



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”**

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

Estrategias operativas y financieras para la toma de decisiones gerenciales en  
la Empresa Cogamantasa – Manta

**AUTORAS:** Cagua Cuero Kelly Milena  
Zambrano Cevallos Selenne Griselda

**TUTORA:** Ing, Shirley Elizabeth Vinueza Tello, Mg.

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio  
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Manta-Manabí-Ecuador

Enero, 2023

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de las estudiantes: **Cagua Cuero Kelly Milena** y **Zambrano Cevallos Selenne Griselda**, legalmente matriculadas en la carrera de **Contabilidad y Auditoría**, período académico 2022-2023, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“Estrategias operativas y financieras para la toma de decisiones gerenciales en la Empresa Cogamantasa – Manta.”**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego del cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 13 de enero de 2023.

Lo certifico,

Ing. Shirley Vinueza Tello, Mg.

**Docente Tutor(a)**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Nosotras, Cagua Cuero Kelly Milena, con cedula de identidad C.I 131610877-6, y Zambrano Cevallos Selenne Griselda con cedula de identidad C.I 131661969-9, certificamos que el presente proyecto de investigación con título, “ Estrategias operativas y financieras para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa – Manta” cumple con los requerimientos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, de la Facultad de Ciencias Contables Administrativas y Comercio, de la carrera de Contabilidad y Auditoría; previa obtención del título de licenciadas en contabilidad y auditoría. A su vez, declaro que el contenido investigado percibe con información legítimo con nuestras propias definiciones a excepción de las conceptualizaciones propias de cada autor, mismas que cuentan con sus respectivas citas y referencias.

Además, declaramos que el desarrollo del presente trabajo cuenta y fue desarrollado con supervisión del nuestro docente tutor y presenta total originalidad.

---

Cagua Cuero Kelly Milena  
C.I 131610877-6

---

Zambrano Cevallos Selenne Griselda  
C.I 131661969-9

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)**

Los miembros del Tribunal Examinador, aprueban el proyecto de investigación cuyo tema es: “Estrategias operativas y financieras para la toma de decisiones gerenciales en la Empresa Cogamantasa – Manta ”

Presentado por la señorita Cagua Cuero Kelly Milena y la señorita Zambrano Cevallos Sellenne Griselda de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

Para constancia firman:

---

Ing. Cedeño Choez Pedro Javier, Mg.

**Presidente del Tribunal**

---

Ing. Angulo Murillo Navira Gissela, Mg.

**Miembro del Tribunal**  
**Tribunal**

---

Ing. Zambrano Vera Mónica Janeth, Mg.

**Miembro del**

## DEDICATORIA

Como principal doy gracias a Jehová Dios que me permitió luchar por cumplir mis sueños, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de las adversidades.

Quiero dedicar esta tesis a mis padres *Alfredo Francisco Cagua García y Ketty Guadalupe Cuero Vásquez*, porque sin la ayuda de ellos no podría haber logrado llegar hasta aquí, por cuidarme a lo largo de mi vida aconsejándome, apoyándome en cada momento, a pesar de que ellos no tuvieron una educación superior, lucharon porque yo la tenga en base al sacrificio que hicieron.

A mi pareja *José Pérez* que es una de las personas que estuvo apoyándome en cada decisión que tomara, porque la ayuda que me ha brindado ha sido de suma importancia, estando a lado mío inclusive en situaciones y momentos muy difíciles.

Por otro lado, a mis amigas *Sellenne Zambrano, Nataly de la Cruz y María Fernanda Cedeño*, por ser el mejor grupo incondicional que tuve en la universidad, quienes sin esperar nada a cambio compartieron conmigo sus conocimientos, tristezas y alegrías durante estos 5 años que tuvieron presentes.

Por último, a la *Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*, por permitirme ser parte de ese grupo de estudiantes que ahora cumple sus sueños, graduándose como Licenciada.

**Cagua Cuero Kelly Milena**

## DEDICATORIA

A *Dios* por las bendiciones que ha sembrado en mí, por brindarme, conocimiento, sabiduría, salud, paciencia y fuerzas para poder seguir luchando por mis sueños.

A mis padres, *Ramón Orley Zambrano Álava y Gricelda Noemi Cevallos Mera* por ser el motor principal en mi vida, por creer en lo que soy capaz, por guiarme y motivarme día a día en este largo camino de mi vida personal y profesional, por su apoyo incondicional en cada paso y meta que me propongo.

A mis hermanos *Shirley, Ramón y Jean Pierre*, por estar presentes e impulsarme a seguir estudiando.

A mi abuela *Barbara Herlinda Mera Pazmiño*, que, desde el cielo, me cuida siempre y sé que está orgullosa de la persona que soy.

A mis amigas, *Kelly Cagua, María Cedeño y Nataly de la Cruz*, por apoyarnos y motivarnos en cada semestre de este trayecto universitario.

A mis *profesores*, por cada una de sus enseñanzas brindadas en todos los semestres.

A la *Universidad y la carrera de Contabilidad y Auditoría* por permitir ser parte de esta unidad académica y hacer posible llegar hasta donde estoy.

Finalmente, a mi *familia* que es mi pilar fundamental en cada momento especial de mi vida.

**Zambrano Cevallos Sellenne Griselda**

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
APROBACIÓN DE LA TESIS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.    MARCO TEÓRICO .....	3
1.1.    Fundamentación teórica.....	3
1.1.1.    Variable independiente: Estrategias Operativas y Financieras.....	3
1.1.2.    Variable dependiente: Toma de Decisiones .....	11
1.2.    Antecedentes investigativos.....	15
1.3.    Fundamentación legal .....	20
CAPÍTULO II.....	23
2.    MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS .....	23
2.1.    Metodología.....	23
2.1.1.    Modalidad de la investigación.....	23

2.1.2.	Tipo de investigación - .....	23
2.1.3.	Muestreo probabilístico y no probabilístico .....	24
2.1.4.	Población y muestra .....	24
2.1.5.	Técnicas e instrumentos.....	25
2.2.	Análisis e interpretación de resultados .....	25
2.2.1.	Entrevistas .....	25
2.2.2.	Diagnóstico situacional .....	33
CAPÍTULO III .....		58
3.	PROPUESTA .....	58
3.1.	Título.....	58
3.2.	Justificación .....	58
3.3.	Objetivos.....	58
3.3.1.	General.....	58
3.3.2.	Específicos.....	58
3.4.	Beneficiarios .....	59
3.5.	Factibilidad .....	59
3.5.1.	Financiera .....	59
3.5.2.	Legal .....	59
3.5.3.	Técnica.....	59
3.6.	Desarrollo de la propuesta .....	60
3.6.1.	Diseño de las estrategias operativas .....	60
3.6.2.	Diseño de las estrategias financieras .....	63
3.6.3.	Plan de acción.....	65
3.6.4.	Diseño de un programa de control y evaluación .....	74
CONCLUSIONES.....		83
RECOMENDACIONES .....		84

BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ficha de observación de la gestión operativa .....	35
<b>Tabla 2.</b> Análisis horizontal del Estado de Resultados Integral .....	37
<b>Tabla 3.</b> Análisis vertical del Estado de Resultados Integral .....	39
<b>Tabla 4.</b> Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera .....	41
<b>Tabla 5.</b> Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	43
<b>Tabla 6.</b> Indicador de liquidez corriente .....	45
<b>Tabla 7.</b> Indicador endeudamiento del activo .....	46
<b>Tabla 8.</b> Indicador endeudamiento patrimonial .....	47
<b>Tabla 9.</b> Indicador endeudamiento del activo fijo .....	48
<b>Tabla 10.</b> Indicador apalancamiento .....	49
<b>Tabla 11.</b> Indicador rotación del activo fijo .....	50
<b>Tabla 12.</b> Indicador rotación de ventas.....	51
<b>Tabla 13.</b> Indicador periodo medio de cobranza .....	52
<b>Tabla 14.</b> Indicador Rentabilidad .....	53
<b>Tabla 15.</b> Indicador Rentabilidad neta de las ventas .....	54
<b>Tabla 16.</b> Análisis FODA .....	55
<b>Tabla 17.</b> Estrategias y acciones operativas .....	60
<b>Tabla 18.</b> Estrategias y acciones financieras .....	63
<b>Tabla 19.</b> Plan de acción para la ejecución de las estrategias operativas y financieras.....	66
<b>Tabla 20.</b> Perspectivas del cuadro de mando integral para la empresa Cogamantasa.....	74
<b>Tabla 21.</b> Componentes del Cuadro de Mando Integral .....	75
<b>Tabla 22.</b> Cuadro de Mando Integral.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Razón corriente .....	45
Figura 2. Capital neto de trabajo .....	45
Figura 3. Razón de endeudamiento .....	47
Figura 4. Autonomía financiera.....	47
Figura 5. Rotación de cuentas por cobrar .....	49
Figura 6. Rotación de inventario .....	49
Figura 7. Rotación de cuentas por pagar .....	50
Figura 8. Margen de utilidad .....	52
Figura 9. Rentabilidad sobre activos .....	53
Figura 10. Rentabilidad sobre el patrimonio .....	54

## RESUMEN

Poner en marcha una estrategia empresarial eficaz es una de las preocupaciones de la mayoría de las empresas, ya que les permite asegurar de forma eficaz el desarrollo de su negocio, y, por tanto, su sostenibilidad. De un análisis a la empresa Cogamantasa se determinó que presenta algunas debilidades en su plan estratégico que afectan a la organización, para lo cual, se desarrolló el presente estudio que tuvo como objetivo general establecer estrategias operativas y financieras, mediante el conocimiento de la realidad empresarial, en sus objetivos específicos se definió estrategias operativas y financieras, se diagnosticó la situación actual de la empresa, y así mismo se identificaron estas estrategias para que contribuyan a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa. La investigación se realizó mediante una investigación con enfoque mixto, de tipo descriptivo, deductivo, analítico, sintético, para lo cual, se aplicó una entrevista al Gerente y Contadora de la empresa, con el fin de recopilar información brindada en base a su conocimiento y experiencia; así mismo, se realizó un diagnóstico del entorno externo e interno, para elaborar el FODA. Los resultados mostraron que la Gerencia requiere establecer estrategias empresariales para una mejor toma de decisiones en la empresa, debido a que no puede controlar directamente los segmentos y elementos del entorno general, pero puede seleccionar e implementar las estrategias más adecuadas para la organización. Se diseñaron estrategias operativas y financieras conducentes al cumplimiento de metas de la empresa Cogamantasa, que permitirán optimizar sus recursos para generar valor a través del proceso productivo y financiero para aumentar la competitividad, calidad, productividad y satisfacción del cliente.

**Palabras claves:** Estrategia, operativa, financiera, toma de decisiones, gerencia

## ABSTRACT

Implementing an effective business strategy is one of the concerns of most companies, since it allows them to effectively ensure the development of their business, and therefore, its sustainability. From an analysis to the Cogamantasa company, it will be extended that it presents some weaknesses in its strategic plan that will promote the organization, for which, the present study will be developed, which had as a general objective established operational and financial strategies, through knowledge of the business reality. In its specific objectives, operational and financial strategies were defined, the current situation of the company was diagnosed, and these strategies were also identified so that they contribute to improving managerial decision-making in the Cogamantasa company. The investigation was carried out through an investigation with a mixed approach, of a descriptive, deductive, analytical, synthetic type, for which an interview was applied to the Manager and Accountant of the company, in order to collect information provided based on their knowledge and experience; Likewise, a diagnosis of the external and internal environment was made, to prepare the SWOT. The results showed that Management needs to establish business strategies for better decision-making in the company, since it cannot directly control the segments and elements of the general environment, but it can select and implement the most appropriate strategies for the organization. Operational and financial strategies were designed leading to the fulfillment of goals of the Cogamantasa company, which will allow optimizing its resources to generate value through the productive and financial process to increase competitiveness, quality, productivity and customer satisfaction.

**Keywords:** strategy, operational, financial, decision making, management

## INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial se presenta como una de las mejores vías para que una empresa logre sus objetivos, ya sea al inicio de sus actividades, como a lo largo de su vida. Además, el hecho de definir con suficiente antelación una estrategia empresarial permite protegerse de los riesgos, en particular a nivel económico para asegurar estar preparado para todas las contingencias (Burke, 2016).

La empresa Cogamantasa presenta algunas debilidades en el plan estratégico institucional, debido a que está desactualizado, el bajo nivel de controles y recursos que afectan la capacidad operativa de la empresa, la inexistencia de una planificación financiera acorde a \*la realidad empresarial, la ineficiencia en la presentación de datos de la capacidad operativa e información financiera que limita la toma de decisiones a nivel Gerencial y la inexistencia de una política para el uso de recursos tecnológicos que mejore la capacidad operativa, financiera y comercial de la empresa.

En este sentido, se presenta el problema científico de la investigación que determina ¿cómo las estrategias operativas y financieras contribuyen a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa?

Para lo cual, el objetivo general de la investigación es establecer estrategias operativas y financieras, mediante el conocimiento de la realidad empresarial, que contribuyan a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa. En lo que respecta a los objetivos específicos se busca definir las estrategias operativas y financieras frente a la toma de decisiones empresariales, diagnosticar la situación actual de la empresa Cogamantasa e identificar estrategias operativas y financieras que permita una adecuada toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

La hipótesis planteada es determinar si las estrategias operativas y financieras mejoran la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

Las variables identificadas son estrategias financieras y operativas como independiente; y, toma de decisiones gerenciales como dependiente.

Mediante una investigación con enfoque mixto, de tipo descriptivo, deductivo, analítico, sintético, se diagnosticó la situación actual de la empresa Cogamantasa,

aplicando una entrevista al Gerente y Contador de la empresa, con el fin de recopilar información brindada en base a su conocimiento y experiencia; así mismo, se realizó una evaluación del entorno externo e interno, para elaborar el FODA.

Los resultados muestran que la Gerencia requiere establecer estrategias empresariales para una mejor toma de decisiones en la empresa, debido a que no puede controlar directamente los segmentos y elementos del entorno general, pero puede seleccionar e implementar las estrategias más adecuadas para la organización.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Fundamentación teórica

#### 1.1.1. Variable independiente: Estrategias Operativas y Financieras

##### 1.1.1.1. *Planeación estratégica*

“La planificación estratégica consiste en establecer un plan global de desarrollo con el fin de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos” (Burke, 2016).

Concretamente, la planificación estratégica es proyectar hacia el futuro las actividades presentes de la empresa y estimar todas las consecuencias, internas y en el entorno externo, que puedan tener. La planificación estratégica debe considerar los resultados positivos y negativos, deseados y no deseados. Se trata entonces de definir cuál sería el futuro ideal en forma de una serie de objetivos e incidir en las actividades presentes para alcanzarlos (Contreras, 2017). Por lo tanto, permitirá direccionar a los equipos de trabajos enfocándose en el cumplimiento de los objetivos para actuar de manera preventiva a sucesos futuros.

La planeación estratégica empresarial consiste en establecer un plan general que comprenda estrategias de desarrollo de producción, recursos humanos, financieros, materiales y comerciales, en relación con sus capacidades de desarrollo, teniendo en cuenta factores internos o exógenos. La planificación estratégica hace que sea posible orientar o reposicionar los esfuerzos de la empresa hacia una visión común. La planificación estratégica debe operar a gran escala. La planificación a largo plazo proyecta las actividades actuales en el entorno externo, describiendo así los resultados que es probable que ocurran. La planificación estratégica entonces consiste en crear futuros más deseables, ya sea influyendo en el mundo externo o adaptando los programas y acciones actuales para que conduzcan a resultados más favorables en el entorno externo (Carballal del Río, 2015).

### ***1.1.1.2. Estrategias operativas***

Las estrategias operativas se definen como “la confección de políticas y planes de acción, para el uso de los recursos con que cuenta la empresa en búsqueda de una ventaja competitiva que permita alcanzar los objetivos y metas del negocio” (Fred, 2013). Las acciones contempladas en el plan estratégico se dirigen a generar valor a través del proceso productivo de bienes o servicios para aumentar la calidad, la productividad, la satisfacción del cliente y rebajar los costes. Para el éxito de la estrategia operativa se debe basar en la coordinación de las distintas áreas, de manera que el trabajador de cada equipo conduzca al logro de todos los objetivos trazados por la organización (Arnoletto, 2007).

Una estrategia operativa es “un conjunto de acciones que tiene como fin el logro de objetivos, estos a su vez serán planteados por los administradores de la empresa para llegar a acciones y lograr la meta propuesta ya sea a corto y medio” (García & Casanueva, 2014). Cada acción derivada de la gestión operativa debe ser pensada de acuerdo con un plan operativo, definiendo objetivos precisos para cada punto planteado y estimar su factibilidad (Meigs, 2013).

Por consiguiente, en base a lo que establecen los autores Arnoletto, García y Casanueva, estoy de acuerdo que la estrategia operativa tiene como finalidad aplicar las decisiones estratégicas permitiendo una supervisión global de las actividades para optimizar sus recursos y alcanzar los objetivos decididos por la dirección, por lo tanto, la organización podrá conocer a fondo hacia dónde se dirige y cómo lograrlo.

Para (Pallares, Romero, & Herrera, 2016), “la importancia de las estrategias operativas radica en su vinculación con los resultados empresariales, lo que quiere decir que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados”.

De acuerdo con (Zúniga Sáenz, 2009) establece que, “la estrategia de operaciones es el proceso que procura alinear operaciones con la estrategia de la organización y con las estrategias de las otras áreas”.

En base a los autores Pallares, & Herrera y Zúniga estoy de acuerdo con lo que establecen en cuanto a la importancia de las estrategias operativas las cuales radican en la vinculación con los resultados empresariales, de modo que la estrategia debe ser diseñada

de manera que anticipe necesidades futuras y que correspondan a la consistencia que exista en la empresa para tomar decisiones en base a operaciones a través del tiempo donde la alta dirección comprenda sus aportes y exista interrelación con las diferentes áreas de la organización.

Según (Arnoletto, 2007), las ideas básicas de la estrategia de operaciones son las siguientes:

- La gestión de operaciones es clave para lograr ventajas competitivas consistentes y durables.
- Las estrategias de operaciones deben desarrollarse en forma integrada con una estrategia empresarial global.
- Las decisiones del área de operaciones deben estar conectadas y ser congruentes con las del resto de las áreas.
- Las estrategias de operaciones deben buscar un equilibrio entre sus diversos objetivos sectoriales, compatibilizándolos y definiendo prioridades.

Las decisiones estratégicas de operaciones “son directrices que ayudan a elegir cursos de acción adecuados para alcanzar las metas que la organización se ha fijado” (Arnoletto, 2007).

Para (Robbins & Coulter, 2014), las estrategias operativas tienen dos puntos de vista diferentes:

1. Las estrategias basadas en acciones estratégicas detalladas de la siguiente manera:
  - **Estrategias defensivas:** se produce cuando una empresa está preparada para enfrentarse a amenazas gracias al uso de sus fortalezas.
  - **Estrategias ofensivas:** busca obtener el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de una fortaleza.
  - **Estrategias reorientación:** tiene como objetivo corregir alguna debilidad o carencia aprovechando una oportunidad.

- **Estrategia de supervivencia:** tiene como objetivo sobrevivir a una situación desfavorable. Resistir a los posibles efectos negativos de las amenazas de la forma posible de minimizar los daños por sus debilidades.
2. Por otro lado, se encuentran las estrategias basadas en acciones realizadas por áreas o departamentos de acuerdo con las necesidades de cada institución.

De acuerdo al autor Arnoletto según con lo expuesto no estoy de acuerdo en parte, debido a que las estrategias deben ser conducentes a los objetivos generales de la organización y tienen la mayor importancia, porque acarrear consecuencias para toda la organización y son el origen de las políticas de empresa y de toda la planificación. Así mismo, es necesario que una empresa implemente decisiones estratégicas de operaciones, ya que permitirá que todas aquellas disposiciones que se han desarrollado en un lapso de tiempo se lleven a cabalidad ofreciendo una ejecución eficiente para decidir la gestión diaria que tomará a diario la empresa para el logro de la meta propuesta.

#### ***1.1.1.3. Estrategias financieras***

La estrategia financiera abarca un “conjunto de áreas claves como son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento armónico” (Gaytán, 2021).

Se entiende que las estrategias forman parte de la planificación financiera que en base a objetivos de la organización se relacionan de manera directa con el fin de obtener una utilidad, así como el manejo de todas las actividades de financiación e inversión como también del capital de trabajo de las empresas. Por consiguientes el objetivo de las estrategias financieras es incrementar los beneficios de los socios, accionistas y demás participantes de una organización, dichas estrategias son aquel respaldo a largo plazo para las decisiones financieras que se tomen (Besley & Brigham, 2016).

De acuerdo a los autores antes citados, estoy de acuerdo que las estrategias financieras son de gran importancia porque ayudan a conocer la realidad y salud y el estado financiero que cuenta la empresa, así como a mejorar el crecimiento de la misma, ayudando a corroborar cuales son los datos verdaderos con la que se cuenta. Es por ello,

que es indispensable empaparse de los movimientos económicos para en un futuro tener un crecimiento sostenible en la organización.

#### ***1.1.1.4. Análisis financiero***

“El análisis financiero comienza desde el momento en el cual se elaboran los estados financieros, con el objetivo de analizar la posición y sobre todo el desempeño financiero futuro que tendrá la organización” (Olson, 2020). Evalúa la situación financiera de una empresa en un momento dado. Se basa en documentos contables y en un conjunto de datos económicos y financieros relacionados, tanto con la empresa, como con su sector de actividad. Al estudiar la política de inversión, la política de financiación y la riqueza creada por una empresa, el análisis financiero permite juzgar su rentabilidad y sostenibilidad (Adam, 2015).

Así como lo indica Olson, es fundamental la interpretación y el análisis de los estados financieros para evaluar a ciencia cierta cual es el desempeño que ha tenido a lo largo de un periodo contable. Al conocer el análisis de los estados financieros permitirá en un futuro expresar la liquidez, solvencia, eficiencia, endeudamiento que cuenta la empresa, porque será una herramienta eficaz para el futuro.

Según (García J. , 2015), “las razones financieras es la comparación que, de dos o más cuentas de los estados financieros, se lo realiza con el fin de analizar proporcionando indicios o hechos que sin la aplicación de la misma hubieren quedado de manera oculta”. Se entiende que las razones financieras buscan analizar y sobre todo simplificar aquellas cifras de los estados financieros permitiendo evaluar proyectos de inversión de las organizaciones. La aplicación de las estrategias financieras es factible a la hora de la interpretación debido a que, con el tiempo el practicante se convierte en un especialista con la observación de los datos financieros que refleje una organización y en base aquello calculará las razones financieras.

“Las razones financieras de operación contribuyen para conocer cuál fue el comportamiento en la práctica del negocio” (Besley & Brigham, 2016). Es decir, las razones financieras diagnosticarán aquellos sucesos que han ocurrido en el pasado y el impacto que no solamente tengan en el presente de una empresa u organización sino a corto, mediano y largo plazo. Los directivos de una organización deben constar con base en cuanto a la práctica de las razones financieras, entre ellas están las siguientes:

### **Días de pago:**

Según Adam (2015), en cuanto a la razón financiera de operación en días de pago expone que “con esta razón financiera se conoce en promedio cuántos días pasaron para que la empresa pagara a sus proveedores o el periodo que éstos ofrecieron a la empresa”. Se entiende entonces que dicha razón financiera determinará los días en el que la organización tiene para pagar a sus proveedores. Su fórmula es la siguiente:

$$Días\ de\ pago = \left( \frac{Proveedores}{Costo\ de\ Ventas} \right) * días\ de\ periodo\ contable$$

### **Rotación de días de pago:**

“La rotación de días de pago permite conocer cuántos pagos anuales a los proveedores realizó la empresa” (Adam, 2015). Es decir, la organización conocerá los pagos que se han realizado durante el año. Su fórmula es la siguiente:

$$Rotación\ de\ días\ de\ pago = \left( \frac{Días\ de\ periodo\ contable}{Días\ de\ pago} \right)$$

### **Días de inventario:**

“Esta razón financiera permite observar cuántos días transcurrieron en promedio desde que la materia prima llegó a la empresa, fue procesada y salió en ventas como producto final” (Adam, 2015). Es decir, esta razón financiera le ayudará a determinar a la organización los días que pasaron después que haya llegado la materia prima. Su fórmula es la siguiente:

$$Días\ de\ inventario = \left( \frac{Inventario}{Costo\ de\ ventas} \right) * días\ de\ periodo\ contable$$

### **Días de cuentas por cobrar:**

“El financiamiento a los clientes involucra dos fundamentales para la administración financiera de una empresa” (Adam, 2015). Este indicador permite que la empresa establezca el tiempo aproximadamente en el que tarda en cobrar a sus clientes. Cuenta con dos fórmulas que son las siguientes:

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \left( \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales}} \right) * \text{días de periodo contable}$$

### **Rotación de cuentas por cobrar:**

Este índice se utiliza para identificar la eficiencia que ha tenido la organización en el cobro de cuentas por cobrar, permitiendo controlar la liquidez que de la organización. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \left( \frac{\text{Días de periodo contable}}{\text{Días e cuentas por cobrar}} \right)$$

### **Ciclo económico:**

Otro aspecto importante es el método del ciclo económico que permite saber la duración como su nombre mismo lo menciona del ciclo económico de una organización. “Permite conocer si la empresa tiene que aportar dinero o no al financiamiento de su sistema productivo” (Adam, 2015). Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Ciclo económico} = \text{Días de pago} - \text{días de inventario} - \text{días de ctas. por cobrar}$$

### **Razón financiera de rentabilidad**

“Las razones financieras de rentabilidad permiten evaluar los rendimientos o ganancias generadas por la empresa” (Adam, 2015). Es decir, la razón financiera de rentabilidad ayuda a que una organización determine cuál es la medición del margen de rentabilidad. Dentro de las razones de financieras están los principales:

#### **Rentabilidad:**

La razón de rentabilidad permitirá evaluar al accionista la utilidad neta en comparación con el capital contable inicial de la organización, en caso de que se haya superado el rendimiento ofrecido en bancos o por títulos de deudas empresariales (Adam, 2015). Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad} = \left( \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Capital contable} - \text{utilidad del ejercicio}} \right) x 100$$

#### **Productividad:**

$$Productividad = \left( \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ totales} \right) \times 100$$

**Costo de Ventas / ventas totales:**

Esta razón hace referencia a la presentación de los resultados que se reflejen en el estado de resultados y presenta la importancia del mismo permitiendo visualizar cuál ha sido el porcentaje de ventas que se utilizaron en el costo del producto (Adam, 2015). Su fórmula es la siguiente:

$$Costo\ de\ vtas./vtas\ totales = \left( \frac{Costo\ de\ venta}{Ventas\ totales} \right) \times 100$$

**Capital de trabajo:**

“La razón de capital de trabajo es conocer si la suma de las cuentas del activo circulante es mayor a las del pasivo a corto plazo y así definir que la empresa no tenga problemas de pago” (Adam, 2015). Se entiende que esta razón mide aquella capacidad crediticia representando el margen de la capacidad que tienen las empresas de pagar sus deudas a corto plazo.

$$Capital\ de\ trabajo = Activo\ circulante - pasivo\ a\ corto\ plazo$$

**Razón financiera de apalancamiento:**

“El apalancamiento demuestra el apoyo o créditos recibidos por la empresa y los niveles que soportan sus activos” (Adam, 2015). Es decir, esta razón determinará la capacidad que tienen las organizaciones de cumplir con cada uno de los compromisos a largo plazo. Entre ellos están los siguientes:

**Apalancamiento:**

$$Apalancamiento = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$$

**Capacidad de endeudamiento:**

$$Capacidad\ de\ endeudamiento = \frac{Pasivo\ total}{Capital\ contable}$$

### **Endeudamiento:**

$$\text{Endeudamiento} = (\text{Cap. contable} \times \text{politica interna de endeud.}) - P. Total$$

### **Razones financieras de solvencia**

“El grupo de las razones financieras de solvencia permite a la empresa conocer su capacidad de pago en el corto o largo plazo según las decisiones que se lleven a cabo” (Adam, 2015). Se entiende entonces que las razones financieras de solvencia se encargan de analizar diferentes aspectos, entre ellos están la capacidad de pagar a corto plazo, la rentabilidad que tiene la empresa y sobre todo la frecuencia con la que paga sus deudas a los proveedores. Entre ellas se encuentran las siguientes:

#### **Solvencia total:**

$$\text{Solvencia total} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

#### **Solvencia:**

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo total}}$$

#### **Liquidez:**

$$\text{Liquidez} = \frac{(\text{Activo circulante} - \text{inventario})}{\text{Pasivo total}}$$

#### **Prueba rápida o del ácido:**

$$\text{Prueba rápida o del ácido} = \frac{\text{Caja y banco}}{\text{Pasivo total}}$$

## **1.1.2. Variable dependiente: Toma de Decisiones**

### **1.1.2.1. Toma de decisiones**

Una decisión se define como el proceso por el cual una persona u organización debe escoger entre dos o más alternativas, siendo una actividad de alta importancia a nivel

gerencial que requiere el máximo de concentración, enfoque de sus ideas, conocimientos y experiencias para escoger la mejor elección que beneficie a toda la empresa, mostrando su comportamiento y actitud conforme a maximizar un cierto resultado, como reacción ante un problema, existiendo una discrepancia entre el estado común de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción (Meigs, 2013).

La toma de decisiones es “un proceso cognitivo complejo, diferente de la reacción instintiva e inmediata, que apunta a la selección de un tipo de acción entre diferentes alternativas” (Carballal del Río, 2015).

De acuerdo a los autores antes mencionado, el proceso de toma de decisiones gerenciales se basa teóricamente en criterios diferentes para realizar un análisis de los problemas para conducir a una elección final. El resultado puede ser una acción o una opinión de una elección. Las tomas decisiones gerenciales pueden basarse en argumentos (racionales y/o irracionales), y que eventualmente puede llevar a la no decisión o al aplazamiento (argumentado) de una decisión.

La toma de decisiones en determinadas situaciones complejas debe tener en cuenta un gran número de parámetros. Se desarrollan bases de datos y sistemas informáticos para apoyar las decisiones, ayudando a analizar las consecuencias y evaluando los medios para reducir el riesgo de errores. Algunos de estos sistemas buscan modelar funciones cognitivas de toma de decisiones (Koontz & Weihrich, 2013).

Es por ello que la toma de decisiones puede asumir diferentes aspectos, dependiendo del contexto, la situación, los problemas, la personalidad y competencia de la persona que decide. Es por ello que una decisión empresarial es una elección realizada entre varias opciones posibles después de haber calculado los pros y los contras de cada una de estas opciones y de haber analizado las consecuencias que se podrían tener en un futuro.

#### ***1.1.2.2. Toma de decisiones gerenciales***

Pérez (2009) señala que las decisiones gerenciales “se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, enfocando todas sus ideas, experiencias, teorías y dinamismo, para hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia”. El proceso de toma de decisiones corresponde a todos los

pasos y técnicas utilizados para llegar a esta elección. Para varios investigadores, la calidad del juicio es el resultado de una experiencia basada en un conocimiento profundo; para otros, es fruto de la casualidad o del hecho de haberse rodeado de las personas adecuadas para llevar a cabo las decisiones. Sin embargo, los grandes gerentes son conocidos por la calidad y el ingenio de sus decisiones, por su comprensión del entorno y su capacidad para construir ventajas competitivas basadas en su juicio (García & Casanueva, 2014).

Para Reyes (2013), las etapas de la toma de decisiones gerenciales son las siguientes:

- **Identificación y diagnóstico del problema:** es la fase inicial el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto se desarrolla medidas correctivas.
- **Generación de soluciones alternativas:** La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no solo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con las alternativas hay incertidumbres.
- **Evaluación de alternativas:** en esta etapa se implica la determinación del valor o de la adecuación de las alternativas que se generaron. Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencias. Por ello, deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que entender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si estas serán una ayuda o un obstáculo en el futuro. Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces se pueden generar planes de contingencia como planes de acción alternativas que se puede implantar en base al desarrollo de los antecedentes.
- **Selección de la mejor alternativa:** esta etapa se la utiliza cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones y ya está en condiciones de tomar una decisión. Donde se toman términos importantes tales como maximizar, satisfacer y optimizar.
- **Implementación de la decisión:** este proceso no finaliza cuando la decisión se toma, se la realiza cuando está implementada, bien puede ser quienes participen en la selección de la decisión, quienes procesan a implementarla ya que en otros casos delegan a dicha responsabilidad a otras personas, en la cual deben existir la comprensión

total sobre la elección de la toma de decisión, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. En la cual la persona que participa en esta fase del proceso debería estar involucrada en las etapas anteriormente mencionadas.

- **Evaluación de la decisión:** esta etapa forma parte de la etapa final del proceso. En este punto se recopila la información pertinente, que dados los motivos podría ser una respuesta positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, indica que se puede continuar con el proceso sin problemas y por el contrario si es negativa, podría ser que requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos y para lo cual se debería volver al inicio del proceso. Si esto ocurriera, se tendría más información y probablemente sugerencias que ayudarían a evitar ciertos errores.

Cabe recalcar que para Reyes 2003, existen diferentes opiniones correspondiente a pasos y técnicas utilizados para llegar a una elección, es por ello, que se debe identificar cuáles son las mejores tomas de decisiones que se implementaran en una empresa, dado este punto de vista existen diferentes situaciones en toda empresa, desde la identificación de los problemas para dar una posible solución, la generación de alternativas, la evaluación que pueden otorgarse a las mismas, la selección de la situación que mejor se adapte y finalmente la implementación y comprensión de la decisión factible para la empresa.

Según García y Casanueva (2014), las herramientas para la toma de decisiones gerenciales pueden reducir el margen de error y tomar buenas decisiones gerenciales, entre ellas se pueden resaltar:

- **Matriz FODA:** en ella se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para planificar una serie de acciones en función de cómo se encuentra la institución, donde se puede reunir información y tomar una serie de acciones y decisiones.
- **Árbol de decisiones:** esta herramienta es un mapa de los resultados de una serie de decisiones, inicia con la creación de una lluvia de ideas para buscar los problemas en los que tienden mayor importancia y en los que se deben concentrar. Luego, mediante un modelo se representa una serie de acciones que conllevan a otras, donde finaliza repasando cada alternativa analizando los resultados e inconvenientes de cada una de ellas.

- **Diagrama de causa y efecto:** también llamada espina de pescado es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).
- **Tablas comparativas:** se establecen los beneficios e inconvenientes de todas y cada una de las opciones y en base a ello se termina una solución.
- **La técnica de los 5 porqués:** basada en preguntar constantemente por qué y es aplicada en todo ámbito laboral. Se la utiliza para identificar la raíz del problema y evaluar diferentes respuestas.
- **Workflows:** esta herramienta ayuda a tomar determinaciones en base a las responsabilidades, funciones, tareas y los implicados en el flujo de trabajo, optimizando los recursos y el tiempo dando como resultado un trabajo más productivo.

De acuerdo a García y Casanueva autores involucrados en las citas, es muy importante la implementación de diferente herramienta que faciliten la toma de decisiones de gerenciales y la que mejor se adapte a la empresa, entre ellas se tiene el FODA para conocer la realidad en la que se encuentra la empresa, el diagrama de decisiones, la espina de pescado o diagrama de causa, efecto donde su uso eficiente dará alternativas para mejorar la toma de decisiones a los gerentes de las empresas.

## 1.2. Antecedentes investigativos

Las investigaciones consideradas en los diferentes postulados que han sido enfocados a las estrategias operativas y financieras, contribuyen en la toma de decisiones gerenciales ya sea de forma general o específica, como herramienta fundamental al direccionamiento y decisiones en las empresas, como en el caso de Cogamantasa S.A. A continuación, las siguientes investigaciones que han sido seleccionadas presentan la viabilidad del presente trabajo investigativo.

En base a la investigación de los autores Noruega y Tello (2021) en su tesis “Estrategias para mejorar la gestión operativa y financiera de Distemca S.A.”, determina que la empresa Distemca S.A. aunque no suspendió sus actividades por ser productos de primera necesidad la venta de carne al por mayor, se vio afectada por diferentes aspectos que incidieron en su gestión financiera y operativa. Como el riesgo en el capital de trabajo, recursos que no pudieron recuperar debido a que no tenía garantía, el desperdicio de productos cárnicos no teniendo un control físico el inventario y la carencia de

administrativa en cuestión a las cuentas por pagar por exceso de financiamiento de terceros sin un respectivo estudio de endeudamiento. El estudio tuvo como objetivo general diseñar estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa y financiera de la empresa Distemca S.A.

Los métodos utilizados son los siguientes: el método para estimar las cuentas incobrables que sirve para prevenir en la organización impactos que se den en el futuro por la presión de cartera y que sean difíciles de recuperar. El método de registros de inventario perpetuo que está enfocado a registrar de manera continua los artículos que se van adquiriendo en base a los niveles adecuados que se soliciten (Noruega & Tello, 2021).

El método de registro de inventario periódico, es decir, que se utiliza para definir de manera periódica su costo de inventario, realizando un recuento de manera física de toda la existencia y así establecer con exactitud la cantidad de existencia en la empresa al final de un periodo. Y, por último, el método de valoración de inventarios que ayuda a la fijación de los costos y precio en base al control interno y tributario de la misma (Noruega & Tello, 2021).

Este trabajo de investigación tuvo una población de 17 trabajadores y muestra a 6 colaboradores que tienen relación de forma directa con la gestión financiera y operativa, que tuvo como instrumento de recolección de investigación la entrevista. Este trabajo tuvo como propósito mejorar la situación vigente en los Estados financieros de la empresa Distemca S. A. desarrollando una serie de métodos y guías mejorando la gestión operativa y de comercialización de la organización en sus escenarios de la actualidad mediante flujos que mantengan la incapacidad de cubrir las obligaciones económicas y constatando una débil recuperación de cartera.

Esta tesis tiene relación con la investigación considerando la importancia de la gestión operativa y financiera que engloba un rol fundamental en cuanto al mejoramiento de las estrategias financieras y operativas como en el caso de Cogamantasa S.A. (Noruega & Tello, 2021)

Según Vera (2021) en su trabajo de investigación “Planificación Estratégica y toma de decisiones gerenciales de la Compañía “Rapidotaxi”, Cantón Paján”. Estableció en su objetivo general el determinar de qué manera la planificación estratégica es una herramienta importante para la toma de decisiones gerenciales en la compañía

“Rapidotaxi” del Cantón Paján. En su problema principal indica ¿de qué manera la planificación estratégica es una herramienta importante para la toma de decisiones gerenciales en la compañía “Rapidotaxi” del Cantón Paján?

Los métodos utilizados son los siguientes: el método inductivo que permitió observar diferentes hechos para posterior ser analizados, descubrir semejanzas y diferencias para dar paso a explicar el comportamiento de ese fenómeno, el método deductivo brindó la evidencia adecuada para interpretar y analizar la información obtenida. Por otra parte, se utilizó el método bibliográfico como fuente para la obtención de información de diferentes autores lo que sirvió como apoyo en la investigación, y por último, el método estadístico que permitió realizar procedimientos de los datos cuantitativos y cualitativos mediante técnicas de recolección, recuento, presentación, descripción y análisis (Vera, 2021).

Como resultado se evidenció que la compañía “Rapidotaxi” del cantón Paján, no cuenta con una planificación correcta de toma de decisiones por parte de los altos mandos (gerente), por lo que no realizan de una forma eficiente el pago de sus obligaciones tributarias, incumplen el reglamento interno, no existen indicadores financieros, poco control en las unidades, inexistencia de un control de vigilancia y seguridad, en conclusión, los puntos tratados anteriormente dio resultado del análisis FODA de la institución, existiendo poca o nula organización para establecer un plan estratégico diseñado para la acertada toma de decisiones (Vera, 2021).

De manera que la presente investigación se relaciona en cuanto a la toma de decisiones que debe adquirir la gerencia para establecer sus indicadores financieros y de esa misma forma poder cumplir con cada una de sus obligaciones tributarias.

Según Carrión (2020) en su “Estudio para determinar estrategias financieras de las empresas en la ciudad de Loja” planteó en su objetivo general determinar las estrategias financieras empleadas en los procesos de crecimiento y sostenibilidad de las Empresas de la Ciudad de Loja. La metodología utilizada en la investigación fue el método cuantitativo en el que se buscaba desarrollar diferentes modelos matemáticos mediante la recopilación de datos en las cuales le permitió tomar decisiones al momento de pasar una crisis económica, otro método utilizado fue el analítico orientado a determinar la naturaleza, causa y efecto del estudio, por consiguiente el método descriptivo utilizado para observar

la realidad y de que no se alteren las condiciones naturales en las que se presentan las empresas.

De acuerdo a lo presentado, se evidenció que las empresas de la ciudad de Loja no realizan estrategias operativas y financieras, donde el problema inicia en la falta de planificación, por lo que fue necesario optar a realizar un análisis detallado de los estados financieros dando como resultado la falta de recursos para monitorear y evaluar el desempeño de las áreas que cuenta la empresa (Carrión, 2020).

La tesis elaborada por Rengifo (2020) en su estudio “Información contable y su incidencia en la toma de decisiones en Caja Piura, Iquitos-2020”, buscó determinar la relación entre información contable y la toma de decisiones de la organización. Por otra parte, señala como objetivo general determinar la relación que existe entre información contable y la toma de decisiones en Caja Piura, Iquitos-2020”.

El estudio en su metodología se utilizó un diseño no experimental dado que no hubo manipulación de las variables ni tampoco condiciones a los cuales se expongan sujetos en estudio debido a que se observaron los fenómenos en su estado natural. Por consiguiente, esta investigación se centró en la información contable y la toma de decisiones teniendo como propósito dar a conocer la importancia de las dos variables de la mediante el análisis y evaluación de los procesos de rentabilidad de la organización que proporciona información financiera obteniendo así rentabilidad. Esta tesis se relaciona al presente trabajo investigado porque busca mejorar la situación contable mediante la toma de decisiones de la organización (Rengifo, 2020).

De acuerdo a Túllume (2019) en su trabajo “Estrategias de gestión financiera para el incremento de utilidades en la Empresa F & P Estudio Y Diseño EIRL, José Leonardo Ortiz 2018” en cuanto a la situación que se expuso en dicho trabajo se establece que los cambios de los mercados hacen que la organización tenga que redefinir sus estrategias de gestión financiera para el incremento de utilidades de la empresa. Tuvo como objetivo general implementar estrategias de gestión financiera para incrementar las utilidades en la empresa F & P Estudio y Diseño EIRL José Leonardo Ortiz 2018.

La metodología utilizada en dicha investigación es de carácter cuantitativo descriptivo y su muestra estuvo conformada por los trabajadores de la empresa de F & P Estudio y Diseño EIRL José Leonardo Ortiz 2018, aplicándoles como instrumento de

recopilación de información una entrevista y hoja de registros a 5 trabajadores de la organización el cual se le aplicó a dicha muestra se le aplicaron técnicas como la entrevista análisis documental e instrumentos guía de entrevistas y hoja de registros. La tesis tuvo como propuesta el establecimiento de estrategias de gestión financiera para incrementar la utilidad de la organización y controlar los recursos económicos como también de los financieros. Esta tesis se relaciona con el presente trabajo investigativo debido a que se busca implementar estrategias financieras que ayuden a mejorar la rentabilidad de una organización y pueda cubrir sus deudas (Túllume, 2019).

Según Chávez (2019) en su tesis “Propuesta de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Marañón S.R.L., Jaén – 2018” busca establecer cuál es la estrategia financiera que le permitirá a la organización mejorar la rentabilidad debido a que su rentabilidad estaba disminuyendo. Establece como objetivo general proponer el desarrollo de estrategias financieras que permiten mejorar la rentabilidad de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Marañón S.R.L., Jaén – 2018p”.

En su metodología se utilizó el método cuantitativo y descriptivo: cuantitativo que se usó para recolectar datos para probar su hipótesis en base a la medición numérica y el análisis estadístico, descriptivo porque consistió en describir cuáles eran esos fenómenos, situaciones, contextos y sucesos para someterlos en un análisis. Esta investigación tuvo como técnicas de recolección de datos cuestionario aplicado a una muestra compuesta por 4 gerentes de una población de 24 colaboradores. Cuyo trabajo investigativo estableció como propuesta establecer estrategias financieras que permitirían mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la evaluación de la gerencia de la empresa obteniendo así un beneficio para la organización. Esta tesis se relaciona trabajo presente al establecimiento de las estrategias financieras en una empresa permitiendo así cumplir con sus objetivos y metas de manera ordenada para así obtener resultados positivos en un futuro (Chávez, 2019).

Según Recalde (2018) en su estudio “Análisis y propuesta de una herramienta Business Intelligence que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales en la Empresa Soldeneg Soluciones de Negocios CÍA. Ltda. En su objetivo general planteó en formular una propuesta para mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales a través de una Herramienta Business Intelligence en la Empresa Soldeneg Soluciones de Negocios Cía.

Ltda. El problema planteado ¿Mejorará la toma de decisiones gerenciales mediante una propuesta Business Intelligence para la empresa Soldeneg Soluciones de Negocios Cía. Ltda.

Como resultado de la investigación se evidenció la propuesta de implementar una herramienta software que ayude a la toma acertadas de decisiones al gerente, garantizando una estrategia corporativa de competitividad, desarrollo, optimización y producción dando como resultado reducción de retrasos y transformación de la información en conocimiento, así como conservar la competitividad en el mercado frente a otras empresas. Este proyecto de investigación está relacionado porque mediante la implementación de esta innovadora herramienta software, podrá verificar y analizar si las estrategias operativas que se van a realizar contribuirán para el desarrollo de la toma acertada de decisiones de la empresa (Recalde, 2018).

Así mismo, Briones & Murillo (2018) en su estudio “Estrategias Financieras para mejorar el rendimiento de la empresa Proquinec S.A”, planteó como objetivo general diseñar estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresa Proquimec S.A. Por otro lado, el problema planteado es de qué manera las aplicaciones financieras contribuirán al mejoramiento del rendimiento de la empresa Proquimec S.A. La metodología aplicada fue el método descriptivo usado para conocer las características de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer la estructura y comportamiento de las estrategias y dar solución al problema de la gestión financiera.

La propuesta de la investigación fue diseñar un plan estratégico financiero que cuente con políticas y procedimientos para cada personal que labora en la institución, es decir, la gerencia y la dirección de finanzas, en el cual se ejecutó una planificación estratégica con procesos de formación y aprobación exclusivo para la empresa orientado a los procesos económicos, llegando a la conclusión que las estrategias financieras y operativas que se ejecuten con eficiencia permitirá el logro de objetivo acorde a las necesidades de la estructura organizacional, dando como resultado la contribución y una mejor rentabilidad de la organización. (Briones & Murillo, 2018).

### **1.3. Fundamentación legal**

El marco de información financiera en el Ecuador está establecido por la Ley del Código de Comercio N° 28 de 1960, y sus reformas, y la Ley de Sociedades N° 312 de

1999, y sus reformas. Estas leyes establecen el marco legal para la contabilidad y la auditoría en la jurisdicción y exigen que todas las empresas mantengan registros contables. La Ley de Sociedades delega la responsabilidad de fijar las normas contables y de auditoría a la Superintendencia de Sociedades, Valores y Seguros (SCVS). Las normas emitidas por la SCVS son de aplicación para todas las empresas excepto bancos e instituciones financieras (SCVS, 2021).

Mediante Resolución N° 8 de 2008, modificada por el SCVS-INC-DNCDN-2019-0009, la SCVS ha adoptado las NIIF y NIIF para PYMES por referencia y sin modificación para las sociedades listadas y otras sociedades bajo su supervisión. Las empresas bajo la supervisión del SCVS pueden utilizar las NIIF para las PYMES si cumplen con las siguientes condiciones: (i) ingresos totales por ventas anuales inferiores a USD 5.000.000; (ii) activos totales inferiores a USD 4.000.000; y (iii) número total de empleados menor a 200. Además, en 2017, la SCVS adoptó las NIIF para las compañías de seguros de acuerdo con la Resolución N° 6 de 2016 (SCVS, 2021).

El trabajo de investigación se fundamenta en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), es emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Son un conjunto de reglas contables para los estados financieros de las empresas públicas que tienen como objetivo hacerlos consistentes, transparentes y fácilmente comparables en todo el mundo. El Marco NIIF señala que los informes financieros de propósito general pueden proporcionar toda la información que los usuarios pueden necesitar para tomar decisiones económicas. Tendrán que considerar la información pertinente de otras fuentes también (Adam, 2015).

La NIIF indica que otras partes, incluidos los reguladores prudenciales y de mercado, pueden encontrar útiles los informes financieros de propósito general. Sin embargo, estos no se consideran un usuario principal y los informes financieros de propósito general no están dirigidos principalmente a los reguladores u otras partes (Gaytán, 2021).

De acuerdo con la NIC 1 en su sección 9, se establece que para la presentación de estados financieros es asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la entidad correspondiente a periodos anteriores, como con los de otras entidades. El propósito de los estados financieros es presentar los resultados obtenidos a

las entidades de control y máximas autoridades es demostrar demostrando su rentabilidad obtenida en un determinado periodo en este caso d la Empresa Cogamantasa.

La finalidad de esta NIC constituye en fijar requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, así como guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar decisiones económicas cuya información suministrada será de sus activos, pasivos, patrimonios, ingresos, costos y gastos (Olson, 2020).

Por otro lado, la NIIF 7 en la sección 4, denominada instrumentos, información a revelar, tiene como objetivo requerir a la necesidad que, en sus estados financieros, revelen información que permita a la empresa Cogamantasa S.A. evaluar la revelación de los instrumentos de situación financieras y el rendimiento de la institución, así como la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo, y por siguiente lo esté al final del periodo sobre el que se informa, así como una forma de gestionar dichos riesgos que afecten la continuidad de la institución (Gaytán, 2021).

Por consiguiente, la NIF A-5, determina que la utilidad o pérdida neta es el resultado del enfrentamiento entre los ingresos devengados y sus costos y gastos relativos, sin considerar aquellos ingresos, costos y gastos que por disposición expresa de alguna norma particular, formen parte de los otros resultados integrales, según se definen en esta NIF. (NIF, 2014)

Por lo tanto, la empresa Cogamantasa S.A. determinará si al final de un periodo contable tendrá una utilidad o pérdida neta siendo esta el resultado de enfrentamiento entre los ingresos devengados y sus costos y gastos relativos reconocidos en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un periodo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

La presente investigación realizada en la ciudad de Manta provincia de Manabí, Ecuador, servirá de apoyo para la elaboración de las estrategias operativas, financieras y toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa S.A.

#### 2.1. Metodología

##### 2.1.1. Modalidad de la investigación

De acuerdo con Martínez (2012), la investigación fue realizada bajo el método descriptivo “tiene como objeto la descripción detallada de un fenómeno. Basado en métodos de recolección precisos, requiere un conocimiento previo del entorno y/o del problema estudiado” (p. 188). La investigación descriptiva se denomina método de investigación observacional porque ninguna de las variables de estudio se ve influenciada durante el proceso de investigación (Hernández, et al., 2014). La modalidad será la investigación descriptiva, debido a que fue una herramienta de investigación que permitió recopilar datos utilizando técnicas de tipo cualitativo, como fue la entrevista.

##### 2.1.2. Tipo de investigación -

Para Hernández, et al. (2014), “los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas para investigar y generar conocimientos”.

Muñoz (2016), expresa que “el seguimiento del método cualitativo para realizar investigaciones nos permite abordar fenómenos reales de la vida humana tal y como éstos se desarrollan cotidianamente; es decir, dentro de su contexto natural”. Considerando lo citado por el autor y conforme las características de la investigación, se consideró que el estudio es de tipo cualitativo, debido a que se tomó evidencia de información mediante entrevistas con preguntas abiertas dadas en forma verbal, audiovisual de texto o imágenes. Por otro lado, se utilizó la recolección y análisis de datos para revelar las interrogantes que puedan surgir en el proceso de interpretación de los resultados obtenidos.

### **2.1.3. Muestreo probabilístico y no probabilístico**

El muestreo es el instrumento para poder estudiar la realidad de lo que llamamos población que es un conjunto, pequeño, mediano, grande, enorme o infinito de elementos (personas o realidades). Para que la muestra sea representativa debe reunir las características que nos importan de la población a estudiar (González, 2019).

El muestreo o selección de la muestra a utilizar para el estudio tiene como finalidad que la muestra sea lo suficientemente representativa y que sepamos sus características para poder analizar la información que obtenemos.

Existen dos métodos probabilísticos:

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

A diferencia del muestreo probabilístico que es un método de muestreo (muestreo se refiere al estudio o el análisis de grupos pequeños de una población) que utiliza formas de métodos de selección aleatoria.

En el presente proyecto se utilizaron datos probabilísticos ya que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra en este caso fue al gerente y a la contadora de la empresa Cogamantasa.

### **2.1.4. Población y muestra**

Según López y Roldán (2015), el “universo o población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica”. La población de la presente investigación estuvo conformada por 2 personas que integran el departamento de Contabilidad y Gerencia de la Empresa Cogamantasa SA.

Por otro lado, “una muestra estadística es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado” (López & Roldán, 2015).

El muestreo utilizado será por conveniencia, que es “un método no probabilístico en el que el investigador selecciona miembros a los que tiene acceso” (Hernández, et al., p. 401). La muestra solo será de participantes que cumplen diversos criterios de la investigación, por lo que seleccionó para la aplicación de la técnica de la entrevista a 2 colaboradores es decir al Gerente y Contador de la empresa Cogamantasa SA.

### **2.1.5. Técnicas e instrumentos**

En la presente investigación se utilizó la recolección de datos de estudios descriptivos cualitativos enfocado en descubrir la naturaleza de los eventos específicos bajo estudio. El uso de entrevistas no estructuradas permite la generación de datos cualitativos mediante el uso de preguntas abiertas, con esto se logrará que el entrevistado hable con cierta profundidad, eligiendo sus propias palabras, lo que ayudará a desarrollar un sentido real de la comprensión del tema investigado (Hernández, et al., 2014).

Así, “la entrevista es una forma de aproximarse al análisis de la realidad social; permite obtener información mediante una conversación profesional entre personas con el propósito de ayudar en una investigación determinada o en el diagnóstico y tratamiento de un problema social”. Esta técnica consistió en entablar un diálogo con el Gerente y Contador de la empresa Cogamantasa SA., con el fin de recopilar información brindada por los funcionarios.

El instrumento utilizado fue el cuestionario que “es una serie de preguntas que están diseñadas para recopilar datos que ayudarán a los investigadores a responder sus preguntas de investigación”. Los cuestionarios para el presente estudio consistieron en 11 preguntas semiestructuradas abiertas dirigidas al Gerente; y, por otro, un cuestionario de 12 preguntas direccionadas a la Contadora de la organización.

## **2.2. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.2.1. Entrevistas**

#### **2.2.1.1. Entrevista al Gerente de la empresa**

**Cargo:** Gerente

**Tiempo en el cargo:**

### **Fecha y hora de la entrevista:**

**Objetivo de la entrevista:** Establecer si las estrategias operativas y financieras, mediante el conocimiento de la realidad empresarial, pueden contribuir a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

**1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve?**

La empresa se ha consolidado en el mercado, gracias a los años de experiencia y a la calidad de los productos y servicios que ofrece. Desde que está a cargo el actual Gerente, ha buscado la forma de establecer acciones que le permitan mejorar el posicionamiento de la empresa, que junto al apoyo del GAD de Manta y otros organismos públicos y privados, su nivel de asociatividad ha brindado los resultados deseados, abarcando un mayor mercado y el reconocimiento como empresa, en aspectos como calidad, precio y atención al cliente.

**2. ¿La empresa ha realizado estudios del entorno externo e interno que le permita desarrollar estrategias empresariales?**

La empresa, con el apoyo Municipal, siempre busca mejorar sus productos y servicios, para lo cual, cuenta con el asesoramiento de entidades que brindan la información sobre el entorno externo y- que permite tomar las decisiones más acertadas y, en el aspecto interno, se mejoran continuamente los procesos en todos los niveles, que permitan a la empresa estar a la vanguardia en el desarrollo de servicios de calidad, al servicio de los productores y la población en general de la ciudad de Manta.

**3. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?**

La empresa si ha desarrollado su plan estratégico, que está vigente desde el año 2017, en donde se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo; sin embargo, este documento finalizó su vigencia en el año 2021, por lo que se está trabajando en la actualización de este documento.

**4. ¿La empresa cuenta con un plan que incluya estrategias operativas y financieras para la toma de decisiones?**

La empresa si cuenta con un plan que incluye estrategias a corto, mediano y largo plazo.

**5. ¿Considera usted que la empresa cuenta con una adecuada gestión de operaciones que le permite la toma de decisiones?**

Desde que está en funciones el actual Gerente (4 meses), durante su administración ha buscado mejorar los servicios que presta a sus clientes, para lo cual, se han revisado y mejorado procesos para alcanzar un mayor número de clientes y posicionarse en el mercado, para esto también se han realizado inversiones de infraestructura y vehículos para disponer de un servicio de calidad incrementando la satisfacción del cliente.

**6. ¿La empresa ha generado utilidades en los últimos tres años? ¿qué estrategias de inversión se realizan para mejoras internas?**

Actualmente la empresa se encuentra en un período de recuperación financiera, gracias a diferentes acciones de control y varios ajustes que han permitido optimizar los costos y gastos, haciendo a la empresa más eficiente, por lo que al momento se dispone de estados financieros sólidos, principalmente en el incremento de sus activos y la reducción de los pasivos, así como una asignación controlada al capital y patrimonio, por lo que se muestran signos de recuperación que permitirán la sostenibilidad financiera de la empresa cumpliendo objetivos acorto, mediano y largo plazo. Las de corto plazo están enfocadas en mantener operativa la empresa cumpliendo y supervisando las actividades diarias, de tal manera que se pueda cumplir las metas planteadas. A mediano plazo, se busca que la empresa pueda ser sostenible operativa y financieramente, realizando las inversiones necesarias, tanto en recursos humanos, materiales y económicos. A largo plazo, se requiere enfrentar diversos escenarios que pueden presentarse, ya que la empresa dispone de un comodato con la Municipalidad, la misma que está susceptible a ser renovada o no, por lo que fue necesario implementar acciones que permitan enfrentar cualquier escenario a futuro.

**7. ¿La empresa cuenta con algún método para el procesamiento y presentación de la información financiera?**

La empresa no dispone de un método específico; sin embargo, se cuenta con el sistema Génesis, con una gama de servicios de sistemas informáticos y tecnología de punta que se adaptan a la contabilidad y administración de empresa.

**8. ¿Qué indicadores financieros analiza para la toma de decisiones?**

Los indicadores financieros que más se utilizan en la toma de decisiones son de ingresos, rentabilidad y flujo de caja neto.

**9. ¿La empresa cuenta con herramientas de control y evaluación para establecer el cumplimiento de las estrategias empresariales, como por ejemplo el balanced scorecard?**

Aunque la empresa mantiene un control de las diversas actividades que se realizan, principalmente en el ámbito financiero, se pudo deducir que la Gerencia no ha implementado herramientas de control y evaluación para establecer el cumplimiento de las estrategias empresariales.

**10. ¿Cuándo se han presentado desviaciones en el ámbito operativo y financiero, ha contado usted con la información suficiente para la toma de decisiones de manera oportuna y adecuada?**

El Gerente, al no contar con una herramienta de gestión para el control y evaluación del cumplimiento de las estrategias empresariales, no dispone de la información requerida en el ámbito estratégico para la toma de decisiones, la Gerencia únicamente se ha limitado a tomar acciones sobre las actividades que lleva a diario, principalmente, en el ámbito financiero. La falta de un equipo de trabajo que proporcione información operativa y financiera limita disponer de datos suficientes para la toma de decisiones, en el ámbito estratégico, de manera oportuna y adecuada.

**11. ¿Considera usted que, bajo un análisis a la situación actual de la empresa frente al entorno, de podrían implementar o replantear las estrategias operativas y financieras para una mejor toma de decisiones?**

La Gerencia está consciente de que el entorno cambia permanentemente, así como las organizaciones deben tomar las acciones necesarias para mejorar sus

capacidades operativas y financieras para ser más competitivos y mantener su sostenibilidad financiera, por lo que en base a un estudio la situación sobre la situación actual de la empresa frente al entorno, se podría analizar la posibilidad de implementar o replantear las estrategias operativas y financieras para una mejor toma de decisiones en la empresa.

### **2.2.1.2. Entrevista al Contador de la empresa**

**Cargo:** Contador

**Tiempo en el cargo:**

**Fecha y hora de la entrevista**

**Objetivo de la entrevista:** Establecer si las estrategias operativas y financieras, mediante el conocimiento de la realidad empresarial, pueden contribuir a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

**1. ¿La empresa cuenta con algún método para el procesamiento y presentación de la información financiera?**

La empresa no dispone de un método específico; sin embargo, se cuenta con el sistema Génesis.

**2. ¿El sistema contable tiene la capacidad de calcular indicadores financieros?**

El sistema Génesis, que cuenta con una gama de servicios de sistemas informáticos y tecnología de punta que se adaptan a la contabilidad y administración de empresa.

**3. ¿Su entidad cuenta con estrategias financieras que permita el cumplimiento del plan estratégico institucional?**

Actualmente, la Contadora de la empresa se ha limitado a realizar sus actividades normales que surgen de sus responsabilidades, pero no ha desarrollado la información necesaria, ni ha tomado acciones que permita que la empresa cuente con estrategias financieras para el cumplimiento del plan estratégico institucional.

**4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo a la planificación estratégica institucional?**

La empresa no cuenta con una planificación financiera, ya que como se pudo establecer el personal que labora en el Departamento de Contabilidad no cuenta con los conocimientos necesarios que le permitan la creación de estrategias tomando en consideración la planificación estratégica institucional.

**5. ¿Se desarrollan indicadores financieros que ayudan a medir la eficiencia de los planes financieros?**

El Departamento de Contabilidad no desarrolla indicadores financieros que ayuden a medir la eficiencia de los planes financieros, su trabajo se limita a llevar las cuentas y realizar las cancelaciones del flujo de caja diario, situación que puede presentar un problema mayor, ya que su personal no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar indicadores financieros y, por ende, no proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales.

**6. ¿Considera usted que los estados financieros muestran índices adecuados que permitan la sostenibilidad financiera de la empresa?**

Por el momento se dispone de estados financieros sólidos que permitirán la sostenibilidad financiera de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, es importante resaltar que se han buscado los mecanismos para optimizar el control de costos y gastos, así como, la inversión para garantizar un mayor volumen de ventas y un mejor flujo de caja.

**7. ¿La empresa cuenta con herramientas de control y evaluación para establecer el cumplimiento la planificación financiera?**

La empresa, al no contar con una planificación financiera, tampoco dispone de las herramientas de control y evaluación, ya que como se pudo establecer anteriormente el personal del Departamento de Contabilidad no cuenta con los conocimientos necesarios que le permitan la creación de herramientas de gestión estratégica.

**8. ¿Con qué frecuencia se presentan los estados financieros?**

La presentación de los estados financieros se los realiza y presenta de manera recurrente al final de cada año; sin embargo, el sistema procesa los datos contables

en tiempo real, por lo que están a disposición de la Gerencia cuando lo requieren para la toma de decisiones.

**9. ¿Con qué frecuencia se evalúa los objetivos alcanzados en los planes financieros?**

La empresa no evalúa los objetivos alcanzados en los planes financieros, al no contar con una planificación financiera, tampoco dispone de las herramientas de control y evaluación.

**10. ¿Participa usted en las decisiones estratégicas de la empresa?**

La empresa está actualizando su plan estratégico, que requiere de información financiera para establecer los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, en donde el área de Contabilidad está proporcionando los datos que se requieran, así mismo, se mantiene una línea de comunicación continua con la Gerencia.

**11. ¿Cuándo se han presentado desviaciones en el ámbito financiero, la Gerencia dispone de la información suficiente para la toma de decisiones de manera oportuna y adecuada?**

La empresa, al no evaluar los objetivos alcanzados en los planes financieros, al no contar con una planificación financiera y tampoco disponer de las herramientas de control y evaluación, no está en capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y adecuada en caso de presentarse desviaciones en el ámbito financiero.

**12. ¿Considera usted que, bajo un análisis a la situación actual de la empresa frente al entorno, de podrían implementar o replantear las estrategias financieras para una mejor toma de decisiones?**

La Contadora está de acuerdo en que en el ámbito estratégico financiero se presentan deficiencias que pueden ser contrarrestadas bajo un análisis a la situación actual de la empresa frente al entorno, donde se podrían implementar o replantear las estrategias financieras para una mejor toma de decisiones.

### **2.2.1.3. Resultados del análisis de las entrevistas**

El análisis general de las entrevistas permitió determinar que la empresa se ha consolidado en el mercado, gracias al apoyo del GAD de Manta y otros organismos públicos y privados, su nivel de asociatividad ha brindado los resultados deseados, abarcando un mayor mercado y el reconocimiento como empresa, en aspectos como calidad, precio y atención al cliente. La empresa, con el apoyo Municipal, siempre busca mejorar sus productos y servicios, para lo cual, cuenta con el asesoramiento de entidades que brindan la información sobre el entorno externo y que permite tomar las decisiones más acertadas. La empresa ha desarrollado su plan estratégico, que en proceso de actualización. Se han revisado y mejorado procesos para alcanzar un mayor número de clientes y posicionarse en el mercado, para esto también se han realizado inversiones de infraestructura y vehículos para disponer de un servicio de calidad incrementando la satisfacción del cliente.

Actualmente la empresa dispone de estados financieros sólidos, principalmente en el incremento de sus activos y la reducción de los pasivos, así como una asignación controlada al capital y patrimonio, por lo que se muestran signos de recuperación que permitirán la sostenibilidad financiera de la empresa cumpliendo objetivos acorto, mediano y largo plazo. La empresa cuenta con el sistema Génesis, con una gama de servicios de sistemas informáticos y tecnología de punta que se adaptan a la contabilidad y administración de empresa, que permite identificar indicadores financieros que más se utilizan en la toma de decisiones son de ingresos, rentabilidad y flujo de caja neto. La Gerencia requiere disponer de herramientas de control y evaluación para establecer el cumplimiento de las estrategias empresariales, por lo que se busca implementar o replantear las estrategias operativas y financieras para una mejor toma de decisiones en la empresa, sobre la base de un análisis externo e interno que incluyan indicadores financieros que ayuden a medir la eficiencia de los planes financieros.

## **2.2.2. Diagnóstico situacional**

### **2.2.2.1. Análisis externo**

El análisis PEST es una evaluación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar a la empresa ahora y en el futuro.

- ***Político***

A través del Código Orgánico de la Producción y las Inversiones, el gobierno ha implementado incentivos específicos para la inversión en 14 sectores clave de la economía que tienen un potencial significativo para la generación de valor agregado (Banco Mundial, 2022). El gobierno también está aumentando significativamente la inversión pública en la infraestructura necesaria para facilitar la fabricación orientada a la exportación, con aproximadamente el 13 % del PIB dedicado a la inversión en puertos, aeropuertos e infraestructura vial. Los inversores están exentos del pago de derechos de aduana sobre las importaciones de materias primas o bienes de capital (CEPAL, 2022).

- ***Económico***

En los últimos años, la economía ecuatoriana ha dependido cada vez más de la exportación de cacao y banano, de los cuales es uno de los mayores exportadores a nivel mundial. El país, tiene importantes recursos petroleros, que representaron el 40% de los ingresos por exportaciones y una cuarta parte de los ingresos del presupuesto del gobierno central en los últimos años (Banco Mundial, 2022). Para finales del año 2022 la inflación acumulada en noviembre de 2022 se ubicó en 3,58%. De acuerdo con proyecciones del Banco Central, la economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, reflejando una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador (BCE, 2022). Durante la última década, los productos industriales no petroleros han representado en promedio el 25% de las exportaciones totales de Ecuador (BCE, 2021).

- ***Social***

El COVID-19 cobró un gran precio en la economía nacional y tuvo un impacto devastador en las personas. Se perdieron un millón de empleos por los efectos de la pandemia, con una sobrerrepresentación de mujeres en los rubros más afectados: turismo,

comercio y servicios. Las medidas de protección social para proteger vidas y medios de subsistencia incluyeron transferencias de efectivo de emergencia: el Bono de Apoyo Nutricional, un pago único de US\$240 para 7990 familias; el Bono de Protección Familiar por Emergencia, un pago de US\$60 en marzo y abril para familias con ingresos inferiores a US\$400 mensuales (950.000 beneficiarios). Otras medidas incluyeron extender la cobertura de los beneficios por desempleo y reducir los tiempos de desembolso y extender la cobertura de salud a los afiliados al IESS que perdieron sus trabajos por 90 días adicionales (Acosta, 2021).

- ***Tecnológico***

El acceso a Internet en Ecuador ha aumentado constantemente como resultado de los esfuerzos del gobierno para aumentar la conectividad en todo el país. Según Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, el 66,18% de la población del país tenía acceso a internet a diciembre de 2021. El 6% de los cantones ecuatorianos carecen de infraestructura de cable de fibra óptica para conectarse a internet, telefonía y televisión digital. Las disparidades socioeconómicas y geográficas en el acceso a internet persisten en Ecuador, aunque el gobierno ha introducido iniciativas para reducir los precios y reducir las brechas (MINTEL, 2022). En el ecosistema empresarial se presenta una nueva propuesta tecnológica que implica comprender los desafíos y oportunidades que genera esta inmersión acelerada en los procesos digitales (OCDE, 2021).

#### ***2.2.2.2. Análisis interno***

- ***Gestión operativa***

Se realizó un análisis de los diferentes aspectos de la gestión operativa en base de una ficha de observación, para conocer si en la empresa se cumplen o no con las siguientes afirmaciones:

**Tabla 1.**

Ficha de observación de la gestión operativa

<i>Ord.</i>	<b>Afirmación</b>	<b>Se cumple</b>	
		<b>Si</b>	<b>No</b>
1.	Se supervisa las operaciones de la organización para garantizar la máxima eficiencia efectivas para producir productos y servicios de calidad consistentes con la misión de la organización.	X	
2.	Se dispone y se promueven normas de seguridad industrial para el personal, infraestructura y uso de materiales y equipos de la empresa	X	
3.	Se realiza un análisis de riesgos para identificar problemas potenciales en las áreas operativas	X	
4.	Se inspeccionan los productos y servicios para garantizar que se cumplan con los estándares de calidad	X	
5.	Se realizan pruebas de control para garantizar la calidad de los productos y servicios	X	
6.	Se documenta cualquier defecto que presente el producto o servicio.		X
7.	Se pronostica la demanda de los productos y servicios en el futuro.		X
8.	Se busca mejorar la productividad implementando procesos de desarrollo, elaboración, procesamiento, empaque y entrega de un producto o servicio haciéndolo más eficiente	X	
9.	Se salvaguardan los recursos contra pérdidas por desperdicio, abuso, mala gestión, errores y fraude	X	
10.	Se vela por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, contratos y directivas de gestión	X	
11.	Se desarrolla y mantiene datos de la gestión confiables y se presentan con precisión esos datos en informes oportunos		X

**Fuente:** Elaboración propia

La ficha anteriormente citada dispone de los procesos operativos que cuenta Cogamantasa SA, en la cual garantiza que se cumplan cada uno de sus procesos, donde se pudo observar que cuenta con una infraestructura apta para los procesos internos, así como las medidas de seguridad industrial para velar por el bienestar de los empleados. La empresa está al tanto y documenta cada proceso realizado, pero no se dispone de forma oportuna cuales son los defectos que cuenta cada producto. Así mismo, la empresa vela y cumple con las leyes, normas y reglamentos para su total funcionamiento y procesamiento de la empresa.

- ***Gestión financiera***

El análisis de la gestión financiero evaluó el rendimiento o el valor de la empresa a través del estado de resultados integral, estado de situación financiera e indicadores financieros.

**Estado de Resultados Integral:**

**Análisis horizontal:**

**Tabla 2.**

## Análisis horizontal del Estado de Resultados Integral

**Estado de Resultado Integral**  
**al 31 de diciembre del 2021**  
**Expresado en Dólares Americanos**  
**Análisis Horizontal**

Detalle	2020	2021	Variación Absoluta	Variación relativa
<b>Ingresos</b>	\$ 477.463,12	\$ 493.534,36	16.071,24	3,37%
Venta	\$ 477.397,00	\$ 493.517,00	16.120,00	3,38%
<b>Otro Ingresos</b>				
Intereses	\$ 66,12	\$ 17,36	(48,76)	-73,74%
<b>Costos y gastos</b>	\$ 466.882,00	\$ 483.368,92	16.486,92	3,53%
<b>Gastos Adiminstrativos</b>				
<b>Sueldos y Salarios</b>				
Sueldos, salarios y demas remuneraciones	\$ 158.233,46	\$ 143.475,40	(14.758,06)	-9,33%
<b>Beneficios sociales, indemnizaciones</b>				
Beneficios sociales	\$ 23.029,56	\$ 22.470,74	(558,82)	-2,43%
Desahucio	\$ 1.998,75	\$ 11.268,26	9.269,51	463,77%
<b>Aporte a la seguridad social</b>	\$ 30.168,43	\$ 29.388,14	(780,29)	-2,59%
<b>Honorarios, Comisiones</b>				
Honorarios profesionales	\$ 15.540,00	\$ 87.112,00	71.572,00	460,57%
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	\$ 74.345,00	\$ -	(74.345,00)	-100,00%
<b>Gastos Financieros</b>				
Comisiones bancarias	\$ 546,55	\$ 663,13	116,58	21,33%
Intereses con instituciones bancarias	\$ 1.895,41	\$ 847,69	(1.047,72)	-55,28%
Intereses	\$ 178,23	\$ -	(178,23)	-100,00%
<b>Impuestos, Contribuciones</b>				
Impuestos contribuciones y otros	\$ 1.203,92	\$ 853,64	(350,28)	-29,09%
Iva que se carga al costo o gasto	\$ 6.509,18	\$ 7.148,76	639,58	9,83%
<b>Gastos de Ventas</b>				
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 63.307,44	\$ 74.924,74	11.617,30	18,35%
<b>Servicios prestados</b>				
Uniformes	\$ 938,79	\$ 11.147,30	10.208,51	1087,41%
<b>Reparaciones</b>				
Mantenimiento y reparaciones	\$ 28.125,96	\$ 19.495,41	(8.630,55)	-30,69%
<b>Gastos de gestión</b>	\$ 5.890,00	\$ 14.071,31	8.181,31	138,90%
<b>Depreciaciones</b>				
Propiedad planta y equipo	\$ 4.225,80	\$ 4.225,80	-	0,00%
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 16.215,95	\$ 14.527,35	(1.688,60)	-10,41%
<b>Gastos de Combustible</b>				
Consumos de combustibles y lubricantes	\$ 2.772,16	\$ 4.883,67	2.111,51	76,17%
<b>Otros gastos</b>				
Promoción y publicidad	\$ 240,89	\$ 111,27	(129,62)	-53,81%
Transporte	\$ 21.216,51	\$ 22.964,17	1.747,66	8,24%
Gastos de viaje	\$ 2.871,49	\$ 1.582,11	(1.289,38)	-44,90%
<b>Primas y Seguros</b>				
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	\$ 4.733,28	\$ 4.492,28	(241,00)	-5,09%
<b>Regalias</b>	\$ 2.695,24	\$ 7.715,75	5.020,51	186,27%
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 10.581,12	\$ 10.165,44	(415,68)	-3,93%
15% participación de impuestos	\$ 1.587,17	\$ 1.524,82	(62,35)	-3,93%
<b>Utilidad antes Impuestos</b>	\$ 8.993,95	\$ 8.640,62	(353,33)	-3,93%
22% impuesto a la renta	\$ 2.303,25	\$ 2.188,69	(114,56)	-4,97%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	\$ 6.690,70	\$ 6.451,93	(238,77)	-3,57%

Fuente: Tomado de Estados Financieros SCVS (2022 y 2021)

El análisis financiero realizado en la empresa Cogamantasa S.A. practicados en los periodos 2020 y 2021, dio como resultado las diferentes variaciones encontradas en los rubros abordados de acuerdo con el análisis horizontal, el cual indica la situación económica y financiera de la empresa, así también cómo se comportan los movimientos en los rubros de un periodo a otro. Dichos rubros permiten visualizar el comportamiento que tienen las operaciones en la empresa.

Los resultados del análisis horizontal permiten establecer que las ventas en el año 2021 se han disminuido un 3,37% respecto al 2020, lo que corresponde a USD 16.071,24. En cuanto al costo y gastos, mantuvo un comportamiento similar al de las ventas, que disminuyó un 3,53% en 2021, al igual que los costos de administración y comercialización, que disminuyeron un 9,33%. En cuanto a los gastos financieros, su comportamiento va en aumento respecto al 2020, el valor es de USD 1.510,82 lo que corresponde a un incremento del -33,95%. Es importante realizar un seguimiento y analizar el rendimiento financiero de la empresa para asegurarse de que funciona de manera eficiente. Saber exactamente dónde se gasta y gana dinero ya que podría ayudar a identificar problemas temprano, encontrar ahorros de tiempo y costos, y mejorar la forma en que se administra la empresa.

## Análisis vertical:

**Tabla 3.**

Análisis vertical del Estado de Resultados Integral

**Estado de Resultado Integral  
al 31 de diciembre del 2021  
Expresado en Dólares Americanos  
Análisis Vertical**

Detalle	2020	%	2021	%
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 477.463,12</b>		<b>\$ 493.534,36</b>	
Venta	\$ 477.397,00		\$ 493.517,00	
<b>Otro Ingresos</b>				
Intereses	\$ 66,12		\$ 17,36	
<b>Costos y gastos</b>	<b>\$ 466.882,00</b>	<b>97,78%</b>	<b>\$ 483.368,92</b>	<b>97,94%</b>
<b>Gastos Adiminstrativos</b>				
<b>Sueldos y Salarios</b>				
Sueldos, salarios y demas remuneraciones	\$ 158.233,46	33,14%	\$ 143.475,40	29,07%
<b>Beneficios sociales, indemnizaciones</b>				
Beneficios sociales	\$ 23.029,56	4,82%	\$ 22.470,74	4,55%
Desahucio	\$ 1.998,75	0,42%	\$ 11.268,26	2,28%
<b>Aporte a la seguridad social</b>	<b>\$ 30.168,43</b>	<b>6,32%</b>	<b>\$ 29.388,14</b>	<b>5,95%</b>
<b>Honorarios, Comisiones</b>				
Honorarios profesionales	\$ 15.540,00	3,25%	\$ 87.112,00	17,65%
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	\$ 74.345,00	15,57%	\$ -	0,00%
<b>Gastos Financieros</b>				
Comisiones bancarias	\$ 546,55	0,11%	\$ 663,13	0,13%
Intereses con instituciones bancarias	\$ 1.895,41	0,40%	\$ 847,69	0,17%
Intereses	\$ 178,23	0,04%	\$ -	0,00%
<b>Impuestos, Contribuciones</b>				
Impuestos contribuciones y otros	\$ 1.203,92	0,25%	\$ 853,64	0,17%
Iva que se carga al costo o gasto	\$ 6.509,18	1,36%	\$ 7.148,76	1,45%
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 63.307,44	13,26%	\$ 74.924,74	15,18%
<b>Servicios prestados</b>				
Uniformes	\$ 938,79	0,20%	\$ 11.147,30	2,26%
<b>Reparaciones</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
Mantenimiento y reparaciones	\$ 28.125,96	5,89%	\$ 19.495,41	3,95%
<b>Gastos de gestión</b>	<b>\$ 5.890,00</b>	<b>1,23%</b>	<b>\$ 14.071,31</b>	<b>2,85%</b>
<b>Depreciaciones</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
Propiedad planta y equipo	\$ 4.225,80	0,89%	\$ 4.225,80	0,86%
<b>Servicios Básicos</b>	<b>\$ 16.215,95</b>	<b>3,40%</b>	<b>\$ 14.527,35</b>	<b>2,94%</b>
<b>Gastos de Combustible</b>				
Consumos de combustibles y lubricantes	\$ 2.772,16	0,58%	\$ 4.883,67	0,99%
<b>Otros gastos</b>				
Promoción y publicidad	\$ 240,89	0,05%	\$ 111,27	0,02%
Transporte	\$ 21.216,51	4,44%	\$ 22.964,17	4,65%
Gastos de viaje	\$ 2.871,49	0,60%	\$ 1.582,11	0,32%
<b>Primas y Seguros</b>				
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	\$ 4.733,28	0,99%	\$ 4.492,28	0,91%
Regalias	\$ 2.695,24	0,56%	\$ 7.715,75	1,56%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 10.581,12</b>	<b>2,22%</b>	<b>\$ 10.165,44</b>	<b>2,06%</b>
15% participación de impuestos	\$ 1.587,17	0,33%	\$ 1.524,82	0,31%
<b>Utilidad antes Impuestos</b>	<b>\$ 8.993,95</b>	<b>1,88%</b>	<b>\$ 8.640,62</b>	<b>1,75%</b>
22% impuesto a la renta	\$ 2.303,25	0,48%	\$ 2.188,69	0,44%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 6.690,70</b>	<b>1,40%</b>	<b>\$ 6.451,93</b>	<b>1,31%</b>

**Fuente:** Tomado de Estados Financieros SCVS (2022 y 2021)

Al analizar verticalmente el estado de resultado Integral, se pudo encontrar que los resultados del ejercicio influyen en los costos y gastos, lo cual representa el 97,78% en el año 2020, y en el año 2021 existió un aumento en este porcentaje a 97,94%, lo que indica un incremento e ineficiencia operacional. Podemos observar en forma general que existe un alto índice en el pago de sueldos a los empleados lo que representa para el año 2020 un 33,14% y para el año 2021 un 29,07%, lo cual disminuyó, pero se le recomendaría contratar al personal que realmente satisfaga las necesidades de la empresa

Así mismo, esto esta contratación se ve reflejados en los honorarios profesionales, en el cual para el año 2020 corresponde un 33,14% y para el año 2021 un 29,07, donde probablemente la empresa este contratando personal para las enfermedades del ganado (res y cerdo), para esto quiere decir que existe un exceso de índice de empleados para realizar actividades diarias, lo que se recomendaría es bajar este porcentaje para que así la empresa aumente sus ventas y su utilidad ya que para el año 2020 corresponde tan un 2,22% y para el año 2021 representa un 2,06% lo que representa una disminución en su utilidad. Con base en el análisis, la empresa podrá elaborar estrategias para mejorar la estructura de capital, aumentar los ingresos, mejorar el flujo de efectivo y reducir los gastos.

## Estado de situación financiera:

### Análisis horizontal:

**Tabla 4.**

Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

<b>Cogamanta S.A</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>al 31 de diciembre del 2021</b> <b>Expresado en Dólares Americanos</b> <b>Análisis Horizontal</b>				
Detalle	2020	2021	Variación Absoluta	Variación relativa
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>	\$ 24.037,49	\$ 27.646,80	3.609,31	15,02%
Efectivo y equivalente de efectivo				
Caja/banco	\$ 18.231,59	\$ 24.557,79	6.326,20	34,70%
Cuentas y documentos por cobrar				
Ctas por cobrar	\$ 3.363,03	\$ 23,89	-3.339,14	-99,29%
Crédito tributario a favor de la empresa				
Anticipo retención en la fuente	\$ 2.442,87	\$ 3.065,12	622,25	25,47%
<b>Activo no corriente</b>	\$ 23.500,48	\$ 19.274,68	-4.225,80	-17,98%
<b>Propiedad planta y equipo</b>				
Edificio	\$ 31.842,07	\$ 31.842,07	-	0,00%
Maquinarias	\$ 29.120,62	\$ 29.120,62	-	0,00%
Equipos de oficina	\$ 3.930,69	\$ 3.930,69	-	0,00%
Muebles y enseres	\$ 2.992,64	\$ 2.992,64	-	0,00%
(-) Depreciación acumulada	\$ -44.385,54	\$ -48.611,34	-4.225,80	9,52%
<b>Total Activos</b>	\$ 47.537,97	\$ 46.921,48	-616,49	-1,30%
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 18.713,71	\$ 24.733,93	6.020,22	32,17%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 18.713,71	\$ 24.733,93	6.020,22	32,17%
<b>Otros pasivos financieros</b>	\$ 19.165,38	\$ 16.747,13	-2.418,25	-12,62%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 2.303,25	\$ 2.188,69	-114,56	-4,97%
Participación trabajadores por pagar a trabajadores	\$ 3.146,41	\$ 1.524,81	-1.621,60	-51,54%
Obligaciones con el IESS	\$ 4.954,36	\$ 3.912,02	-1.042,34	-21,04%
Otras pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 8.761,36	\$ 9.121,61	360,25	4,11%
<b>Total Pasivo</b>	\$ 37.879,09	\$ 41.481,06	3.601,97	9,51%
<b>Patrimonio</b>				
Capital Suscrito	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	-	0,00%
<b>Reservas legal</b>				
Reservas legal	\$ 838,96	\$ 838,96	-	0,00%
<b>Resultados acumulados</b>				
Utilidad acum años anteriores	\$ 10.109,46	\$ 6.129,78	-3.979,68	-39,37%
Resultados acumulados por adopción de Niif	\$ -9.980,24	\$ -9.980,24	-	0,00%
<b>Resultados del ejercicios</b>				
Utilidad del ejercicio	\$ 6.690,70	\$ 6.451,92	-238,78	-3,57%
<b>Total de Patrimonio</b>	\$ 9.658,88	\$ 5.440,42	-4.218,46	-43,67%
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	\$ 47.537,97	\$ 46.921,48	-616,49	-1,30%

Fuente: Tomado de Estados Financieros SCVS (2022 y 2021)

Los resultados del análisis horizontal muestran que en términos de activos en el año 2021 hubo un incremento de 15,02% o USD 3.609,31. Podemos observar en este Estado de situación Financiera que el dinero que cuenta en la empresa está a disposición para su uso ya que se observa que no invierten en materia prima. En contraste, la cuenta de Cuentas y documentos por cobrar disminuyó durante el año 2021 a 23,89 a diferencia del año 2020 que se posicionó en un 3363,03 lo cual representa un -99,29% Por lo tanto, la gerencia debe preocuparse en mejorar el conjunto de activos en la empresa, en base a un análisis exhaustivo de los datos para identificar las tendencias económicas y desarrollar activos estratégicos más relevantes para mejorar el valor de la empresa.

En lo que respecta a los pasivos, durante el período analizado existió un aumento de dinero por pagar a los proveedores de la empresa, lo cual presenta un incremento total de USD 24.733,93 en 2021 y en el año 2020 un total de USD 18713,71, lo que representa un 32,17%. Esto quiere decir que existe un incremento de deudas ya sea a corto o largo plazo llegando a la conclusión que el patrimonio de la empresa disminuye continuamente en un -1.3%.

## Análisis Vertical:

**Tabla 5.**

Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

<b>Cogamanta S.A</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>al 31 de diciembre del 2021</b> <b>Expresado en Dólares Americanos</b> <b>Análisis Vertical</b>				
Detalle	2020	%	2021	%
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>	\$ 24.037,49	50,56%	\$ 27.646,80	58,92%
<b>Efectivo y equivalente de efectivo</b>				
Caja/banco	\$ 18.231,59	38,35%	\$ 24.557,79	52,34%
<b>Cuentas y documentos por cobrar</b>				
Cuentas por cobrar	\$ 3.363,03	7,07%	\$ 23,89	0,05%
Crédito tributario a favor de la empresa				
Anticipo retención en la fuente	\$ 2.442,87	5,14%	\$ 3.065,12	6,53%
<b>Activo no corriente</b>	\$ 23.500,48	49,44%	\$ 19.274,68	41,08%
<b>Propiedad planta y equipo</b>		0,00%		0,00%
Edificio	\$ 31.842,07	66,98%	\$ 31.842,07	67,86%
Maquinarias	\$ 29.120,62	61,26%	\$ 29.120,62	62,06%
Equipos de oficina	\$ 3.930,69	8,27%	\$ 3.930,69	8,38%
Muebles y enseres	\$ 2.992,64	6,30%	\$ 2.992,64	6,38%
(-) Depreciación acumulada	\$ -44.385,54	-93,37%	\$ -48.611,34	-103,60%
<b>Total Activos</b>	\$ 47.537,97	100,00%	\$ 46.921,48	100,00%
<b>Pasivo</b>				
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 18.713,71	39,37%	\$ 24.733,93	52,71%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 18.713,71	39,37%	\$ 24.733,93	52,71%
<b>Otros pasivos financieros</b>	\$ 19.165,38	40,32%	\$ 16.747,13	35,69%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 2.303,25	4,85%	\$ 2.188,69	4,66%
Participación trabajadores por pagar a tr	\$ 3.146,41	6,62%	\$ 1.524,81	3,25%
Obligaciones con el IESS	\$ 4.954,36	10,42%	\$ 3.912,02	8,34%
Otras pasivos corrientes por beneficios a	\$ 8.761,36	18,43%	\$ 9.121,61	19,44%
<b>Total Pasivo</b>	\$ 37.879,09	79,68%	\$ 41.481,06	88,41%
<b>Patrimonio</b>				
Capital Suscrito	\$ 2.000,00	4,21%	\$ 2.000,00	4,26%
<b>Reservas legal</b>				
Reservas legal	\$ 838,96	1,76%	\$ 838,96	1,79%
<b>Resultados acumulados</b>				
Utilidad acum años anteriores	\$ 10.109,46	21,27%	\$ 6.129,78	13,06%
Resultados acumulados por adopción de	\$ -9.980,24	-20,99%	\$ -9.980,24	-21,27%
<b>Resultados del ejercicios</b>				
Utilidad del ejercicio	\$ 6.690,70	14,07%	\$ 6.451,92	13,75%
<b>Total de Patrimonio</b>	\$ 9.658,88	20,32%	\$ 5.440,42	11,59%
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	\$ 47.537,97		\$ 46.921,48	

Fuente: Tomado de Estados Financieros SCVS (2022 y 2021)

Como se pudo observar el análisis vertical nos permitió corroborar que peso tiene cada clase de activo sobre el total del activo, y el peso que tiene cada pasivo con el total de pasivo y patrimonio, y así mismo con el patrimonio. Por lo tanto, en el año 2020 la relación de los activos es de 50,56% a relación del año 2021 que fue de un 58,92. Con respecto, a las cuentas por cobrar en el año 2020 existió un 7,07% a diferencia del año 2021 con un 0,05%, debido a la baja de rotación de cuentas que tiene la empresa o la incorrecta aplicación de políticas de crédito o clientes que no son financieramente viables o solventes dando como resultado una disminución de ingresos para la empresa. Al igual que la propiedad planta y equipo podemos observar que se ha invertido dinero en maquinaria y demás suministros para de esa manera se pueda brindar un mejor funcionamiento y desempeño en las áreas operativas.

Con respecto a los pasivos corrientes, analizando verticalmente ambos años existe un aumento, ya que en el año 2020 corresponde al 39,37% o USD 18713,71, a diferencia del año 2021 que representa un 52,71% o USD 24733,93 esto quiere decir que el pasivo de la empresa no se encuentra en óptimas condiciones ya que continuamente sus deudas siguen incrementando. Así mismo al observar el patrimonio del año 2020 corresponde a un 20,32% a diferencia del año 2021% que constantemente sigue en disminución.

## Ratios financieros:

### ✚ Liquidez corriente

**Tabla 6.**

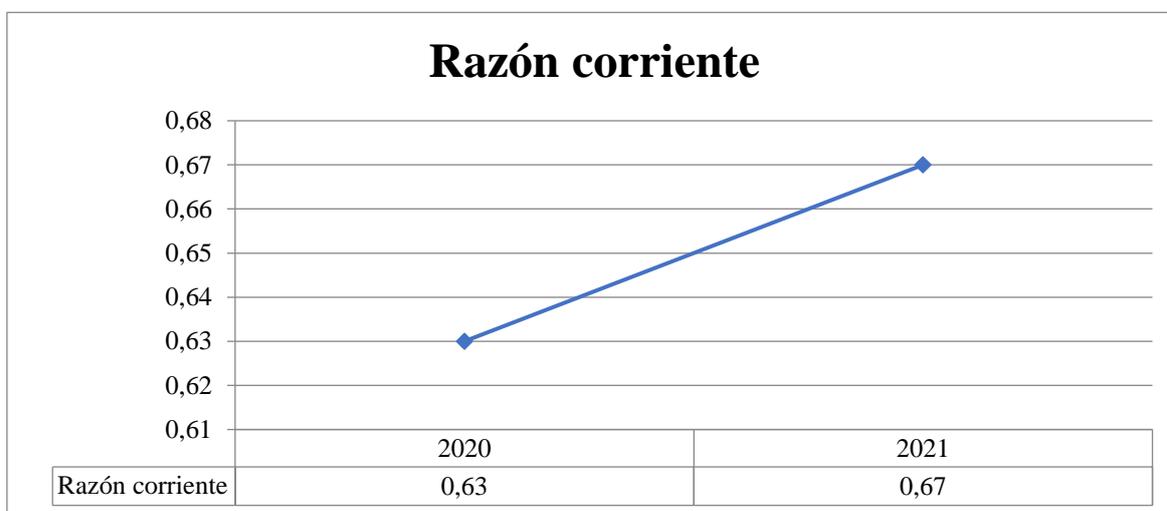
Indicador de liquidez corriente

<b><u>LIQUIDEZ</u></b>				
<b>Liquidez Corriente</b>				
		Activo Corriente		
		Pasivo Corriente		
<b>2020</b>			<b>2021</b>	
\$	24.037,49	0,63	\$	27.646,80
\$	37.879,09		\$	41.481,06
			\$	0,67

Fuente: SCVS

**Figura 1.**

Liquidez corriente



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el activo corriente con el pasivo corriente podemos visualizar el alto índice de endeudamiento de la empresa ya que por cada 0,63 de liquidez corriente tenemos 0,67 para pagar el pasivo corriente o la deuda. Es decir que la empresa COGAMANTASA no está la capacidad de enfrentar sus deudas a corto plazo.

**✚ Endeudamiento del activo**

**Tabla 7.**

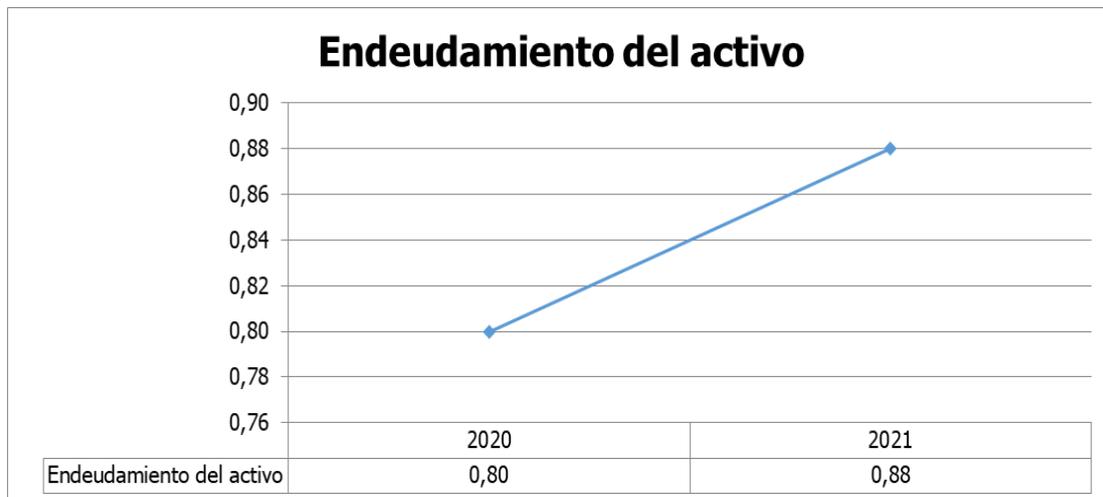
Indicador endeudamiento del activo

<b><u>SOLVENCIA</u></b>				
<b>Endeudameinto del Activo</b>				
		Pasivo Total		
		Activo Total		
<b>2020</b>			<b>2021</b>	
\$	37.879,09	0,80	\$	41.481,06
\$	47.537,97		\$	46.921,48
				0,88

**Fuente:** SCVS

**Figura 2.**

Endeudamiento del activo



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar que no existe un equilibrio respecto al nivel de endeudamiento con sus acreedores, es decir que en el año 2020 obtuvo un \$0,80 y el año 2020 un \$0,88.

**Indicador endeudamiento patrimonial**

**Tabla 8.**

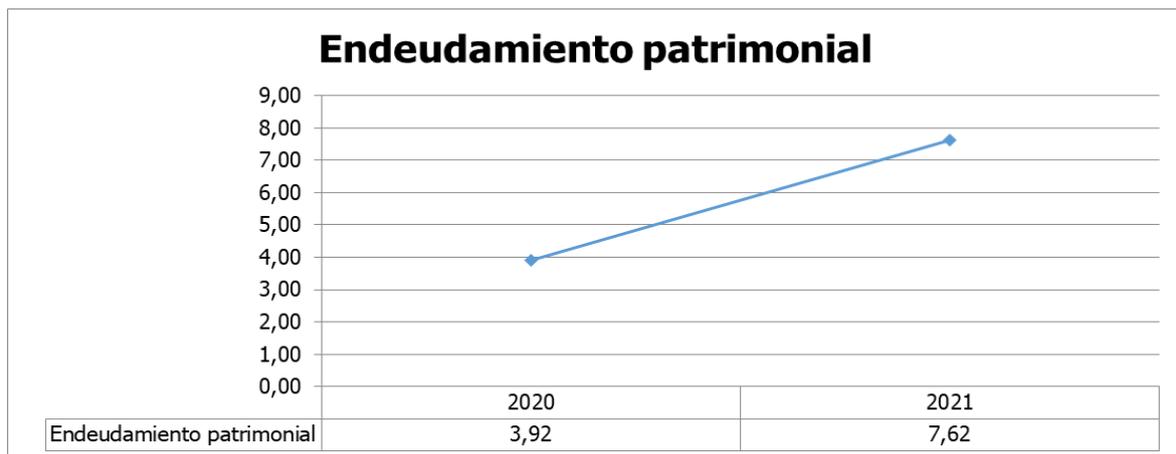
Indicador endeudamiento patrimonial

<b>Endeudamiento Patrimonial</b>				
		Pasivo Total		
		Patrimonio		
<b>2020</b>		<b>2021</b>		
\$	37.879,09	3,92	\$	41.481,06
\$	9.658,88		\$	5.440,42
				7,62

**Fuente:** SCVS

**Figura 3.**

Razón de endeudamiento



**Fuente:** Elaboración propia

En el análisis del año 2020 representa que por cada dólar del Patrimonio de la Compañía se utilizara \$3,02 de endeudamiento, mientras que en el año 2021 hubo un aumento del Endeudamiento Patrimonial al 7,62, por lo que no existe un óptimo endeudamiento de la empresa.

## ✚ Endeudamiento del activo fijo

**Tabla 9.**

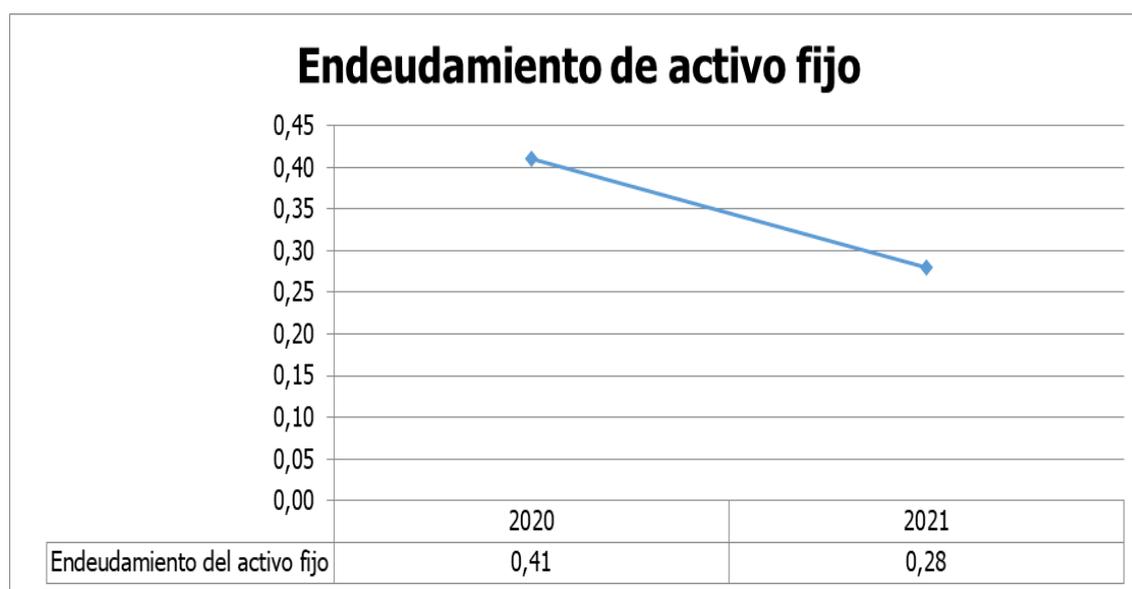
Indicador endeudamiento del activo fijo

Endeudamiento del Activo Fijo				
		Patrimonio		
		Activo Fijo Neto		
2020		2021		
\$	9.658,88	0,41	\$	5.440,42
\$	23.500,48		\$	19.274,68
				0,28

**Fuente:** SCVS

**Figura 4.**

Endeudamiento del activo fijo



**Fuente:** Elaboración propia

Para el año 2020 se puede observar un equilibrio es decir que el 0,41 de sus activos fijos es financiado por deudas a largo plazo, es resto es a través de la Patrimonio de la compañía.

## ✚ Apalancamiento

**Tabla 10.**

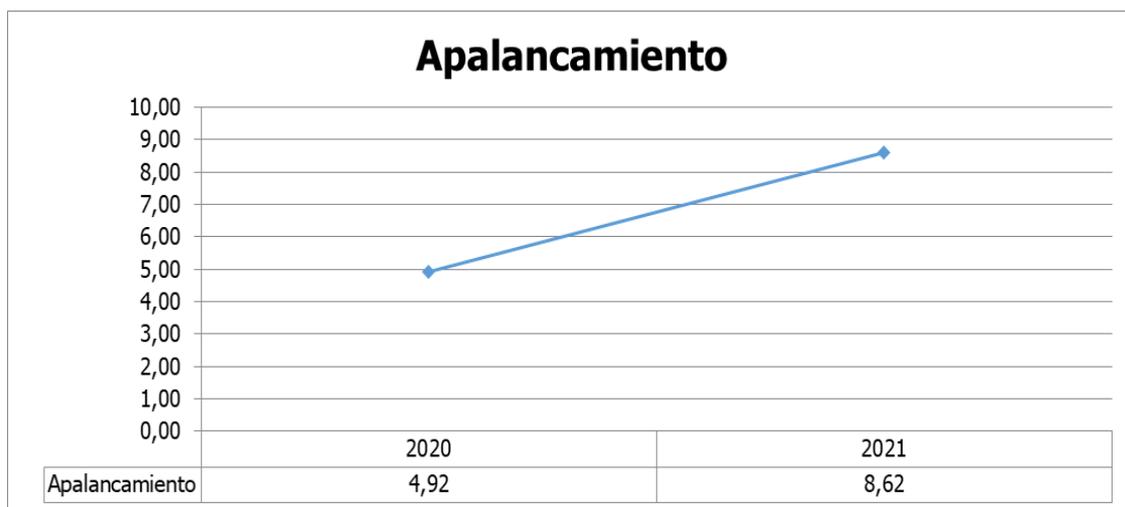
Indicador apalancamiento

Apalancamiento				
		Activo Total		
		Patrimonio		
2020			2021	
\$	47.537,97	4,92	\$	46.921,48
\$	9.658,88		\$	5.440,42
				8,62

**Fuente:** SCVS

**Figura 5.**

Apalancamiento



**Fuente:** Elaboración propia

Se puede observar el porcentaje muy alto en los 2 periodos, por cada \$1 de patrimonio la Compañía tiene \$4,92 para el año 2020 y \$8,62 para el año 2021, lo cual indica que la Compañía utiliza mucho los créditos de las identidades financieras.

## ✚ Rotación del activo fijo

**Tabla 11.**

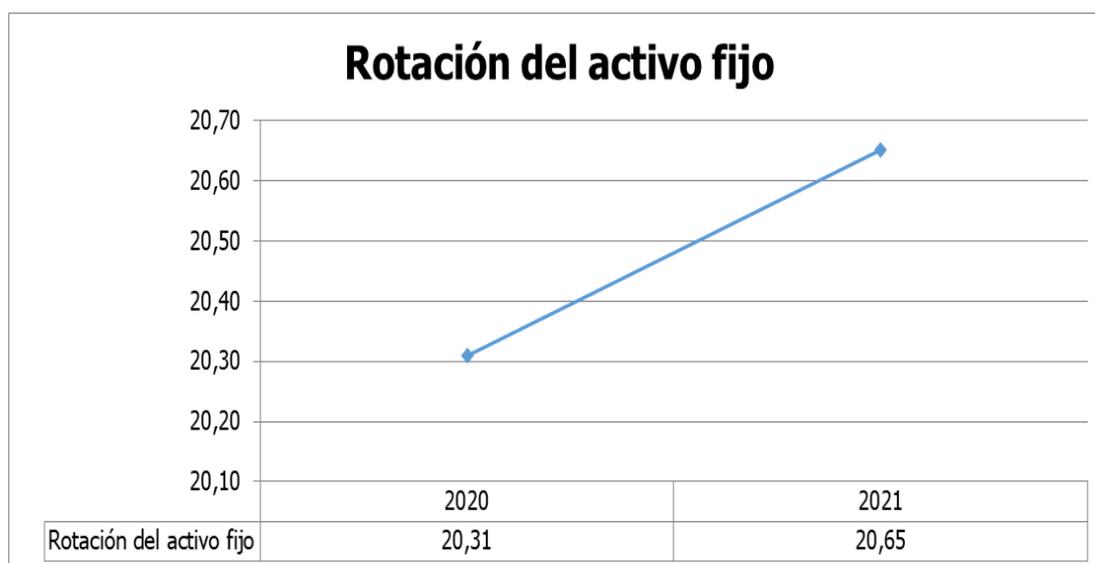
Indicador rotación del activo fijo

Rotación de Activo fijo				
			Ventas	
			Activo fijo	
2020			2021	
\$	477.397,00	20,31	\$	493.517,00
\$	23.500,48		\$	19.274,68
				25,60

Fuente: SCVS

**Figura 6.**

Rotación del activo fijo



Fuente: Elaboración propia

Este indicador indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. En esta empresa la cantidad de unidades monetarias en la rotación de activos fijos en el año 2020 es de alrededor de USD 20 para el año 2021 han estado en USD 25, por lo que se han invertido más de 20 dólares en cada activo.

**✚ Rotación de ventas**

**Tabla 12.**

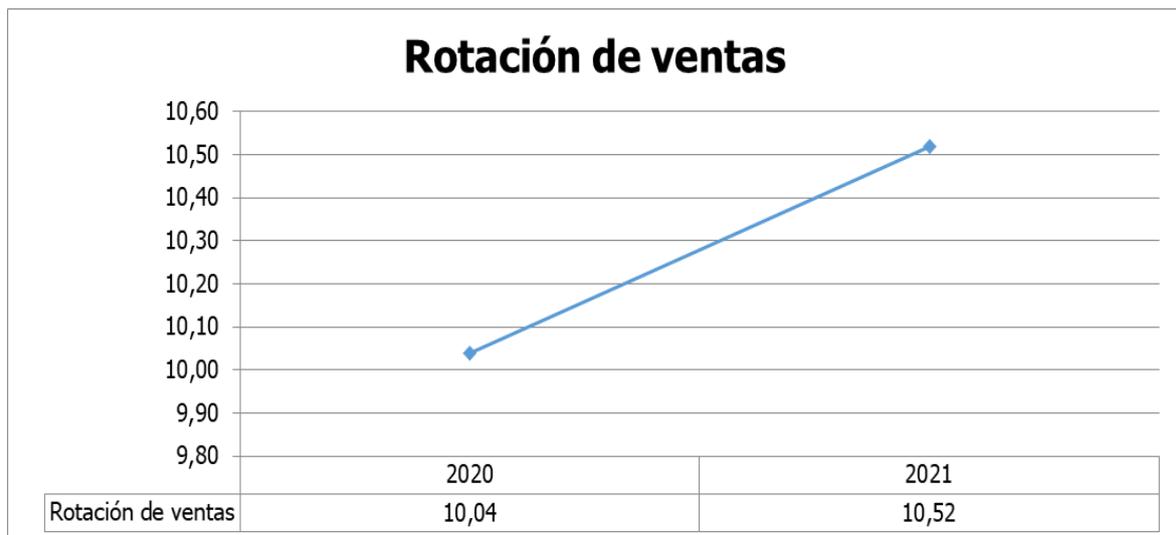
Indicador rotación de ventas

Rotación de ventas				
		Ventas		
		Activos Total		
0,017668794		2021		
\$	477.397,00	10,04	\$	493.517,00
\$	47.537,97		\$	46.921,48
				10,52

**Fuente:** SCVS

**Figura 7.**

Rotación de las ventas



**Fuente:** Elaboración propia

En la rotación de ventas podemos ver que la cantidad de veces en el año 2020 es de 10,04 y en el año 2021 un 10,52 por lo que la rotación ventas en ambos años ha incrementado ya que mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

## ✚ Periodo medio de cobranza

**Tabla 13.**

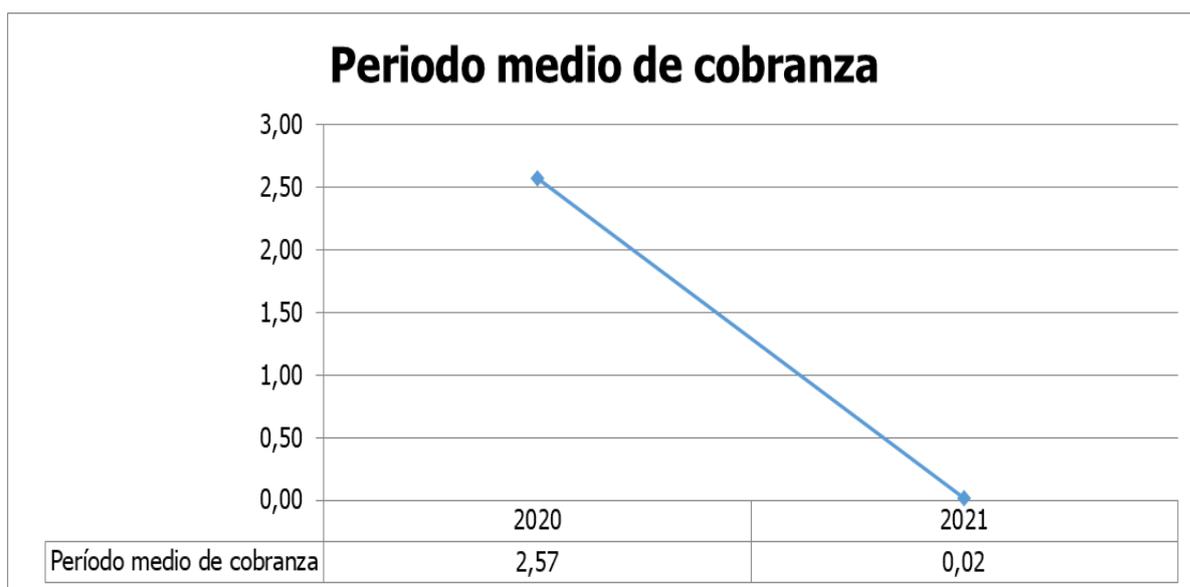
Indicador periodo medio de cobranza

Periodo medio de cobranza				
		(Cuentas por cobrar*365)		
		Ventas		
2020			2021	
\$	1.227.505,95	2,57	\$	8.719,85
\$	477.397,00		\$	493.517,00
				0,02

**Fuente:** SCVS

**Figura 8.**

Periodo medio de cobranza



**Fuente:** Elaboración propia

Este indicador permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja la buena gestión y buena marcha de la empresa con la que cuenta la empresa, donde podemos observar que para el año 2020 corresponde a 2,57 y para el año 2021 es un 0,02.

## Rentabilidad

**Tabla 14.**

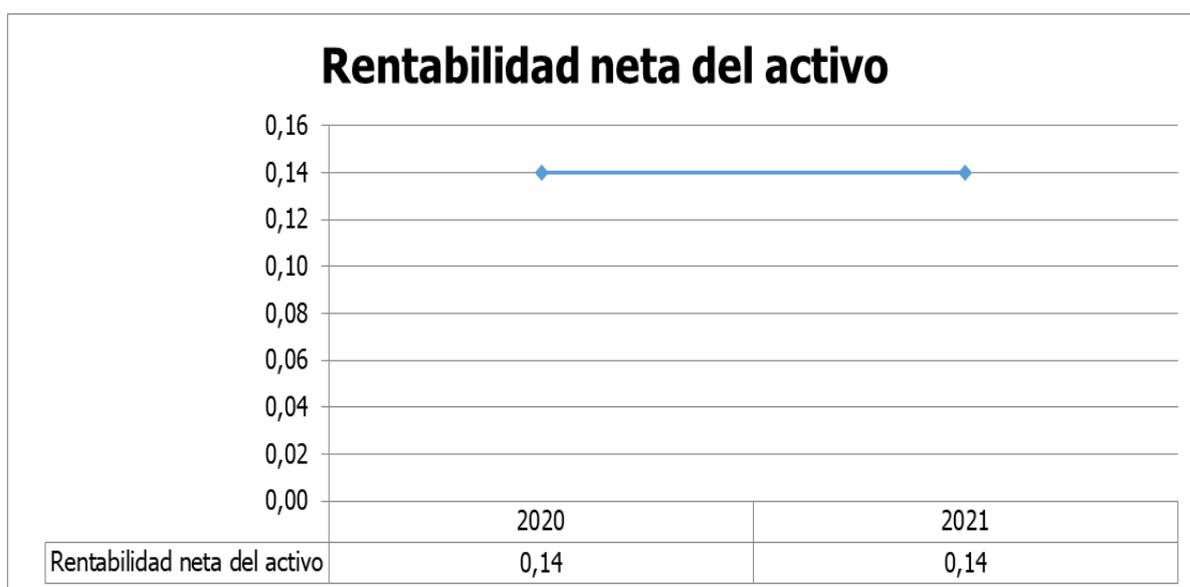
Indicador Rentabilidad

<b><u>RENTABILIDAD</u></b>				
<b>Rentabilidad Neta del Activo (DU PONT)</b>				
	(Utilidad Neta*Ventas)			
	(Ventas*Activo Total)			
<b>2020</b>			<b>2021</b>	
\$	3.194.121.062,69		\$	3.184.139.111,88
\$	22.694.484.264,09	\$	0,14	\$
				0,14

**Fuente:** SCVS

**Figura 9.**

Rentabilidad



**Fuente:** Elaboración propia

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio, Respecto al análisis de este indicador, para Cogamantasa corresponde para ambos un \$0,14 para el año 2020 y de igual manera para el año 2021, esto demuestra que para ambos los activos dedicados a la producción que tiene la empresa contribuyen a la obtención de utilidad.

**✚ Rentabilidad neta de las ventas**

**Tabla 15.**

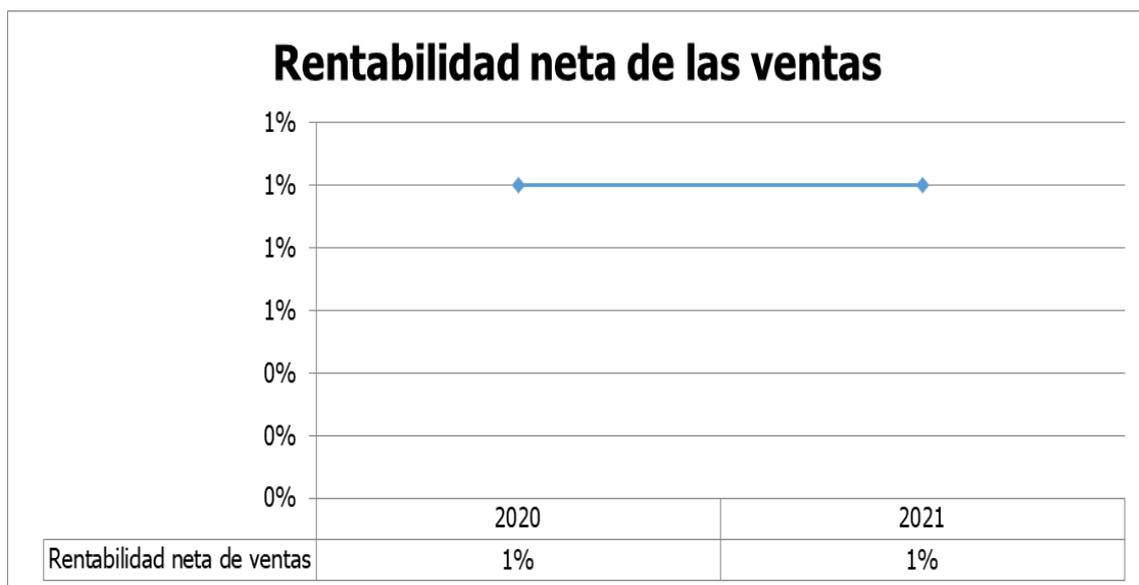
Indicador Rentabilidad neta de las ventas

<b>Rentabilidad Neta de Ventas</b>				
		Utilidad Neta		
		Ventas		
<b>2020</b>			<b>2021</b>	
\$	6.690,70	1%	\$	6.451,93
\$	477.397,00		\$	493.517,00

**Fuente:** SCVS

**Figura 10.**

Rentabilidad neta de ventas



**Fuente:** Elaboración propia

Respecto al análisis de Utilidad neta sobre Ventas, para Cogamantasa corresponden tan solo el 1% del total de sus ingresos, lo que da como resultado el mismo porcentaje para ambos años, esto quiere decir que, aunque la empresa obtenga ingresos anualmente no se ve reflejado un alto grado de utilidad, ya que posiblemente su rango de gastos es alto.

### 2.2.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA, permite establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que está expuesta la organización:

**Tabla 16.**

Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia y reconocimiento en el mercado.</li> <li>● Precios competitivos.</li> <li>● Disponibilidad de personal profesional, especializado y capacitado.</li> <li>● Disponibilidad de una infraestructura disponible y adecuada para la atención al usuario.</li> <li>● Políticas institucionales orientadas al mejoramiento e incremento de la capacidad operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento de la demanda de productos y servicios.</li> <li>● Estabilidad normativa para el desarrollo de la actividad empresarial.</li> <li>● Posibilidad de acceso a tecnología para mejoramiento de los procesos administrativos, productivos y comerciales.</li> <li>● Facilidades de acceso a asesoramiento técnico de organismos públicos y privados.</li> <li>● Posibilidad de acceso a nuevos mercados.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● No cuenta con un plan estratégico institucional.</li> <li>● Bajo nivel de controles y recursos que afectan la capacidad operativa de la empresa.</li> <li>● Inexistencia de una planificación financiera acorde a la realidad empresarial.</li> <li>● Ineficiencia en la presentación de datos de la capacidad operativa e información financiera que limita la toma de decisiones a nivel Gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresas con mayor valor de marca y experiencia en el mercado.</li> <li>● Aparecimiento de nuevas empresas con productos, servicios y precios más competitivos.</li> <li>● Inestabilidad económica y social que afecta las decisiones de compra de los consumidores.</li> <li>● Limitado acceso a fuentes de financiamiento para el mejoramiento y crecimiento empresarial.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inexistencia de una política para el uso de recursos tecnológicos que mejore la capacidad operativa, financiera y comercial de la empresa.</li> </ul>	
--	--

**Fuente:** Elaboración propia

#### **2.2.2.4. Resultados del análisis situacional**

El análisis externo permitió establecer que existen diferentes factores que pueden influir en un entorno favorable para la empresa como el crecimiento de la demanda de productos y servicios, la estabilidad normativa para el desarrollo de la actividad empresarial, la posibilidad de acceso a tecnología para mejoramiento de los procesos administrativos, productivos y comerciales, las facilidades de acceso a asesoramiento técnico de organismos públicos y privados y la posibilidad de acceso a nuevos mercados. En lo que respecta a las amenazas, existen empresa con mayor valor de marca y experiencia en el mercado, aparecimiento de nuevas empresas con productos, servicios y precios más competitivos, inestabilidad económica y social que afecta las decisiones de compra de los consumidores y el limitado acceso a fuentes de financiamiento para el mejoramiento y crecimiento empresarial.

El análisis interno, por otro lado, pudo identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización. En lo que tiene que ver con las fortalezas, la empresa cuenta con experiencia y reconocimiento en el mercado, precios competitivos, disponibilidad de personal profesional, especializado y capacitado, disponibilidad de una infraestructura disponible y adecuada para la atención al usuario y políticas institucionales orientadas al mejoramiento e incremento de la capacidad operativa. Las debilidades identificadas es la inexistencia de un plan estratégico, el bajo nivel de controles y recursos que afectan la capacidad operativa de la empresa, la inexistencia de una planificación financiera acorde a la realidad empresarial, la ineficiencia en la presentación de datos de la capacidad operativa e información financiera que limita la toma de decisiones a nivel Gerencial y la inexistencia de una política para el uso de recursos tecnológicos que mejore la capacidad operativa, financiera y comercial de la empresa.

Para que la empresa crezca y prospere, la Gerencia debe ser capaz de anticipar, reconocer y lidiar con los cambios en el entorno interno y externo. El cambio es una

certeza y, por esta razón, se debe participar activamente en un proceso que identifique el cambio y modifique la actividad comercial para aprovechar al máximo el cambio, ese proceso es la planificación estratégica. La empresa no puede controlar directamente los segmentos y elementos del entorno general, por lo que una vez recopilada la información que permitió comprender cada segmento y sus implicaciones, se debe proceder a la selección e implementación de las estrategias más adecuadas para la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Título**

Diseño de un modelo de estrategias operativas y financieras para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

#### **3.2. Justificación**

El éxito del plan estratégico de la empresa Cogamantasa depende de la capacidad de la organización para reconocer y abordar los elementos de un entorno dinámico y cambiante. Para que se convierta en una herramienta de gestión eficaz, debe revisarse y actualizarse continuamente. Las estrategias deben ser ágiles y capaces de adaptarse a medida que cambian las condiciones del mercado, así, la importancia de las estrategias operativas y financieras radican en su vinculación con los resultados empresariales, lo que quiere decir que concentrará cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados. Estas estrategias serán conducentes al cumplimiento de metas de la organización y permitirán optimizar sus recursos para generar valor a través del proceso productivo y financiero para aumentar la competitividad, calidad, productividad y satisfacción del cliente.

#### **3.3. Objetivos**

##### **3.3.1. General**

Elaborar estrategias operativas y financieras para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

##### **3.3.2. Específicos**

- Diseñar las estrategias y acciones operativas y financieras.
- Establecer un plan de acción para la implementación de la estrategia.
- Establecer un programa de control y evaluación de la estrategia.

### **3.4. Beneficiarios**

Los beneficiarios de la propuesta son los integrantes de la empresa Cogamantasa ubicado en San Juan de la ciudad de Manta.

### **3.5. Factibilidad**

#### **3.5.1. Financiera**

Del análisis de la propuesta y desarrollo de las estrategias operativas y financieras, se determinó una inversión de USD 8.200,00, valor que puede ser asumido por la empresa, considerando que las estrategias buscan el mejoramiento operativo y el aumento de rentabilidad, para mantener un adecuado sostenimiento empresarial.

#### **3.5.2. Legal**

El marco de información financiera en el Ecuador está establecido por la Ley del Código de Comercio N° 28 de 1960, y sus reformas, y la Ley de Sociedades N° 312 de 1999, y sus reformas. Estas leyes establecen el marco legal para la contabilidad y la auditoría en la jurisdicción y exigen que todas las empresas mantengan registros contables. La Ley de Sociedades delega la responsabilidad de fijar las normas contables y de auditoría a la Superintendencia de Sociedades, Valores y Seguros (SCVS). Las normas emitidas por la SCVS son de aplicación para todas las empresas excepto bancos e instituciones financieras (SCVS, 2021).

#### **3.5.3. Técnica**

La factibilidad técnica está dada por los recursos técnicos disponibles para el proyecto, con lo que se logró confirmar las oportunidades del mercado, reducir la cantidad de alternativas estratégicas, crear documentación acerca de los beneficios y detrimentos de la estrategia propuesta y aportar más información para tomar la decisión en la investigación.

### 3.6. Desarrollo de la propuesta

#### 3.6.1. Diseño de las estrategias operativas

##### 3.6.1.1. Identificación de la estrategia y acciones operativas

La estrategia operativa se refiere a un sistema de decisiones que da forma a todas las capacidades operativas a largo plazo y su oferta para el logro general de la organización. Es una serie de decisiones que pueden ayudar a Cogamantasa a implementar acciones a nivel productivo que sean competitivas y sostenibles con sus objetivos.

**Tabla 17.**

Estrategias y acciones operativas

Ord.	Estrategia	Ord.	Acción
1.	Incremento del volumen de producción	1.1.	Optimizar el flujo de trabajo, cada proceso y paso que se necesita para llevar un producto al cliente
		1.2.	Documentar estándares, métodos y procesos, que determinen la operatividad del producto y servicio
		1.3.	Elaborar un plan mantenimiento de los activos físicos (equipo, planta e instalaciones) para maximizar la vida útil, reducir el tiempo de inactividad y mejorar la calidad y la eficiencia
		1.4.	Mejorar las habilidades de los empleados
2.	Producción y distribución del producto a bajo costo	2.1.	Identificar los costos de fabricación (materiales, laborales y generales)
		2.2.	Negociar con los proveedores actuales para alcanzar mejores costos de las materias primas y otros suministros
		2.3.	Desarrollar un plan de actualización de herramientas y maquinaria para optimizar los procesos de producción
		2.4.	Ajustar las rutas de entrega para optimizar el tiempo de viaje, reducir

		las distancias e incrementar la cantidad de envíos diarios
3.	Desarrollo de sistemas flexibles de manufactura usando tecnología apropiada para asegurar productos y servicios de calidad	<p>3.1. Implementar el análisis de datos avanzados y tecnologías predictivas, que permita un mejor control de procesos, prevención de defectos y tiempos de respuesta más rápidos en la fabricación</p> <p>3.2. Desarrollar un software de gestión operativo que mejoren los procesos, tiempos, cadena de suministro en línea que reduzca los costos y facilite un enfoque justo a tiempo para la producción</p> <p>3.3. Integrar los sistemas horizontal y vertical de la organización, que permita que los departamentos y las funciones se vuelvan mucho más cohesivos, convirtiéndolos en cadenas de valor automatizadas</p> <p>3.4. Implementar sistemas y redes de servicios de tecnología administrativos y operativos.</p>
4.	Entrega de productos y servicios a tiempo	<p>4.1. Reforzar el control de calidad para que se optimicen los procesos, haya menos deterioro y tiempo perdido</p> <p>4.2. Identificar y priorizar los productos y servicios de alta rotación y alto margen</p> <p>4.3. Ajustar el sistema de comunicación con los clientes, comprender los patrones de demanda y realizar pedidos en consecuencia con los proveedores</p> <p>4.4. Planificar la materia prima de entrada con anticipación y alinearse con los</p>

		requisitos operativos con respecto a la mano de obra y el equipo para una entrega oportuna
5.	Establecimiento de una línea de productos y servicios más amplia que la de los competidores	<p>5.1. Implementar actividades para permitir que los clientes personalicen su producto o servicio para que se adapte a sus necesidades</p> <p>5.2. Incrementar la participación en el mercado, aumentando la cobertura geográfica de los productos y servicios</p> <p>5.3. Implementar la capacidad de ventas por medio del comercio electrónico e internet</p> <p>5.4. Mejorar el servicio al cliente, ventas y postventas</p>
6.	Implementación de un programa de control y evaluación de la estrategia	<p>6.1. Examinar las bases subyacentes de la estrategia de la empresa</p> <p>6.2. Desarrollar indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional</p> <p>6.3. Establecer procedimientos para la toma de decisiones y acciones correctivas para hacer cambios que permita reposicionar competitivamente a la empresa</p> <p>6.4. Desarrollar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia</p>

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6.2. Diseño de las estrategias financieras

#### 3.6.2.1. Identificación de la estrategia y acciones financieras

La estrategia financiera permitirá identificar las necesidades financieras y los recursos requeridos para respaldar y alcanzar los objetivos de Cogamantasa, así como planificar el crecimiento continuo para permitir el éxito y la sostenibilidad empresarial.

**Tabla 18.**

Estrategias y acciones financieras

Ord.	Estrategia	Ord.	Acción
1.	Elaboración de un sistema de gestión financiera	1.1.	Diseñar e implementar políticas financieras
		1.2.	Configurar la información financiera de la empresa, que permita proponer acciones para financiar los planes estratégicos y alcanzar los objetivos empresariales
		1.3.	Actualizar el sistema de gestión financiera para alcanzar la eficiencia de la información para agilizar las operaciones y la toma de decisiones
2.	Diseño y establecimiento de un presupuesto anual	2.1.	Identificar y cuantificar los recursos disponibles y potenciales.
		2.2.	Identificar las áreas que incurren en la mayor parte de los costos operativos o superan el costo presupuestado
		2.3.	Asegurar suficiente liquidez para cubrir los gastos operativos sin recurrir a recursos externos
		2.4.	Identificar las áreas en las que la empresa puede invertir sus ganancias para lograr objetivos de forma más eficaz
3.	Renegociación de las deudas para reducir el pago de intereses	3.1.	Identificar los acreedores de la empresa

	3.2.	Realizar la renegociación de las deudas
4.	Optimización de las cuentas por pagar	4.1. Implementar políticas de acceso a financiamiento y pago de proveedores, conforme los indicadores financieros
	4.2.	Verificar permanentemente los indicadores y saldos que integran cada cuenta para la toma de decisiones
5.	Optimización las cuentas por cobrar	5.1. Implementar políticas de crédito y las acciones para proceder a la recuperación de cuentas por cobrar y reducir la cartera vencida
	5.2.	Establecer el costo marginal de las cuentas por cobrar
6.	Mejoramiento de la rentabilidad	6.1. Identificar los costos y gastos administrativos, financieros y operativos para identificar como afecta la rentabilidad y decidir sobre las áreas que se busca optimizar
	6.2.	Revisar periódicamente los precios de los productos y servicios sobre la base de indicadores financieros para la toma de decisiones
	6.3.	Realizar la reinversión de utilidades en activos productivos del monto de las utilidades no distribuidas
	6.4.	Establecer un cronograma de capitalización de utilidades hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo
	6.5.	Realizar inversiones en la bolsa de valores de acuerdo al margen de utilidades

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6.3. Plan de acción**

El plan de acción determina las acciones, cronograma, responsables y costos para la aplicación de las estrategias operativas y financieras de la empresa Cogamantasa.

**Tabla 19.**

Plan de acción para la ejecución de las estrategias operativas y financieras

Año:	2023																												Responsables	Costos
Meses:	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre									
Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Estrategias / Acciones:</b>																														
<b>Estrategias operativas</b>																														
<b>1. Incremento del volumen de producción</b>	X	X	X	X																								<b>Gerente General, Jefe de Producción</b>	<b>500,00</b>	
1.1. Optimizar el flujo de trabajo, cada proceso y paso que se necesita para llevar un producto al cliente	X																													
1.2. Documentar estándares, métodos y procesos, que determinen la operatividad del producto y servicio		X																												
1.3. Elaborar un plan mantenimiento de los activos físicos (equipo, planta e instalaciones) para maximizar la vida útil, reducir el tiempo de inactividad y mejorar la calidad y la eficiencia			X																											
1.4. Mejorar las habilidades de los empleados				X																										

<b>2. Producción y distribución del producto a bajo costo</b>					X	X	X	X																									<b>Gerente General, Jefe de Producción</b>	<b>300,00</b>
2.1. Identificar los costos de fabricación (materiales, laborales y generales)					X																													
2.2. Negociar con los proveedores actuales para alcanzar mejores costos de las materias primas y otros suministros						X																												
2.3. Desarrollar un plan de actualización de herramientas y maquinaria para optimizar los procesos de producción							X																											
2.4. Ajustar las rutas de entrega para optimizar el tiempo de viaje, reducir las distancias e incrementar la cantidad de envíos diarios								X																										
<b>3. Desarrollo de sistemas flexibles de manufactura usando tecnología apropiada para asegurar productos y servicios de calidad</b>									X	X	X	X																				<b>Gerente General, Jefe de Producción</b>	<b>1.500,00</b>	
3.1. Implementar el análisis de datos avanzados y tecnologías predictivas, que permita un mejor control de procesos, prevención de defectos y tiempos de respuesta más rápidos en la fabricación									X																									













### 3.6.4. Diseño de un programa de control y evaluación

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir el progreso de una actividad de la empresa y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, se emplea principalmente por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo (Kaplan, Norton, 2000). Existen 4 perspectivas establecidas para generar esta herramienta; sin embargo, para el caso de la empresa Cogamantasa se ha considerado dos, tomando en cuenta las estrategias operativas y financieras:

**Tabla 20.**

Perspectivas del cuadro de mando integral para la empresa Cogamantasa

<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción</b>
Financiera	Refleja el propósito financiero de la empresa. Desde el punto de vista de los accionistas, mide la capacidad de generar valor y de maximizar los beneficios y minimizar los costes para alcanzar la sostenibilidad empresarial.
Procesos internos	Esta perspectiva facilita una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente.

**Fuente:** Tomado de (Kaplan, Norton, 2000)

El cuadro de mando integral que se implementará como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa Cogamantasa y en concordancia con los indicadores de gestión identificados. Esta herramienta permitirá el análisis de la evolución de la estrategia y las acciones, para en caso de desviaciones, se pueda establecer adaptaciones que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los componentes del cuadro de mando integral serán los siguientes:

**Tabla 21.**

## Componentes del Cuadro de Mando Integral

<b>Título</b>	<b>Definición</b>
Estrategia	En este campo se determinan las estrategias de la empresa, en el ámbito operativo y financiero
Acciones	Se describen las acciones para el cumplimiento de cada una de las estrategias
Indicador	Se establece el indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	El porcentaje de variación determina la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 22.**

**Cuadro de Mando Integral**

Estrategia	Acción	Indicador	Frecuencia	Meta	Variaciones		
					Óptimo	Tolerable	Deficiente
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
Elaboración de un sistema de gestión financiera	Diseñar e implementar políticas financieras	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Configurar la información financiera de la empresa, que permita proponer acciones para financiar los planes estratégicos y alcanzar los objetivos empresariales	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Actualizar el sistema de gestión financiera para alcanzar la eficiencia de la información para agilizar las operaciones y la toma de decisiones	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
Diseño y establecimiento de un presupuesto anual	Identificar y cuantificar los recursos disponibles y potenciales.	$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo fijo neto}}$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Identificar las áreas que incurren en la mayor parte de los costos operativos o superan el costo presupuestado	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio neto}}$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Asegurar suficiente liquidez para cubrir los gastos operativos sin recurrir a recursos externos	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

Renegociación de las deudas para reducir el pago de intereses	Identificar los acreedores de la empresa	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Realizar la renegociación de las deudas	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
Optimización de las cuentas por pagar	Implementar políticas de acceso a financiamiento y pago de proveedores, conforme los indicadores financieros	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Verificar permanentemente los indicadores y saldos que integran cada cuenta para la toma de decisiones	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
Optimización de las cuentas por cobrar	Implementar políticas de crédito y las acciones para proceder a la recuperación de cuentas por cobrar y reducir la cartera vencida	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Establecer el costo marginal de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
Mejoramiento de la rentabilidad	Identificar los costos y gastos administrativos, financieros y operativos para identificar como afecta la rentabilidad y decidir sobre las áreas que se busca optimizar	$\frac{\text{UAI / Patrimonio}}{\text{UAI / Activo total}}$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

	Revisar periódicamente los precios de los productos y servicios sobre la base de indicadores financieros para la toma de decisiones	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Realizar la reinversión de utilidades en activos productivos del monto de las utilidades no distribuidas	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	Anual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Establecer un cronograma de capitalización de utilidades hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Realizar inversiones en la bolsa de valores de acuerdo al margen de utilidades	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio neto}}$	Anual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>							
Incremento del volumen de producción	Optimizar el flujo de trabajo, cada proceso y paso que se necesita para llevar un producto al cliente	$PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Documentar estándares, métodos y procesos, que determinen la operatividad del producto y servicio	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Elaborar un plan mantenimiento de los activos físicos (equipo, planta e instalaciones) para maximizar la vida útil, reducir el tiempo de	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

	inactividad y mejorar la calidad y la eficiencia						
	Mejorar las habilidades de los empleados	$PTR = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
Producción y distribución del producto a bajo costo	Identificar los costos de fabricación (materiales, laborales y generales)	$PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Negociar con los proveedores actuales para alcanzar mejores costos de las materias primas y otros suministros	$NVP = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Desarrollar un plan de actualización de herramientas y maquinaria para optimizar los procesos de producción	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
	Ajustar las rutas de entrega para optimizar el tiempo de viaje, reducir las distancias e incrementar la cantidad de envíos diarios	$EPR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%
Desarrollo de sistemas flexibles de manufactura usando tecnología apropiada para asegurar productos	Implementar el análisis de datos avanzados y tecnologías predictivas, que permita un mejor control de procesos, prevención de defectos y tiempos de respuesta más rápidos en la fabricación	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x $\geq$ 33%-66%	x< 32%

y servicios de calidad	Desarrollar un software de gestión operativo que mejoren los procesos, tiempos, cadena de suministro en línea que reduzca los costos y facilite un enfoque justo a tiempo para la producción	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Integrar los sistemas horizontal y vertical de la organización, que permita que los departamentos y las funciones se vuelvan mucho más cohesivos, convirtiéndolos en cadenas de valor automatizadas	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar sistemas y redes de servicios de tecnología administrativos y operativos.	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
Entrega de productos y servicios a tiempo	Reforzar el control de calidad para que se optimicen los procesos, haya menos deterioro y tiempo perdido	$CPG = \frac{\text{Productos generados sin } \textit{problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Identificar y priorizar los productos y servicios de alta rotación y alto margen	$IRM = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Ajustar el sistema de comunicación con los clientes, comprender los patrones de demanda y realizar	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

	pedidos en consecuencia con los proveedores						
	Planificar la materia prima de entrada con anticipación y alinearse con los requisitos operativos con respecto a la mano de obra y el equipo para una entrega oportuna	$IDM = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
Establecimiento de una línea de productos y servicios más amplia que la de los competidores	Implementar actividades para permitir que los clientes personalicen su producto o servicio para que se adapte a sus necesidades	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Incrementar la participación en el mercado, aumentando la cobertura geográfica de los productos y servicios	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Implementar la capacidad de ventas por medio del comercio electrónico e internet	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Mejorar el servicio al cliente, ventas y postventas	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
Implementación de un programa de control y evaluación de la estrategia	Examinar las bases subyacentes de la estrategia de la empresa	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Desarrollar indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Anual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%

	Establecer procedimientos para la toma de decisiones y acciones correctivas para hacer cambios que permita reposicionar competitivamente a la empresa	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Desarrollar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia	$A = \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades programadas}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Mediante el conocimiento de la realidad empresarial una estrategia operativa permite asignar recursos al negocio y examinar e implementar sistemas eficientes y efectivos para lograr los objetivos corporativos generales. En cambio, la estrategia financiera evalúa las necesidades financieras y recursos necesarios para respaldar y alcanzar, cumplimiento el objetivo general de la organización, así como planificar el crecimiento continuo para el éxito y la sostenibilidad empresarial. Saber qué es la estrategia y cómo ejecutarla correctamente puede ayudar a las organizaciones a convertirse en líderes del mercado.

El diagnóstico de la empresa Cogamantasa se realizó mediante una investigación con enfoque mixto, de tipo descriptivo, deductivo, analítico, sintético, para lo cual, se aplicó una entrevista al Gerente y Contador de la empresa, con el fin de recopilar información brindada en base a su conocimiento y experiencia; así mismo, se realizó un diagnóstico del entorno externo e interno, para elaborar el FODA. Los resultados mostraron que la Gerencia requiere establecer estrategias empresariales para una mejor toma de decisiones en la empresa, debido a que no puede controlar directamente los segmentos y elementos del entorno general, pero puede seleccionar e implementar las estrategias más adecuadas para la organización.

La identificación de estrategias operativas y financieras conducentes al cumplimiento de metas de la empresa Cogamantasa, permiten optimizar los recursos para generar valor a través del proceso productivo y financiero para aumentar la competitividad, calidad, productividad y satisfacción del cliente. Donde se establecieron las respectivas acciones de cumplimiento, indicadores, se determinó su respectivo plan de acción y se diseñó un sistema de control y evaluación en base al cuadro de mando integral.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere la implementación del modelo de de estrategias operativas y financieras para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa, ya que la información presentada estará cargado de liderazgo, comunicación, aprendizaje y ética empresarial que va a permitir que el gerente como parte principal, tenga claro la visión y misión estratégica y pueda tomar decisiones que ayude a brindar un servicio de calidad a sus usuarios y lograr el alcance de los objetivos, minimizando costos y optimizando los recursos disponibles.

Se debería realizar un control periódico para establecer si las estrategias operativas y financieras optimizan de manera oportuna la situación financiera de la empresa Cogamantasa, ya que así se permitirá planificar de manera ordenada, eficiente y eficaz las acciones de la presente investigación.

Es recomendable motivar al personal de la empresa, tanto a las autoridades como a los diferentes niveles de la organización, hacer uso de las estrategias establecida para así mejorar la efectividad de la compañía, para que de esta manera trabajando en conjunto se logró el máximo desarrollo organizacional alcance las metas propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2021). El coronavirus en los tiempos del Ecuador. *Análisis Carolina*, 1-19.
- Adam, A. (2015). Un caso para análisis y reflexión. *Contaduría y Administración. Enron - Andersen*, 207(1), 31-37.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración* (2da ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uleam/69113?page=18>.
- Arnoletto, E. (2007). *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo*. Cordoba, Argentina: McGraw Hill. Retrieved from [eumed.net/libros-gratis/2007c/333/index.htm](http://eumed.net/libros-gratis/2007c/333/index.htm)
- Banco Mundial. (2022). *Indicadores económicos globales*. Washington: BM.
- BCE. (2021). *Informe Económico del Ecuador*. Quito: BCE.
- BCE. (2022). *Reporte de la situación económica, tercer trimestre*. Quito: BCE.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación. doi:ISBN: 978-958-699-128-5
- Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de administración financiera* (Décimo Cuarta Edición ed.). México: Cengage Learn Editores.
- Briones, K., & Murillo, E. (2018). *Estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresa Proquinec S.A.* Guayaquil: Repositorio Digital Universidad de Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37648/1/TESIS%20-ESTRATEGIAS%20FINANCIERAS%20PARA%20MEJORAR%20EL%20RENDIMIENTO%20DE%20LA%20EMPRESA%20PROQUINEC%20S.A..pdf>
- Burke, W. (2016). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Carballal del Río, E. (2015). *Conceptos Modernos de Productividad*. La Habana: Estrella Ltda.
- Carrión, K. (2020). *Estudio para determinar Estrategias Financieras de las empresas de la Ciudad de Loja*. Loja: Repositorio Digital Universidad Internacional del Ecuador. Retrieved from <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4402/1/T-UIDE-0099.pdf>
- CEPAL. (2022). *Informe económico de los países de Latinoamérica y El Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

- Chávez, Y. (2019). *Propuesta de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa prestadora de servicios de Saneamiento Marañón S.R.L., Jaén - 2018*. Pimentel: Repositorio Digital Universidad Señor de Sipán.
- Contreras, E. (2017). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica*. México: Pearsons Education.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- García, J. (2015). *Estrategias financieras empresariales*. Buenos Aires: Patria.
- García, J., & Casanueva, C. (2014). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: McGraw Hill.
- Gaytán, J. (2021). *Estrategias Financieras, Teorías y Modelos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, México.
- González, L. Á. (2019). Muestreo probabilístico o no probabilístico. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan, Norton. (2000). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston: Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- López, P., & Roldán, S. (2015). *Metodología de la investigación social*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Edidores.
- Meigs, L. (2013). *Principios de Administración Estratégica*. México: Editorial Diana.
- MINTEL. (2022). *Informe de la situación de las telecomunicaciones*. Quito: MINTEL.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Progreso S.A de C.V. doi:ISBN 9786074265422
- NIF. (2014). Normas de Información Financieras.
- Noruega, W., & Tello, J. (2021). *Estrategias para mejorar la gestión operativa y financiera de Distemca S.A*. Guayaquil: Repositorio Digital Universidad de Guayaquil.
- OCDE. (2021). *Gestión empresarial en América Latina y El Caribe: desafíos y respuestas*. Santiago de Chile: OCDE.
- Olson, G. (2020). *Contabilidad financiera hecha simple*. Bogota: McGraw Hill.

- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2016). *Hacer una empresa: Un reto*. México: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pérez, P. (2009). *La toma de decisiones gerenciales*. Santa Fe, Argentina: El Cid. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/ulearn/28581?page=8>.
- Recalde, S. (2018). *Análisis y propuesta de una herramienta Business Intelligence que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Soldeneg Soluciones de Negocios CÍA. LTDA*. Quito: Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16053/1/T-UCE-0003-CAD-019AE.pdf>
- Rengifo, J. (2020). *Información contable y su incidencia en la toma de decisiones en Caja Piura, Iquitos- 2020*. Iquitos: Repositorio Digital Universidad Privada de la Selva Peruana.
- Reyes, A. (2013). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- SCVS. (2021). *Informe de empresas del Ecuador*. Quito: SCVS.
- Túllume, T. (2019). *Estrategias de gestión financiera para el incremento de utilidades en la Empresa F & P Estudio Y Diseño EIRL, José Leonardo Ortiz 2018*. Pimentele: Repositorio Digital Universidad Señor de Sipán.
- Vera, M. (2021). *Planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales de la compañía "Rapidotaxi", Cantón Paján*. Jipijapa: Repositorio Digital Universidad Estatal de Sur de Manabí "UNESUM". Retrieved from <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3182/1/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20Y%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20GERENCIALES%20DE%20LA%20COMPA%20E2%80%9D%20CRAPIDOTAXI%20CANT%20PAJAN%20P2.pdf>
- Zúniga Sáenz, R. (2009). *Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación*. Bogotá: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.

## ANEXOS

### Anexo 1 Entrevista al gerente de la empresa Cogamantasa

**Cargo:** Gerente

**Tiempo en el cargo:**

**Fecha y hora de la entrevista:**

**Objetivo de la entrevista:** Establecer si las estrategias operativas y financieras, mediante el conocimiento de la realidad empresarial, pueden contribuir a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

1. **¿Cuál es la situación actual de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve?**

---

---

2. **¿La empresa ha realizado estudios del entorno externo e interno que le permita desarrollar estrategias empresariales?**

---

---

3. **¿La empresa cuenta con un plan estratégico?**

---

---

4. **¿La empresa cuenta con un plan que incluya estrategias operativas y financieras para la toma de decisiones?**

---

---

**5. ¿Considera usted que la empresa cuenta con una adecuada gestión de operaciones que le permite la toma de decisiones?**

---

---

**6. ¿La empresa ha generado utilidades en los últimos tres años? ¿qué estrategias de inversión se realizan para mejoras internas?**

---

---

**7. ¿La empresa cuenta con algún método para el procesamiento y presentación de la información financiera?**

---

---

**8. ¿Qué indicadores financieros analiza para la toma de decisiones?**

---

---

**9. ¿La empresa cuenta con herramientas de control y evaluación para establecer el cumplimiento de las estrategias empresariales, como por ejemplo el balanced scorecard?**

---

---

**10. ¿Cuándo se han presentado desviaciones en el ámbito operativo y financiero, ha contado usted con la información suficiente para la toma de decisiones de manera oportuna y adecuada?**

---

---

**11. ¿Considera usted que, bajo un análisis a la situación actual de la empresa frente al entorno, de podrían implementar o replantear las estrategias operativas y financieras para una mejor toma de decisiones?**

---

---

## Anexo 2 Entrevista al Contador de la empresa

**Cargo:** Contador

**Tiempo en el cargo:**

**Fecha y hora de la entrevista**

**Objetivo de la entrevista:** Establecer si las estrategias operativas y financieras, mediante el conocimiento de la realidad empresarial, pueden contribuir a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Cogamantasa.

- 1. ¿La empresa cuenta con algún método para el procesamiento y presentación de la información financiera?**

---

---

- 2. ¿El sistema contable tiene la capacidad de calcular indicadores financieros?**

---

---

- 3. ¿Su entidad cuenta con estrategias financieras que permita el cumplimiento del plan estratégico institucional?**

---

---

- 4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo a la planificación estratégica institucional?**

---

---

5. **¿Se desarrollan indicadores financieros que ayudan a medir la eficiencia de los planes financieros?**

---

---

6. **¿Considera usted que los estados financieros muestran índices adecuados que permitan la sostenibilidad financiera de la empresa?**

---

---

7. **¿La empresa cuenta con herramientas de control y evaluación para establecer el cumplimiento la planificación financiera?**

---

---

8. **¿Con qué frecuencia se presentan los estados financieros?**

---

---

9. **¿Con qué frecuencia se evalúa los objetivos alcanzados en los planes financieros?**

---

---

10. **¿Participa usted en las decisiones estratégicas de la empresa?**

---

---

**11. ¿Cuándo se han presentado desviaciones en el ámbito financiero, la Gerencia dispone de la información suficiente para la toma de decisiones de manera oportuna y adecuada?**

---

---

**12. ¿Considera usted que, bajo un análisis a la situación actual de la empresa frente al entorno, de podrían implementar o replantear las estrategias financieras para una mejor toma de decisiones?**

---

---

### Anexo 3 Visita a la empresa Cogamantasa



### Anexo 4 Indicadores de gestión financiera

Indicador	Medida cuantificable
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Endeudamiento activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$
Endeudamiento a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo total}}$
Cobertura de intereses	$\frac{\text{BAII}}{\text{Gastos financieros}}$
Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo fijo neto}}$
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio neto}}$
Apalancamiento financiero	$\frac{\text{UAI} / \text{Patrimonio}}{\text{UAI} / \text{Activo total}}$
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
Período medio cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
Período medio pago	$\frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$
Impacto gastos de administración y ventas	$\frac{\text{Gastos administrativos y ventas}}{\text{Ventas}}$
Impacto carga financiera	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad neta del activo	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
Margen bruto	Ventas - Costo de ventas / ventas
Margen operacional	$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ingreso totales ventas}}$
Rentabilidad neta en ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad operacional del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio neto}}$

Utilidad operacional/total activos	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Total activos}}$
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Recursos propios}}$
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$

**Fuente:** Elaboración propia

### Anexo 5 Indicadores de gestión operativas

Indicador	Medida cuantificable
Productividad total	$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$ $PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$ $PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{gast. labor. + mat. prim. + gast. ind. + otros insumos}} * 100$ $PT = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$
Productividad del trabajo	$PTR = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Valor producción precios constantes}}{\text{Número de personal ocupado}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Número personal ocupado}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Gastos laborales a precios constantes}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Valor agregado a precios constantes}}{\text{Horas hombre laboradas}} * 100$
Utilización capacidad instalada	$UCI = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$
Eficiencia técnica	$ET = \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$ $ET = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
Eficiencia total de la planta	$ETP = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
Rotación del inventario	$RI = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2} * 100$ $RI = \frac{\text{Costo de ventas periódicas}}{\text{Inventario promedio durante el período}} * 100$
Rendimiento de calidad	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$
Calidad de uso	$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$
Calidad de los pedidos generados	$CPG = \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$
Entregas perfectamente recibidas	$EPR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$
Nivel de cumplimiento de proveedores	$NVP = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
Índice de rotación de mercancías	$IRM = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$

Índice de duración de mercancías	$IDM = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$
Costo de almacenamiento por unidad	$CAU = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}} * 100$
Costo por unidad despachada	$CUD = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}} * 100$
Nivel de cumplimiento del despacho	$NCD = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} * 100$
Costo por metro cuadrado	$CMC = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Área de almacenamiento}} * 100$
Costos logísticos	$CL = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
Márgenes de contribución	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$
Ventas perdidas	$VP = \frac{\text{Valor perdidos no entregados}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
Gastos operativos de la bodega	$GOB = \frac{\text{Costos operativos de bodega}}{\text{Costo de las ventas}} * 100$

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 6 Estados de Situación Financiera 2021

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?	030	NA
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	24557.79
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		
<b>RELACIONADAS</b>		
Locales	312	0.00
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>		
Locales	315	23.89
Del exterior	316	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	0.00
<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		
<b>A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL</b>		
Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00
<b>DIVIDENDOS POR COBRAR</b>		
En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00
<b>OTRAS RELACIONADAS</b>		
Locales	322	0.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00
<b>OTRAS NO RELACIONADAS</b>		
Locales	325	0.00
En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00
<b>OTRAS RELACIONADAS</b>		
Locales	322	0.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00
<b>OTRAS NO RELACIONADAS</b>		
Locales	325	0.00
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	0.00
<b>OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES</b>		
A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00
<b>PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR</b>		
Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00
<b>IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN</b>		
Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	3065.12
Otros	338	0.00
<b>INVENTARIOS</b>		
Meraderías en tránsito	339	0.00

Amendamientos operativos pagados por anticipado	357	0.00
Primas de seguro pagados por anticipado	358	0.00
Otros	359	0.00
Otros Activos Corrientes	360	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>361</b>	<b>27646.80</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>		
<b>TERRENOS</b>		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	362	0.00
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	363	0.00
<b>EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)</b>		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	364	31842.07
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	365	0.00
<b>NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES</b>		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	366	0.00
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	367	0.00
<b>MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES</b>		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	368	36043.95
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	369	0.00
<b>PLANTAS PRODUCTORAS (AGRICULTURA)</b>		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	370	0.00
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	371	0.00
Construcciones en Curso y Otros Activos en Tránsito	372	0.00
Muebles y enseres	373	0.00
Equipo de Computación	374	0.00
Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil	375	0.00
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO</b>		
Terrenos	376	0.00

Muebles y enseres	373	0.00
Equipo de Computación	374	0.00
Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil	375	0.00

<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO</b>		
Terrenos	376	0.00
Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)	377	0.00
Naves, aeronaves, barcasas y similares	378	0.00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	379	0.00
Equipo de computación	380	0.00
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	381	0.00
Otros	382	0.00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	383	0.00
<b>(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>		
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	384	48611.34
Del ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	385	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de propiedades, planta y equipo	386	0.00

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
Plusvalía o goodwill (derecho de llave)	387	0.00
Marcas, patentes, licencias y otros similares	388	0.00
Adecuaciones y mejoras en bienes arrendados mediante arrendamiento operativo	389	0.00
Derechos en acuerdos de concesión	390	0.00
Otros	391	0.00
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	392	0.00
(-) Deterioro acumulado de activos intangibles	393	0.00
Derechos de uso por activos arrendados	490	0.00
(-) Amortización acumulada de derechos de uso por activos arrendados	491	0.00

<b>PROPIEDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>TERRENOS</b>		

Otros	444	0.00
Otros Activos No Corrientes	445	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>448</b>	<b>19274.88</b>
<b>REVALUACIONES Y REEXPRESIONES DE ACTIVOS (INFORMATIVO)</b>		
Ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de otras partidas de propiedades, planta y equipo (Informativo)	450	0.00
<b>TERRENOS QUE SE EXCLUYEN DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO</b>		
Total costo de terrenos en los que se desarrollan actividades agropecuarias (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (Informativo)	470	0.00
Total deterioro acumulado del costo de terrenos en los que se desarrollan actividades agropecuarias (Informativo)	471	0.00
Total costo de terrenos en los que se desarrollan proyectos inmobiliarios para la vivienda de interés social (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (Informativo)	472	0.00
Total deterioro acumulado del costo de terrenos en los que se desarrollan proyectos inmobiliarios para la vivienda de interés social (Informativo)	473	0.00
Total de intereses implícitos no devengados (futuros ingresos financieros en el estado de resultados) por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o cobro diferido (Informativo)	474	0.00
Activos (fideicomisos y generados) en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)	475	0.00
Activos adquiridos por el valor de las utilidades reinvertidas generadas en el periodo anterior al declarado (Informativo)	476	0.00
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>499</b>	<b>48821.48</b>
<b>PASIVO</b>		

<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>499</b>	<b>48821.48</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES</b>		
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES</b>		
<b>RELACIONADAS</b>		
Locales	511	0.00
Del exterior	512	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>		
Locales	513	24733.93
Del exterior	514	0.00
<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES</b>		
<b>A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL</b>		
Locales	515	0.00
Del exterior	516	0.00
<b>DIVIDENDOS POR PAGAR</b>		
En efectivo	517	0.00
En activos diferentes del efectivo	518	0.00
<b>OTRAS RELACIONADAS</b>		
Locales	519	0.00
Del exterior	520	0.00
<b>OTRAS NO RELACIONADAS</b>		
Locales	521	0.00
Del exterior	522	0.00
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES</b>		
<b>RELACIONADAS</b>		
Locales	523	0.00
Del exterior	524	0.00

Impuesto A La Renta Por Pagar Del Ejercicio	532	2188.69
<b>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	533	1524.81
Obligaciones con el IESS	534	3912.02
Jubilación Patronal	535	0.00
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	536	9121.61
<b>PROVISIONES CORRIENTES</b>		
Por garantías	537	0.00
Por desmantelamiento	538	0.00
Por contratos onerosos	539	0.00
Por reestructuraciones de negocios	540	0.00
Por reembolsos a clientes	541	0.00
Por litigios	542	0.00
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	543	0.00
Otros	544	0.00
<b>PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS</b>		
Anticipos de clientes	545	0.00
Subvenciones del Gobierno	546	0.00
Otros	547	0.00

<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>		
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	548	0.00
Otros	549	0.00
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>559</b>	<b>41481.06</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		

Pasivos incurridos en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)	592	0.00
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>599</b>	<b>41481.06</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Suscrito y/o Asignado	601	2000.00
(-) Capital Suscrito No Pagado, Acciones en Tesorería	602	0.00
Aportes de Socios, Accionistas, Partícipes, Fundadores, Constituyentes, Beneficiarios U Otros Titulares De Derechos Representativos De Capital Para Futura Capitalización	603	0.00
<b>RESERVAS</b>		
Reserva legal	604	838.96
Reserva facultativa	605	0.00
Otros	606	0.00
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>		
Reserva de capital	607	0.00
Reserva por donaciones	608	0.00
Reserva por valuación (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	609	0.00

Superávit por revaluación de inversiones (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	610	0.00
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	611	6129.78
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	612	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio anterior (con socios)	613	0.00
Resultados acumulados por adopción por primera vez de las NIF	614	-9980.24
Utilidad del ejercicio	615	6451.92
Pérdida del ejercicio	616	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio económico (con socios)	617	0.00
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS</b>		
<b>SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO</b>		

Superávit por revaluación de inversiones (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	810	0.00
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	811	6129.78
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	812	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio anterior (con socios)	813	0.00
Resultados acumulados por adopción por primera vez de las NIF	814	-9980.24
Utilidad del ejercicio	815	6451.92
Pérdida del ejercicio	816	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio económico (con socios)	817	0.00
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS</b>		
<b>SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO</b>		
Propiedades, Planta y Equipo	818	0.00
Activos Intangibles	819	0.00
Otros	820	0.00
Ganancias y pérdidas acumuladas por inversiones en instrumentos de patrimonio medidos a valor razonable con cambios en otro resultado integral	821	0.00
Ganancias y pérdidas acumuladas por la conversión de estados financieros de un negocio en el extranjero	822	0.00
Ganancias y pérdidas actuariales acumuladas	823	0.00
La parte efectiva de las ganancias y pérdidas de los instrumentos de cobertura en una cobertura de flujos de efectivo	824	0.00
Otros	825	0.00
Dividendos declarados (distribuidos) a favor de titulares de derechos representativos de capital en el ejercicio fiscal (Informativo)	826	0.00
Dividendos pagados (liquidados) a titulares de derechos representativos de capital en el ejercicio fiscal (Informativo)	827	0.00
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>898</b>	<b>5440.42</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>899</b>	<b>48921.48</b>
<b>ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL</b>		
<b>INGRESOS</b>		

## Anexo 7 Estado de resultado Integral 2021

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
<b>VENTAS LOCALES DE BIENES</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6001	0.00	6002	0.00
Gravadas con tarifa 0% de Iva o exentas de IVA	6003	0.00	6004	0.00
<b>PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6005	0.00	6006	0.00
Gravadas con tarifa 0% de Iva o exentas de IVA	6007	493517.00	6008	0.00
<b>EXPORTACIONES NETAS (6009 - 6012)</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
De bienes	6009	0.00	6010	0.00
De servicios	6011	0.00	6012	0.00
Por prestación de servicios de construcción	6013	0.00	6014	0.00
Otenidos bajo la modalidad de comisiones o similares (relaciones de agencia)	6015	0.00	6016	0.00
Otenidos por arrendamientos operativos	6017	0.00	6018	0.00
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>1905</b>	<b>493517.00</b>		
OTROS INGRESOS				
<b>POR REGALIAS Y OTRAS CESIONES DE DERECHOS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Relacionadas	6019	0.00	6020	0.00
No Relacionadas	6021	0.00	6022	0.00
<b>POR DIVIDENDOS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	6023	0.00	6024	0.00
Procedentes de sociedades no residentes ni establecidas en Ecuador	6025	0.00	6026	0.00
Ganancias netas por mediciones de activos biológicos a valor razonable menos costos de venta	6027	0.00	6028	0.00
Ganancias netas por medición de propiedades de inversión a valor razonable	6029	0.00	6030	0.00
Ganancias netas por medición de instrumentos financieros a valor razonable	6031	0.00	6032	0.00
Ganancias netas por diferencias de cambios	6033	0.00	6034	0.00
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	6035	0.00	6036	0.00

Del exterior	6100	0.00	6110	0.00
<b>INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
<b>RELACIONADAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Local	6111	0.00	6112	0.00
Del exterior	6113	0.00	6114	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Local	6115	17.36	6116	0.00
Del exterior	6117	0.00	6118	0.00
<b>INTERESES DEVENGADOS CON TERCEROS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
<b>RELACIONADAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Local	6119	0.00	6120	0.00
Del exterior	6121	0.00	6122	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Local	6123	0.00	6124	0.00
Del exterior	6125	0.00	6126	0.00
Prestación de servicios de custodia de activos financieros	6241	0.00	6242	0.00
Prestación de servicios de operaciones de inversión en nombre de terceros	6251	0.00	6252	0.00
Por actividades de inversión, reinversión o de negociación de activos financieros (si la sociedad es administrada por una Institución Financiera)	6261	0.00	6262	0.00
<b>OTROS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Intereses implícitos devengados por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o cobro diferido	6127	0.00	6128	0.00
Otros	6129	0.00	6130	0.00
Ganancias por medición de inversiones en asociadas y negocios conjuntos al método de la participación (valor patrimonial proporcional)	6131	0.00	6132	0.00
Otros	6133	0.00	6134	0.00
<b>Ganancias netas procedentes de actividades discontinuadas</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
	6135	0.00	6136	0.00
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1048</b>	<b>17.36</b>		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>899</b>	<b>493534.36</b>		

Ganancias netas procedentes de actividades discontinuadas	8135	0.00	8136	0.00
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1045</b>	<b>17.38</b>		
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>8999</b>	<b>495534.36</b>
Ventas netas de propiedades, planta y equipo (Informativo)			8140	0.00
Ingresos por reembolso como intermediario / monto total facturado por operadoras de transporte con puntos de emisión asignados a socios (Informativo)			8141	0.00
Dividendos declarados (distribuidos) a favor del contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)			8142	0.00
Dividendos cobrados (recaudados) por el contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)			8143	0.00
Ingresos obtenidos por las organizaciones previstas en la ley de economía popular y solidaria (Informativo)				
Utilidades (Informativo)			8144	0.00
Excedentes (Informativo)			8145	0.00
Monto total facturado por comisiones y similares (relaciones de agencia) (Informativo)				
Correspondiente a los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)			8146	0.00
Valor total correspondiente a las comisiones, descuentos, primas y similares sobre los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)			8147	0.00
Ingresos generados por compañías de transporte internacional por sus operaciones habituales de transporte (Informativo)			8148	0.00
Ingresos generados en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)			8149	0.00
Ingresos no objeto de impuesto a la renta			8150	0.00
Ingresos obtenidos en dinero electrónico (Informativo)			8151	0.00
Ingresos brutos totales según contabilidad			8152	495534.36
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7001	0.00	-	-
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7004	0.00	-	7006
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7007	0.00		7009
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7010	0.00	-	-
Inventario inicial de materia prima	7013	0.00	-	-

Inventario inicial productos terminados	7031	0.00	-	-
(-) Inventario final de productos terminados	7034	0.00	-	-
(+ / -) Ajustes	7037	0.00		7039
<b>GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	7040	0.00	7041	143475.40
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	7043	0.00	7044	22470.74
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	7046	0.00	7047	29388.14
Honorarios profesionales y dietas	7049	0.00	7050	87112.00
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	7052	0.00	7053	0.00
Jubilación patronal	7055	0.00	7056	0.00
Daeshueta	7058	0.00	7059	11268.26
Otros	7061	0.00	7062	11147.30
<b>GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>				
<b>DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>
Acelerada	7064	0.00	7065	0.00
No acelerada	7067	0.00	7068	4225.80
Del costo histórico de propiedades de inversión	7070	0.00	7071	0.00
Del costo histórico de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7073	0.00	7074	0.00
<b>DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESSIONES O REEVALUACIONES</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>
Propiedades, planta y equipo	7076	0.00	7077	0.00
Propiedades de inversión	7079	0.00	7080	0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7082	0.00	7083	0.00
Otros	7085	0.00	7086	0.00
De Activos Biológicos	7088	0.00	7089	0.00
Otras depreciaciones	7091	0.00	7092	0.00
<b>GASTOS POR AMORTIZACIONES</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>
Del costo histórico de Activos Intangibles	7094	0.00	7095	0.00
Del costo histórico de activos para la exploración evaluación y explotación de recursos minerales	7097	0.00	7098	0.00

De activos de exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	-	7134	0.00	7135	0.00	
De inversiones no corrientes	-	7137	0.00	7138	0.00	
Otras	7139	0.00	7140	0.00	7141	0.00
<b>GASTOS DE PROVISIONES</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Por garantías	7142	0.00	7143	0.00	7144	0.00
Por desmantelamientos	7145	0.00	7146	0.00	7147	0.00
Por contratos onerosos	-	7149	0.00	7150	0.00	
Por reestructuraciones de negocios	-	7152	0.00	7153	0.00	
Por reembolsos a clientes	-	7155	0.00	7156	0.00	
Por litigios	-	7158	0.00	7159	0.00	
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	7160	0.00	7161	0.00	7162	0.00
Otros	7163	0.00	7164	0.00	7165	0.00
<b>PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Relacionadas	7166	0.00	7167	0.00	7168	0.00
No relacionadas	7169	0.00	7170	0.00	7171	0.00
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Promoción y publicidad	-	7173	111.27	7174	0.00	
Transporte	-	7176	22984.17	7177	0.00	
Consumo de combustibles y lubricantes	7178	0.00	7179	4883.67	7180	0.00
Gastos de viaje	-	7182	1582.11	7183	0.00	
Gastos de gestión	-	7185	14071.31	7186	1307.99	
Arrendamientos operativos	-	7188	0.00	7189	0.00	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	7190	0.00	7191	74824.74	7192	0.00
Pérdida en la enajenación de derechos representativos de capital	-	7194	0.00	7195	0.00	
Mantenimiento y reparaciones	7196	0.00	7197	19495.41	7198	0.00
Mermas	7199	0.00	7200	0.00	7201	0.00
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	7202	0.00	7203	4482.28	7204	0.00

Gastos indirectos asignados desde el exterior por partes relacionadas	7205	0.00	7206	0.00	7207	0.00
Impuestos, contribuciones y otros	7208	0.00	7209	853.64	7210	0.00
<b>COMISIONES Y SIMILARES (DIFERENTES DE LAS COMISIONES POR OPERACIONES FINANCIERAS)</b>						
<b>RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Local	7211	0.00	7212	0.00	7213	0.00
Del exterior	7214	0.00	7215	0.00	7216	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Local	7217	0.00	7218	0.00	7219	0.00
Del exterior	7220	0.00	7221	0.00	7222	0.00
<b>OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTARÍA Y SIMILARES</b>						
<b>RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Local	7223	0.00	7224	0.00	7225	0.00
Del exterior	7226	0.00	7227	0.00	7228	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Valor no deducible</b>			
Local	7229	0.00	7230	7715.75	7231	0.00
Del exterior	7232	0.00	7233	0.00	7234	0.00
Instalación, organización y similares	7235	0.00	7236	0.00	7237	0.00
IVA que se carga al costo o gasto	7238	0.00	7239	7148.76	7240	0.00
Servicios públicos	7241	0.00	7242	14527.35	7243	0.00
Pérdidas por siniestros	-	7245	0.00	7246	0.00	
Otros	7247	0.00	7248	847.89	7249	0.00
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS, NO OPERACIONALES</b>						
<b>FINANCIEROS</b>						

Local	7269	663.13	7270	0.00
Del exterior	7272	0.00	7273	0.00
<b>INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>				
<b>RELACIONADAS</b>				
	Gasto		Valor no deducible	
Local	7275	0.00	7276	0.00
Del exterior	7278	0.00	7279	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>				
	Gasto		Valor no deducible	
Local	7281	0.00	7282	0.00
Del exterior	7284	0.00	7285	0.00
<b>INTERESES PAGADOS A TERCEROS</b>				
<b>RELACIONADAS</b>				
	Gasto		Valor no deducible	
Local	7287	0.00	7288	0.00
Del exterior	7290	0.00	7291	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>				
	Gasto		Valor no deducible	
Local	7293	0.00	7294	0.00
Del exterior	7296	0.00	7297	0.00
<b>INTERESES DEL PASIVO POR ARRENDAMIENTO</b>				
	Gasto		Valor no deducible	
Reversiones del descuento de provisiones que fueron reconocidas a su valor presente	7299	0.00	7300	0.00
Intereses implícitos devengados por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o pago diferido	7302	0.00	7303	0.00
Otros	7305	0.00	7306	0.00
Pérdidas por medición de inversiones en asociadas y negocios conjuntos al método de la participación (valor patrimonial proporcional)	7308	0.00	7309	0.00
Otros	7311	0.00	7312	0.00
Pérdidas netas procedentes de actividades discontinuadas	7314	0.00	7315	0.00
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>			<b>7391</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>7392</b>	<b>483368.92</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>			<b>7399</b>	<b>483368.92</b>
Baja de inventario (Informativo)			7901	0.00

## Anexo 8 Estado de situación financiera 2020

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?	030	NA
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	18231.59
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES</b>		
<b>RELACIONADAS</b>		
Locales	312	0.00
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>		
Locales	315	3363.03
Del exterior	316	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	0.00
<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES</b>		
<b>ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL</b>		
Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00
<b>DIVIDENDOS POR COBRAR</b>		
En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00
<b>OTRAS RELACIONADAS</b>		
Locales	322	0.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00
<b>OTRAS NO RELACIONADAS</b>		
Locales	325	0.00
Del exterior	326	0.00

<b>DIVIDENDOS POR COBRAR</b>		
En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00
<b>OTRAS RELACIONADAS</b>		
Locales	322	0.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00
<b>OTRAS NO RELACIONADAS</b>		
Locales	325	0.00
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	0.00
<b>OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES</b>		
A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00
<b>PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR</b>		
Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00
<b>IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN</b>		
Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	2442.87
Otros	338	0.00
<b>INVENTARIOS</b>		
Mercaderías en tránsito	339	0.00

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)		
Propaganda y publicidad prepagada	356	0.00
Arrendamientos operativos pagados por anticipado	357	0.00
Primas de seguro pagadas por anticipado	358	0.00
Otros	359	0.00
Otros Activos Corrientes	360	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>361</b>	<b>24037.49</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	362	0.00
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	363	0.00
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	364	31842.07
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	365	0.00
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	366	0.00
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	367	0.00
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	368	36043.95
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	369	0.00
PLANTAS PRODUCTORAS (AGRICULTURA)		
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	370	0.00
Ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	371	0.00
Construcciones en Curso y Otros Activos en Tránsito	372	0.00
Muebles y enseres	373	0.00
Equipo de Computación	374	0.00
Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil	375	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO		

Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil	375	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO		
Terrenos	376	0.00
Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)	377	0.00
Naves, aeronaves, barcas y similares	378	0.00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	379	0.00
Equipo de computación	380	0.00
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	381	0.00
Otros	382	0.00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	383	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	384	44385.54
Del ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	385	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de propiedades, planta y equipo	386	0.00
ACTIVOS INTANGIBLES		
Plusvalía o goodwill (derecho de llave)	387	0.00
Marcas, patentes, licencias y otros similares	388	0.00
Adecuaciones y mejoras en bienes arrendados mediante arrendamiento operativo	389	0.00
Derechos en acuerdos de concesión	390	0.00
Otros	391	0.00
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	392	0.00
(-) Deterioro acumulado de activos intangibles	393	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN		
TERRENOS		
A costo	394	0.00
A valor razonable	395	0.00
EDIFICIOS		
A costo	396	0.00

Otros Activos No Corrientes	445	0.00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>449</b>	<b>23806.48</b>
<b>REVALUACIONES Y REEXPRESIONES DE ACTIVOS (INFORMATIVO)</b>		
Ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de otras partidas de propiedades, planta y equipo (Informativo)	460	0.00
(-) Depreciación acumulada de los ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de otras partidas de propiedades, planta y equipo (Informativo)	461	0.00
Ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de activos intangibles (Informativo)	462	0.00

(-) Amortización acumulada de los ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de activos intangibles (Informativo)	463	0.00
Ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de propiedades de inversión (Informativo)	464	0.00
(-) Depreciación acumulada de los ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de propiedades de inversión (Informativo)	465	0.00
Ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (Informativo)	466	0.00
(-) Depreciación/amortización acumulada del ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (Informativo)	467	0.00
Total de las revaluaciones y otros ajustes positivos producto de valoraciones financieras excluidos del cálculo del anticipo, para todos los activos (Informativo)	468	0.00
(-) Total depreciación acumulada del ajuste acumulado por revaluaciones y otros ajustes negativos producto de valoraciones financieras excluidos del cálculo del anticipo, para todos los activos (Informativo)	469	0.00
<b>TERRENOS QUE SE EXCLUYEN DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO</b>		
Total costo de terrenos en los que se desarrollan actividades agropecuarias (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (Informativo)	470	0.00
Total deterioro acumulado del costo de terrenos en los que se desarrollan actividades agropecuarias (Informativo)	471	0.00
Total costo de terrenos en los que se desarrollan proyectos inmobiliarios para la vivienda de interés social (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (Informativo)	472	0.00
Total deterioro acumulado del costo de terrenos en los que se desarrollan proyectos inmobiliarios para la vivienda de interés social (Informativo)	473	0.00
Total de intereses implícitos no devengados (futuros ingresos financieros en el estado de resultados) por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o cobro diferido (Informativo)	474	0.00
Activos (fideicomisos y generados) en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)	475	0.00
Activos adquiridos por el valor de las utilidades reinvertidas generadas en el período anterior al declarado (Informativo)	476	0.00
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>489</b>	<b>47837.97</b>

**PASIVO**

<b>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	533	3146.41
Obligaciones con el IESS	534	4954.38
Jubilación Patronal	535	0.00
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	536	8761.38
<b>PROVISIONES CORRIENTES</b>		
Por garantías	537	0.00
Por desmantelamiento	538	0.00
Por contratos onerosos	539	0.00
Por reestructuraciones de negocios	540	0.00
Por reembolsos a clientes	541	0.00
Por litigios	542	0.00
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	543	0.00
Otros	544	0.00
<b>PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS</b>		
Anticipos de clientes	545	0.00
Subvenciones del Gobierno	546	0.00
Otros	547	0.00
<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>		
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	548	0.00
Otros	549	0.00

<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>600</b>	<b>37879.09</b>
---------------------------------	------------	-----------------

OTROS PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES		
A costo amortizado	569	0.00
A valor razonable	570	0.00
Perdón no corriente de arrendamientos financieros por pagar	571	0.00
Pasivo por Impuesto a la Renta diferido	572	0.00
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		
Jubilación Patronal	573	0.00
Desahucio	574	0.00
Otros Pasivos No Corrientes Por Beneficios A Empleados	575	0.00
PROVISIONES NO CORRIENTES		
Por garantías	576	0.00
Por desmantelamiento	577	0.00
Por contratos onerosos	578	0.00
Por reestructuraciones de negocios	579	0.00
Por reembolsos a clientes	580	0.00
Por litigios	581	0.00
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	582	0.00
Otros	583	0.00
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS		
Anticipos de clientes	584	0.00
Subvenciones del gobierno	585	0.00
Otros	586	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES		
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	587	0.00
Otros	588	0.00
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>589</b>	<b>0.00</b>
Total de Intereses Impugnados No Deberengados (Futuros Gastos Financieros En El Estado De Resultados) Por Acuerdos Que Constituyen Efectivamente Una Transacción Financiera O Pago Diferido (Informativo)	591	0.00
Pasivos incurridos en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)	592	0.00
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>599</b>	<b>37879.09</b>

PATRIMONIO		
Capital Suscrito y/o Asignado	601	2000.00
(-) Capital Suscrito No Pagado, Acciones en Tesorería	602	0.00
Aportes de Socios, Accionistas, Partícipes, Fundadores, Constituyentes, Beneficiarios U Otros Titulares De Derechos Representativos De Capital Para Futura Capitalización	603	0.00
RESERVAS		
Reserva legal	604	638.96
Reserva facultativa	605	0.00
Otros	606	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS		
Reserva de capital	607	0.00
Reserva por donaciones	608	0.00
Reserva por valuación (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	609	0.00
Superávit por revaluación de inversiones (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	610	0.00
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	611	10109.46
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	612	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio anterior (con socios)	613	0.00

Resultados acumulados por adopción por primera vez de las NIF	614	-9960.24
Utilidad del ejercicio	615	6690.70
Pérdida del ejercicio	616	0.00
Excedente / pérdida del ejercicio económico (con socios)	617	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS		
<b>SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO</b>	<b>618</b>	<b>0.00</b>

La parte efectiva de las ganancias y pérdidas de los instrumentos de cobertura en una cobertura de flujos de efectivo		624	0.00
Otros		625	0.00
Dividendos declarados (distribuidos) a favor de titulares de derechos representativos de capital en el ejercicio fiscal (Informativo)		626	0.00
Dividendos pagados (liquidados) a titulares de derechos representativos de capital en el ejercicio fiscal (Informativo)		627	0.00
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<b>631</b>	<b>9550.88</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>639</b>	<b>47537.97</b>
<b>ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			
<b>VENTAS LOCALES DE BIENES</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6001 0.00	6002	0.00
Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA	6003 0.00	6004	0.00
<b>PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6005 0.00	6006	0.00
Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA	6007 477397.00	6008	0.00
<b>EXPORTACIONES NETAS (6009 - 6012)</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
De bienes	6009 0.00	6010	0.00
De servicios	6011 0.00	6012	0.00
Por prestación de servicios de construcción	6013 0.00	6014	0.00
Obtenidos bajo la modalidad de comisiones o similares (relaciones de agencia)	6015 0.00	6016	0.00
Obtenidos por arrendamientos operativos	6017 0.00	6018	0.00
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>1988</b>	<b>477397.00</b>	
<b>OTROS INGRESOS</b>			
<b>POR REGALIAS Y OTRAS CESIONES DE DERECHOS</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Relacionadas	6019 0.00	6020	0.00
No Relacionadas	6021 0.00	6022	0.00
<b>POR DIVIDENDOS</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>	
Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	6023 0.00	6024	0.00

## Anexo 9 Estado de resultado Integral 2020

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		899	47627.87
<b>ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			
<b>VENTAS LOCALES DE BIENES</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	8001	0.00	8002
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	8003	0.00	8004
			0.00
<b>PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	8005	0.00	8006
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	8007	477397.00	8008
			0.00
<b>EXPORTACIONES NETAS (8009 - 8012)</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
De bienes	8009	0.00	8010
De servicios	8011	0.00	8012
Por prestación de servicios de construcción	8013	0.00	8014
Obtenidos bajo la modalidad de comisiones o similares (relaciones de agencia)	8015	0.00	8016
Obtenidos por arrendamientos operativos	8017	0.00	8018
			0.00
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>1988</b>	<b>477397.00</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>			
<b>POR REGALIAS Y OTRAS CESIONES DE DERECHOS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Relacionadas	8019	0.00	8020
No Relacionadas	8021	0.00	8022
			0.00
<b>POR DIVIDENDOS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	8023	0.00	8024
Procedentes de sociedades no residentes ni establecidas en Ecuador	8025	0.00	8026
Ganancias netas por mediciones de activos biológicos a valor razonable menos costos de venta	8027	0.00	8028
Ganancias netas por medición de propiedades de inversión a valor razonable	8029	0.00	8030
Ganancias netas por medición de instrumentos financieros a valor razonable	8031	0.00	8032
Ganancias netas por diferencias de cambios	8033	0.00	8034
			0.00
Local	8115	66.12	8116
Del exterior	8117	0.00	8118
			0.00
<b>INTERESES DEVENGADOS CON TERCEROS</b>			
<b>RELACIONADAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Local	8119	0.00	8120
Del exterior	8121	0.00	8122
			0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Local	8123	0.00	8124
Del exterior	8125	0.00	8126
			0.00
<b>OTROS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Intereses implícitos devengados por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o cobro diferido	8127	0.00	8128
Otros	8129	0.00	8130
Ganancias por medición de inversiones en asociadas y negocios conjuntos al método de la participación (valor patrimonial proporcional)	8131	0.00	8132
Otros	8133	0.00	8134
			0.00
<b>OTROS</b>		<b>Total ingresos</b>	<b>Valor exento / no objeto</b>
Ganancias netas procedentes de actividades discontinuadas	8135	0.00	8136
			0.00
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>1945</b>	<b>66.12</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>899</b>	<b>477463.12</b>
Ventas netas de propiedades, planta y equipo (Informativo)			8140
Ingresos por reembolso como intermediario / monto total facturado por operadoras de transporte con puntos de emisión asignados a socios (Informativo)			8141
Dividendos declarados (distribuidos) a favor del contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)			8142
Dividendos cobrados (recaudados) por el contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)			8143
<b>Ingresos obtenidos por las organizaciones previstas en la ley de economía popular y solidaria (Informativo)</b>			
Utilidades (Informativo)			8144
Excedentes (Informativo)			8145
<b>Monto total facturado por comisiones y similares (relaciones de agencia) (Informativo)</b>			
Correspondiente a los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)			8146
Valor total correspondiente a las comisiones, descuentos, primas y similares sobre los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)			8147
Ingresos generados por compañías de transporte internacional por sus operaciones habituales de transporte (Informativo)			8148

Ventas netas de propiedades, planta y equipo (Informativo)	8140	0.00	
Ingresos por reembolso como intermediario / monto total facturado por operadoras de transporte con puntos de emisión asignados a socios (Informativo)	8141	0.00	
Dividendos declarados (distribuidos) a favor del contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)	8142	0.00	
Dividendos cobrados (recaudados) por el contribuyente en el ejercicio fiscal (Informativo)	8143	0.00	
<b>Ingresos obtenidos por las organizaciones previstas en la ley de economía popular y solidaria (Informativo)</b>			
Utilidades (Informativo)	8144	0.00	
Excedentes (Informativo)	8145	0.00	
<b>Monto total facturado por comisionistas y similares (relaciones de agencia) (Informativo)</b>			
Correspondiente a los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)	8146	0.00	
Valor total correspondiente a las comisiones, descuentos, primas y similares sobre los valores brutos de los bienes o servicios vendidos bajo la modalidad de comisiones o similares (Informativo)	8147	0.00	
Ingresos generados por compañías de transporte internacional por sus operaciones habituales de transporte (Informativo)	8148	0.00	
Ingresos generados en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es consultante o aportante (Informativo)	8149	0.00	
Ingresos no objeto de impuesto a la renta	8150	0.00	
Ingresos obtenidos en dinero electrónico (Informativo)	8151	0.00	
Ingresos brutos totales según contabilidad	8152	477463.12	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
	Costo	Costo	Valor no deducible
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7001	0.00	-
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7004	0.00	7006 0.00
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7007	0.00	7009 0.00
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7010	0.00	-
Inventario inicial de materia prima	7013	0.00	-
Compras netas locales de materia prima	7016	0.00	7018 0.00
Importaciones de materia prima	7019	0.00	7021 0.00
(-) Inventario final de materia prima	7022	0.00	-
Inventario inicial de productos en proceso	7025	0.00	-
(-) Inventario final de productos en proceso	7028	0.00	-
Inventario inicial productos terminados	7031	0.00	-
(-) Inventario final de productos terminados	7034	0.00	-

(\* / -) Ajustes

	7037	0.00	7038	0.00	7039	0.00
<b>GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS</b>						
	Costo	Costo	Costo	Costo	Valor no deducible	Valor no deducible
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IES	7040	0.00	7041	158233.48	7042	0.00
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IES	7043	0.00	7044	23029.56	7045	0.00
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	7046	0.00	7047	30168.43	7048	0.00
Honorarios profesionales y dietas	7049	0.00	7050	15540.00	7051	0.00
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	7052	0.00	7053	74345.00	7054	0.00
Jubilación patronal	7055	0.00	7056	0.00	7057	0.00
Desahucio	7058	0.00	7059	1908.75	7060	0.00
Otros	7061	0.00	7062	938.79	7063	0.00
<b>GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>						
<b>DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>						
	Costo	Costo	Costo	Costo	Valor no deducible	Valor no deducible
Acelerada	7064	0.00	7065	0.00	7066	0.00
No acelerada	7067	0.00	7068	4225.80	7069	0.00
Del costo histórico de propiedades de inversión	7070	0.00	7071	0.00	7072	0.00
Del costo histórico de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7073	0.00	7074	0.00	7075	0.00
<b>DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES</b>						
	Costo	Costo	Costo	Costo	Valor no deducible	Valor no deducible
Propiedades, planta y equipo	7076	0.00	7077	0.00	7078	0.00
Propiedades de inversión	7079	0.00	7080	0.00	7081	0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7082	0.00	7083	0.00	7084	0.00
Otros	7085	0.00	7086	0.00	7087	0.00
De Activos Biológicos	7088	0.00	7089	0.00	7090	0.00
Otras depreciaciones	7091	0.00	7092	0.00	7093	0.00
<b>GASTOS POR AMORTIZACIONES</b>						
	Costo	Costo	Costo	Costo	Valor no deducible	Valor no deducible
Del costo histórico de Activos Intangibles	7094	0.00	7095	0.00	7096	0.00
Del costo histórico de activos para la exploración evaluación y explotación de recursos minerales	7097	0.00	7098	0.00	7099	0.00
<b>DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES</b>						
	Costo	Costo	Costo	Costo	Valor no deducible	Valor no deducible
Activos intangibles	7100	0.00	7101	0.00	7102	0.00

Por garantías	7142	0.00	7143	0.00	7144	0.00
Por desmantelamientos	7145	0.00	7146	0.00	7147	0.00
Por contratos onerosos	-		7149	0.00	7150	0.00
Por reestructuraciones de negocios	-		7152	0.00	7153	0.00
Por reembolsos a clientes	-		7155	0.00	7156	0.00
Por litigios	-		7158	0.00	7159	0.00
Por pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios	7160	0.00	7161	0.00	7162	0.00
Otros	7163	0.00	7164	0.00	7165	0.00
<b>PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Costo</b>		<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Relacionadas	7166	0.00	7167	0.00	7168	0.00
No relacionadas	7169	0.00	7170	0.00	7171	0.00
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>Costo</b>		<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Promoción y publicidad	-		7173	240.89	7174	0.00
Transporte	-		7178	21216.51	7177	0.00
Consumo de combustibles y lubricantes	7178	0.00	7179	2772.16	7180	0.00
Gastos de viaje	-		7182	2871.49	7183	0.00
Gastos de gestión	-		7185	5800.00	7186	0.00
Arrendamientos operativos	-		7188	0.00	7189	0.00
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	7190	0.00	7191	63307.44	7192	0.00
Pérdida en la enajenación de derechos representativos de capital	-		7194	0.00	7195	0.00
Mantenimiento y reparaciones	7196	0.00	7197	28125.96	7198	1475.36
Mermas	7199	0.00	7200	0.00	7201	0.00
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	7202	0.00	7203	4733.28	7204	0.00
Gastos indirectos asignados desde el exterior por partes relacionadas	7205	0.00	7206	0.00	7207	0.00
Impuestos, contribuciones y otros	7208	0.00	7209	1203.92	7210	0.00
<b>COMISIONES Y SIMILARES (DIFERENTES DE LAS COMISIONES POR OPERACIONES FINANCIERAS)</b>						
<b>RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>		<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local	7211	0.00	7212	0.00	7213	0.00
Del exterior	7214	0.00	7215	0.00	7216	0.00
Del exterior	7220	0.00	7221	0.00	7222	0.00
<b>OPERACIONES DE REGALIAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTARÍA Y SIMILARES</b>						
<b>RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>		<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local	7223	0.00	7224	0.00	7225	0.00
Del exterior	7226	0.00	7227	0.00	7228	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>	<b>Costo</b>		<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local	7229	0.00	7230	2695.24	7231	0.00
Del exterior	7232	0.00	7233	0.00	7234	0.00
Instalación, organización y similares	7235	0.00	7236	0.00	7237	0.00
IVA que se carga al costo o gasto	7238	0.00	7239	6509.18	7240	0.00
Servicios públicos	7241	0.00	7242	16215.95	7243	0.00
Pérdidas por siniestros	-		7245	0.00	7246	0.00
Otros	7247	0.00	7248	1695.41	7249	0.00
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES</b>						
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
<b>ARRENDAMIENTO MERCANTIL</b>						
<b>RELACIONADAS</b>			<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local			7251	0.00	7252	0.00
Del exterior			7254	0.00	7255	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>			<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local			7257	0.00	7258	0.00
Del exterior			7260	0.00	7261	0.00
<b>COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS, ENTRE OTROS)</b>						
<b>RELACIONADAS</b>			<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local			7263	0.00	7264	0.00
Del exterior			7266	0.00	7267	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>			<b>Costo</b>		<b>Valor no deducible</b>	
Local			7269	546.55	7270	0.00

Local	7269	546.55	7270	0.00
Del exterior	7272	0.00	7273	0.00
<b>INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>				
<b>RELACIONADAS</b>				
Local	7275	0.00	7276	0.00
Del exterior	7278	0.00	7279	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>				
Local	7281	178.23	7282	0.00
Del exterior	7284	0.00	7285	0.00
<b>INTERESES PAGADOS A TERCEROS</b>				
<b>RELACIONADAS</b>				
Local	7287	0.00	7288	0.00
Del exterior	7290	0.00	7291	0.00
<b>NO RELACIONADAS</b>				
Local	7293	0.00	7294	0.00
Del exterior	7296	0.00	7297	0.00
Reversiones del descuento de provisiones que fueron reconocidas a su valor presente	7299	0.00	7300	0.00
Intereses implícitos devengados por acuerdos que constituyen efectivamente una transacción financiera o pago diferido	7302	0.00	7303	0.00
Otros	7305	0.00	7306	0.00
Pérdidas por medición de inversiones en asociadas y negocios conjuntos al método de la participación (valor patrimonial proporcional)	7308	0.00	7309	0.00
Otros	7311	0.00	7312	0.00
Pérdidas netas procedentes de actividades discontinuadas	7314	0.00	7315	0.00
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>			<b>7991</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>7992</b>	<b>466882.00</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>			<b>7999</b>	<b>466882.00</b>
Baja de inventario (Informativo)			7901	0.00
Pago por reembolsos como reembolsante / monto total facturado por socios por puntos de emisión a operadoras de transporte (Informativo)			7902	0.00
Pago por reembolsos como intermediario (Informativo)			7903	0.00

No. de ruc del profesional que realizó el cálculo actuarial para el contribuyente (Informativo)			7904	0.00
Costos y gastos generados en fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios donde el contribuyente es constituyente o aportante (Informativo)			7905	0.00
Gastos atribuidos a ingresos no objeto de impuesto a la renta			7906	0.00
Costos y gastos realizados con dinero electrónico (Informativo)			7907	0.00
Incentivos ley de solidaridad (inversiones nuevas, exoneración para FIB y compensación por el exceso de las contribuciones solidarias)			7908	0.00
<b>CONCILIACIÓN TRIBUTARIA</b>				
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			<b>801</b>	<b>10581.12</b>
<b>PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>			<b>802</b>	<b>0.00</b>
<b>CÁLCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES</b>				
	Generación		Reversión	
Ingresos por mediciones de activos biológicos al valor razonable menos costos de venta	004	0.00	005	0.00
Pérdidas, costos y gastos por mediciones de activos biológicos al valor razonable menos costos de venta	006	0.00	007	0.00
Base de cálculo de participación a trabajadores			008	10581.12
<b>DIFERENCIAS PERMANENTES</b>				
(-) Participación a trabajadores			803	1587.17
(-) Dividendos exentos y efectos por método de participación (valor patrimonial proporcional) campos (6024+6026+6132)			804	0.00
(-) Otras rentas exentas e ingresos no objeto de impuesto a la Renta			805	0.00
(+) Gastos no deducibles locales			806	1475.38
(+) Gastos no deducibles del exterior			807	0.00
(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos y gastos atribuidos a ingresos no objeto de impuesto a la Renta			808	0.00