
3. ¿Considera usted que Dimerio S.A. debe mejorar el servicio que ofrece a los clientes?
 Si
 No
4. ¿Dimerio S.A. brinda la suficiente capacitación a cada uno de sus colaboradores operativos?
 Si
 No
 Si, pero no los suficientes
5. ¿Usted considera que la planificación de ventas que cada local actualmente es eficiente?
 Si
 No
6. ¿Usted cree que Dimerio S.A. valora y reconoce su esfuerzo en el trabajo?
 Si

No

7. ¿Cómo Dismero S.A. motiva a los trabajadores a cumplir con el trabajo?

De forma económica

Con ascensos en la empresa

Capacitaciones

8. ¿Cómo cree que es la comunicación entre el área operativa con la administrativa?

Excelente

Buena

Mala

Entrevista Dismero S.A.**Presidente y Gerente**

1. ¿Dismero S.A. cuenta con una apropiada planificación y control de las actividades que se desarrollan diariamente?

2. ¿Considera que Dismero S.A. logra cumplir con la misión y visión, planteadas al inicio de las actividades?

3. ¿Dismero S.A. emplea algún sistema de Control Interno?

4. ¿Con que frecuencia Dismero S.A. establece sus objetivos estratégicos?

5. ¿Los recursos económicos con que cuenta Dismero S.A. son aprovechados de manera eficaz?

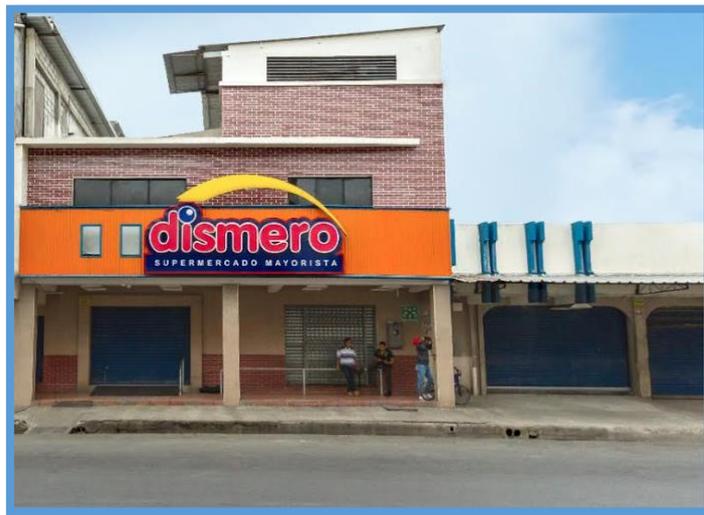
6. ¿Qué tan capacitados cree usted que se encuentra el personal que labora?

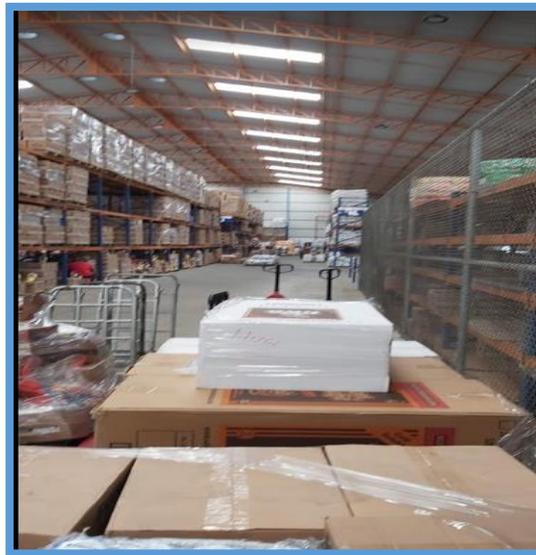
7. ¿Cuenta en la actualidad Dismero S.A. con un manual de funciones?

8. ¿Usted cree que un análisis de gestión facilitará la ejecución de la estrategia de una manera eficiente?

Anexo No.4

Puntos de Venta Dismero S.A.







Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

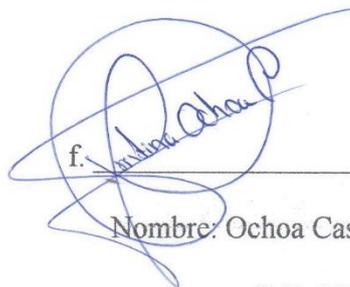
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cristina Patricia Ochoa Castillo, con C.C: # 0918304619 autora del trabajo de titulación: Análisis Financiero de una empresa ecuatoriana: Caso de Estudio Dismero S.A., previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ECONOMIA Y FINANZAS EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de septiembre del 2021

f. 

Nombre: Ochoa Castillo Cristina Patricia

C.C: 0918304619



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis financiero de una empresa ecuatoriana: Caso de estudio Dismero S.A.		
AUTOR:	Ochoa Castillo Cristina Patricia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD. – Tutor Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs. – Revisor Econ. Juan López Vera, Mgs. – Revisor, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de septiembre del 2021	No. DE PÁGINAS:	109
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración Financiera, Ingeniería Financiera		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Rentabilidad/Estratégico/ Indicadores / Tendencias/ Procesos		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente trabajo de titulación denominado Análisis Financiero de una Empresa Ecuatoriana: Caso de Estudio Dismero S.A., tiene como finalidad presentar una propuesta de mejora en los índices de rentabilidad como mínimo de un punto porcentual adicional al resultado promedio que ha venido generando en los últimos cinco años, a través de un plan de mejoramiento estratégico continuo (MEC-D), la misma que será una herramienta que permitirá mejorar de manera eficaz los procesos de gestión, estableciendo factores de medición como son los indicadores y tendencias en cada área de la organización principalmente al área operativa, administrativa y financiera, permitiendo con ello que la empresa genere información oportuna para la adecuada toma de decisiones, las mismas que estarán enfocadas a otorgar en cada uno de sus canales de venta un servicio de calidad a precios accesibles, proyectando a sus clientes y proveedores un ambiente de orden y satisfacción, que conllevaran al incremento en ventas, a la obtención de mejor índice de rentabilidad y a contribuir al crecimiento económico y social del país.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-967994804	E-mail: cristina.ochoa.castillo@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Alcívar Avilés, María Teresa, Msc., PhD. Teléfono: +593-4-2206950 E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	