



Universidad
Nacional
de Loja

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE
SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
COMERCIALES DE LA CIUDAD DE LOJA.”**

Autora: Jhulissa Lizbeth Calva Chamba

Tesis previa a optar el grado de
Ingeniera en Banca y Finanzas.

Director: Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Mg. Sc.

LOJA-ECUADOR

2022

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Mg. Sc. **DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS.**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulada **“Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja”** desarrollado por la señorita **Jhulissa Lizbeth Calva Chamba**, con cédula de identidad **1105263469**, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Banca y Finanzas cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de régimen académico por lo que autorizo su presentación ante el tribunal de grado.

Loja, 4 de enero del 2022



Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo **Jhulissa Lizbeth Calva Chamba**, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representados Jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente declaro y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional de la Biblioteca Virtual.

Autora: Jhulissa Lizbeth Calva Chamba

Firma:

Cedula: 1105263469

Fecha: Loja, 04 de enero del 2022

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA DE REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo **Jhulissa Lizbeth Calva Chamba**, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis titulada **“Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja”**, como requisito para optar el grado de ingeniera en Banca y Finanzas; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre el desarrollo intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de en el repositorio institucional.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis de un tercero.

Para constancia de su autorización, en la ciudad de Loja a los 04 días del mes de enero del dos mil veintidos, firma la autora.

Firma:

Autora: Jhulissa Lizbeth Calva Chamba

Cedula: 1105263469

Dirección: Las Peñas

Correo Electrónico: jhulissacalva22@gmail.com

Teléfono: 0986091347

Fecha: Loja, 04 de enero del 2022

Datos complementarios

Director de Tesis: Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Mg. Sc.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Presidente: Ing. Diana Paola Morocho Pasaca, Mg. Sc.

Vocal: Lic. Franklin Yovani Malla Alvarado, Mg. Sc.

Vocal: Ing. Jorge Luis López Lapo, Mg. Sc.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo principalmente a Dios por darme salud, sabiduría y guiarme en cada etapa de mi vida y darme esa fortaleza espiritual para conseguir todas mis metas.

A mis padres Francisca Chamba y Lucio Calva, quienes han sido los pilares fundamentales en cada triunfo y derrota de mi vida ayudándome a seguir adelante a pesar de los obstáculos, brindándome consejos y valores necesarios para alcanzar cada una de mis metas.

A mis hermanas Lesly, Jesica y Samantha por ser quienes me motivan a seguir adelante, acompañándome en cada logro de mi vida personal y laboral; y con quienes siempre hemos compartido nuestros éxitos y derrotas.

A mi abuelito Miguel Calva por ser quien me aconsejaba desde su experiencia y sabiduría, enseñándome que con perseverancia y con la ayuda de Dios todo se puede, y a pesar de no tenerlo físicamente sé que desde el cielo está celebrando conmigo este gran logro, así mismo le agradezco a mis demás abuelitos Victoria Calva, Joaquín Chamba y Mercedes Herrera quienes han estado conmigo desde mi niñez.

Así mismo, a todos mis demás familiares tíos, tías, primas, primos, amigos y amigas porque han compartido conmigo su amistad y apoyo en todos los momentos de mi vida personal y profesional.

Jhulissa Lizbeth

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a la Universidad Nacional de Loja por permitirme formar parte de tan prestigiada institución y poder formarme profesionalmente en la carrera de Banca y Finanzas.

Así también un agradezco profundamente a todo el personal docente de mi carrera por todos los conocimientos brindados durante todo el transcurso de mi etapa de formación académica.

Al Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, director de tesis, por su tiempo brindado y su continua y eficiente asesoría para el desarrollo y culminación de mi tesis.

A la Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez, docente de la carrera por ser una guía fundamental, para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Al Instituto de Fomento al Talento Humano por ser quien financió mi carrera profesional.

A los propietarios de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja por brindarme la información necesaria para ejecutar el presente trabajo.

La autora

a. TEMA

“Estrategias Financieras Aplicadas al Proceso de Sostenibilidad y Crecimiento de las Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Loja.”

b. RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el principal objetivo de “Analizar las estrategias financieras aplicadas al crecimiento y desarrollo sostenible de las pequeñas empresas de la ciudad de Loja durante el periodo 2019-2020.”

Para el desarrollo de este estudio se utilizaron diferentes métodos que fueron de gran importancia para encontrar datos oportunos y reales, entre ellos: el método inductivo, deductivo, método científico, el método analítico y el sintético así mismo se utilizaron técnicas y herramientas apropiadas como la encuesta y entrevista las cuales ayudaron a ejecutar el diagnóstico de las estrategias actuales de las pequeñas empresas comerciales, identificar la influencia del medio externo e interno en el proceso de crecimiento de dichas empresas y finalmente en la elaboración del manual de estrategias financieras para el desarrollo y crecimiento sostenible de las pequeñas empresas comerciales.

Finalmente, como resultados se obtuvo que 69,57% de estas empresas emplean estrategias financieras, pero estas no se encuentran bien establecidas y no consideran la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, lo cual está provocando un desaprovechamiento de los recursos económicos y humanos, y además no realiza un análisis de todos los factores externos e internos en el crecimiento y desarrollo sostenible de las pequeñas empresas comerciales; ya que generalmente los propietarios se enfocan en otros aspectos como atención al cliente; olvidando realizar procesos de revisión de información y aplicación de indicadores financieros para evidenciar la situación real de las empresas.

PALABRAS CLAVES:

Influencia, diagnóstico, manual, clientes, indicadores.

ABSTRACT

This work was carried out with the main objective of "Analyzing the financial strategies applied to the growth and sustainable development of small companies in the city of Loja during the period 2019-2020."

For the development of this study, different methods were used that were of great importance to find timely and real data, among them: the inductive, deductive, scientific method, the analytical and synthetic method, as well as appropriate techniques and tools such as the survey and interview which helped to carry out the diagnosis of the current strategies of small commercial companies, identify the influence of the external and internal environment in the growth process of said companies and finally in the preparation of the financial strategies manual for the development and sustainable growth of small business enterprises.

Finally, as results, it was obtained that 69.57% of these companies use financial strategies, but these are not well established and do not consider the opinion of the collaborators in decision-making, which is causing a waste of economic resources and human, and also does not perform an analysis of all external and internal factors in the growth and sustainable development of small business enterprises; since generally the owners focus on other aspects such as customer service; forgetting to carry out information review processes and application of financial indicators to show the real situation of the companies.

KEYWORDS

Influence, diagnosis, manual, clients, indicators.

c. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja son unas de las principales impulsoras del desarrollo y crecimiento económico de la ciudad por su contribución ofertando bienes, demandando y comprando productos, generando empleo, por lo que tienen que desarrollar estrategias para fortalecerse y expandirse. En la actualidad, estas pequeñas empresas están expuestas a riesgos que las grandes compañías no tienen y pueden ajustarse más cómodamente a las condiciones de mercado debido a su tamaño relativo.

Hay que recalcar, que las pequeñas empresas aportan un porcentaje considerable en el PIB, pues estas son generadoras de empleo, por ende, la importancia de fomentar y brindar estrategias que les permitan marcar su dirección para una adecuada toma de decisiones respecto al financiamiento y administración; y así cuenten con estabilidad para que sean sostenibles y sigan creciendo dentro del mercado.

Por tal motivo, el presente trabajo de titulación aporta un manual que da a conocer estrategias financieras a propietarios y gerentes para que estos puedan ejecutarlas y así generen un mayor crecimiento y desarrollo sostenible en las empresas.

Así mismo, el presente trabajo está conformado por todo lo que estipula el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja; iniciando con un tema, que detalla el campo en el que se ejecutó la investigación; resumen presentado en idioma castellano y traducido al inglés, aquí se presenta el extracto de todo el trabajo; introducción, contextualiza el problema del que partió la investigación; revisión de literatura, está compuesta por dos partes el marco referencial que incluye temas relacionados con el ámbito geográfico de intervención del trabajo y por el marco teórico en donde se detallan autores y teorías en la que se basó la investigación; materiales y métodos, que indican primeramente los materiales que utilizados; y los métodos generales y particulares que fueron empleados para el desarrollo de la tesis;

resultados, presentan el producto final de lo que se ha obtenido mediante la investigación; discusión, en la que se realiza la comparación con otros trabajos similares.

Conclusiones, en esta sección se destacan los puntos considerados más relevantes; recomendaciones, brinda sugerencias que pueden tomar en cuenta los propietarios de las pequeñas empresas comerciales, en la bibliografía, se detalla los autores de las teorías utilizadas para la ejecución del trabajo; anexos, se presentan las herramientas complementarias para ejecutar el trabajo; índice, el cual detalla de forma ordenada la ubicación de todo el contenido del trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

EMPRESA

Definición

Según Sánchez (2015), la empresa es un conjunto de personas y recursos que buscan un beneficio económico mediante la ejecución de una acción en particular, por lo cual esta unión productiva puede estar conformada por una sola persona la cual debe buscar ganancias y las metas establecidas en su formación. (p.4)

Como afirman Pallares et al. (2017) la empresa es un sistema en el que una persona o grupo de personas realiza una serie de actividades orientadas a producir y/o distribuir bienes o servicios, enmarcadas por una finalidad social específica (p.41).

Importancia

Según Martínez (2019) la empresa es importante ya que permite una integración laboral y desarrollo económico, es decir genera trabajo y produce el bienestar de muchas familias, para que esto se implemente con éxito se necesita que quienes la guían y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento y desarrollo de la misma, además todas las áreas que integran la empresa tienen que tener claro su rol dentro de la misma.

De acuerdo con Ramírez (2015), sin las empresas dentro de la sociedad no se tendrían factores de producción, o un lugar en el cual las personas puedan trabajar. Es por esto que una empresa es importante en los ámbitos económico y social.

Ámbito económico

- Crea empleos.
- Produce y comercializa bienes tangibles y servicios en los mercados.
- Mejora e innova productos y servicios.

- Es fuente de ingresos para las personas, organizaciones y el país.
- Promueve el uso y desarrollo de la tecnología.
- Al compartir en mercados internacionales, genera entrada de divisas al país.
- Mediante el intercambio internacional, la gente tiene acceso a una mayor diversidad de productos y servicios.
- Coadyuva con la estabilidad económica del país.

Ámbito social

- Al crear empleos, aporta estabilidad a las familias.
- Al producir, comercializar, mejorar e innovar productos y servicios, satisface necesidades y deseos que elevan la calidad de vida de la gente.
- Al ser fuente de ingresos, promueve el poder adquisitivo de muchos de los integrantes de la sociedad.
- Facilita el logro de metas individuales y grupales.
- Cuando las empresas son socialmente responsables, colaboran en la conservación del medio ambiente y ayudan a los grupos más marginados. (p.2)

Clasificación de las Empresas

La Corporación Universitaria de Asturias (2014) señala que las empresas se pueden clasificar en

Clasificación Según Actividad

Industriales. Estas empresas se dedican a la producción de bienes mediante la transformación de materias primas. Éstas a su vez se clasifican en

Extractivas. Se dedican a la extracción de recursos naturales, renovables o no renovables.

Manufactureras. Transforman las materias primas en productos terminados.

Agropecuarias. Se dedican a la agricultura y ganadería, pertenecen al sector primario de la economía.

Comerciales. Son intermediarias entre el productor y el consumidor, se dedican a la compra y venta de productos terminados. Se clasifican en:

Mayoristas. Se dedica a efectuar ventas a gran escala a otras empresas, tanto al menudeo como al detalle. Ejemplos: Bimbo, Nestlé, Jersey, entre otras.

Menudeo. Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad, ya sea para su reventa o para el uso del consumidor final.

Minoristas o Detallistas. Venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

Comisionistas. Se dedican a vender mercancías que los productores entregan a consignación, y reciben una ganancia o comisión pagada por el productor.

Empresas de Servicios. Son aquellas que prestan servicio a la comunidad, a otras empresas públicas o privadas, las cuales pueden tener o no fines lucrativos.

Clasificación Según el Origen del Capital

Según la procedencia u origen del capital, las empresas pueden clasificarse como

Públicas. En este tipo de empresas el capital es de fondos estatales y por lo general, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Privadas. Son las empresas en las cuales, la procedencia del capital proviene de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa, esta se puede clasificar en

Nacionales. El capital es de proveniencia nacional o local, los inversionistas son 100% del país.

Extranjeras. El capital que conforma el patrimonio de la empresa es de inversionistas extranjeros.

Trasnacionales. Cuando el capital es de origen extranjero, y las utilidades o excedentes de capital se reinvierten en los países de origen de las mismas.

Mixtas. Son las empresas cuya formación de patrimonio proyecta procedencia de capital del estado y de particulares. En éstas existe la cooperación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. (pp.2-5).

Clasificación Según el Tamaño de la Empresa

Según el Banco Pichincha (2021), las empresas en el Ecuador pueden ser

Microempresa. Es la más pequeña dentro de la clasificación por tamaño y generalmente son emprendimientos o negocios familiares.

Tabla 1

Crterios de las microempresas

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
	Número de colaboradores	De 1 a 9 personas
Microempresa	Valor bruto en ventas anuales	Igual o menor a \$100 000,00
	Activos	Hasta \$100 000,00

Nota. Adaptado de Tipos de empresas por B. Pichincha, 2021, Información (1), párr. 3(<https://bit.ly/3vDwrbL>).

Pymes. Son las pequeñas y medianas empresas, estas operan a nivel nacional, apuestan por la innovación y es poco común que su actividad se desarrolle a nivel industrial.

Tabla 2*Crterios de las pequeñas empresas*

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Pequeña	Número de colaboradores	De 10 a 49 personas
	Valor bruto en ventas anuales	De 101 000,00 a \$1 000 000,00
	Activos	De 100 001,00 hasta \$750 000,00

Nota. Adaptado de Tipos de empresas por B. Pichincha, 2021, Información (1), párr. 5 (<https://bit.ly/3vDwrbL>).

Tabla 3*Crterios de las medianas empresas*

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Mediana	Número de colaboradores	De 50 a 199 personas
	Valor bruto en ventas anuales	De \$1 000 000,00 a \$5 000 000,00
	Activos	De 750 001,00 hasta \$3 999 000,00

Nota. Adaptado de Tipos de empresas por B. Pichincha, 2021, Información (1), párr. 6 (<https://bit.ly/3vDwrbL>).

Gran empresa. Tienen un gran poder comercial en el mercado y muchas veces operan a nivel internacional.

Tabla 4*Crterios de la gran empresa*

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Gran empresa	Número de colaboradores	Más de 199 personas
	Valor bruto en ventas anuales	Más de \$5 000 000,00
	Activos	Más de \$4 000 000,00

Nota. Adaptado de Tipos de empresas por B. Pichincha, 2021, Información (1), párr. 7 (<https://bit.ly/3vDwrbL>).

Recursos

Los recursos son competencias y elementos tangibles e intangibles que una organización posee, y con los cuales planea para llevar a cabo diferentes procesos (Blázquez y Mondino, 2012); además, clasifican los recursos empresariales como

Tangibles

Son los bienes materiales, los tecnológicos físicos, los económicos y financieros, estos se pueden medir y cuantificar.

Intangibles

Estos recursos son más difíciles de medir o cuantificar, al no disponer de una entidad física. Sin embargo, su peso en la compañía es igual o más importante ya que agrupa a los recursos humanos y su aporte a la compañía (conocimiento, experiencia, motivación), también están conformados por los valores empresariales, como el clima organizacional o la reputación de la compañía.

Humanos

Son las personas que trabajan en la compañía y representan el factor más importante, pues son las encargadas de gestionar el resto de recursos para alcanzar las metas establecidas.

Financieros

Son la capacidad económica de la empresa, reúnen el dinero que posee la organización proveniente de los inversores, las ventas, préstamos otorgados por entidades financieras, etc.

Los recursos financieros, se clasifican en dos tipos:

Propios. Aportaciones de los socios que suscriben el capital de la empresa, más las reservas para hacer frente a situaciones extraordinarias y utilidades generadas por la empresa que no se han distribuido en forma de dividendos entre sus accionistas.

Ajenos. Son obligaciones de pago situadas en el pasivo del balance, en estas están las pólizas o préstamos bancarios. Permiten a las compañías ampliar su capacidad económica, siempre y cuando los ingresos permitan hacer frente al pago de los mismos.

Materiales

Abarcan todos los bienes tangibles que dispone la organización para desarrollar su trabajo. Hablamos de las instalaciones y oficinas, con su correspondiente mobiliario, la maquinaria de producción, vehículos, herramientas, materias primas o stock, entre otros.

Recursos tecnológicos

Incluyen los procesos y sistemas de la compañía necesarios para realizar o mejorar el desempeño profesional. ¿Qué son los recursos dentro de esta modalidad tecnológica? Pueden ser patentes, sistemas de gestión, fórmulas, desarrollo de tecnología propia. No obstante, hay autores que también incorporan en este tipo el material informático. (p.41)

PLANIFICACIÓN

Concepto

Según Valle (2020), la planeación es un instrumento fundamental de la gestión financiera que comprende y otorga control, perfecciona el proceso de toma de decisiones, así como el logro de objetivo y metas organizacionales, además es flexible por su adecuación a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial y personal, además permite prevenir y mostrar acontecimientos futuros, ejecutar un balance de posición de la compañía y establecer

una dirección a seguir; así como realizar un marco para determinar el impacto financiero y los resultados de varias acciones correctivas. (p.6)

FINANZAS

Definición

De acuerdo con Ponce et al. (2019), las finanzas son parte de la economía la cual lleva a cabo la gestión y la optimización de los movimientos de los recursos económicos producto de las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos, además tiene como uno de sus principales objetivos, maximizar el valor de la empresa y garantizar que se puedan ejecutar todas las obligaciones en la salida de dinero de la organización. (p.10)

Para Gitman y Zuter (2012), las finanzas son “el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros” (p.35).

Las finanzas implican decisiones respecto a cómo aumentar el dinero de los inversionistas, como invertirlo para obtener utilidad, y de qué manera reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas(Gitman y Zutter, 2012).

Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; el conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo ayudan a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también ayudan a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que se elija. (Gitman y Zutter, 2012, p.35)

Gestión Financiera

Precisando el concepto de gestión financiera Rodríguez (2016), la describe como una de las áreas funcionales de la gestión empresarial, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los caudales financieros necesarios a la actividad de dicha organización (p.587).

La gestión financiera se enfoca en administrar los recursos que tiene una empresa para verificar que sean suficientes para cubrir los gastos que se generen, por lo cual esta responsabilidad recae en el gestor financiero el cual tiene que llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y egresos de la empresa. (Rodríguez, 2016)

Políticas Financieras

La política financiera proporciona las herramientas necesarias para realizar el control sobre las actividades de la empresa, en la teoría planteada por Chandrasekhar (2007), se explica que las políticas financieras están orientadas al crecimiento de sectores especiales como la infraestructura además, es un componente importante en economías donde predominan los actores privados en las decisiones de inversión. (p.12)

De acuerdo al informe presentado por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021) las excepcionales medidas de política han relajado las condiciones financieras y han respaldado la economía, ayudando a contener los riesgos para la estabilidad financiera, sin embargo, las medidas tomadas en la pandemia pueden tener consecuencias no intencionadas, en las valoraciones y en las vulnerabilidades financieras. (p.1)

Planificación Estratégica Financiera

Según Romero y Zábala (2019), la planificación estratégica financiera es “un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una

organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y su correcta utilización representa una ventaja sostenible para ésta” (p.2).

La planeación financiera es un elemento de la administración financiera que se puede definir como una técnica o herramienta que realiza una evaluación futura, proyectada o estimada de una empresa en términos de rentabilidad, liquidez y equilibrio estructural, para la toma acertada de decisiones.

Desde el punto de vista de (Gitman y Zutter, 2012), “la planeación financiera estratégica especifica el monto de fondos requeridos, los costos esperados, la estructura de financiación y las fuentes a recurrir, todo esto a nivel corporativo, es decir incluirá todas las unidades de negocios o departamentos” (p.307).

La planificación financiera es una herramienta que se aplica, para la evaluación proyectada de la empresa, ya sea de las ventas, ingresos y activos, tomando como base diferentes estrategias de producción y de mercadotecnia, y los recursos que se necesitan ejecutar las proyecciones. Es decir la empresa debe definir lo que le espera a futuro y debe analizar los factores que influyen en la proyección en el corto o largo plazo, a fin de generar con éxito los planes financieros

a) A corto plazo se le conoce como plan financiero táctico, el cuál está integrado por todos los presupuestos anuales de producción, ventas, compras, inversiones a corto plazo, salarios, etc, por lo general abarca un año o menos.

b) A largo plazo contiene proyecciones a mediano y largo plazo generalmente 3 a 5 años.

Por lo que se puede determinar que la planificación financiera traduce en términos financieros los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa. (Gitman y Zutter, 2012, p.340)

Etapas de la Planificación Estratégica Financiera

Para Fred (2013), el proceso de la planificación estratégica consta de tres etapas

Primera Etapa. La formulación de estrategias la cual implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, determinar metas a largo plazo, identificar estrategias alternativas y seleccionar las estrategias más relevantes.

Además dentro de la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar y cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, etc.

Segunda Etapa. La implementación de la estrategia o etapa de acción requiere que la empresa determine objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias establecidas puedan ejecutarse, además implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, generar una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información.

Implementar y poner en práctica las estrategias significa ejecutar un trabajo coordinado entre empleados y directivos, ya que una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados. Cada división y departamento tiene que determinar las respuestas a preguntas como ¿Qué hacer para implementar la parte que les toca en la estrategia organizacional? y ¿Cómo realizarlo de la mejor forma?.

Tercera etapa. La evaluación de estrategias, es el medio principal para obtener información respecto a si las estrategias están funcionando bien o no; todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras. La evaluación de estrategias está conformada por tres parámetros:

- 1) Analizar los factores externos e internos en base a los que se ejecutarán las estrategias,
- 2) Calcular el desempeño y
- 3) Realizar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es fundamental porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana, el éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes. (p.50)

Estrategias Financieras

“Las estrategias financieras son el conjunto de metas, objetivos, y políticas que desde una perspectiva financiera, ordenadas y conciliadas de una manera específica, permiten maximizar la eficiencia, el valor y el cumplimiento de la estrategia general de la empresa”(Ferreiro, 2018, p.59).

Para Fred(2013), las estrategias financieras son planes de acción que requieren de la toma de decisiones de los altos directivos y de gran cantidad de recursos de la organización. Además, estas afectan el éxito a largo plazo de la empresa, por lo general cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro, así mismo las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales por lo que requieren tomar en cuenta factores externos e internos que tiene la empresa. (p.11)

Las estrategias financieras forman parte del procedimiento de planificación de todas las empresas, estas consisten en analizar la información financiera de la empresa, donde se busca resaltar hechos o tendencias y ofrecer indicios sobre la información financiera de la empresa y en base a ello definir las acciones que se van a realizar para cumplir con los objetivos de la empresa. (García y Paredes, 2014, p.60)

Es evidente que actualmente las empresas deben agregar en su planeación a largo, medio y corto plano, un plan de gestión y de toma de decisiones estratégico; el cual sirva para

tener un acceso rápido y fácil a las fuentes de financiamiento propias que ayuden a incrementar el crecimiento de la organización. (Ruiz, 2011, p.4)

Estrategias Financieras a Corto Plazo. Según Lan (2014), las estrategias financieras a corto plazo son

Sobre el Capital de Trabajo. Son las decisiones que involucran la administración eficiente de los activos circulantes o corrientes, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante.

Sobre el Financiamiento Corriente. Es el pasivo circulante, compuesto por cuentas y efectos por pagar, representa un costo financiero. Las estrategias de financiamiento corriente son la determinación y selección de estrategias de capital de trabajo, que generen el menor costo financiero.

Sobre la Gestión del Efectivo. En esta se establecen las reglas a seguir con los elementos de la liquidez de la empresa, los inventarios, los cobros y los pagos. (p. 60)

Estrategias Financieras a Largo Plazo. Para Lan (2014) las estrategias financieras a largo plazo están compuestas por tres decisiones inversión, financiamiento y dividendos cada una de éstas debe vincularse con los objetivos de la organización, hay que recalcar que la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la empresa para los accionistas.

Sobre la Inversión. Consiste en determinar de qué manera es conveniente crecer, analizando diferentes posibilidades de crecimiento interno y externo. Es así que el crecimiento interno la organización, es la necesidad de ampliar el negocio ya que la demanda es mayor que la oferta, o por realizar la identificación de nuevos productos o servicios que requieran el incremento de la inversión actual, o porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. Estas decisiones se toman considerando las opciones de incremento de los activos existentes, o reemplazo por otros más modernos y eficientes. El crecimiento externo se ejecuta

siguiendo la estrategia de eliminar competidores mediante fusiones o adquisiciones horizontales. Otra estrategia es la de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, diversificando la cartera de inversión reduciendo el riesgo y maximizando el rendimiento.

Sobre la Estructura Financiera. Estas estrategias se dirigen hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo general se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de oposición al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento. Desempeñar las actividades con financiamiento ajeno es más económico, sin embargo su incremento maximiza el riesgo y a su vez incrementan los costos de insolvencia, ocasionando que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas se reduzca por el aumento de los costos de insolvencia.

Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades. Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades de acuerdo a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos. Estas estrategias se encuentran estrictamente vinculadas a la de estructura financiera, pues esta tiene impacto inmediato sobre el financiamiento estable de la empresa, y provoca variaciones en la estructura de las fuentes permanentes. Es por esto que la retención y/o reparto de utilidades de la empresa se tiene que realizar con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el buen funcionamiento de la empresa y de sus objetivos estratégicos. (p. 60)

Análisis Interno

Según la definición recogida por Maroto (2014), el análisis interno de una empresa se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno” (p.70).

Para Mesa el análisis interno de una empresa (2020) consiste en

Evaluar los recursos, habilidades y competencias de la empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo.

Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia. (p.67)

Herramientas para el Análisis Interno de una Empresa. Una de las herramientas fundamentales para poder realizar un correcto análisis interno de una empresa es la denominada “cadena de valor”. Esta técnica permite analizar estratégicamente las actividades internas de una empresa. Es decir, la cadena de valor estudia el desarrollo de las ventajas que la empresa puede adoptar frente a la competencia. Esta se compone de nueve actividades principales: Producción, logística externa e interna, desarrollo tecnológico, infraestructura, venta y servicio postventa, gestión de recursos humanos y abastecimiento, mediante estas actividades, la cadena de valor intercambia información para posibilitar una red coherente de colaboración. (Mesa, 2020)

Otra herramienta fundamental del análisis interno de la empresa son los recursos y el análisis funcional de éstos, ya que es importante estudiar si los recursos de una empresa constituyen puntos fuertes y si aportan beneficios o representan puntos débiles por lo que se debe buscar soluciones pertinentes. (Mesa, 2020, pp. 67-69)

Entre los recursos humanos se encuentran los empleados, además, según el tipo de empresa, es importante la situación geográfica de ésta, es decir, que tenga o no un fácil

acceso puede tener una repercusión importante tanto para los empleados, como para los clientes.

Además, hay que destacar que los recursos financieros tienen impacto importante en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Contar con grandes accionistas y una buena relación con los bancos, genera un valor positivo a los recursos de la empresa. Así mismo, los recursos de publicidad o marketing que las empresas tienen en relación a la competencia juegan un rol fundamental, debido al elevado número de empresas que ofrecen servicios similares, es importante desarrollar técnicas de marketing para destacar frente a la competencia. La posición que una empresa adopta en el mercado, desempeña un rol fundamental, ya que de esto dependerán, en mayor parte, la decisión de los clientes de escoger una empresa u otra. (Mesa, 2020, pp. 67-69)

Según Mesa (2020) determina que

El mundo laboral es cada vez más complejo, y es importante adoptar las técnicas necesarias para destacar frente a la competencia. Por esto, es necesario realizar un buen análisis interno de una empresa, revisando su historia, evolución, técnicas, recursos que la empresa posee, la imagen que proyecta como marca y posición en el mercado. La clave del éxito empresarial radica en saber aprovechar los recursos de las empresas para optimizar los resultados y mejorar los puntos débiles que éstas puedan presentar. (pp. 67-69)

Para realizar el análisis interno de una empresa, existen diferentes herramientas. A continuación, se detallan las más utilizadas:

Análisis DAFO. Es una de las matrices más extendidas para evaluar a las organizaciones, se centran en establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en cada aspecto.

Análisis CAME. Ayuda a corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Análisis GAP. Permite comparar el estado actual con el futuro deseado, identificando las diferencias entre lo conseguido, la meta marcada y estableciendo medidas para acortar esa brecha.

Análisis VRIO. Esta herramienta de análisis interno de una empresa se centra en la evaluación de los recursos internos y su clasificación según el valor y singularidad, que aportan a la compañía. Permitiendo conocer las ventajas competitivas de la empresa.

Cuadro de Mando Integral. Evalúa los resultados de los objetivos estratégicos de la empresa desde una perspectiva global abarcando un examen de los indicadores económicos, la eficacia de los procesos, la satisfacción del cliente y el clima organizacional. (Puigdollers, 2019, p.2)

Razones financieras. De acuerdo a Fred (2013), las razones financieras son muy importantes ya que los resultados obtenidos muestran la realidad de la empresa en una situación determinada. Además, realizar una comparación de las razones a través del tiempo y contra el promedio genera datos que permiten identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. (p.109)

Indicadores de liquidez. Según Fred (2013), estos indicadores permiten evidenciar la capacidad de las empresas comerciales para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Además, menciona que estos se clasifican en:

Razón Corriente. Representa las veces en que el activo corriente de las empresas comerciales cubre al pasivo corriente, entre mayor índice es favorable.

$$RC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Capital Neto De Trabajo. Muestra en cantidad lo que representa la razón corriente, si es que el resultado es positivo es favorable para la empresa.

$$CNT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Prueba Ácida. Mide el número de veces que el Activo corriente cubre al pasivo corriente sin recurrir a la venta de sus inventarios, entre mayor sea el índice es más favorable.

$$PA = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indicadores de Actividad. Para Fred (2013), estos indicadores miden la efectividad con la que la empresa utiliza sus recursos. Además, menciona que estos se clasifican en:

Rotación de Inventarios para Empresas Comerciales-Costo de Mercaderías Vendidas. Mide el número de veces que rota el inventario de mercaderías entre más veces rota es mejor.

$$CMV = \frac{\text{Costo de mercaderías vendida en el periodo}}{\text{Inventario promedio de mercaderías}}$$

Días de Inventario a Mano. Mide los días que tarda el inventario de mercaderías en convertirse en efectivo o cuentas por cobrar, entre menos días es más favorable.

$$DIM = \frac{\text{Inventario promedio de mercancía} \times 365}{\text{Costo de mercancías vendidas en el periodo}}$$

Rotación de Activos Fijos. Mide las veces que rota el activo fijo, entre más veces rota es mejor.

$$\text{RAF} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos brutos}}$$

Rotación de Activos Operacionales. Mide la capacidad con la que las empresas utilizan sus activos operacionales en la producción, entre más veces es mejor.

$$\text{RAO} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos operacionales}}$$

Rotación de Activos Totales. Muestra si las empresas están generando el suficiente nivel de ventas para recuperar su inversión, entre mayores veces es más favorable.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales brutos}}$$

Rotación de Proveedores. Mide los días en que la empresa cancela sus obligaciones a proveedores, entre más este equilibrado con las cuentas por cobrar es mejor.

$$\text{RP} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365}{\text{Compras a crédito en el periodo o Costo de ventas}}$$

Indicadores de endeudamiento. Fred (2013) afirma que estos indicadores miden la participación de los acreedores dentro de la empresa. Además, menciona que estos se clasifican en:

Nivel de Endeudamiento. Mide el porcentaje de los acreedores dentro de la empresa, entre menor sea es favorable para la empresa, el porcentaje factible es de menos del 50%.

$$\text{NE} = \frac{\text{Total de obligaciones con terceros}}{\text{Total de activos}}$$

Endeudamiento financiero. Representa las obligaciones con entidades financieras respecto a las ventas en el periodo, entre menor es el porcentaje es mejor.

$$\text{IEF} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas}}$$

Impacto a la Carga Financiera. Representa los gastos financieros con respecto a las ventas, entre menor porcentaje es mejor. El porcentaje factible es menos del 50%.

$$ICF = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

Cobertura De Intereses. Establece la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades operacionales, menor a una vez es mejor

$$CI = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses pagados}}$$

Concentración de Pasivo a Corto Plazo. Establece que porcentaje del total de pasivos pertenece al corto plazo, entre más menor es favorable.

$$CPCP = \frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Total Pasivos con terceros}}$$

Indicadores de Leverage total o Endeudamiento. Para Fred (2013) estos indicadores permiten determinar hasta qué nivel está comprometido el patrimonio de la empresa con sus acreedores. Además, menciona que estos se clasifican en:

Leverage Total. Establece el grado de compromiso de los socios con los acreedores de la empresa el valor ideal es de uno a dos punto cinco.

$$LT = \frac{\text{T. Pasivos con terceros}}{\text{T. Patrimonio}}$$

Leverage Financiero Total. Establece la relación entre las obligaciones financieras y el patrimonio de la empresa, entre menor sea el porcentaje será mejor.

$$LFT = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{T. Patrimonio}}$$

Leverage a Corto Plazo. Corresponde al porcentaje del patrimonio comprometido con los acreedores, entre menos porcentaje existe es mejor.

$$CP = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{T. Patrimonio}}$$

Indicadores de Rentabilidad. Según Fred (2013) estos permiten evidenciar la eficiencia y eficacia que tiene una empresa para generar utilidad. Además, menciona que estos se clasifican en:

Margen Operativo de Utilidad. Representa el porcentaje de utilidad operacional generada por las ventas, entre mayor sea es mejor.

$$MOU = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

Margen Bruto de Utilidad. Representa el porcentaje de utilidad bruta generada por las ventas, entre mayor sea es mejor.

$$MBU = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Margen Neto de Utilidad. Representa el porcentaje de utilidad neta generada por las ventas, entre mayor sea es mejor.

$$MNU = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE). Mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, entre mayor sea el índice es favorable.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rendimiento Sobre el Activo (ROA). Mide el rendimiento de los activos, para generar utilidad, entre mayor es el índice es mejor, el rango mínimo es uno.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}}$$

Sistema de análisis Dupont. Para Fred (2013), este sistema permite analizar minuciosamente los estados financieros de las empresas y evaluar su situación financiera. Resume el estado de pérdidas y ganancias, y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP).

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos T. brutos}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Ventajas de Analizar la Compañía a Nivel Interno. Puigdollers (2019) determina que analizar la empresa a nivel interno conlleva las siguientes ventajas para la organización

- Permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Ayuda, a partir de las conclusiones extraídas, para tomar medidas que potencien los puntos fuertes y minimicen los débiles.
- Contribuye a establecer métodos de trabajo más efectivos y eficientes. (p.2)

Análisis Externo

Paredes (2011) determina que el análisis externo consiste en

La identificación de variables de carácter nacional y sectorial que generen impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales esta no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento, si estas variables generan un entorno favorable para el crecimiento del negocio, serán oportunidades, en el caso que la trascendencia de estas variables sea negativa para la empresa, estaremos hablando de amenazas. (p.4)

Las oportunidades son los factores que el personal de la empresa considera que se pueden aprovechar en pro de los objetivos de la empresa.

Mientras que las amenazas son los factores del ambiente externo que los miembros de la empresa consideran tienen un efecto negativo y estos pueden ser: tecnológicos, económicos o políticos.

Cuando ya se encuentren definidos los riesgos, fallas, potencialidades y virtudes de la empresa; entonces se puede empezar a realizar un proceso de planificación estratégica que permita orientar a la empresa en la obtención de sus objetivos. (Acosta, 2018, pp. 18-19)

Una organización tiene que realizar un estudio de las fuerzas externas de mayor influencia que la rodean, no identificarlas implica que las estrategias formuladas no tengan el resultado esperado y pierdan su vigencia a corto plazo, lo que significa una pérdida de valor de la empresa y la desconfianza del mercado.

La identificación de los factores positivos como negativos debe ser delegada a toda la organización, puede aplicarse aquí la regla del 80/20, la cual establece que de forma general y para un gran número de fenómenos, el 80 % de las consecuencias resulta del 20 % de las causas.

Así, el 20 % de los factores identificados más destacados concentran el 80 % de influencia externa en la organización. El presupuesto o recursos económicos en una empresa son limitados por esto se centra en el 20 %. Hay que tener en cuenta las regulaciones vinculadas al giro de la compañía, las comunidades afectadas directamente, el grado de inflación, el modelo económico del país, las regulaciones para la importación y exportación, la experiencia necesaria. (Paulino, 2017, p. 2)

Tipos de Estrategias

Tabla 5

Estrategias financieras para el crecimiento y desarrollo sostenible de las empresas

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar o incrementar el control sobre ellos.	Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos	Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva “editora en jefe de medios sociales” para manejar las cuentas de redes sociales.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club “Amazon Prime”, la cual les ofrece la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.

Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.	Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

Nota. Adaptado de *Tipos de estrategias Financieras* (p.200), por D. Fred, 2013, Pearson.

Determinación y Selección de Estrategias Financieras

Fred (2013), menciona que es imposible que los estrategas consideren todas las opciones que podrían generar beneficio a la empresa, ya que existe infinidad de acciones posibles y muchas de maneras de implementarlas, es por esto que, es fundamental elaborar un grupo manejable de estrategias alternativas que resulten más beneficiosas. Además, es necesario determinar ventajas, desventajas, disyuntivas, costos y beneficios que estas estrategias generen. (p.173)

Según Herrera (2012), debido a los inmensos cambios en el entorno empresarial, los gerentes tienen que contar con conocimientos de alto nivel para tomar decisiones rápidas y oportunas, que les permita aplicar herramientas y estrategias útiles para dirigir eficientemente la organización y alcanzar los objetivos planteados, por lo cual tienen que disponer de fundamentos teóricos de las principales técnicas y herramientas utilizadas actualmente para

alcanzar información financiera de calidad, mejorar el proceso de tomar decisiones y obtener una gestión financiera eficiente.

Además, menciona que la fuente principal de información para el análisis financiero son el estado de resultado y el balance general del período o períodos considerados, utilizando los datos de estos estados se pueden calcular las diferentes razones para la evaluación de determinados parametros para el correcto funcionamiento de la empresa. (p.63)

Control de Estrategias Financieras

Según Terruel (2019), el control de estrategias financieras es la parte de la gestión empresarial que hace referencia al estado de las finanzas empresariales, el cual otorga a los directores de finanzas y a las empresas información sobre las posibles distorsiones que están ocurriendo con los presupuestos asignados, es decir el control financiero son los procesos y ajustes utilizados para comprobar y garantizar la ejecución de los planes de negocio y así poderlos corregir en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

Además, Terruel (2019) menciona que los objetivos principales de este control sobre las finanzas de la empresa serían

- Detectar los problemas, las desviaciones y las alteraciones sobre las finanzas
- Dar a conocer los problemas a todas las áreas de la empresa de manera comprensible y gráfica, mediante los informes pertinentes.
- Trabajar conjuntamente con estas áreas para corregir las desviaciones, consiguiendo así un control general y un encaje con los presupuestos, objetivos y posibilidades de cada empresa, marca, negocio u organización. (p.3)

DESARROLLO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Según Rodrigues (2021), el crecimiento es esencial para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones ya que este permite conseguir nuevos clientes, talento y financiación, impulsando el rendimiento empresarial, y la maximización de las ganancias.

Además, menciona que el crecimiento empresarial es el proceso que una compañía adquiere para mejorar las estrategias y lograr el éxito en determinados puntos, de acuerdo a sus objetivos y necesidades. El crecimiento se logra por el incremento de los ingresos por más volumen de ventas o de los servicios.

Para Castro y Ortiz (2014), el crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad. La productividad es la facultad para producir, lo que lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera de como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo. Es así que la productividad sintetiza el problema central de la economía y se enfoca en hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. (p.31)

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Según Sánchez (2013), el concepto de sostenibilidad es muy grande, complejo y multidimensional el cual representa un nuevo enfoque de negocios, ya que al ejecutar sus actividades las empresas promueven inclusión social, reducción de la utilización de los recursos naturales y disminución del impacto sobre el medio ambiente, cuidando el bienestar del planeta para las nuevas generaciones sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa, es por esto que se han realizado nuevos modelos de gestión para que los objetivos y estrategias sean acordes a una calidad de vida sostenible, sin embargo existen factores que influyen a la hora de obtener la sostenibilidad empresarial, los cuales se dividen en factores externos e internos. (p.21)

Tabla 6

Factores externos e internos que influyen en la sostenibilidad

Factores Externos	Factores Internos
Precio de materias primas	Política ambiental de la empresa
Precio energía	Eficiencia energética y utilización de energías renovables
Legislación	Plan de minimización y control de residuos
Recesión económica mundial	Preparación y atención de emergencias ambientales
Conflictos armados	Certificación del sistema de Gestión Medioambiental
Relaciones Comerciales internacionales	Responsabilidad Social corporativa
Nivel adquisitivo de la Población	Defensa de los derechos humanos
Estabilidad Política	Ética Profesional
Nivel de industrialización del País	Desarrollo Profesional, atracción y retención de talentos.
Nivel de corrupción	Certificación del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales
Clima del país	Buen Gobierno corporativo
Recursos naturales	Transparencia e información en las Prácticas de Gestión
Nivel de crecimiento económico	Política de control y gestión de riesgos
Nivel educativo	Viabilidad económica-financiera
Desarrollo tecnológico del País	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad
Catástrofes naturales	

Nota. Adaptado de “Factores Externos e Internos” (p. 374), por A. Rueda ,2019, *Revista de Investigación Sigma*, 4(1).

De igual manera se puede detallar que los factores mentales son muy importantes para que exista una adecuada sostenibilidad en las empresas. Por tal motivo Sánchez (2013) menciona que:

Los factores mentales también predominan en la aplicación de la sostenibilidad, las empresas tradicionales buscan obtener el máximo beneficio con el mínimo coste, y la

sostenibilidad se considera un coste. Así mismo, las compañías, por lo general tienen miedo a lo desconocido y esto les impide avanzar, las empresas han pasado de las interacciones empresariales tradicionales con empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores a interacciones con grupos más amplios que incluyen a las comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados y organizaciones de la sociedad civil entre otros. Las empresas que quieren lograr la sostenibilidad dentro de sus actividades deben conocer a sus grupos de interés, fortalecer el diálogo, satisfacer las demandas y expectativas, así como ser transparentes en la rendición de cuentas de sus actividades. (p. 22)

Hay que recalcar que una empresa sostenible, genera un valor adicional y compartido con todos los actores que se encuentran a su alrededor, es por esto que:

"Las empresas que tienen claros los valores relacionados con la sostenibilidad aprovechan al máximo los huecos de mercado que existen, pero las grandes empresas ya establecidas, tienen el deber de incorporar esos objetivos en su estrategia" (Castilla, 2020, párr.1).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para la elaboración del trabajo de titulación fue necesario de materiales bibliográficos como libros y artículos de donde se obtuvo la información pertinente de fuentes primarias y secundarias, así mismo se emplearon instrumentos tecnológicos como flash memory, computadora, impresora e internet y por último se utilizaron algunos suministros de oficina como esferos, lápiz, hojas de papel bond, carpetas y grapadora.

Métodos

Deductivo

Se utilizó para elaborar el diagnóstico de las estrategias financieras actuales de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja, iniciando con el análisis del número de empresas objeto de estudio, además se pudo determinar el nombre de las empresas y su actividad comercial, a través de la técnica de la entrevista y encuesta del anexo 3, con la ayuda del instrumento denominado cuestionario.

Inductivo

Este método se aplicó para elaborar el manual de estrategias financieras puesto que permitió procesar y analizar las estrategias más importantes, así como también los procesos necesarios para su ejecución y un buen aprovechamiento de los recursos necesarios.

Científico

Se lo empleó en el proceso de la revisión de la literatura permitiendo obtener la información y formular conceptos teóricos, descripciones de los temas investigados a través de la técnica de revisión bibliográfica en libros y artículos.

Analítico

Se usó para identificar la influencia que ejerce el medio externo e interno en las estrategias financieras, para analizar la información obtenida y los resultados arrojados por los indicadores financieros de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Sintético

Se utilizó para describir los resultados obtenidos más relevantes e importantes de la aplicación de los indicadores financieros.

Población

De acuerdo a la información obtenida en el Directorio Nacional de Empresas (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC],2021) en el Ecuador existen 64 117 pequeñas empresas, de las cuales 208 se ubican en Loja y 23 de estas son pequeñas empresas comerciales, las cuales fueron la población que representa el universo del trabajo de investigación.

Tabla 7

Pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja

Nombre de la Empresa	Actividad	Dirección
1. Induloja Cía. Ltda.	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	Calle París san Cayetano alto.
2. Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire.	Ambato 04-81 Tulcán San José.
3. Comercial el Sur S.A.	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	Miraflores Alto, Quinara entre Av. Paltas y Atahualpa 224-152
4. Naor-import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	Venta al por mayor de teléfonos y equipos de comunicación.	10 de agosto 15-16 y 18 de noviembre.

5. Importadora Lojare Cía. Ltda.	Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas.	Gobernación de Mainas T25 Esquina.
6. Nievécitas Cía. Ltda.	Venta al por menor de calzado, material de zapatería (plantillas, taloneras, suela y artículos análogos) en establecimientos especializados.	Bolívar entre Mercadillo y Azuay.
7. Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias NSIM Cía. Ltda.	Venta al por menor de computadoras y equipo periférico computacional en establecimientos especializados.	Sucre 1653, Edif. Aval.
8. Importonerecuador Cía. Ltda.	Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico.	Olmedo Nro.1014, Azuay y Miguel Riofrío.
9. Decotableros & Distribuciones Cía. Ltda.	Venta al por mayor de madera no trabajada (en bruto) y productos de la elaboración primaria de madera: tableros aglomerados.	Tnte. Maximiliano Rodríguez Nro. 12-82 Ramón Pinto
10. Goexpro Cía. Ltda.	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	Av. 8 de diciembre 295-231
11. Segelectric Cía. Ltda.	Venta al por menor de otros enseres y aparatos de uso doméstico incluidos sistemas de seguridad, como dispositivos de cierre, cajas de caudales, vidrios blindados y cajas fuertes, sin servicio de instalación ni de mantenimiento.	Av. José María Vivar Castro
12. Distribuidora de el Oro Distrioro Cía. Ltda.	Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables.	Lourdes 0838, Piso 1
13. Naturespirits Industries S.A.	Venta de: prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etcétera.	San Cayetano Alto, Calle París.
14. Vbee-Cell Cía. Ltda.	Venta al por menor de equipos de telecomunicaciones: celulares, tubos electrónicos, etcétera. Incluye partes y piezas en establecimientos especializados.	Lourdes Nro. 14-28 y Bolívar
15. Impermeabilisa Cía. Ltda.	Venta al por mayor de materiales de construcción: piedra, arena, grava, cemento, etcétera.	Entre Sucre y Juan de Salinas
16. Carnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. Ltda.	Venta al por menor de carne y productos cárnicos (incluidos los de	Av. Cuxibamba, Edif. Wurstchen

aves de corral) en establecimientos especializados.

17. Mega-distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	Venta de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados como: ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada como: caravanas y autocaravanas, vehículos para todo terreno (jeeps, etcétera), incluido la venta al por mayor y al por menor por comisionistas.	Av. Isidro Ayora y la Habana, Barrio Clodoveo Jaramillo.
18. Tecnoaustral C Ltda.	Venta al por menor de instrumentos y aparatos medicinales y ortopédicos en establecimientos especializados.	José F de Valdivieso 154-18 entre Sucre y 18 de noviembre.
19. Dicamed-rc Cía. Ltda.	Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos.	Colón Nro. 160-52 y Olmedo
20. Percotronics Cía. Ltda.	Venta al por mayor de equipo eléctrico como: motores eléctricos, transformadores, (incluye bombas para líquidos), cables, conmutadores y de otros tipos de equipo de instalación de uso industrial.	Av. 8 de diciembre 15-61 y Tribuno
21. Sistemas y Computación Sisonet Cía. Ltda.	Venta al por menor de computadoras y equipo periférico computacional en establecimientos especializados.	Azúy 16-31 y 18 de noviembre.
22. Comercializadora de Motos y Bicicletas "Moto & Bike" S.A.	Venta de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos.	Av. 8 de diciembre.
23. Racing Parts Cía. Ltda.	Venta de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos.	Av. Emiliano Ortega.

Nota. Adaptado de *Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Loja* por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3rhSjtf>).

Hay que recalcar que debido al tamaño de población el estudio se realizó en todas estas empresas.

f. RESULTADOS

Al diagnosticar las estrategias financieras actuales de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja y se comprobó lo siguiente

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA

En esta sección se van a desglosar todas las preguntas utilizadas para el respectivo estudio de la investigación. Se realizaron 26 preguntas a un total de 23 representantes legales de las empresas que se encuentran dentro del segmento de pequeñas empresas comerciales en la ciudad de Loja.

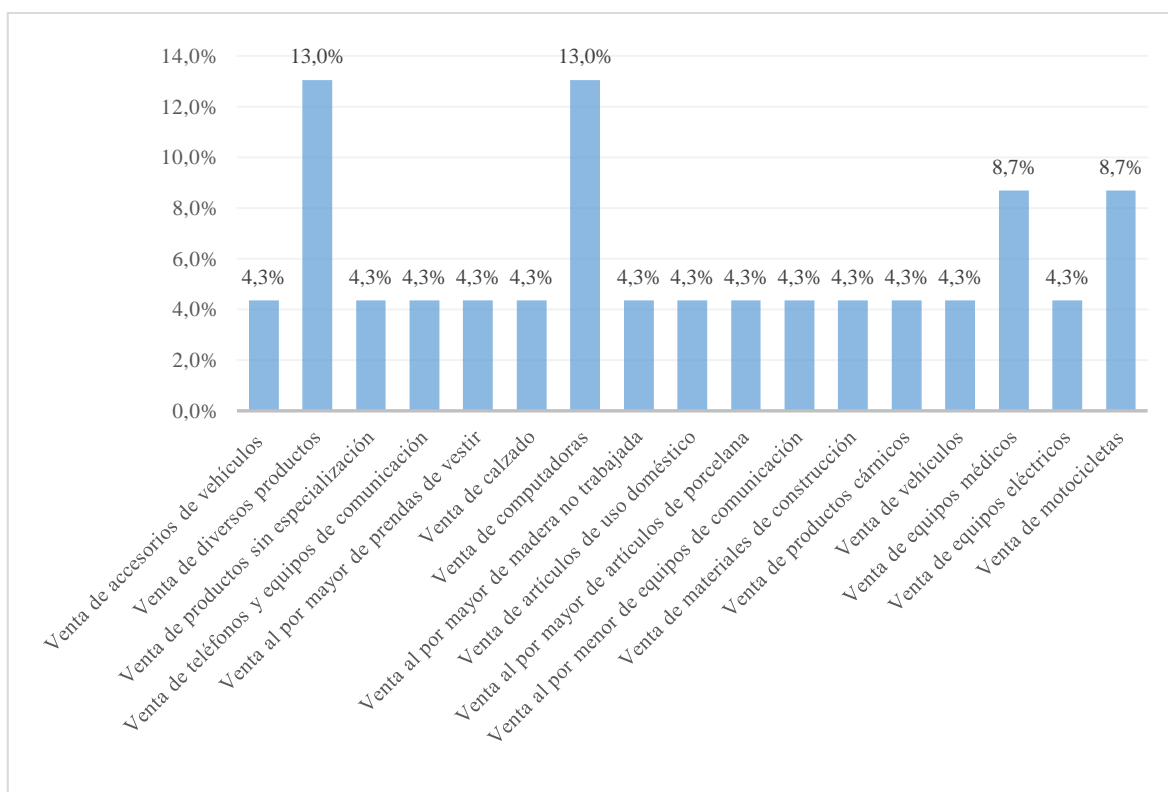
Pregunta 1. ¿Cuál es la actividad comercial a la que se dedica su empresa?

Tabla 8

Actividad comercial de las empresas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Venta de accesorios de vehículos	1	4,35%
Venta de diversos productos	3	13,04%
Venta de productos sin especialización	1	4,35%
Venta de teléfonos y equipos de comunicación	1	4,35%
Venta al por mayor de prendas de vestir	1	4,35%
Venta de calzado	1	4,35%
Venta de computadoras	3	13,04%
Venta al por mayor de madera no trabajada	1	4,35%
Venta de artículos de uso doméstico	1	4,35%
Venta al por mayor de artículos de porcelana	1	4,35%
Venta al por menor de equipos de comunicación	1	4,35%
Venta de materiales de construcción	1	4,35%
Venta de productos cárnicos	1	4,35%
Venta de vehículos	1	4,35%
Venta de equipos médicos	2	8,70%
Venta de equipos eléctricos	1	4,35%
Venta de motocicletas	2	8,70%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la actividad comercial a la que se dedican las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 1*Actividad comercial*

Nota. El gráfico representa la actividad comercial a la que se dedican las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, el 13,04% de las empresas comercializan productos diversos, el 13,04% comercializan computadoras, el 8,07% comercializan equipos médicos, el 8,07% comercializan motocicletas, el 4,3% comercializan accesorios de vehículos, el 4,3% comercializan productos sin especialización, el 4,3% comercializan teléfonos y equipos de comunicación, el 4,3% comercializan prendas de vestir, el 4,3% comercializan calzado, el 4,3% comercializan madera no trabajada, el 4,3% comercializan artículos de uso doméstico, el 4,3% comercializan artículos de porcelana, el 4,3% comercializan equipos de comunicación, el 4,3% comercializan materiales para la construcción, el 4,3% comercializan productos cárnicos, el 4,3% comercializan vehículos y el 4,3% comercializan equipos eléctricos.

Pregunta 2. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que cuenta la empresa?

Tabla 9

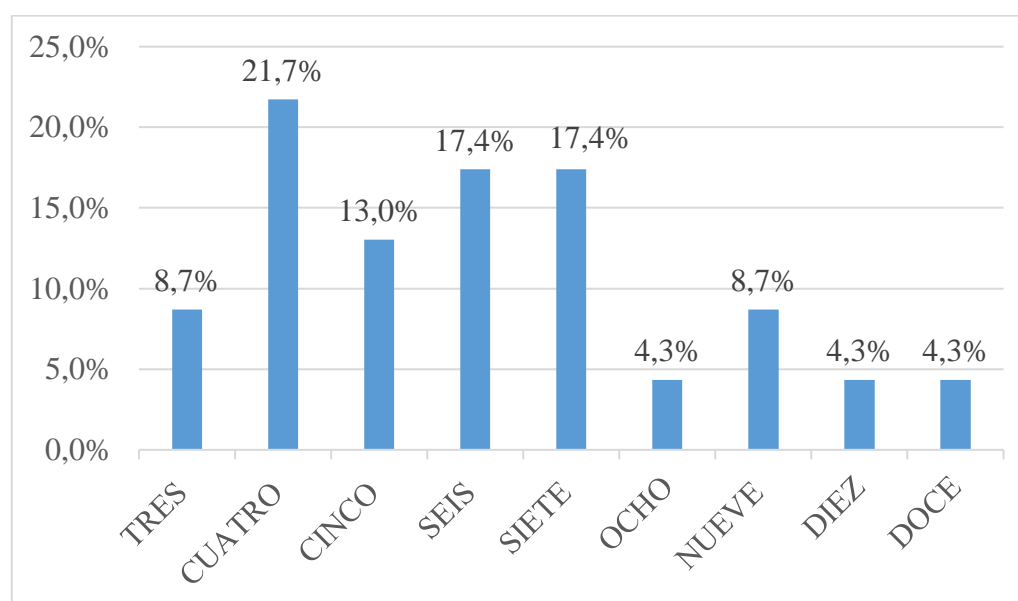
Número de trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Tres	2	8,7%
Cuatro	5	21,7%
Cinco	3	13,0%
Seis	4	17,4%
Siete	4	17,4%
Ocho	1	4,3%
Nueve	2	8,7%
Diez	1	4,3%
Doce	1	4,3%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra el número de trabajadores que tienen las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 2

Número de trabajadores



Nota. El gráfico representa el número de trabajadores de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según las encuestas realizadas el 21,7% de las pequeñas empresas comerciales cuentan con cuatro trabajadores; el 17,4% con siete trabajadores; 17,4% con seis trabajadores; 8,7% con nueve trabajadores; 8,7% con tres trabajadores, 4,3% con ocho colaboradores, 4,3% con diez colaboradores y 4,3% con doce. Esto permite evidenciar que las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja generalmente se encuentran conformadas por 4 trabajadores

Pregunta 3. La empresa ¿Cuenta con una estructura organizacional?

Tabla 10

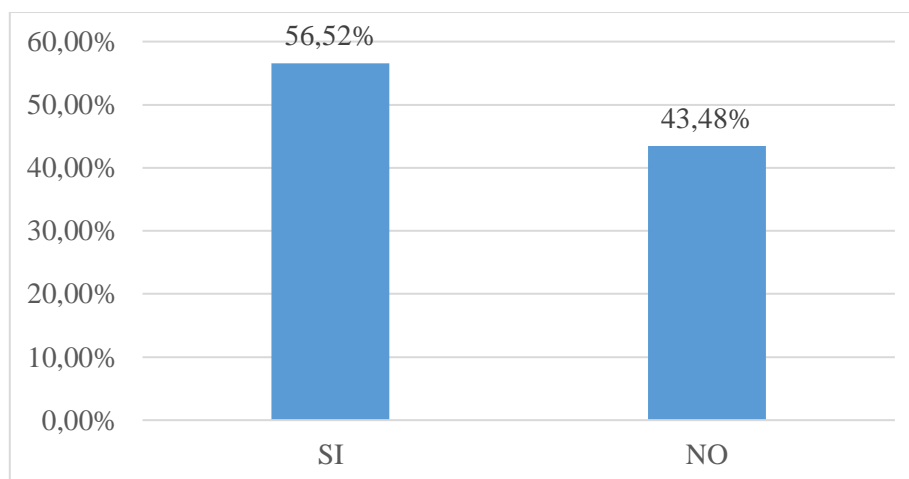
Estructura organizacional de las empresas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	56,52%
No	10	43,48%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen estructura organizacional.

Figura 3

Estructura organizacional



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que tienen estructura organizacional.

Interpretación.

Según las encuestas ejecutadas el 56,52% de las empresas si cuentan con estructura organizacional y el 43,48% no cuentan, hay que mencionar que generalmente esta estructura está conformada por los mismos propietarios de las empresas o por miembros de su familia que en muchos casos no cuentan con los conocimientos necesarios para ejecutar una administración adecuada y eficiente.

Pregunta 4. ¿La empresa cuenta con un sistema computarizado para llevar a cabo los procesos contables?

Tabla 11

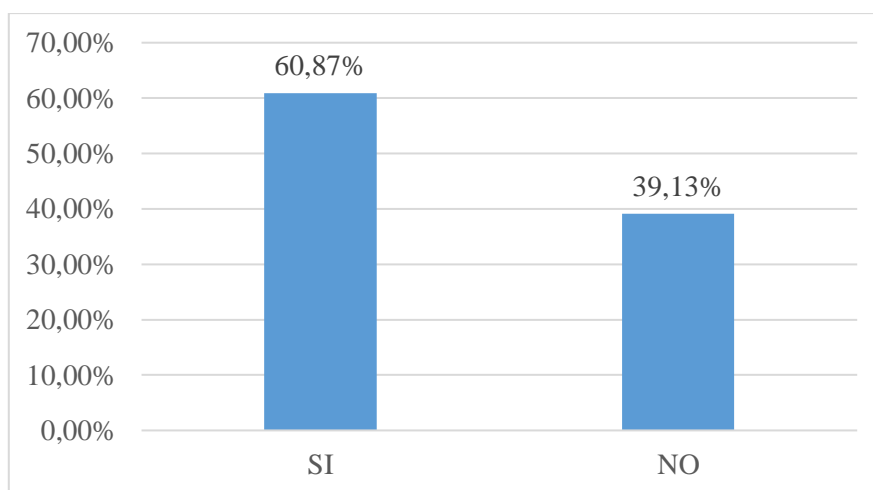
Sistema computarizado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	60,87%
No	9	39,13%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen un sistema computarizado.

Figura 4

Sistema computarizado



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que tienen un sistema computarizado.

Interpretación.

Según las encuestas aplicadas el 60,87% de las empresas utilizan un sistema computarizado o software especializado para llevar un registro contable, mientras el 39,13% no utilizan ningún sistema computarizado, pero realizan el registro de ingresos y gastos en cuadernos o libretas. Las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen que contar con un sistema contable ya que este permite obtener información y conocer de manera sencilla la situación en la que se encuentra la empresa, además genera confianza a los proveedores y clientes.

Pregunta 5. La empresa ¿Tiene una persona encargada de la contabilidad?

Tabla 12

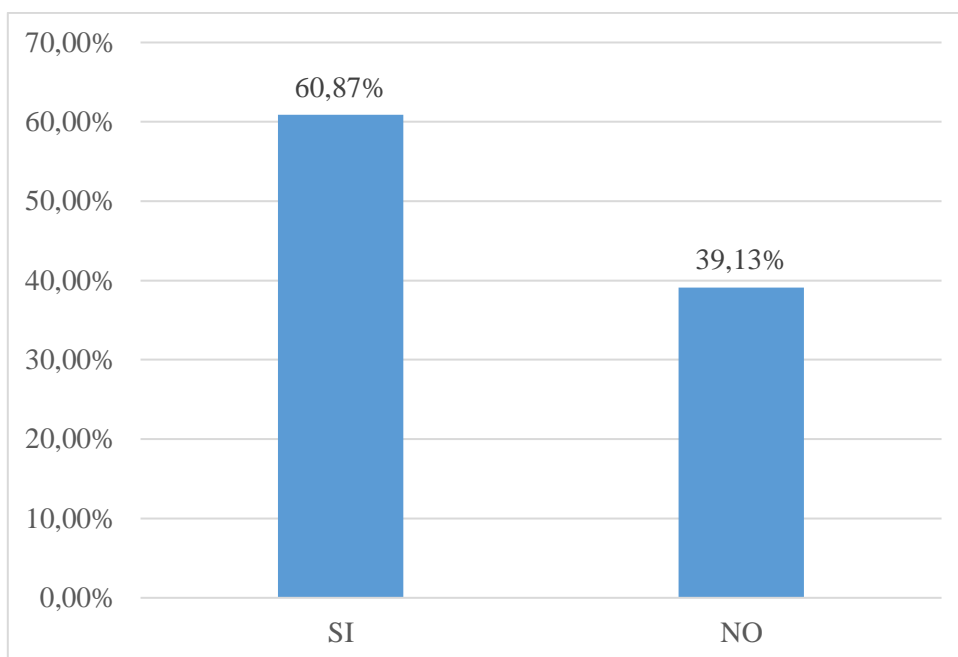
Persona encargada de la contabilidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	60,87%
No	9	39,13%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen una persona encargada de la contabilidad.

Figura 5

Persona encargada de contabilidad



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que tienen una persona encargada de la contabilidad.

Interpretación.

Mediante la pregunta número 5 se evidencia que en el 60,87% de las pequeñas empresas comerciales cuentan con una persona encargada de llevar la contabilidad que se encuentra con un contrato formal y cumple con una jornada laboral, y en el 39,13% contratan por horas a una persona externa para presentar las declaraciones al Servicio de Rentas Internas, esto permite evidenciar que un porcentaje considerable de empresas tienen que contratar un contador ya que este controla el registro óptimo de las actividades, aprovechamiento de los recursos tecnológicos en el área tributaria y brindan apoyo especializado en la toma de decisiones.

Pregunta 6. ¿Los estados financieros son presentados a un organismo de control y supervisión? De ser afirmativa la respuesta ¿Cada que tiempo presenta la información financiera?

Tabla 13

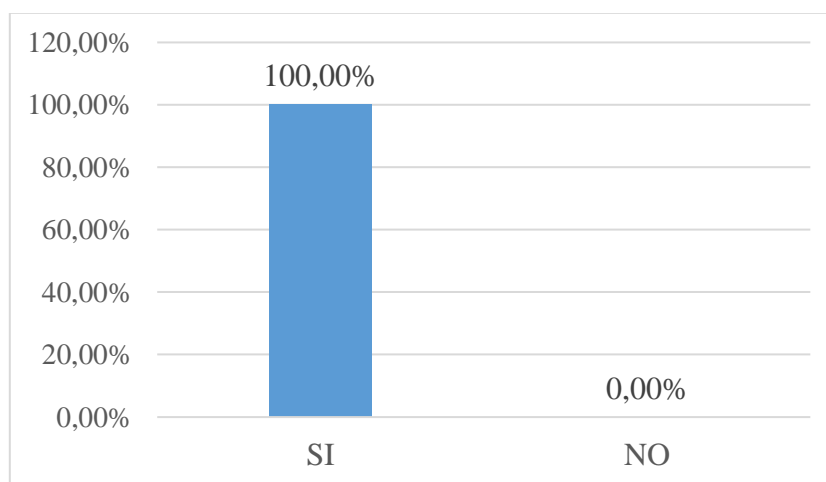
Estados financieros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100,00%
No	0	0,00%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que presentan los estados financieros a un organismo de control y supervisión.

Figura 6

Estados financieros



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que presentan los estados financieros a organismos de control.

Interpretación.

Según las encuestas realizadas, el 100% de las pequeñas empresas comerciales presentan sus estados financieros de manera mensual a organismos de control como el Servicio

de Rentas Internas y a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, denotándose que todas las empresas cumplen con sus obligaciones frente a estas instituciones gubernamentales minimizando los riesgos que generen sanciones e inconvenientes.

Pregunta 7. La empresa ¿Dispone de un departamento financiero, y el encargado está constantemente realizando procesos de revisión de información?

Tabla 14

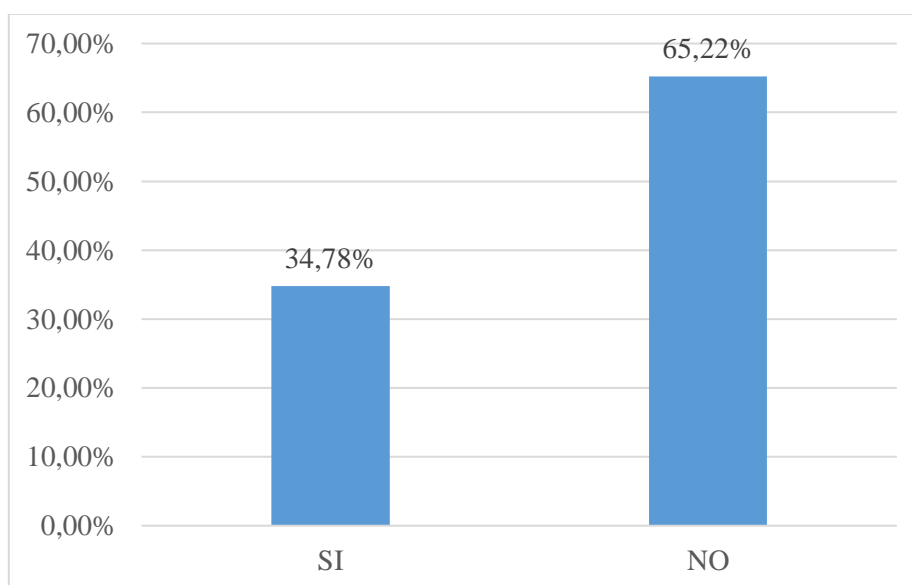
Procesos de Revisión de información

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	34,78%
No	15	65,22%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen un departamento financiero y si realiza el proceso de revisión de la información.

Figura 7

Procesos de revisión de información



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que realizan procesos de revisión de información.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, el 34,78% de empresas sí disponen de un departamento financiero, mientras que el 65,62% no disponen de un departamento financiero. Las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen que contar con un departamento financiero ya que este brinda información oportuna y útil para tomar decisiones en beneficio de la organización; además pronostica el futuro para direccionar a la empresa.

Pregunta 8. ¿La empresa elabora un proceso de planificación financiera?

Tabla 15

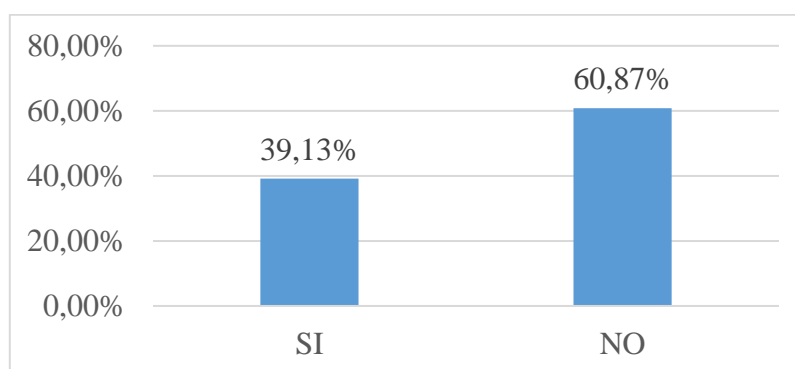
Proceso de planificación financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	39,13%
No	14	60,87%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se realizan procesos de planificación financiera.

Figura 8

Proceso de planificación financiera



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que realizan el proceso de planificación financiera.

Interpretación.

Según las encuestas aplicadas a las empresas comerciales el 39,13% realizan un proceso de planificación financiera, mientras que el 60,87% no realizan este proceso, lo que muestra que un porcentaje considerable de empresas necesita implementar planificación financiera para tener el control respecto a los recursos, cumplir los objetivos, medir el desempeño de la empresa, tomar decisiones y conocer los posibles riesgos financieros.

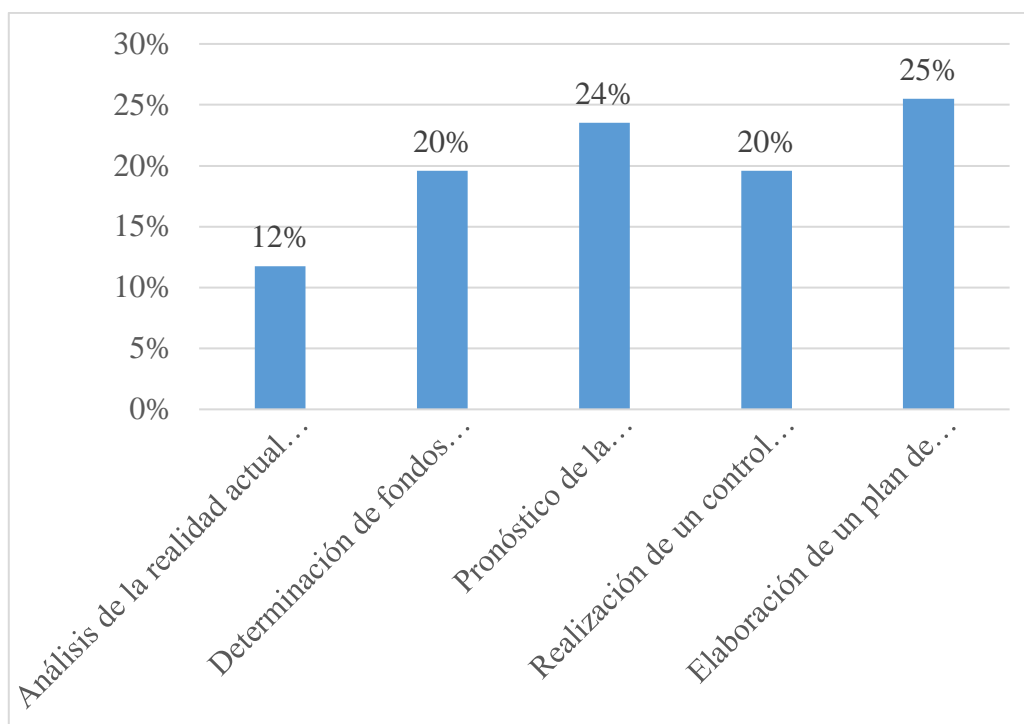
Pregunta 9. ¿Cuál de los siguientes pasos toma en cuenta para planificar en su empresa?

Tabla 16

Pasos para planificar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de la realidad actual de la empresa	6	12%
Determinación de fondos necesarios	10	20%
Pronóstico de la disponibilidad de capital	12	24%
Realización de un control sistematizado	10	20%
Elaboración de un plan de contingencia ante posibles eventualidades	13	25%
Total	51	100%

Nota. Esta tabla muestra los pasos que en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja se toman en cuenta para planificar.

Figura 9*Pasos para planificar*

Nota. El gráfico representa los pasos para planificar que se toman en cuenta en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según las encuestas elaboradas en el 25% de las empresas se considera a la elaboración de un plan de contingencia ante posibles eventualidades como uno de los pasos principales para planificar dentro de la organización, en el 24% al pronóstico de la disponibilidad de capital, en el 20% a la determinación de fondos necesarios y a la realización de un control sistematizado y en el 12% se considera al análisis de la realidad actual de la empresa, es importante que las empresas comerciales tomen en cuenta todos los pasos dentro de la planificación ya que estos permiten establecer prioridades, definir estrategias y garantizar la toma de decisiones, además determinar el tiempo en la ejecución de cada actividad y un mayor control de los procesos.

Pregunta 10. ¿Consideran la opinión de todos los colaboradores para realizar la planificación financiera?

Tabla 17

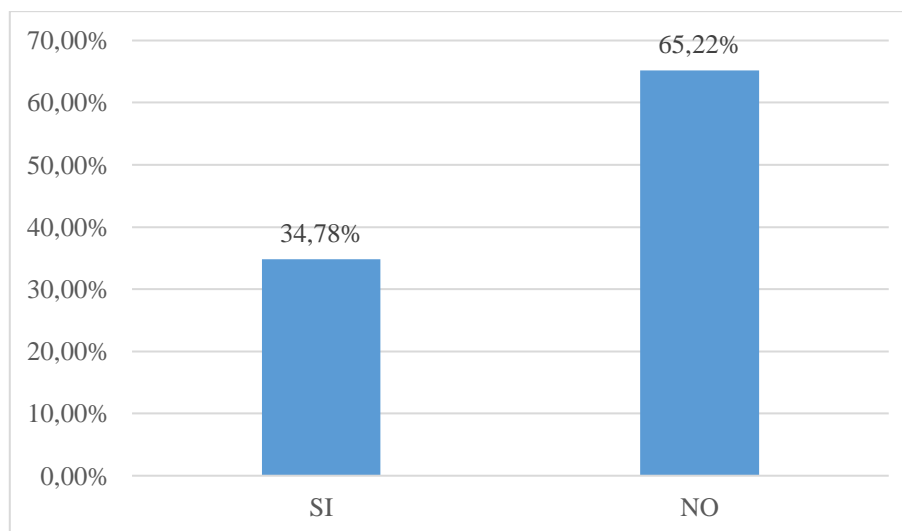
Opinión de los colaboradores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	34,78%
No	15	65,22%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que toman en cuenta la opinión de los colaboradores para planificar.

Figura 10

Opinión de los colaboradores



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que toman en cuenta la opinión de los colaboradores para planificar.

Interpretación.

Según las encuestas aplicadas en el 65,22% de las pequeñas empresas comerciales no se considera la opinión de los colaboradores dentro del proceso de planificación mientras que

en el 34,78% si se considera la opinión de los colaboradores, se puede evidenciar que en la mayoría de las empresas no se considera la opinión de los colaboradores lo cual se tiene que corregir ya que la participación de estos mejora la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación, les genera un compromiso con la empresa y mejora la relación con ellos.

Pregunta 11. La empresa ¿Elabora estados financieros proyectados?

Tabla 18

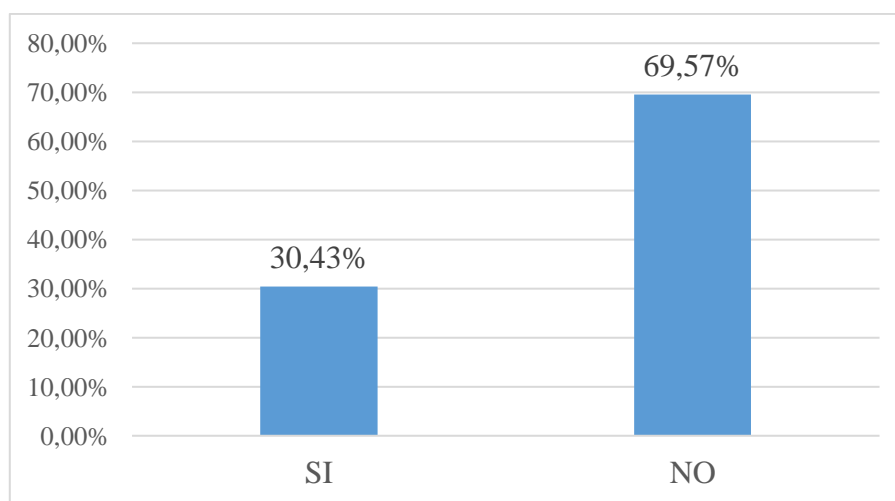
Elaboración de estados financieros proyectados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30,43%
No	16	69,57%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se elaboran estados financieros proyectados.

Figura 11

Elaboración de estados financieros proyectados



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las se toma en cuenta la opinión de los colaboradores para planificar.

Interpretación.

Según los resultados obtenidos de las encuestas en el 69,57% de las pequeñas empresas comerciales no se elabora estados financieros proyectados mientras en el 30,43% si se elabora estados financieros proyectados, se puede señalar que es importante que las empresas comerciales realice estos estados ya que ayudan a pronosticar los resultados económicos-financieros futuros, además permiten analizar diversos escenarios con diferentes estimaciones de resultados, identificar posibles riesgos e implementar estrategias para reducir estos riesgos.

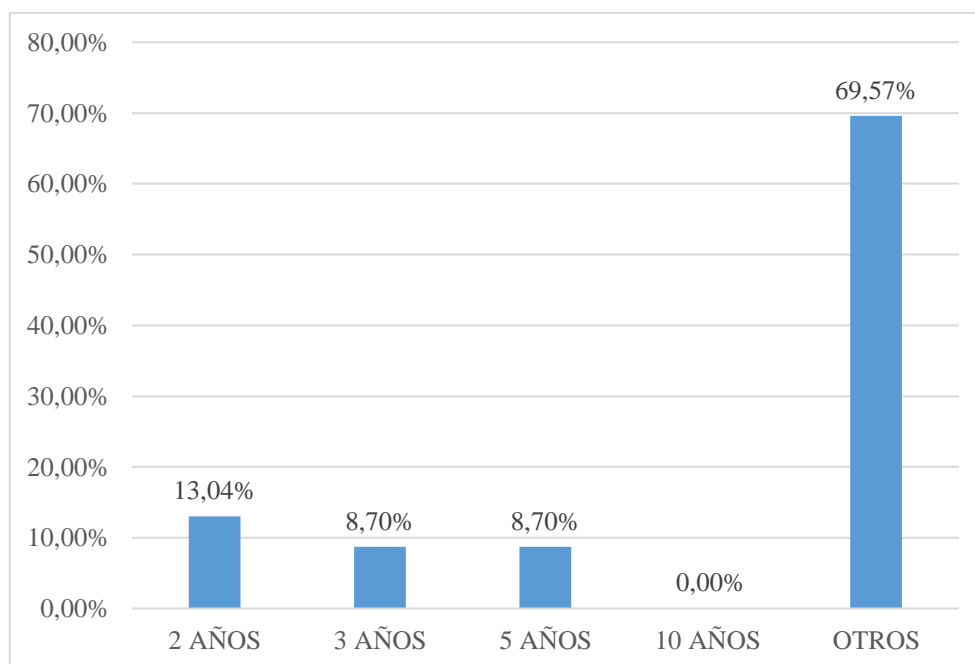
Pregunta 12. En caso de ser afirmativa la respuesta del ítem anterior ¿Para qué tiempo realiza la proyección de los estados financieros?

Tabla 19

Años de proyección de estados financieros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
2 años	3	13,04%
3 años	2	8,70%
5 años	2	8,70%
10 años	0	0,00%
Otros	16	69,57%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra el número de años para los que se proyectan los estados financieros de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 12*Años de las proyecciones*

Nota. El gráfico representa los años para los que se proyectan los estados financieros de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

El 69,57% de los representantes legales de las empresas que no elaboran estados financieros proyectados respondieron la opción de otros, de los que respondieron que sí elaboran estos estados financieros proyectados el 13,04% los elaboran para dos años, el 8,70% para 3 años y el 8,70% para 5 años, es importante que se elaboren estos estados financieros periódicamente ya que esto permite identificar si se está cumpliendo los objetivos a corto plazo que permitirán alcanzar las metas a largo plazo.

Pregunta 13. ¿Cree usted que las estrategias financieras son importantes para el desarrollo y crecimiento empresarial?

Tabla 20

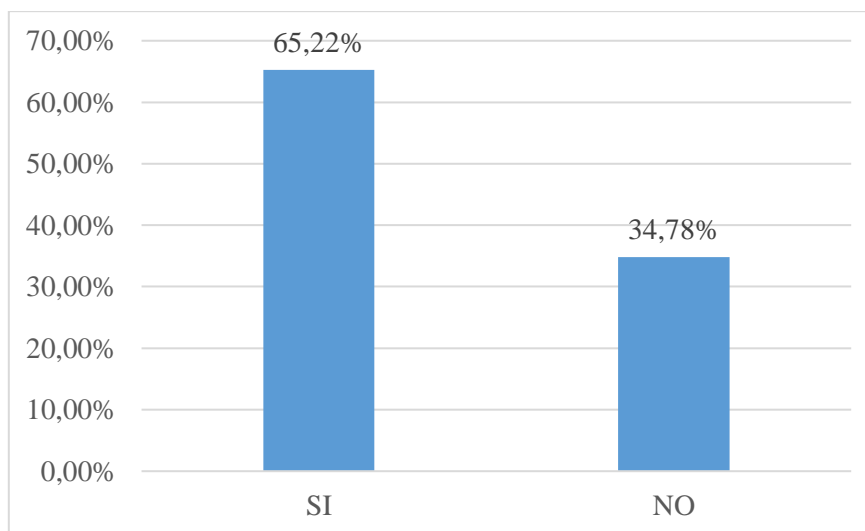
Importancia de las estrategias financieras

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	65,22%
No	8	34,78%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se considera importantes a las estrategias financieras.

Figura 13

Importancia de las estrategias financieras



Nota. El gráfico representa el grado en el que se consideran importantes las estrategias financieras de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

De los resultados obtenidos se pudo determinar que en el 65,22% de las pequeñas empresas comerciales si se consideran importantes las estrategias financieras para el desarrollo

y crecimiento empresarial mientras que en el 34,78% no se las considera importantes. Es indispensable que las empresas comerciales de la ciudad de Loja consideren estas estrategias por que estas ayudan a realizar el análisis de rentabilidad, el análisis del circulante de liquidez y solvencia, y análisis del equilibrio económico.

Pregunta 14. La empresa ¿Cuenta con estrategias financieras para ejecutar sus actividades? En caso de ser afirmativa la respuesta detalle las estrategias utilizadas

Tabla 21

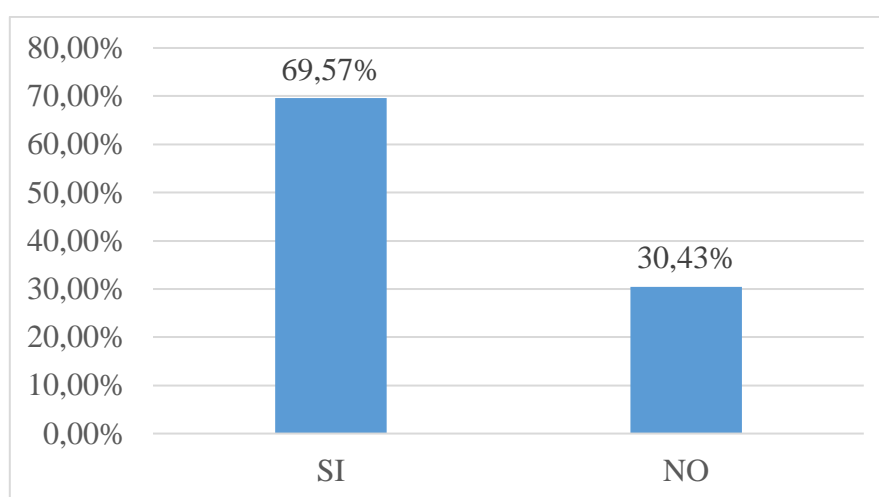
Estrategias financieras para ejecutar las actividades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	69,57%
No	7	30,43%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que tienen estrategias financieras.

Figura 14

Estrategias financieras para las actividades



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que tienen estrategias financieras para planificar.

Interpretación.

Según los resultados de las encuestas en el 69,57% de las empresas se tienen estrategias financieras para ejecutar las actividades, estas estrategias se enfocan en el incremento de las ventas mediante el uso de las plataformas virtuales para llegar a más clientes y en el 30,43% de las empresas no cuentan con estrategias. Es importante que las empresas comerciales apliquen de manera correcta las estrategias ya que estas permiten generar una administración eficiente, reducir costos, tomar decisiones óptimas de financiación, mejorar la rentabilidad y así generar el crecimiento de la empresa.

Pregunta 15. La parte organizativa de la empresa ¿Tiene relación directa con el planteamiento de las estrategias financieras?

Tabla 22

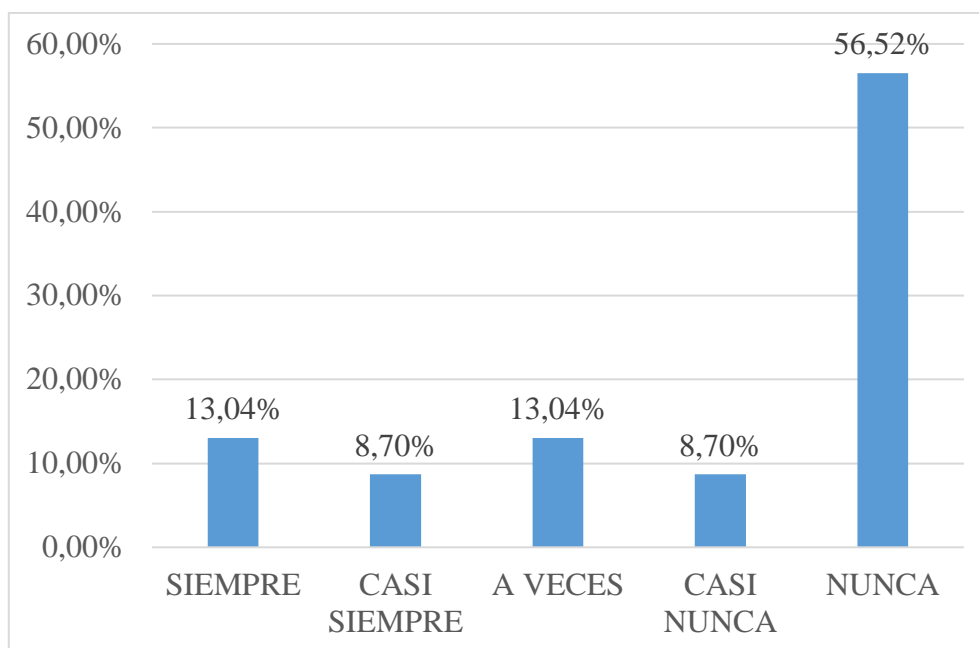
Relación de la parte organizativa con el planteamiento de estrategias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	13,04%
Casi siempre	2	8,70%
A veces	3	13,04%
Casi nunca	2	8,70%
Nunca	13	56,52%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la relación de la parte organizativa de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja respecto al planteamiento de estrategias.

Figura 15

Relación para el planteamiento de estrategias



Nota. El gráfico representa la relación de la parte organizativa para planificar dentro de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según el resultado obtenido de las encuestas en el 56,52% de las empresas la parte organizativa nunca tiene relación directa con el planteamiento de estrategias, en el 13,04% siempre, en el 13,04% a veces, en el 8,70% casi siempre y en el 8,70% casi nunca tiene relación directa. Es indispensable que se relacione directamente a los miembros de la parte organizativa porque esto mejora la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación, les genera un compromiso con la empresa y mejora la relación con ellos.

Pregunta 16. ¿Se realiza el análisis del entorno externo como parte integral del proceso de planificación?

Tabla 23

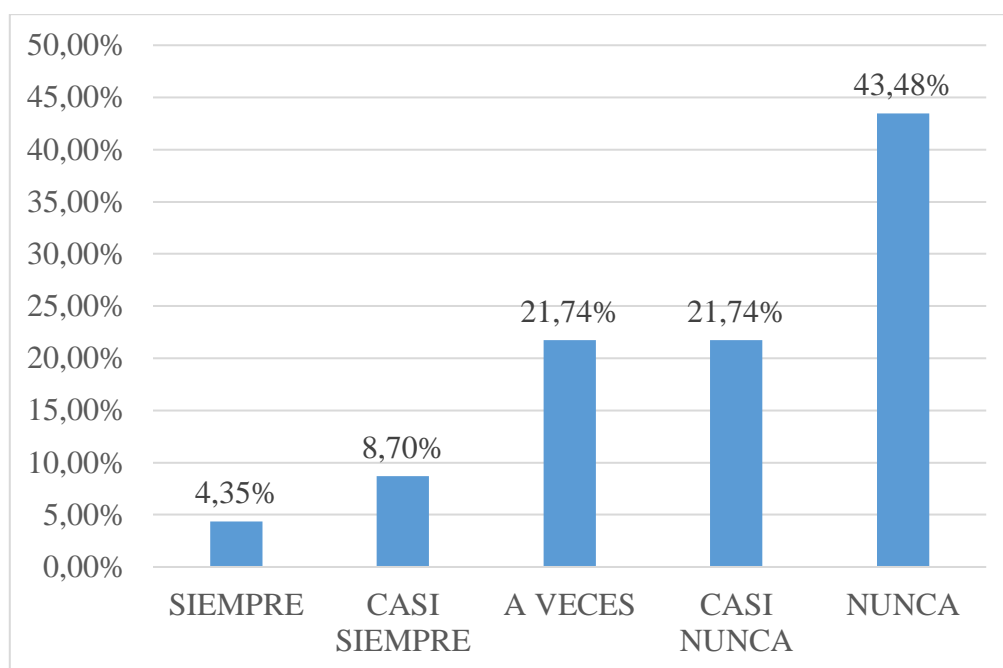
Análisis del entorno externo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4,35%
Casi siempre	2	8,70%
A veces	5	21,74%
Casi nunca	5	21,74%
Nunca	10	43,48%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja se realiza el análisis de entorno externo para planificar.

Figura 16

Análisis del entorno externo



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se analiza el entorno externo para planificar.

Interpretación.

Según las encuestas realizadas en el 43,48% de las pequeñas empresas comerciales nunca se realiza un análisis del entorno externo para planificar, en el 21,74% casi nunca analizan el entorno externo, en el 21,74% a veces, en el 8,70% casi siempre y en el 4,35% siempre realiza un análisis del entorno externo para planificar.

Hay que recalcar que es muy importante que las pequeñas empresas comerciales realicen el análisis externo, ya que dentro de la toma de decisiones los resultados obtenidos sirven como alerta para identificar amenazas potenciales y oportunidades. Además, permite disminuir la incertidumbre respecto a eventualidades futuras y obtener ventajas competitivas.

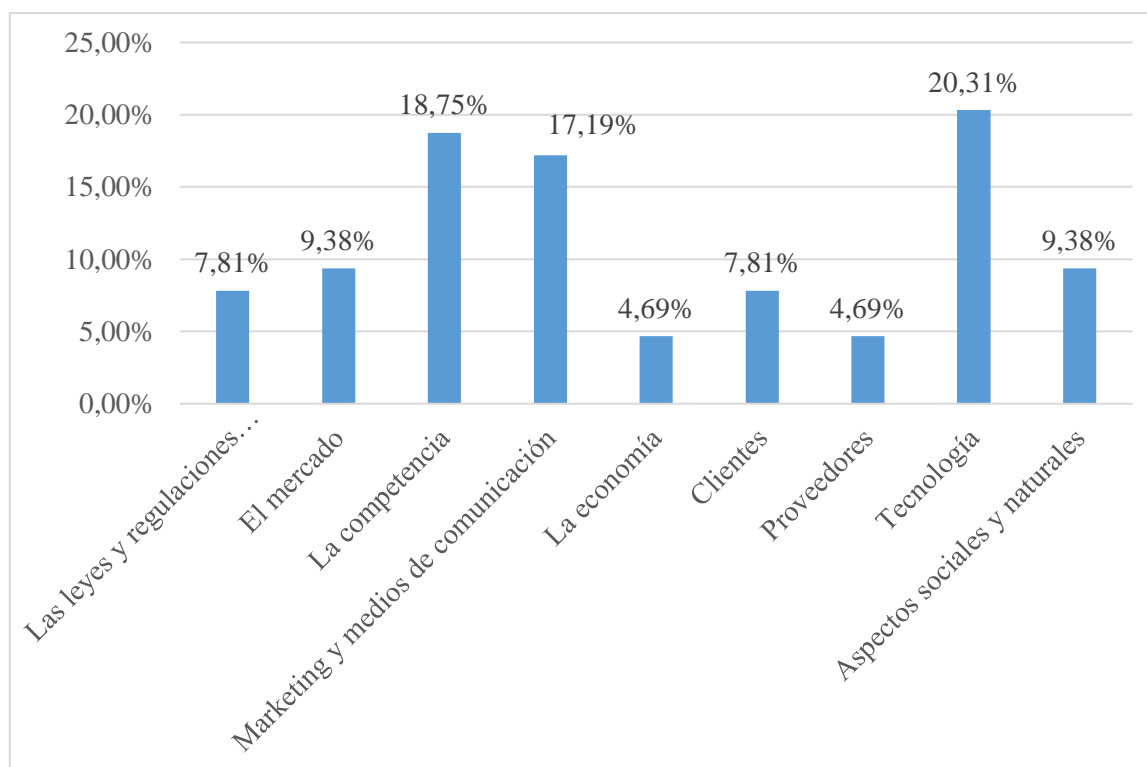
Pregunta 17. ¿Dentro de la planificación financiera de la empresa cuál de los siguientes factores externos son considerados influyentes en el desarrollo estratégico de la institución?

Tabla 24

Factores externos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Las leyes y regulaciones gubernamentales	5	7,81%
El mercado	6	9,38%
La competencia	12	18,75%
Marketing y medios de comunicación	11	17,19%
La economía	3	4,69%
Clientes	5	7,81%
Proveedores	3	4,69%
Tecnología	13	20,31%
Aspectos sociales y naturales	6	9,38%
Total	64	100%

Nota. Esta tabla muestra los factores externos que se consideran influyentes en el desarrollo estratégico de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja

Figura 17*Factores externos influyentes*

Nota. El gráfico representa los factores externos influyentes para el desarrollo estratégico de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según las encuestas elaboradas en el 20,31% de las empresas se considera como un factor externo influyente a la tecnología, en el 18,75% a la competencia, en el 17,19% al marketing y medios de comunicación, en el 9,38% a los aspectos sociales y naturales, en el 9,38% al mercado, en el 7,81% a los clientes, en el 7,81% a las leyes y regulaciones y en el 4,69% a la economía y a los proveedores. Es muy importante que en las empresas comerciales se tomen en cuenta todos estos factores para tomar las medidas necesarias que la organización esté preparada para contrarrestar variables negativas y aprovechar las que les beneficien.

Pregunta 18. ¿La empresa evalúa constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico?

Tabla 25

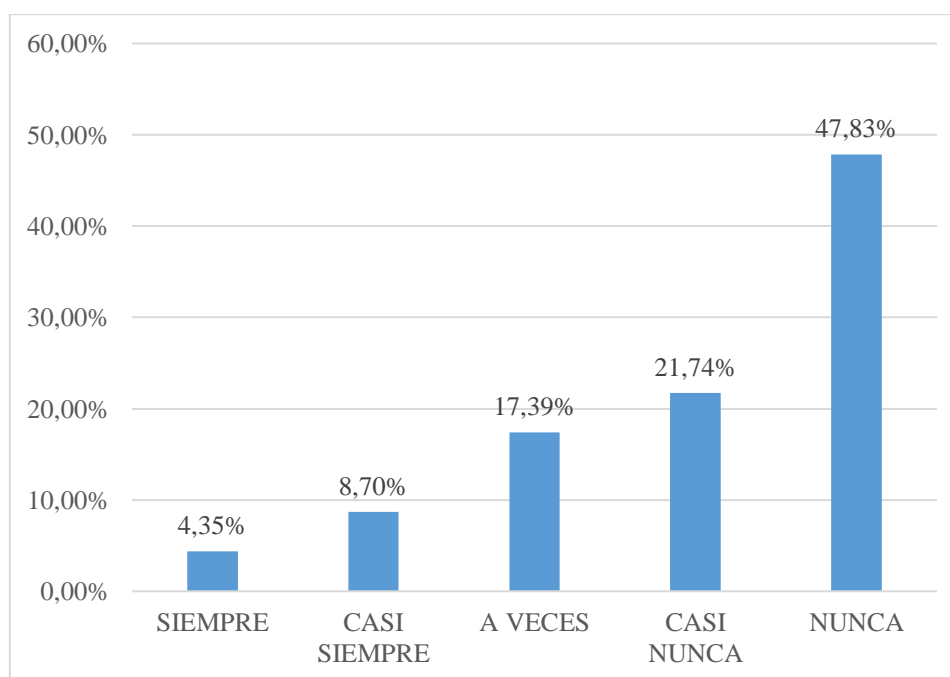
Riesgos económicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	8,70%
Casi siempre	2	8,70%
A veces	4	21,74%
Casi nunca	5	26,09%
Nunca	11	34,78%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si se realiza la evaluación de los riesgos económicos en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 18

Riesgos económicos



Nota. El gráfico representa la evaluación de los riesgos económicos dentro de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según los datos de la figura 17 se puede observar que en el 47,83% de las empresas comerciales nunca se evalúan constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico, en el 21,74% casi nunca, en el 17,39% a veces, en el 8,70% casi siempre y en el 4,35% siempre se evalúan los riesgos económicos, es muy importante esta evaluación ya que permite analizar los peligros significativos y disminuir las pérdidas que puedan generarse.

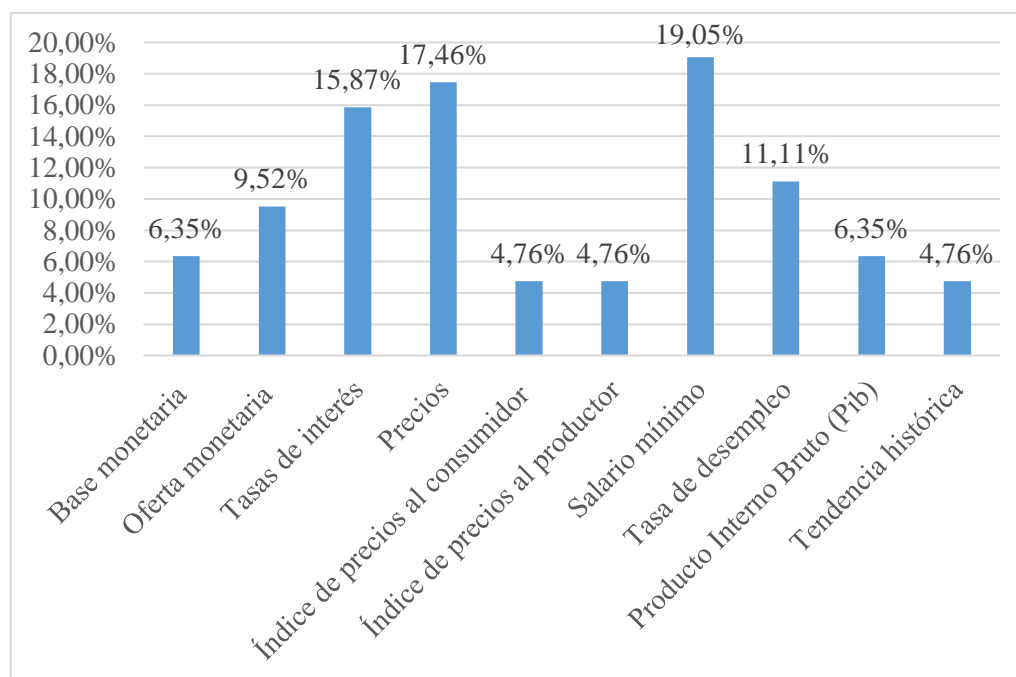
Pregunta 19. ¿Cuál de los siguientes factores macroeconómicos se toman en cuenta para elaborar estrategias a largo plazo?

Tabla 26

Factores macroeconómicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Base monetaria	4	6,35%
Oferta monetaria	6	9,52%
Tasas de interés	10	15,87%
Precios	11	17,46%
Índice de precios al consumidor	3	4,76%
Índice de precios al productor	3	4,76%
Salario mínimo	12	19,05%
Tasa de desempleo	7	11,11%
Producto interno bruto (Pib)	4	6,35%
Tendencia histórica	3	4,76%
Total	63	100%

Nota. Esta tabla muestra los factores macroeconómicos que se toman en cuenta para planificar en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 19*Factores macroeconómicos*

Nota. El gráfico representa los factores macroeconómicos para planificar de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según los datos obtenidos de la figura 18 en el 19,05% de las empresas se toma en cuenta al salario mínimo como factor macroeconómico para elaborar estrategias a largo plazo, en el 17,46% a los precios, en el 15,87% a las tasas de interés, en el 11,11% a la tasa de desempleo, en el 9,52% a la oferta monetaria, en el 6,35% al producto interno bruto y en el 4,69% de empresas al índice de precios al consumidor, índice de precios al productor a la economía y a los proveedores, un análisis de los factores macroeconómico para elaborar las estrategias financieras es una ventaja que puede tener una empresa frente a su competencia; es por esto que es importante que las empresas comerciales analicen estos factores ya que en

función de esto pueden tomar decisiones y producir mejores resultados para los propietarios, clientes y proveedores.

Pregunta 20. ¿Para alcanzar el crecimiento estratégico de la empresa usted recurre a financiamiento?

Tabla 27

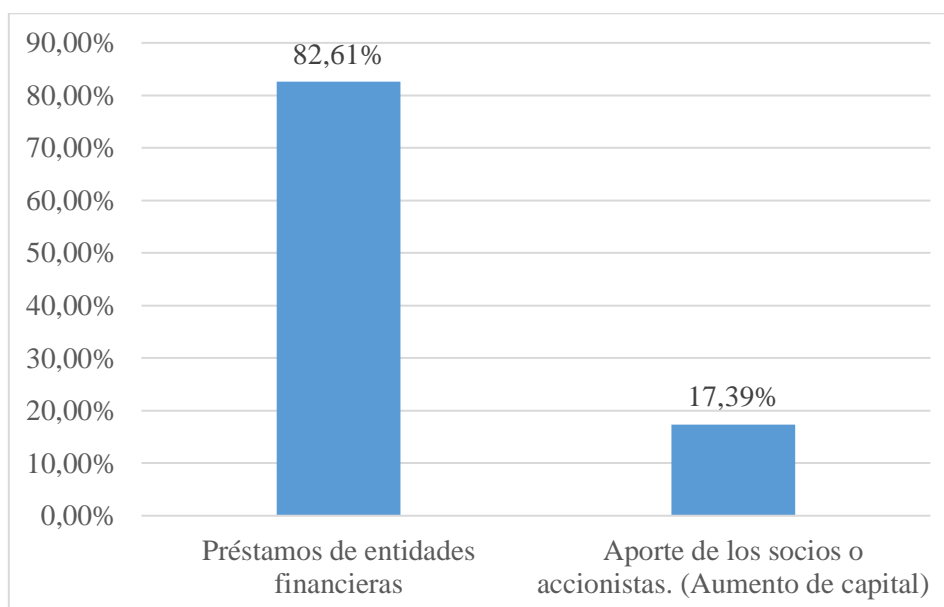
Tipo de financiamiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Préstamos de entidades financieras	19	82,61%
Aporte de los socios o accionistas. (Aumento de capital)	4	17,39%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra el tipo de financiamiento al que recurren las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 20

Tipo de financiamiento



Nota. El gráfico representa el tipo de financiamiento al que recurren en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según las encuestas realizadas en el 82,61% de empresas recurren a préstamos de entidades financieras para alcanzar un crecimiento estratégico y en el 17,39% recurren al aporte de los accionistas o aumento de capital. Es muy importante que en las empresas comerciales se tome en cuenta y se analice los intereses que se generan adquiriendo financiación con instituciones financieras ya que puede resultar más costosos que los aportes de los socios.

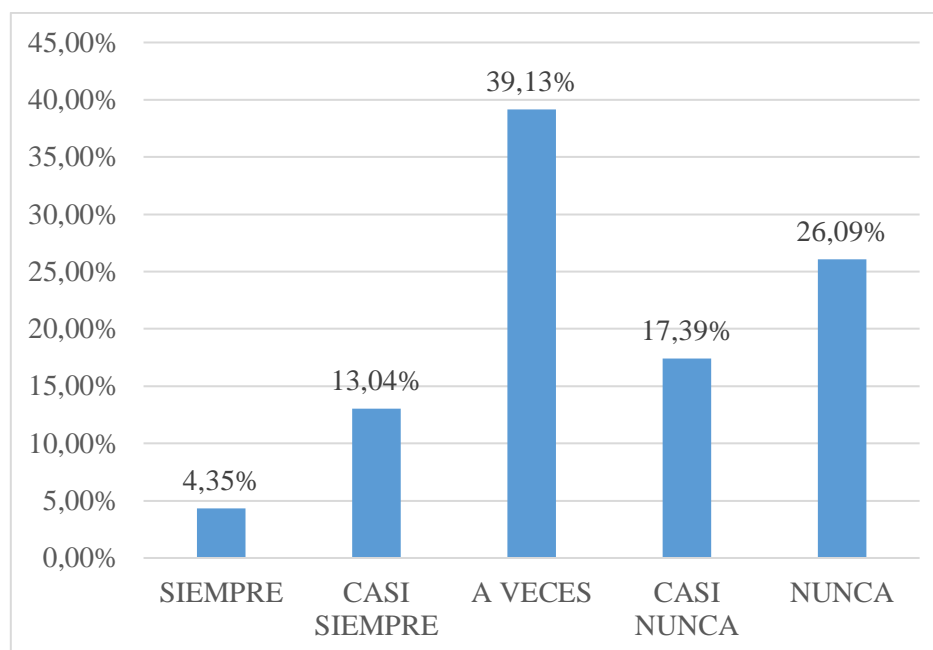
Pregunta 21. ¿Se realiza el análisis del entorno interno como parte integral del proceso de planificación?

Tabla 28

Análisis del entorno interno

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	4,35%
Casi siempre	3	13,04%
A veces	9	39,13%
Casi nunca	4	17,39%
Nunca	6	26,09%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra si realizan el análisis del entorno interno en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 21*Análisis del entorno interno*

Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se realiza el análisis del entorno externo para planificar.

Interpretación.

Según el resultado de las encuestas en el 39,13% de las empresas comerciales a veces se realiza el análisis del entorno interno como parte integral del proceso de planificación, en el 26,09% nunca, en el 17,39% casi nunca, en el 13,04% casi siempre y en el 4,35% de empresas siempre realizan el análisis del entorno externo para planificar. El análisis del entorno interno es muy importante dentro de la planificación ya que permite determinar el funcionamiento de la organización e identificar las fortalezas y debilidades.

Pregunta 22. La motivación que ejercen los gerentes sobre los colaboradores es considerada ¿Como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento?

Tabla 29

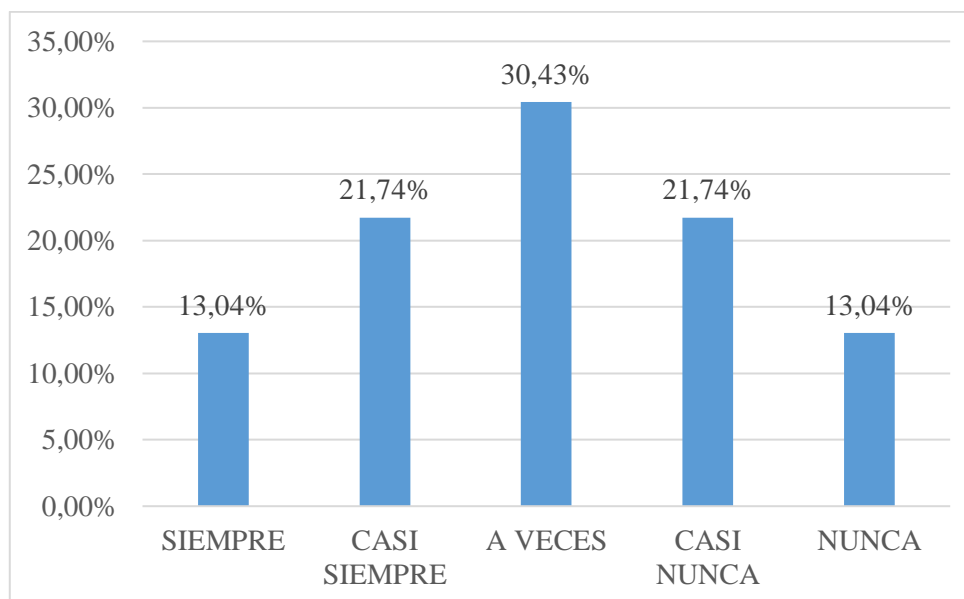
Motivación sobre los colaboradores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	13,04%
Casi siempre	5	21,74%
A veces	7	30,43%
Casi nunca	5	21,74%
Nunca	3	13,04%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la motivación que ejercen los gerentes sobre los colaboradores de las pequeñas empresas comerciales.

Figura 22

Motivación a los colaboradores



Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que los gerentes motivan a los colaboradores.

Interpretación.

Según la encuesta realizada en el 30,43% de las empresas comerciales a veces se considera a la motivación de los colaboradores como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento, en el 21,74% casi siempre, en el 21,74% casi nunca, en el 13,04% siempre, en el 13,04% nunca se considera a la motivación como factor interno. Hay que recalcar que un colaborador motivado rendirá mejor y realizará sus actividades con mayor eficacia, además aumentará el compromiso con la empresa, es por esto que en las empresas comerciales se tienen que motivar a los colaboradores para incrementar la productividad de las empresas y aprovechar al máximo los recursos.

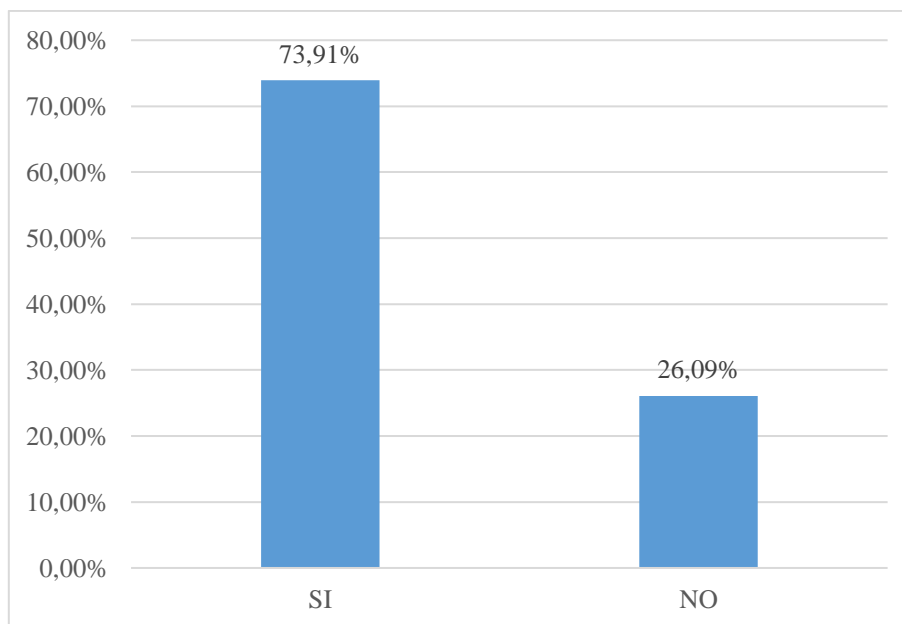
Pregunta 23. ¿Se considera a la tecnología como un factor influyente en la optimización de procesos, mayor productividad, mejora en la comunicación, reducción de costos, mejora la toma de decisiones e incrementa la productividad?

Tabla 30

Tecnología como factor influyente

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	73,91%
No	6	26,09%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se considera influyente a la tecnología.

Figura 23*Tecnología como factor influyente*

Nota. El gráfico representa a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja en las que se considera a la tecnología como un factor influyente.

Interpretación.

Según la encuesta realizada en el 73,91% de las empresas comerciales se considera a la tecnología como un factor influyente en la optimización de procesos, generadora de mayor productividad, mejora en la comunicación, reducción de costos, mejora la toma de decisiones y en el 26,09% de las empresas no se la considera influyente. Hay que recalcar que la tecnología es muy importante porque permite optimizar procesos, incrementa la productividad, mejora la comunicación, reduce costos, mejora la toma de decisiones e incrementa la productividad.

Pregunta 24. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para lograr una adecuada gestión financiera?

Tabla 31

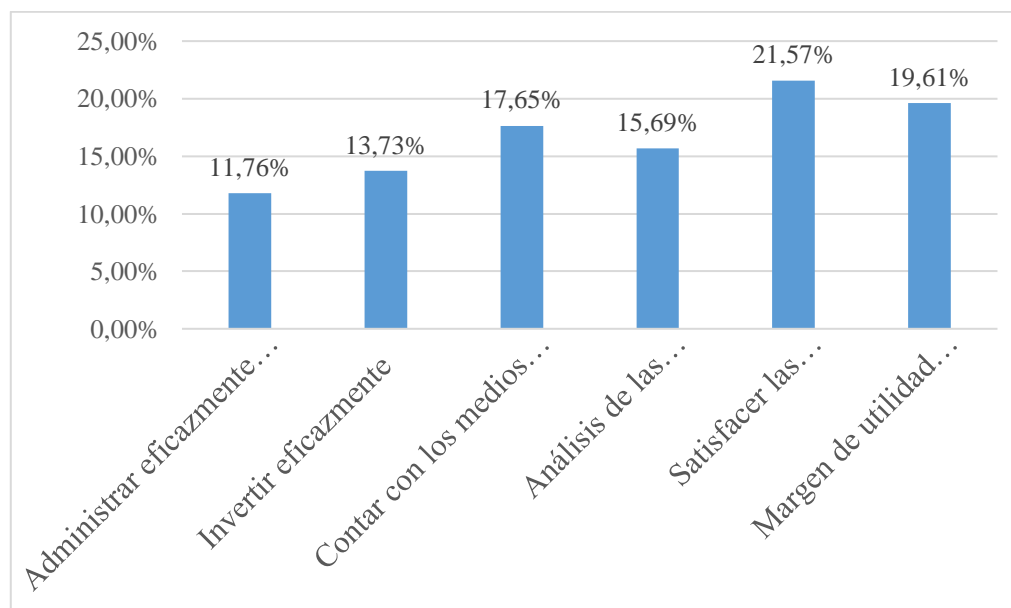
Aspectos para la gestión financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administrar eficazmente los activos de la empresa	6	11,76%
Invertir eficazmente	7	13,73%
Contar con los medios para el crecimiento futuro	9	17,65%
Análisis de las diferentes fuentes de financiamiento de la empresa	8	15,69%
Satisfacer las necesidades de los clientes y empleados.	11	21,57%
Margen de utilidad requerida por los accionistas.	10	19,61%
Total	51	100%

Nota. Esta tabla muestra los aspectos que se toman en cuenta para lograr una adecuada gestión financiera en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 24

Aspectos para la gestión financiera



Nota. El gráfico representa los aspectos que se consideran para la gestión financiera dentro de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según las encuestas aplicadas en el 21,57% de las empresas se toma en cuenta como aspecto para lograr una adecuada gestión financiera a la satisfacción de las necesidades de los clientes y empleados, en el 19,61% al margen de utilidad requerida por los accionistas, en el 17,65% a contar con los medios para el crecimiento futuro, en el 15,69% al análisis de las diferentes fuentes de financiamiento de la empresa, en el 13,73% a invertir eficazmente y en 11,76% de las empresas se toma en cuenta a administrar eficazmente los activos. Hay que recalcar que estos aspectos de la gestión financiera son importantes para la administración de los fondos, por lo que es imprescindible que en las empresas comerciales se tomen en cuenta.

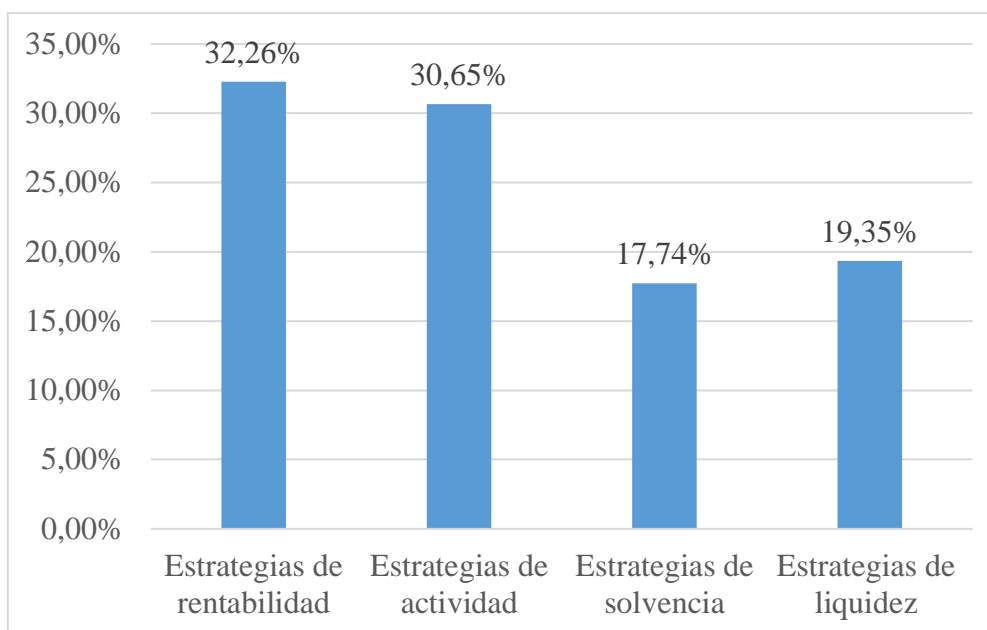
Pregunta 25. ¿Cuáles de las estrategias detalladas a continuación considera usted que le generarían un mayor crecimiento económico a su empresa?

Tabla 32

Estrategias para un mayor crecimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias de rentabilidad	20	32,26%
Estrategias de actividad	19	30,65%
Estrategias de solvencia	11	17,74%
Estrategias de liquidez	12	19,35%
Total	62	100%

Nota. Esta tabla muestra las estrategias financieras que se consideran que generarían crecimiento a las pequeñas empresas comerciales.

Figura 25*Estrategias para un mayor crecimiento*

Nota. El gráfico representa las estrategias financieras que se consideran importantes para las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Mediante el resultado obtenido de las encuestas en el 32,26% de las empresas se considera que las estrategias de rentabilidad generarían un mayor crecimiento económico a la empresa, en el 30,65% a las estrategias de actividad, en el 19,35% a las estrategias de liquidez y en el 17,74%. de las empresas se consideran a las estrategias de solvencia. Las empresas comerciales tienen que tomar en cuenta todos los tipos de estrategias financieras ya que estas se complementan entre sí y permiten generar un mayor aprovechamiento de los recursos y por ende, el crecimiento y desarrollo sostenible.

Pregunta 26. ¿Cuál es el margen de rentabilidad neta aproximada de la empresa?

Tabla 33

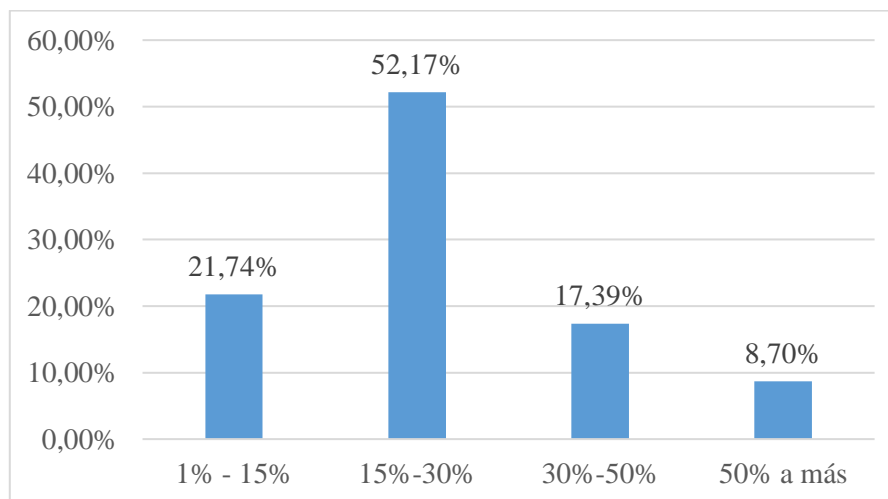
Margen de rentabilidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1% - 15%	5	21,74%
15%-30%	12	52,17%
30%-50%	4	17,39%
50% a más	2	8,70%
Total	23	100%

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de rentabilidad neta aproximada de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Figura 26

Margen de rentabilidad



Nota. El gráfico representa el margen de rentabilidad estimado de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Interpretación.

Según las encuestas ejecutadas en el 52,17% de las empresas tienen un margen aproximado de rentabilidad del 15% al 30%, en el 21,74% una rentabilidad del 1% al 15%, en

el 17,39% una rentabilidad del 30% al 50%, y en el 8,70% tienen del 50% a más como margen de rentabilidad. Las empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen un porcentaje de ganancias considerable el cual es beneficioso para los representantes propietarios de las empresas y para los clientes quienes no pagan precios demasiados elevados y obtienen productos de buena calidad.

Análisis de Resultados

En la ciudad de Loja, de acuerdo a la información brindada en la página oficial de la Superintendencia de Compañías, existen 23 pequeñas empresas comerciales; de las cuales predominan las dedicadas a la venta de artículos varios y las que se dedican a la venta de computadoras, estas empresas por lo general están conformadas por cuatro trabajadores y el 56,52% de empresas tienen estructura organizacional, sin embargo estos puestos están conformados por los dueños de las empresas o por miembros de su familia.

Además, el 60,87% de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja tienen sistemas computarizados para llevar la contabilidad mientras que el 39,13% lleva un registro contable en apuntes de libretas, sin embargo en el 60,87% de estas empresas cuentan con una persona encargada de llevar la contabilidad que se encuentra con un contrato formal y cumple con una jornada laboral, y el 39,13% contrata por horas a una persona externa para presentar las declaraciones al Servicio de Rentas Internas.

Así mismo se evidenció que a pesar de que el 100% de los representantes legales de las empresas manifestaron que presentan de manera mensual los estados financieros a organismos de control como el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, pero empresas como Sistemas y Computacion Sisconet Cia. Ltda, Percotronics Cia. Ltda, Naturespirits Industries S.A, Induloja Cia Ltda, Comercializadora de Motos y Bicicletas Moto&Bikesa, Comercial El Sur S.A no presentan sus estados financieros en el año 2020.

El 65,62% de las empresas no disponen de un departamento financiero y en el 65,22% no se realizan constantemente procesos de revisión de información siendo un gran déficit ya que este proceso permite conocer cuál es la verdadera capacidad financiera. Además, el 60,87% no ejecutan un proceso de planificación financiera para tomar decisiones futuras, coordinar actividades, ejecutar los objetivos empresariales, elaborar y realizar seguimiento al presupuesto y analizar la relación de la empresa con el mercado.

Sin embargo, el 25% de los representantes legales consideran a la elaboración de un plan de contingencia ante posibles eventualidades como uno de los pasos principales para planificar dentro de la organización. Además, en el 65,22% de las empresas no se considera la opinión de los trabajadores para elaborar la planificación a pesar de ser uno de los puntos clave para mejorar el desempeño de los colaboradores y para evidenciar las debilidades de la empresa en el área de recursos humanos.

Por otro lado, en el 69,57% de las empresas no realizan proyecciones de los estados financieros, a pesar de que estas proyecciones permiten detectar errores de planeación y adoptar medidas para corregirlos antes de que se generen costos mayores para la empresa.

Respecto a las estrategias financieras, la mayoría de representantes legales las consideran muy importantes para el desarrollo y crecimiento empresarial, ya que son un componente de la cartera estratégica corporativa que abarca decisiones financieras clave para lograr los objetivos planteados. Además, en estas empresas se han implementado algunas estrategias para la ejecución de actividades enfocadas en la obtención de una mayor rentabilidad ya que consideran que la ejecución de manera correcta de estas estrategias generaría un mayor crecimiento económico a su empresa, pero se determinó que en el 56,52% de las empresas la parte organizativa no tiene una relación directa en el planteamiento de las estrategias.

Por otra parte, en base al segundo objetivo de la investigación se identificó la influencia que ejerce el medio externo e interno en las estrategias financieras para el proceso de crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja, permitiendo determinar lo siguiente

El enfoque de la investigación fue cuantitativo porque se han analizado datos numéricos, obtenidos de las encuestas realizadas a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja, así como, los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación de los indicadores financieros.

Se determinó que en el 43,48% de las empresas nunca se analiza el entorno externo como parte integral del proceso de planificación financiera, en la mayoría de empresas se considera como factores externos más influyentes a la tecnología y la competencia.

En cuanto a los riesgos económicos como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico, en el 47,83% de las empresas no se evalúan constantemente. Sin embargo, se puede destacar que los factores macroeconómicos tomados en cuenta por parte de los gerentes para elaborar estrategias a largo plazo son el salario mínimo y los precios.

Además, el 82,61% de los representantes legales de las empresas, manifestaron que para alcanzar el desarrollo estratégico recurren a financiamiento por parte de instituciones financieras.

Así mismo se determinó que en el 4,35% de las pequeñas empresas se analiza el factor interno como parte integral del proceso de planificación financiera y la motivación que ejercen los gerentes sobre los colaboradores es poco considerada para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento.

Hay que recalcar que los factores que se toman en cuenta como aspectos para lograr una adecuada gestión financiera dentro de las empresas comerciales son detallados a continuación según el grado de importancia que les otorgan los representantes legales:

1. Satisfacer las necesidades de los clientes y empleados
2. Margen de utilidad requerida por los accionistas,
3. Medios para el crecimiento futuro
4. Análisis de las diferentes fuentes de financiamiento de la empresa
5. Invertir eficazmente.
6. Administrar eficazmente los activos de la empresa.

Así mismo, mediante la aplicación de indicadores financieros a cada una de las empresas se obtuvieron los siguientes resultados:

*Indicadores de Liquidez***Tabla 34***Razón corriente*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	3,34	5,53	1,5-2	x	
Tecnoaustral C Ltda.	2,63	3,04	1,5-2	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	1,44	1,94	1,5-2	x	
Segelectric Cía. Ltda.	2,10	8,70	1,5-2	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00	1,02	1,5-2		x
Percotronics Cía. Ltda.	1,07	5,53	1,5-2	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	3,07	5,53	1,5-2	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	1,40	1,10	1,5-2		x
Naturespirits Industries S. A	6,06	0,00	1,5-2		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	0,97	1,13	1,5-2		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	1,09	0,89	1,5-2		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	1,10	1,41	1,5-2		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	1,85	2,09	1,5-2	x	
Impermeabiliza Cía. Ltda.	0,80	0,96	1,5-2		x
Goexpro Cía. Ltda.	2,07	0,00	1,5-2	x	
Induloja Cía. Ltda.	1,12	1,08	1,5-2		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	0,85	0,85	1,5-2		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	1,00	1,49	1,5-2		x
Decotableros & Distribuciones Cía. Ltda.	0,31	0,54	1,5-2		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	1,49	1,5-2		x
Comercial El Sur Comercial el sur S A	5,02	0,00	1,5-2		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	3,71	6,39	1,5-2	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	1,02	6,39	1,5-2		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Mediante la aplicación del indicador de razón corriente, se evidencia que, en 9 de las empresas existe una razón corriente 1,5 a 2 lo que significa que el activo corriente si cubre al pasivo corriente, es decir cuentan con la liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y cuentan con la capacidad para disponer de efectivo ante una eventualidad o contingencia que exista; y en 14 empresas el activo corriente no cubre al pasivo corriente

debido a que estas empresas tienen deudas a corto plazo con instituciones financieras, cuentas comerciales por pagar a corto plazo y por los beneficios a los empleados.

Tabla 35

Capital neto de trabajo

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	113092	103642	1,00	x	
Tecnoaustral C Ltda.	54923	58974	1,00	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	10538	35091	1,00	x	
Segelectric Cía. Ltda.	90085	281447	1,00	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	693,04	10457	1,00	x	
Percotronics Cía. Ltda.	2478	103642	1,00	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones Y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	232013	103642	1,00	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	106513	40867	1,00	x	
Naturespirits Industries S. A	0,00	0,00	1,00		x
Naor-Import Distribuidora Narvárez Ordoñez Cía. Ltda.	-11416	23638	1,00		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	10697	-6935	1,00		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	35678	108710	1,00	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	120322	137721	1,00	x	
Impermeabiliza Cía. Ltda.	-27640	-6046	1,00		x
Goexpro Cía. Ltda.	72390	295000	1,00	x	
Induloja Cía. Ltda.	53538	33726	1,00	x	
Distribuidora de el Oro Distrioro Cía. Ltda.	-37312	-26030	1,00		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	241	43040	1,00	x	
Decotableros & Distribuciones Cía. Ltda.	-216896	-217955	1,00		x
Comercializadora De Motos Y Bicicletas Moto & Bikesa	1046	43040	1,00	x	
Comercial El Sur S A	514125	0,00	1,00	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	655416	787184	1,00	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	2820	787184	1,00	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De acuerdo a la aplicación del indicador financiero de capital neto de trabajo se puede evidenciar que 17 empresas una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo cuentan con un capital neto favorable en ambos años, denotando que solo estas cuentan con el disponible suficiente para ejecutar sus actividades; y 6 empresas no cuentan con razón corriente debido a

que estas tienen deudas a corto plazo con instituciones financieras, cuentas comerciales por pagar a corto plazo y por los beneficios a los empleados.

Tabla 36

Prueba ácida

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	1,69	2,68	>1	x	
Tecnoaustral C Ltda.	0,52	0,71	>1		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	0,37	1,25	>1		x
Segelectric Cía. Ltda.	1,30	2,54	>1	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00	0,57	>1		x
Percotronics Cía. Ltda.	0,79	2,68	>1		x
Nuevos Sistemas, Importaciones Y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	2,67	2,68	>1	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	0,28	0,34	>1		x
Naturespirits Industries S. A	2,39	0,00	>1		x
Naor-Import Distribuidora Narvárez Ordoñez Cía. Ltda.	0,52	0,07	>1		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	0,50	0,29	>1		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	0,30	0,17	>1		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	1,62	1,75	>1	x	
Impermeabiliza Cía. Ltda.	0,28	0,11	>1		x
Goexpro Cía. Ltda.	1,99	0,00	>1		x
Induloja Cía. Ltda.	0,51	0,45	>1		x
Distribuidora de el Oro Distriero Cía. Ltda.	0,85	0,85	>1		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,77	1,17	>1		x
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	0,31	0,25	>1		x
Comercializadora De Motos Y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	1,17	>1		x
Comercial El Sur S A	3,45	0,00	>1		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	2,58	4,04	>1	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	0,50	4,04	>1		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De las 23 empresas comerciales 5 cuentan con una prueba ácida positiva mayor a 1, es decir en caso de pérdida no tendrán que recurrir a la venta de sus inventarios para su liquidación y 18 empresas no cuentan con una prueba ácida mayor a uno debido a que su inventario representa una gran proporción de los activos corrientes.

Indicadores de Actividad.**Tabla 37***Rotación de inventarios para empresas comerciales-costo de mercaderías vendidas*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	5,03	4,86	4 a 6	x	
Tecnoaustral C Ltda.	1,45	1,01	4 a 6		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	124,10	21,57	4 a 6	x	
Segelectric Cía. Ltda.	6,73	2,26	4 a 6	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	7,58	4,10	4 a 6	x	
Percotronics Cía. Ltda.	9,30	0,00	4 a 6		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	8,33	0,00	4 a 6		x
Nievecitas Cía. Ltda.	4,76	1,66	4 a 6	x	
Naturespirits Industries S. A	1,08	0,00	4 a 6		x
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	5,14	0,56	4 a 6		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	9,06	2,69	4 a 6		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	1,95	0,89	4 a 6		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	8,45	5,84	4 a 6	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	7,23	5,87	4 a 6	x	
Goexpro Cía. Ltda.	4,63	0,00	4 a 6		x
Induloja Cía. Ltda.	1,14	0,72	4 a 6		x
Distribuidora de el Oro Distriero Cía. Ltda.	0,00	0,00	4 a 6		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	10,17	12,95	4 a 6	x	
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	1047,9	5,03	4 a 6	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	22,60	4 a 6		x
Comercial El Sur S A	3,98	2,75	4 a 6		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	1,26	0,78	4 a 6		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	17,65	1,19	4 a 6	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De las 23 empresas comerciales 10 empresas durante los 2 años presentan una rotación de inventarios de 4 a 6 veces al año, es decir su inventario se convierte en efectivo y 13 empresas no cumplen con la meta debido a la disminución de sus ventas y a la mala gestión del departamento de ventas.

Tabla 38*Días de inventario a mano*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	72,51	75,03	4 a 6	x	
Tecnoaustral C Ltda.	252,44	362,83	4 a 6	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	2,94	16,92	4 a 6	x	
Segelectric Cía. Ltda.	54,27	161,86	4 a 6	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	53,70	89,08	4 a 6	x	
Percotronics Cía. Ltda.	39,23	0,00	4 a 6		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	43,83	0,00	4 a 6		x
Nievecitas Cía. Ltda.	76,67	220,34	4 a 6	x	
Naturespirits Industries S. A	336,56	0,00	4 a 6		x
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	71,03	647,26	4 a 6	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	40,28	135,69	4 a 6	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	186,84	407,87	4 a 6	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	43,18	62,53	4 a 6	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	50,49	62,22	4 a 6	x	
Goexpro Cía. Ltda.	78,88	0,00	4 a 6		x
Induloja Cía. Ltda.	320,12	510,34	4 a 6	x	
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	0,00	0,00	4 a 6		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	35,88	28,18	4 a 6	x	
Decotablero & Distribuciones Cía. Ltda.	0,35	72,61	4 a 6	x	
Comercializadora De Motos Y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	16,15	4 a 6		x
Comercial El Sur S A	91,79	132,72	4 a 6	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	290,46	466,77	4 a 6	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	20,68	307,17	4 a 6	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De acuerdo a la aplicación del indicador financiero de días de inventario a mano durante los 2 años 18 empresas, presentan un inventario de mercadería que se convierte en efectivo o cuentas por cobrar entre 4 a 6 días y en 6 empresas tarda más de 6 días en convertirse en efectivo debido a que no existe una correcta gestión de existencias en el almacén y una correcta planificación de la demanda.

Tabla 39*Rotación de activos fijos*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	65,53	158,73	>1	x	
Tecnoaustral C Ltda.	17,10	15,14	>1	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	0,00	0,00	>1		x
Segelectric Cía. Ltda.	3,00	1,14	>1	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00	27,38	>1		x
Percotronics Cía. Ltda.	8,05	158,73	>1	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	3,71	158,73	>1	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	27,93	5,03	>1	x	
Naturespirits Industries S. A	2,74	0,00	>1		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	5,19	7,43	>1	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	0,00	0,00	>1		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	136,68	84,16	>1	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	4,60	2,24	>1	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	9,75	14,09	>1	x	
Goexpro Cía. Ltda.	1,33	0,00	>1		x
Induloja Cía. Ltda.	0,46	0,28	>1		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	11,44	6,11	>1	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	151,90	32,92	>1	x	
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	1,20	1,63	>1	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	22,86	32,92	>1	x	
Comercial El Sur S A	7,51	32,92	>1	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	2,72	2,00	>1	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	16,13	2,00	>1	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De las 23 empresas comerciales 17 obtuvieron una rotación de activos fijos brutos mayor a dos veces al año, permitiendo observar que las ventas fueron mayores a los activos fijos, y que por cada dólar invertido en activo fijo bruto se generaron los recursos esperados y 6 empresas tuvieron una rotación menor a dos años debido a que no cuentan con eficiencia en la gestión y administración de los activos generando un capital ocioso que se puede emplear para cancelar pasivos y realizar inversiones.

Tabla 40*Rotación de activos operacionales*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	2,41	5,55	4 a 6	x	
Tecnoaustral C Ltda.	2,65	2,56	4 a 6	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	16,80	21,50	4 a 6	x	
Segelectric Cía. Ltda.	2,16	0,53	4 a 6	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	39,35	0,78	4 a 6		x
Percotronics Cía. Ltda.	5,79	0,00	4 a 6		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	1,45	0,00	4 a 6		x
Nievecitas Cía. Ltda.	1,81	0,70	4 a 6		x
Naturespirits Industries S. A	1,17	0,00	4 a 6		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	1,87	0,65	4 a 6		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	6,14	2,37	4 a 6	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	1,49	1,18	4 a 6	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	2,01	0,99	4 a 6		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	4,15	4,40	4 a 6	x	
Goexpro Cía. Ltda.	0,94	1,54	4 a 6		x
Induloja Cía. Ltda.	0,33	0,22	4 a 6		x
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	3,72	2,35	4 a 6	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	1,51	3,93	4 a 6	x	
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	0,87	1,08	4 a 6		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	21,95	4,39	4 a 6	x	
Comercial El Sur S A	1,18	2,75	4 a 6	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	0,54	0,45	4 a 6		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	3,31	0,51	4 a 6		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De las 23 empresas comerciales 11 obtuvieron una rotación de activos operacionales de 4 a 6 veces al año, permitiendo observar que por cada dólar invertido en activo operacional se generaron los recursos esperados y 12 empresas obtuvieron una rotación de menos de 4 veces debido a que no ha existido eficiencia en el manejo de los activos relacionados a las actividades comerciales como lo es el inventario, la propiedad, planta y equipo; y las cuentas por cobrar.

Tabla 41*Rotación de activos totales*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	1,23	2,93	4 a 6	x	
Tecnoaustral C Ltda.	2,57	2,40	4 a 6	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	10,78	5,72	4 a 6	x	
Segelectric Cía. Ltda.	1,74	0,47	4 a 6		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	454,24	0,56	4 a 6		x
Percotronics Cía. Ltda.	3,41	2,93	4 a 6	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	1,18	2,93	4 a 6	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	1,70	0,64	4 a 6		x
Naturespirits Industries S. A	1,26	0,00	4 a 6		x
Naor- Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	1,15	0,62	4 a 6		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	4,02	2,65	4 a 6	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	1,45	1,19	4 a 6	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	1,79	0,91	4 a 6		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	3,89	3,65	4 a 6	x	
Goexpro Cía. Ltda.	0,98	1,55	4 a 6		x
Induloja Cía. Ltda.	0,35	0,23	4 a 6		x
Distribuidora de El Oro Distrioro Cía. Ltda.	3,17	2,53	4 a 6	x	
Dicamed- Rc Cía. Ltda.	1,40	2,75	4 a 6	x	
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	0,85	0,87	4 a 6		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,36	2,75	4 a 6		x
Comercial El Sur S A	1,18	2,75	4 a 6	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	0,46	0,35	4 a 6		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	3,18	0,35	4 a 6		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Mediante la aplicación del indicador financiero se puede evidenciar que 11 pequeñas empresas comerciales de sus ventas generaron de 4 a 6 veces los recursos económicos necesarios para desempeñarse de manera eficiente, es decir han sido eficientes en la gestión de los activos para generar ventas y 12 empresas se generó menos de 4 veces debido a la disminución de las ventas y a un aumento de los activos fijos.

Tabla 42*Rotación de proveedores*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,00	0,00	4 a 6		x
Tecnoaustral C Ltda.	65,78	53,11	4 a 6	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	0,04	0,03	4 a 6		x
Segelectric Cía. Ltda.	68,72	49,39	4 a 6	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	67,02	58,37	4 a 6	x	
Percotronics Cía. Ltda.	52,23	0,00	4 a 6		x
Nuevos Sistemas, Importaciones Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	18,46	0,00	4 a 6		x
Nievecitas Cía. Ltda.	123,02	0,56	4 a 6		x
Naturespirits Industries S. A	276,93	0,00	4 a 6		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	85,92	310,75	4 a 6	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	73,55	187,17	4 a 6	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	180,47	322,65	4 a 6	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	33,64	39,48	4 a 6	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	42,59	86,67	4 a 6	x	
Goexpro Cía. Ltda.	392,74	0,00	4 a 6		x
Induloja Cía. Ltda.	379,42	595,99	4 a 6	x	
Distribuidora de El Oro Distrioro Cía. Ltda.	0,00	0,00	4 a 6		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	152,10	92,94	4 a 6	x	
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	312,94	304,94	4 a 6	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	92,94	4 a 6		x
Comercial El Sur S A	76,66	92,94	4 a 6	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	132,36	92,69	4 a 6	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	48,78	92,69	4 a 6	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Este indicador permite evidenciar que 14 empresas comerciales respondieron a sus obligaciones con los proveedores entre 4 y 6 veces, sin embargo 9 no cumplieron por que existió una disminución de las ventas provocando que estas empresas requieran de más tiempo para cancelar sus obligaciones con proveedores.

Indicadores de Endeudamiento

Tabla 43

Nivel de endeudamiento

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	76%	68%	Entre 35%-40%		x
Tecnoaustral C Ltda.	37%	32%	Entre 35%-40%	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	70%	57%	Entre 35%-40%		x
Segelectric Cía. Ltda.	30%	56%	Entre 35%-40%		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0%	100%	Entre 35%-40%		x
Percotronics Cía. Ltda.	61%	68%	Entre 35%-40%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	49%	68%	Entre 35%-40%		x
Nievecitas Cía. Ltda.	91%	94%	Entre 35%-40%		x
Naturespirits Industries S. A	82%	0%	Entre 35%-40%		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	94%	87%	Entre 35%-40%		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	92%	113%	Entre 35%-40%		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	98%	97%	Entre 35%-40%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	36%	32%	Entre 35%-40%	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	88%	92%	Entre 35%-40%		x
Goexpro Cía. Ltda.	24%	0%	Entre 35%-40%	x	
Induloja Cía. Ltda.	67%	66%	Entre 35%-40%		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	99%	98%	Entre 35%-40%		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	99%	80%	Entre 35%-40%		x
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	97%	93%	Entre 35%-40%		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0%	80%	Entre 35%-40%		x
Comercial El Sur S A	65%	80%	Entre 35%-40%		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	22%	14%	Entre 35%-40%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	81%	80%	Entre 35%-40%		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Este indicador permite evidenciar que 4 empresas comerciales por cada dólar invertido en el activo tienen menos del 40% comprometido con los acreedores y 19 empresas tienen un rango que va del 40% al 100% por que estas tienen excesivas obligaciones con terceros a corto y largo plazo.

Tabla 44*Endeudamiento financiero*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Tecnoaustral C Ltda.	0,00%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Segelectric Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00%	12,58%	Entre el 40%-60%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	10,68%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	12,57%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	13,86%	37,10%	Entre el 40%-60%	x	
Naturespirits Industries S. A	0,39%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	8,71%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	0,51%	40,10%	Entre el 40%-60%	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	9,62%	23,23%	Entre el 40%-60%	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	3,20%	14,78%	Entre el 40%-60%	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Goexpro Cía. Ltda.	0,93%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Induloja Cía. Ltda.	124,62%	181,88%	Entre el 40%-60%		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00%	6,88%	Entre el 40%-60%	x	
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	2,09%	0,43%	Entre el 40%-60%	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00%	6,88%	Entre el 40%-60%	x	
Comercial El Sur S A	39,25%	6,88%	Entre el 40%-60%	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	48,24%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	2,12%	0,00%	Entre el 40%-60%	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

En 22 de las empresas comerciales, menos del 50% de las ventas fueron financiadas por instituciones financieras y en 1 más del 100% de las ventas fueron financiadas por instituciones financieras, debido al exceso de obligaciones que tiene con instituciones financieras y a la mala gestión del financiamiento.

Tabla 45*Impacto a la carga financiera*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	19,88%	0,34%	≤10%		x
Tecnoaustral C Ltda.	0,39%	0,66%	≤10%	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	0,51%	0,58%	≤10%	x	
Segelectric Cía. Ltda.	0,03%	0,08%	≤10%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,22%	0,00%	≤10%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	10,94%	0,32%	≤10%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	37,80%	2,41%	≤10%		x
Nievecitas Cía. Ltda.	5,24%	2,77%	≤10%	x	
Naturespirits Industries S. A	12,47%	0,00%	≤10%		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	4,84%	5,83%	≤10%	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	5,21%	0,04%	≤10%	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	1,75%	2,81%	≤10%	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	34,47%	0,88%	≤10%		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≤10%	x	
Goexpro Cía. Ltda.	0,18%	0,16%	≤10%	x	
Induloja Cía. Ltda.	17,33%	27,00%	≤10%		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≤10%	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	7,00%	2,24%	≤10%	x	
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	1,02%	0,62%	≤10%	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,20%	0,10%	≤10%	x	
Comercial El Sur S. A	3,05%	6,78%	≤10%	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	0,10%	0,12%	≤10%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	0,00%	0,00%	≤10%	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

En 17 empresas el impacto de la carga financiera representa menos del 10% de las ventas, es decir del producto de las ventas las empresas tienen que destinar menos del 10% para hacer frente a sus gastos financieros, y 6 empresas un porcentaje mayor de sus ventas para hacer frente a sus obligaciones con instituciones financieras, debido a que los créditos financieros con los que cuentan demandan un porcentaje elevado de intereses financieros.

Tabla 46*Cobertura de intereses*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Tecnoaustral C Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	748,97	0,00	≤ 1		x
Segelectric Cía. Ltda.	1978,42	0,00	≤ 1		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Percotronics Cía. Ltda.	5,41	0,00	≤ 1		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	10,11	0,00	≤ 1		x
Nievecitas Cía. Ltda.	0,00	0,88	≤ 1	x	
Naturespirits Industries S. A	0,00	0,00	≤ 1	x	
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	2,84	0,00	≤ 1		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	17,82	0,00	≤ 1		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	25,39	0,00	≤ 1		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Goexpro Cía. Ltda.	873,46	0,00	≤ 1		x
Induloja Cía. Ltda.	1,82	-0,47	≤ 1		x
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00	16,64	≤ 1		x
Decotableros & Distribuciones Cía. Ltda.	0,00	0,00	≤ 1	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	16,64	≤ 1		x
Comercial El Sur S A	2,43	16,64	≤ 1		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	0,00	-116,06	≤ 1		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	0,00	0,00	≤ 1	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

En 10 empresas comerciales la utilidad operacional cubre los intereses pagados y en 13 empresas no cubre los intereses pagados debido a no se ha obtenido una utilidad producto de la actividad de las empresas, las ventas se ejecutaron en menor proporción y los gastos operacionales se incrementaron.

Tabla 47*Concentración de pasivo a corto plazo*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	39,17%	26,34%	< 100%	x	
Tecnoaustral C Ltda.	100,00%	100,00%	< 100%		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	100,00%	90,54%	< 100%		x
Segelectric Cía. Ltda.	95,68%	14,43%	< 100%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00%	96,13%	< 100%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	100,00%	26,34%	< 100%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones Y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	58,66%	26,34%	< 100%	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	74,88%	86,56%	< 100%	x	
Naturespirits Industries S. A	15,34%	0,00%	< 100%	x	
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	89,15%	100,00%	< 100%	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	100,00%	100,00%	< 100%		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	92,42%	72,61%	< 100%	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	100,00%	100,00%	< 100%		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	100,00%	100,00%	< 100%		x
Goexpro Cía. Ltda.	100,00%	0,00%	< 100%		x
Induloja Cía. Ltda.	38,51%	39,96%	< 100%	x	
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	100,00%	100,00%	< 100%		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	100,00%	78,05%	< 100%		x
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	100,00%	100,00%	< 100%		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00%	396,15%	< 100%		x
Comercial El Sur S A	27,57%	0,00%	< 100%	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	112,19%	100,00%	< 100%		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	100,00%	128,84%	< 100%		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Mediante la aplicación del este indicador se determinó que 10 empresas del total de sus pasivos tienen obligaciones a corto plazo de menos del 100%, lo que representa que por cada dólar de estas empresas se debe a terceros menos \$1 y 13 empresas tienen obligaciones a corto plazo de más del 100%, producto de cuentas por pagar a corto plazo a proveedores y financiamiento con instituciones financieras a corto plazo.

Indicadores de Leverage Total o Endeudamiento

Tabla 48

Leverage total

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	3,10	2,11	1 a 2.5	x	
Tecnoaustral C Ltda.	0,58	0,47	1 a 2.5		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	2,29	1,31	1 a 2.5	x	
Segelectric Cía. Ltda.	0,43	1,26	1 a 2.5		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00	-780,02	1 a 2.5		x
Percotronics Cía. Ltda.	1,56	2,11	1 a 2.5	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	0,96	2,11	1 a 2.5		x
Nievecitas Cía. Ltda.	10,19	15,82	1 a 2.5	x	
Naturespirits Industries S. A	4,58	0,00	1 a 2.5		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	16,60	6,65	1 a 2.5	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	4,37	-8,89	1 a 2.5		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	38,42	35,82	1 a 2.5	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	0,56	0,48	1 a 2.5		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	7,16	45,30	1 a 2.5	x	
Goexpro Cía. Ltda.	0,31	0,00	1 a 2.5		x
Induloja Cía. Ltda.	2,03	1,95	1 a 2.5	x	
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	98,12	57,06	1 a 2.5	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	92,42	3,96	1 a 2.5	x	
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	33,09	13,70	1 a 2.5	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00	3,96	1 a 2.5		x
Comercial El Sur S A	1,84	3,96	1 a 2.5	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	0,28	0,17	1 a 2.5		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	0,16	9,00	1 a 2.5		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Mediante la aplicación de este indicador se evidencia que 12 empresas por cada dólar de los socios tienen comprometido entre \$1 a \$2,5 con los acreedores, mientras que 11 empresas tienen comprometido más de \$2,5 del dinero de sus accionistas por que la mayoría de los beneficios obtenidos por las empresas son destinados a la cancelación de los intereses generados por los acreedores y no de los socios.

Tabla 49*Leverage financiero total*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Tecnoaustral C Ltda.	0,00%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Segelectric Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00%	-5509,60%	≤ 40%-60%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	97,62%	0,00%	≤ 40%-60%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	48,51%	0,00%	≤ 40%-60%		x
Nievecitas Cía. Ltda.	264,61%	401,72%	≤ 40%-60%		x
Naturespirits Industries S. A	3,10%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	180,01%	0,00%	≤ 40%-60%		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	9,72%	-837,47%	≤ 40%-60%	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	549,33%	1019,05%	≤ 40%-60%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	9,30%	21,01%	≤ 40%-60%	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	0,00%	0,000%	≤ 40%-60%	x	
Goexpro Cía. Ltda.	1,78%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Induloja Cía. Ltda.	139,68%	130,66%	≤ 40%-60%		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00%	94,21%	≤ 40%-60%		x
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	60,52%	5,63%	≤ 40%-60%		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00%	94,21%	≤ 40%-60%		x
Comercial El Sur S A	135,83%	94,21%	≤ 40%-60%		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	30,14%	0,00%	≤ 40%-60%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	1,33%	0,00%	≤ 40%-60%	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

De la aplicación de este indicador se obtuvo como resultado que 13 empresas por cada dólar del patrimonio tienen comprometido con instituciones financieras menos de un 60% y 10 empresas tienen comprometido más de un 60% con instituciones financieras, debido a los créditos obtenidos para desarrollar las actividades.

Tabla 50*Leverage a corto plazo*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	121,44%	55,56%	40,00%		x
Tecnoaustral C Ltda.	58,50%	46,97%	40,00%		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	228,53%	118,93%	40,00%		x
Segelectric Cía. Ltda.	40,71%	18,25%	40,00%		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	40,00%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	156,31%	55,56%	40,00%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	56,25%	55,56%	40,00%		x
Nievecitas Cía. Ltda.	762,78%	1368,94%	40,00%		x
Naturespirits Industries S. A	70,25%	0,00%	40,00%		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	1479,58%	664,67%	40,00%		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	437,20%	-889,40%	40,00%		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	3550,75%	2600,88%	40,00%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	56,47%	48,00%	40,00%		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	716,24%	4529,77%	40,00%		x
Goexpro Cía. Ltda.	30,75%	0,00%	40,00%	x	
Induloja Cía. Ltda.	78,33%	78,09%	40,00%		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	9811,52%	5706,35%	40,00%		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	9242,11%	309,18%	40,00%		x
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	3308,76%	1370,35%	40,00%		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	0,00%	309,18%	40,00%		x
Comercial El Sur S A	50,85%	0,00%	40,00%		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	31,82%	16,52%	40,00%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	15,69%	1159,78%	40,00%		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Según los resultados obtenidos de este indicador 3 empresas por cada dólar del patrimonio tienen comprometido a corto plazo menos del 40% y 20 empresas tienen comprometido más de un \$1, es decir estas empresas concentran su pasivo en obligaciones financieras a corto plazo y cuentas por pagar a corto plazo.

Indicadores de Rentabilidad

Tabla 51

Margen operativo de utilidad

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	4,52%	2,66%	15,00%		x
Tecnoaustral C Ltda.	1,78%	6,21%	15,00%		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	2,72%	-83,57%	15,00%		x
Segelectric Cía. Ltda.	7,85%	5,87%	15,00%		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,01%	0,80%	15,00%		x
Percotronics Cía. Ltda.	3,06%	2,66%	15,00%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	16,73%	2,66%	15,00%	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	6,89%	2,13%	15,00%		x
Naturespirits Industries S. A	3,02%	1,16%	15,00%		x
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	1,94%	-12,77%	15,00%		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	31,21%	3,04%	15,00%	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	8,59%	5,43%	15,00%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	15,00%		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	4,04%	0,00%	15,00%		x
Goexpro Cía. Ltda.	33,15%	100,00%	15,00%	x	
Induloja Cía. Ltda.	16,24%	-2,94%	15,00%	x	
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	15,00%		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	3,99%	8,83%	15,00%		x
Decotableros & Distribuciones Cía. Ltda.	5,66%	4,10%	15,00%		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	-1,40%	8,83%	15,00%		x
Comercial El Sur S A	3,23%	8,83%	15,00%		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	8,87%	-64,01%	15,00%		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	-0,73%	-11,14%	15,00%		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Según el resultado de este indicador, 4 empresas generan una utilidad operacional de ventas mayor o igual al 15% y 19 generan una utilidad operacional inferior al 15%, lo que indica estos negocios no han generado ingresos como se lo esperaba, independientemente de la manera en la que han sido financiados.

Tabla 52*Margen bruto de utilidad*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,61%	0,45%	50,00%		x
Tecnoaustral C Ltda.	33,09%	34,18%	50,00%		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	15,79%	-83,57%	50,00%		x
Segelectric Cía. Ltda.	49,45%	56,33%	50,00%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	13,63%	20,20%	50,00%		x
Percotronics Cía. Ltda.	36,62%	0,45%	50,00%		x
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	55,46%	0,45%	50,00%		x
Nievecitas Cía. Ltda.	37,34%	40,07%	50,00%		x
Naturespirits Industries S. A	49,70%	0,00%	50,00%		x
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	3,02%	20,99%	50,00%		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	10,50%	1,51%	50,00%		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	32,91%	29,00%	50,00%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	41,45%	40,55%	50,00%		x
Impermeabilisa Cía. Ltda.	12,56%	8,14%	50,00%		x
Goexpro Cía. Ltda.	90,96%	100,00%	50,00%	x	
Induloja Cía. Ltda.	55,74%	51,99%	50,00%	x	
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	100,00%	100,00%	50,00%	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	15,74%	33,72%	50,00%		x
Decotablero & Distribuciones Cía. Ltda.	20,85%	23,58%	50,00%		x
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	100,00%	33,72%	50,00%	x	
Comercial El Sur S A	28,89%	33,72%	50,00%		x
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	52,90%	-64,01%	50,00%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	52,90%	-11,14%	50,00%	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Según el resultado de este indicador 7 empresas generan una utilidad bruta de ventas igual o mayor al 50% y 16 generan utilidad bruta inferior, ya que estas no cuentan con la capacidad para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

Tabla 53*Margen neto de utilidad*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,41%	0,38%	≥5%	x	
Tecnoaustral C Ltda.	0,33%	3,77%	≥5%	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	1,72%	-84,96%	≥5%	x	
Segelectric Cía. Ltda.	5,25%	3,62%	≥5%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	0,01%	-0,71%	≥5%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	1,66%	0,38%	≥5%	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	9,83%	0,38%	≥5%	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	3,75%	-1,54%	≥5%	x	
Naturespirits Industries S. A	0,31%	0,00%	≥5%	x	
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	1,09%	0,42%	≥5%	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	1,04%	-13,19%	≥5%	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	0,00%	0,50%	≥5%	x	
Importadora Lojare Cía. Ltda.	5,72%	2,88%	≥5%	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	2,68%	3,22%	≥5%	x	
Goexpro Cía. Ltda.	23,34%	100,00%	≥5%	x	
Induloja Cía. Ltda.	0,00%	-0,07%	≥5%	x	
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	1,13%	-0,13%	≥5%	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00%	6,79%	≥5%	x	
Decotableros & Distribuciones Cía. Ltda.	3,62%	6,15%	≥5%	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	-52,48%	6,79%	≥5%	x	
Comercial El Sur S A	7,50%	6,79%	≥5%	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	7,70%	-69,86%	≥5%	x	
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	7,70%	-11,14%	≥5%	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Según los resultados obtenidos de este indicador, 2 empresas generan una utilidad neta por las ventas igual o mayor al 5%, es decir estas responden a los requerimientos de los accionistas y 21 empresas no generan utilidad neta, por la disminución de las ventas y falta de gestión en los recursos.

Tabla 54*Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	2,05%	3,47%	15%		x
Tecnoaustral C Ltda.	1,42%	14,22%	15%		x
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	61,11%	-1124,35%	15%	x	
Segelectric Cía. Ltda.	14,64%	4,23%	15%		x
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	3,26%	309,48%	15%	x	
Percotronics Cía. Ltda.	15,14%	3,47%	15%	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	26,01%	3,47%	15%	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	71,65%	-16,64%	15%	x	
Naturespirits Industries S. A	22,63%	2,05%	15%	x	
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	20,01%	275,51%	15%	x	
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	0,00%	21,98%	15%	x	
Importonerecuador Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	15%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	16,60%	4,09%	15%	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	90,60%	627,18%	15%	x	
Goexpro Cía. Ltda.	44,76%	155,25%	15%	x	
Induloja Cía. Ltda.	0,00%	-0,05%	15%		x
Distribuidora De El Oro Distrioro Cía. Ltda.	377,87%	-21,49%	15%	x	
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00%	93,04%	15%	x	
Decotableros &Distribuciones Cía. Ltda.	104,94%	80,54%	15%	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	-1891,50%	93,04%	15%	x	
Comercial El Sur S A	25,97%	93,04%	15%	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	4,81%	-29,79%	15%		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	4,81%	-333,29%	15%		x

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Según los resultados de este indicador 16 empresas generan una utilidad neta por el dinero invertido de sus accionistas mayor a 15% y 7 no generan utilidad neta, por las obligaciones que tienen las empresas con terceros, falta de gestión en los activos y la disminución de las ventas.

Tabla 55*Rendimiento sobre el activo (ROA)*

Nombre de la Empresa	Resultados		Meta	Cumple	
	2019	2020		Si	No
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,50%	1,12%	≥5%		x
Tecnoaustral C Ltda.	0,84%	9,04%	≥5%	x	
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	18,60%	-485,97%	≥5%		x
Segelectric Cía. Ltda.	9,13%	1,71%	≥5%	x	
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	3,26%	-0,40%	≥5%		x
Percotronics Cía. Ltda.	5,64%	1,12%	≥5%	x	
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	11,62%	1,12%	≥5%	x	
Nievecitas Cía. Ltda.	6,36%	-0,98%	≥5%		x
Naturespirits Industries S. A	1,26%	0,26%	≥5%		x
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	≥5%		x
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	4,19%	-34,90%	≥5%		x
Importonerecuador Cía. Ltda.	0,00%	0,59%	≥5%		x
Importadora Lojare Cía. Ltda.	10,26%	2,62%	≥5%	x	
Impermeabilisa Cía. Ltda.	10,43%	11,77%	≥5%	x	
Goexpro Cía. Ltda.	22,80%	155,25%	≥5%	x	
Induloja Cía. Ltda.	0,00%	-0,02%	≥5%		x
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	3,58%	-0,32%	≥5%		x
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00%	18,66%	≥5%		x
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	3,07%	5,35%	≥5%	x	
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	-18,84%	18,66%	≥5%		x
Comercial El Sur S A	8,86%	18,66%	≥5%	x	
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	3,53%	-24,47%	≥5%		x
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	24,52%	-3,90%	≥5%	x	

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

Según los resultados obtenidos de este indicador 10 empresas generan un rendimiento por los activos totales brutos mayor o igual a 5% es decir por cada dólar invertido en el activo las empresas si han generado un rendimiento, mientras que 13 empresas no han generado utilidad neta, por que los gastos e impuestos han sido mayores a los ingresos generados por las empresas.

Tabla 56*Sistema de análisis Dupont 2019*

Nombre de la Empresa	Resultados 2019			
	ROA	MNU	RAT	MNU * RAT
Vbee-Cell Cía. Ltda.	0,50%	0,41%	1,23	0,50%
Tecno austral C Ltda.	0,84%	0,33%	2,57	0,84%
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	18,60%	1,72%	10,78	18,60%
Segelectric Cía. Ltda.	9,13%	5,25%	1,74	9,13%
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	3,26%	0,01%	454,24	3,26%
Percotronics Cía. Ltda.	5,64%	1,66%	3,41	5,64%
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	11,62%	9,83%	1,18	11,62%
Nievecitas Cía. Ltda.	6,36%	3,75%	1,70	6,36%
Naturespirits Industries S. A	1,26%	0,31%	1,26	0,39%
Naor-Import Distribuidora Narváez Ordoñez Cía. Ltda.	0,00%	1,09%	1,15	1,26%
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	4,19%	1,04%	4,02	4,19%
Importonerecuador Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	1,45	0,00%
Importadora Lojare Cía. Ltda.	10,26%	5,72%	1,79	10,26%
Impermeabilisa Cía. Ltda.	10,43%	2,68%	3,89	10,43%
Goexpro Cía. Ltda.	22,80%	23,34%	0,98	22,80%
Induloja Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	0,35	0,00%
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	3,58%	1,13%	3,17	3,58%
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	0,00%	0,00%	1,40	0,00%
Decotablero & Distribuciones Cía. Ltda.	3,07%	3,62%	0,85	3,07%
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	-18,84%	-52,48%	0,36	-18,84%
Comercial El Sur S A	8,86%	7,50%	1,18	8,86%
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	3,53%	7,70%	0,46	3,53%
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	24,52%	7,70%	3,18	24,52%

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

En el año 2019 las empresas 11 han obtenido una utilidad proveniente por las ventas y no del número de veces que han vendido. Las empresas 12 de la rotación de activos y no del rendimiento proveniente del margen neto de utilidad de las ventas.

Tabla 57*Sistema de análisis Dupont 2020*

Nombre de la Empresa	Resultados 2020			
	ROA	MNU	RAT	MNU * RAT
Vbee-Cell Cía. Ltda.	1,12%	0,38%	2,93	1,12%
Tecno austral C Ltda.	9,04%	3,77%	2,40	9,04%
Sistemas y Computación Sisconet Cía. Ltda.	-485,97%	-84,96%	5,72	-485,97%
Segelectric Cía. Ltda.	1,71%	3,62%	0,47	1,71%
Er25 Racing Parts Cía. Ltda.	-0,40%	-0,71%	0,56	-0,40%
Percotronics Cía. Ltda.	1,12%	0,38%	2,93	1,12%
Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias Nsim Cía. Ltda.	1,12%	0,38%	2,93	1,12%
Nievecitas Cía. Ltda.	-0,98%	-1,54%	0,64	-0,98%
Naturespirits Industries S. A	0,26%	0,00%	0,00	0,00%
Naor-Import Distribuidora Narváz Ordoñez Cía. Ltda.	0,00%	0,42%	0,62	0,26%
Mega-Distribuidora Megautoloja Cía. Ltda.	-34,90%	-13,19%	2,65	-34,90%
Importonerecuador Cía. Ltda.	0,59%	0,50%	1,19	0,59%
Importadora Lojare Cía. Ltda.	2,62%	2,88%	0,91	2,62%
Impermeabilisa Cía. Ltda.	11,77%	3,22%	3,65	11,77%
Goexpro Cía. Ltda.	155,25%	100,00%	1,55	155,25%
Induloja Cía. Ltda.	-0,02%	-0,07%	0,23	-0,02%
Distribuidora De El Oro Distriero Cía. Ltda.	-0,32%	-0,13%	2,53	-0,32%
Dicamed-Rc Cía. Ltda.	18,66%	6,79%	2,75	18,66%
Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda.	5,35%	6,15%	0,87	5,35%
Comercializadora De Motos y Bicicletas Moto & Bikesa	18,66%	6,79%	2,75	18,66%
Comercial El Sur S A	18,66%	6,79%	2,75	18,66%
Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda.	-24,47%	-69,86%	0,35	-24,47%
Cárnicos Benítez y Jiménez Benji-Company C. L	-3,90%	-11,14%	0,35	-3,90%

Nota. Adaptado de *Portal de documentos sector societario*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021, (<https://bit.ly/3d928kU>).

En el año 2020 las empresas 8, han obtenido una utilidad proveniente por las ventas y no del número de veces que han vendido. Las empresas. 15, de la rotación de activos y no del rendimiento proveniente del margen neto de utilidad de las ventas.

Mediante este análisis se evidenció la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, rendimientos y utilidades de las empresas, a través de la interpretación de los datos, resultados y de la información en general obtenida. Además, se

obtuvo la realidad financiera, de manera individual y grupal lo que permitió realizar la comparación de las mismas, la empresa que cuenta con mayor liquidez es Vbee-Cell Cía. Ltda., la que cuenta con un indicador de actividad eficiente es Decotablers & Distribuciones Cía. Ltda., la empresa con un menor índice de endeudamiento es Comercial Chávez Benavides Cía. Ltda., y la empresa que más utilidades generó es Goexpro Cía. Ltda.

2021

MANUAL PARA LA CREACIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA ELDESARROLLO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES



Jhulissa Calva

Universidad Nacional de Loja

19-12-2021

Manual Para la Creación y Aplicación de Estrategias Financieras Para el Desarrollo y Crecimiento Sostenible de las Pequeñas Empresas Comerciales

Introducción

Cada directivo de las empresas está motivado por diversas razones a abordar la cuestión de calidad y selección de estrategias financieras para el desarrollo y crecimiento empresarial. Entre estas razones figura la necesidad de establecer el rumbo de las pequeñas empresas comerciales para así lograr los objetivos propuestos, tomando decisiones respecto a la administración eficiente de los recursos y medios económicos.

Es así que las estrategias financieras son decisiones de gran importancia para la vida de las empresas, determinantes para lograr recursos y objetivos a largo plazo, por lo que deben estar en correspondencia con las actividades.

Hay que recalcar que, el éxito de muchas organizaciones ha dependido directamente de la aplicación de estas estrategias, para garantizar las ganancias y beneficios a través del correcto financiamiento de la misma.

Información básica sobre el manual

El desarrollo del manual fundamenta la importancia de elaborar y aplicar estrategias financieras para el desarrollo y crecimiento sostenible de las pequeñas empresas comerciales de calidad, el proceso necesario para ello, y las herramientas de apoyo.

A quién va dirigido

A los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja que buscan lograr un desarrollo y crecimiento económico de calidad, los interesados directos involucrados en el proceso y los asociados externos.

Objetivo

Proponer una metodología didáctica de estrategias financieras a los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Para comprender el presente manual se presenta las definiciones de algunas terminologías para su comprensión.

Gestión financiera

Proceso que tiene como objetivo analizar, comprender, obtener y utilizar los recursos económicos de una organización, de manera equilibrada y que ha determinado tiempo resulte rentable es decir busca generar, seguridad económica a la empresa, sea cual sea el ámbito de aplicación o uso.

Alcance de la gestión financiera. La gestión financiera abarca todos los aspectos de obtención, implementación y control de recursos financieros, sus objetivos son:

- Estimar el costo de la consecución de los objetivos;
- Evaluar la viabilidad de la ejecución de los objetivos;
- Asegurar fondos y gestionar su adecuado uso;
- Crear y dirigir los sistemas financieros; y
- Monitorear y controlar el gasto.

Componentes de la gestión financiera

La gestión financiera cuenta con algunos componentes detallados a continuación:

- La evaluación de inversiones esta consiste en determinar la viabilidad de las inversiones, implica la formulación de proyectos, estimación de flujos de fondos y evaluación, la selección de proyectos y finalmente reevaluarlos sistemáticamente después de haberlos aceptado.
- El financiamiento determina la inversión necesaria para realizar el proyecto y la garantía que es compatible con el flujo de caja.

- Costos de presupuestos y control de costos, consiste en la elaboración del flujo de caja y los controles para monitorearlo.

Estrategias

Las estrategias proporcionan una metodología clara y permiten concretar una actividad planteada o propuesta, son un conjunto de decisiones financieras de planificación y control, para utilizar de forma inteligente y eficiente los recursos para conseguir los objetivos.

Presupuesto

Es el cálculo, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos; es decir, es un plan de acción para cumplir con un objetivo previo en términos financieros, el cual debe cumplirse en un tiempo determinado.

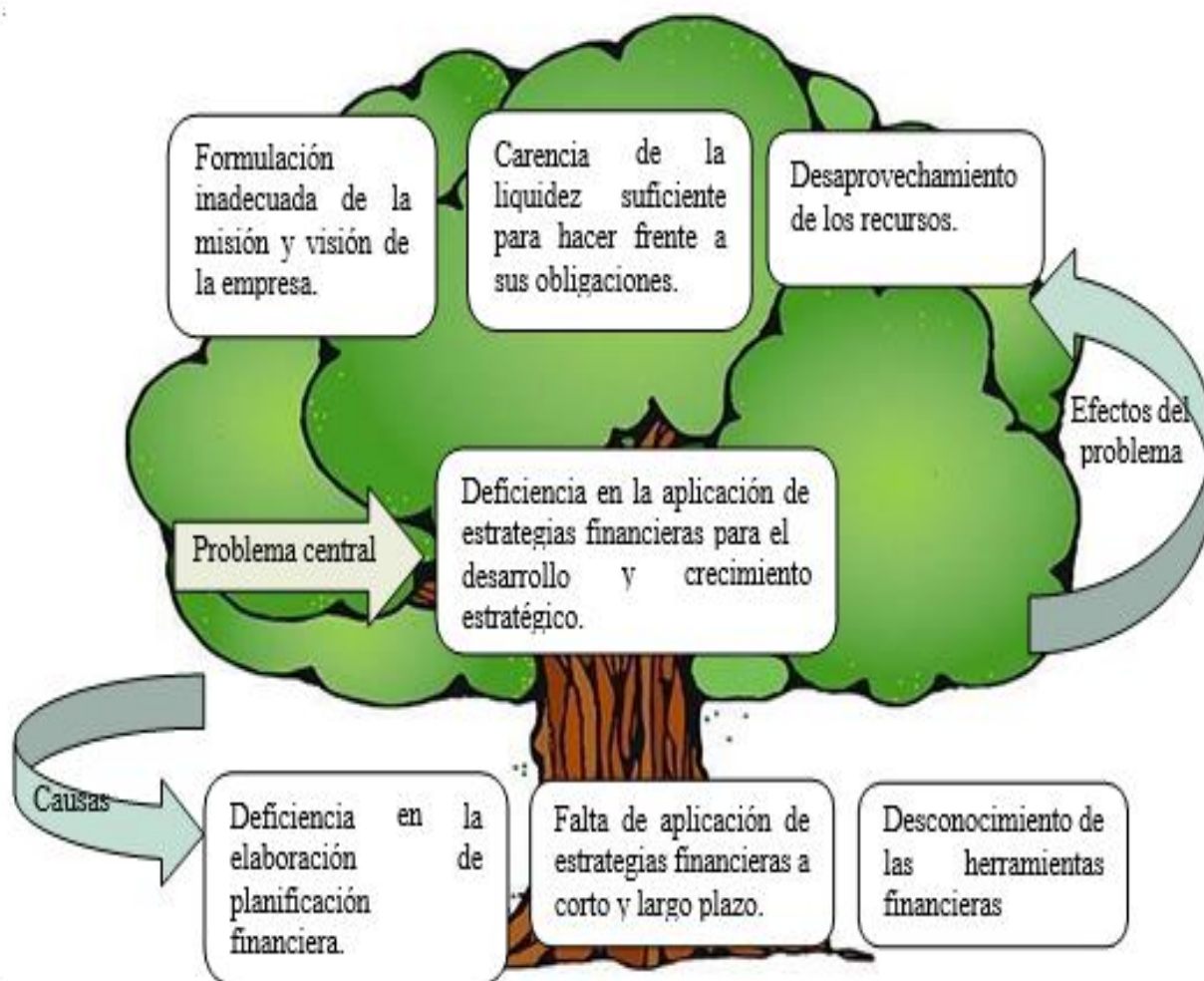
Modelo de Gestión Financiera

La gestión financiera admite un inmenso contenido en temas económico-financieras de una empresa para ello el punto de partida es realizar un diagnóstico integral el mismo que se lo puede ejecutar con un árbol de problemas que se muestra a continuación:

Identificación del árbol de problemas

Figura 27

Árbol de problemas

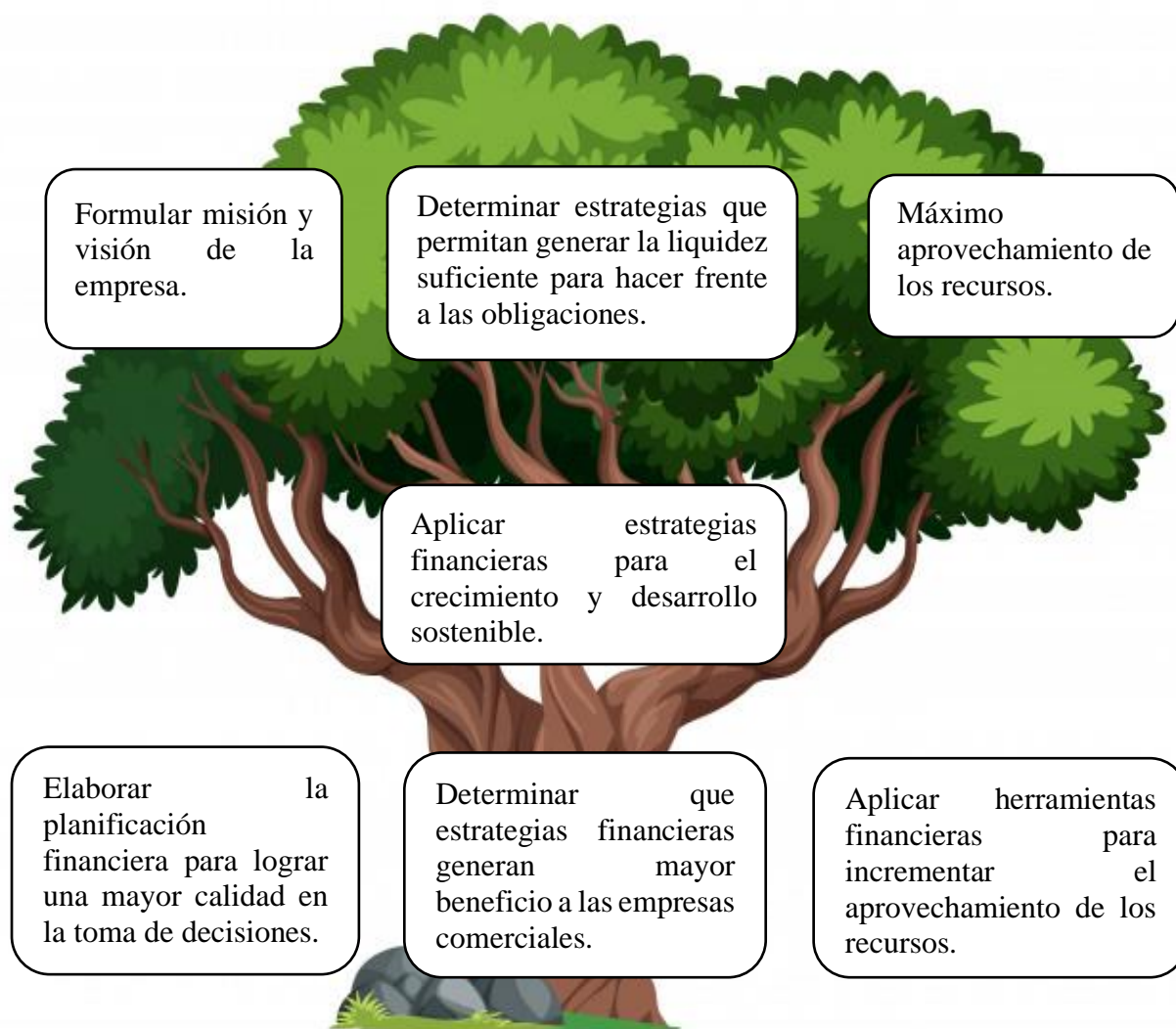


Nota. El gráfico representa los problemas detectados en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja respecto a las estrategias financieras.

Identificación del árbol de objetivos

Figura 28

Árbol de objetivos



Nota. El gráfico representa los principales objetivos que alcanzarán las pequeñas empresas comerciales mediante la aplicación del manual.

Flujograma del Modelo Sugerido de Estrategias Financieras

Figura 29

Modelo de estrategias financiera



Nota. El gráfico representa al flujograma de las etapas para la aplicación de estrategias financieras.

Etapa 1.- Formulación de Estrategias.

Diagnóstico Situacional de las Empresas.

Desarrollo de Misión y de Visión. Es importante que las pequeñas empresas comerciales cuenten con una visión y misión antes de formular e implementar estrategias, involucrando a todos los miembros de la organización en el proceso de desarrollo, ya que esto genera una oportunidad para obtener el apoyo necesario de todos los miembros de la empresa.

Misión. Es la razón de ser de las pequeñas empresas comerciales, y la respuesta a la pregunta fundamental ¿Cuál es el negocio? Esta tiene que ser clara para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas, ya que revela lo que una organización quiere ser, los componentes básicos para su correcta formulación son:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?
- Mercados. ¿En dónde compite la empresa?
- Tecnología. ¿La empresa está al día con la tecnología?
- Supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿La empresa cuenta con el crecimiento y la solidez financiera necesaria?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?
- Auto concepto. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa se preocupa por el área social, comunitaria y ambiental?
- Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son considerados un activo valioso para la empresa?

Ejemplo. La empresa comercial x tiene como misión: “Comercializar los mejores modelos de calzado dentro de la ciudad de Loja, liderando el mercado”

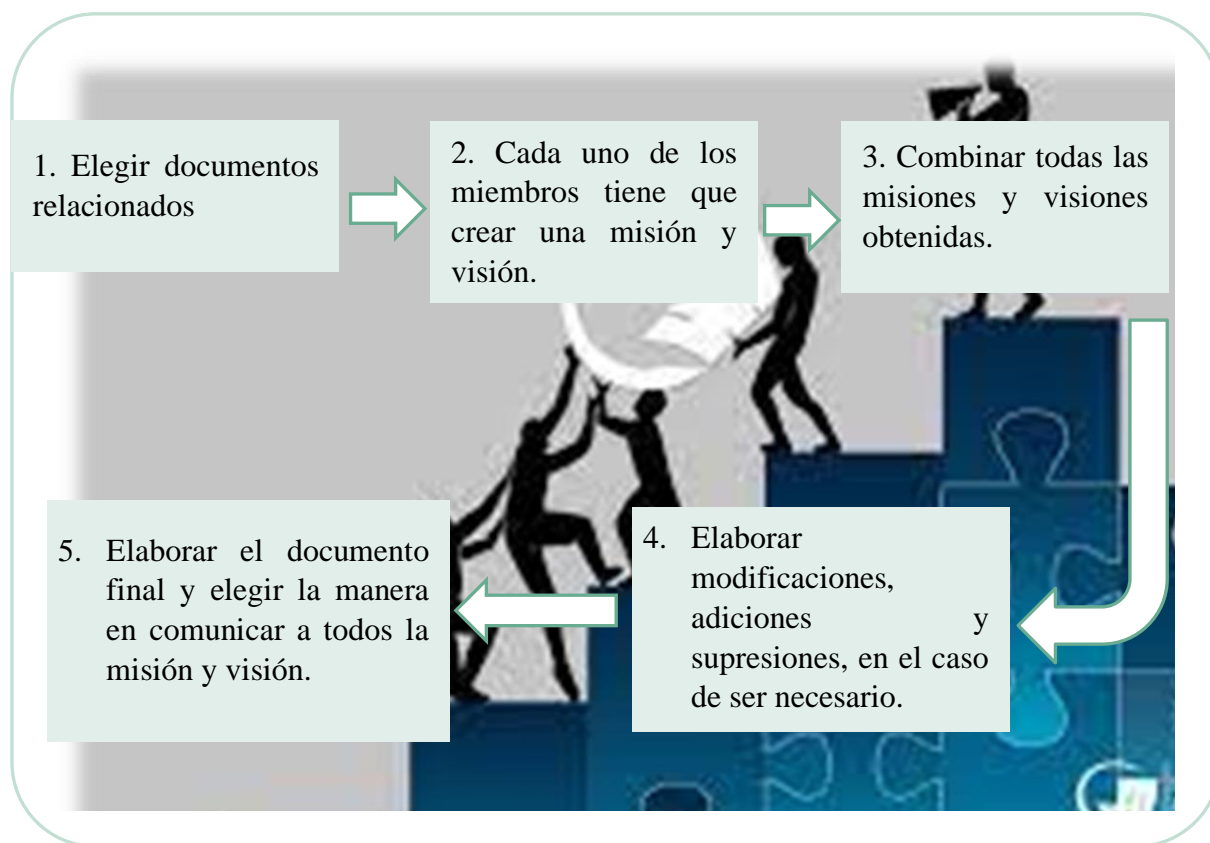
Visión. La visión es en lo que se quiere convertir la empresa. Esta tiene que ser breve, en un solo enunciado y contar con el aporte de todos los colaboradores de la empresa.

Ejemplo. “Ser líder local en la venta de calzado de última tendencia”.

Pasos Para el Desarrollo de la Misión y Visión

Figura 30

Pasos para el desarrollo de la misión y visión



Nota. El gráfico muestra los pasos para la elaboración de la misión y visión de las pequeñas empresas comerciales.

Diagnóstico de la Realidad Externa e Interna de la Empresa.

Diagnóstico Externo. Es un examen crítico, sistemático y detallado de información de las pequeñas empresas comerciales, con el objetivo de emitir una opinión respecto a la forma como opera la organización y elaborar sugerencias para que mejore.

Figura 31

Proceso para ejecutar un diagnóstico externo



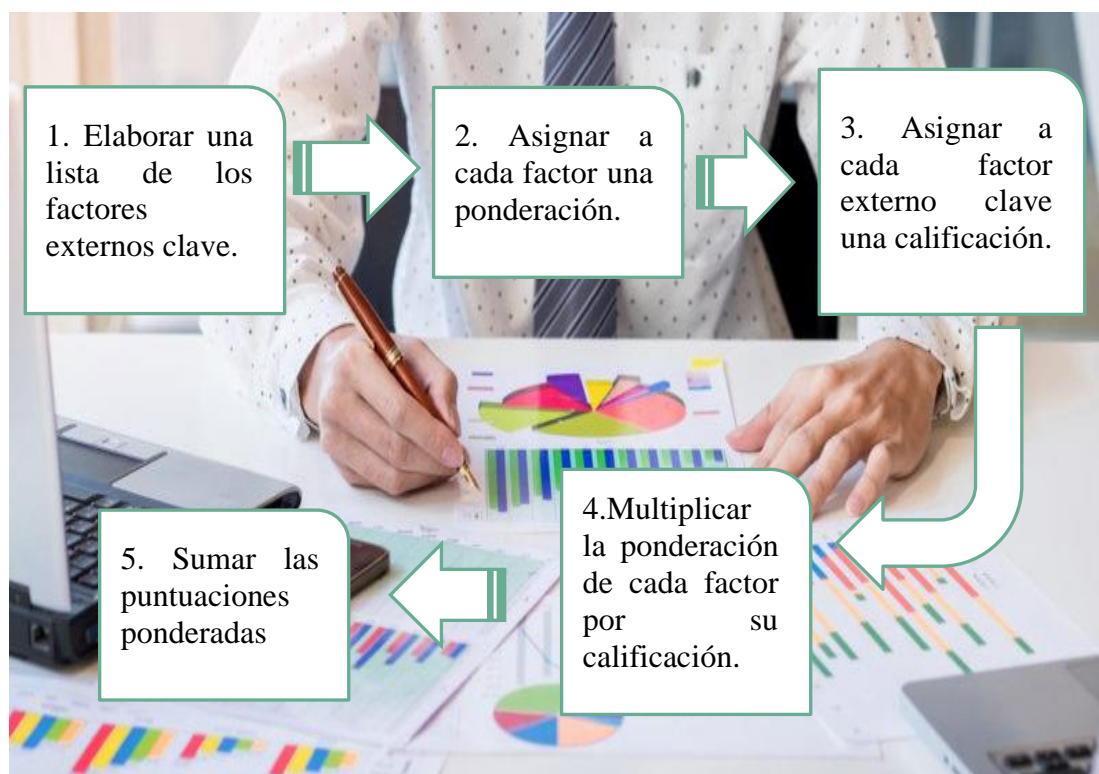
Nota. El gráfico muestra el proceso para ejecutar el diagnóstico externo de las pequeñas empresas comerciales.

Los factores externos clave se tienen que enlistar y clasificar por prioridad, usando una escala de 1 (oportunidad/amenaza más importante) a 20 (oportunidad/amenaza menos importante), la lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse en toda la empresa.

Herramientas para la Elaboración de un Diagnóstico Externo

➤ Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Resume y evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de la empresa.

Figura 32*Pasos para elaborar una matriz EFE*

Nota. El gráfico muestra el proceso para elaborar una matriz EFE de las pequeñas empresas comerciales.

1. Elaborar una lista de factores externos clave de oportunidades y las amenazas identificadas de la empresa, entre 15 a 20 factores. Primero se ubicará las oportunidades y luego las amenazas, realizando especificaciones, utilizando porcentajes y números comparativos como sea posible.
2. Asignar a cada factor una ponderación de entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), esto indica la importancia de cada factor para alcanzar el éxito en el mercado. La suma de todas las ponderaciones asignadas tiene que ser igual a 1.
3. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación, para determinar la puntuación ponderada.

4. Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable, para determinar la puntuación total de la empresa.

Ejemplo

Tabla 58

Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1 Buena ubicación de la empresa	0,05	4	0,2
2 Calidad de los productos.	0,12	4	0,48
3 Precios competitivos	0,15	4	0,6
4 Distribución y venta de los productos a negocios pequeños	0,05	3	0,15
5 Realización de Category management	0,03	4	0,12
6 Definición de layont	0,05	3	0,15
7 Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas	0,04	2	0,08
8 Aceptar diferentes métodos de pago	0,02	3	0,06
9 Crear lealtad de los clientes	0,03	4	0,12
10 Entorno laboral favorable	0,05	3	0,15
Amenazas			
1 Gran competencia	0,04	2	0,08
2 Crisis económica actual	0,05	3	0,15
3 Dispersión de los clientes	0,03	3	0,09
4 El ingreso disponible de los clientes disminuyó	0,02	3	0,06
5 No comercializa a través del internet	0,04	1	0,04
6 Falta de sistema para la administración estratégica	0,07	2	0,14
7 La competencia maneja ecommerce	0,04	2	0,08
8 No ofrece productos nacionales	0,05	2	0,1
9 Crecimiento del volumen de empresas que ofrecen los mismos servicios	0,07	3	0,21
Total	1		3,06

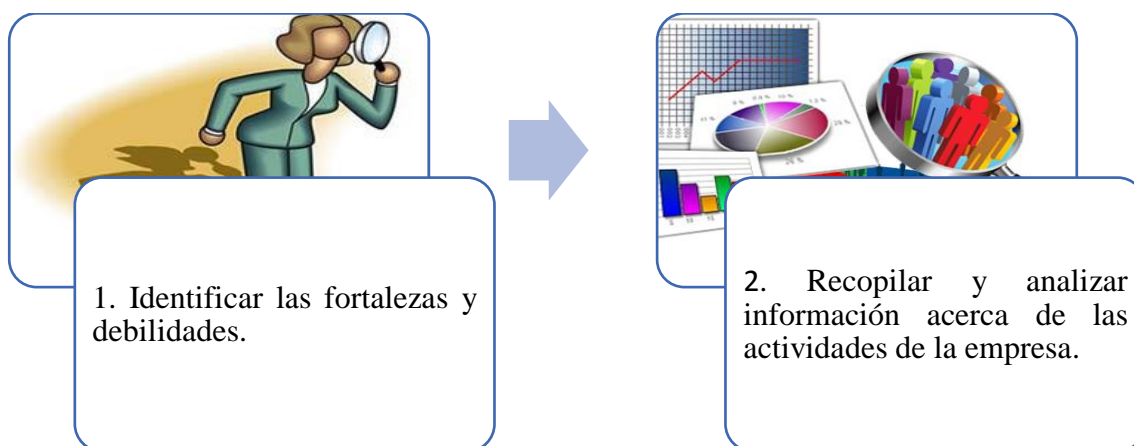
Nota. Esta tabla muestra cómo se elabora una matriz EFE de las pequeñas empresas comerciales.

Diagnóstico Interno. Es un examen que se realiza para verificar si el funcionamiento de las áreas de la empresa es el adecuado.

Proceso para Ejecutar un Diagnóstico Interno

Figura 33

Pasos para ejecutar un diagnóstico interno



Nota. El gráfico muestra los pasos para ejecutar un diagnóstico interno de las pequeñas empresas comerciales.

1. Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa considerando la participación de todos los miembros. Se deben identificar 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes y priorizarlas.
2. Recopilar y analizar información de las actividades de marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo de los sistemas de administración de información de la empresa.

Herramientas para la identificación de Fortalezas y Debilidades

○ Razones Financieras

Calcular las razones financieras es muy importante para las pequeñas empresas comerciales, ya que los resultados obtenidos reflejan la situación real y la información obtenida permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. Estas razones se calculan a partir del estado de resultados y balance general de la empresa.

Las razones de liquidez

Miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Razón del corriente. Mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo, el nivel óptimo de este indicador es de 1,5 veces a 2.

$$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Ejemplo:

$$RC = \frac{453652,55}{412785,64}$$

$$RC = 1,10$$

Análisis: El resultado indica que la empresa cuenta con una razón corriente de 1,10 veces en el año 2020 esto representa las veces que el activo corriente cubre al pasivo corriente, es decir por cada dólar que la empresa debe a corto plazo cuenta con \$1,10 para el año 2020, dado a entender que cuenta con la liquidez suficiente para asumir sus deudas a corto plazo.

Capital Neto de Trabajo. Muestra en cantidad lo que representa la razón corriente, si es que el resultado es positivo es favorable para la empresa, su nivel óptimo es mayor a 1.

$$CNT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Ejemplo:

$$\text{CNT} = 453652,55 - 412785,64$$

$$\text{CNT} = 40866,91$$

Análisis: La empresa una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo cuenta con un Capital Neto de Trabajo en el año 2020 de \$40866,91 denotando que la empresa cuenta con el disponible suficiente para realizar sus operaciones.

Razón de Prueba Ácida. Este indicador mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin la necesidad de recurrir a la venta de su inventario, el nivel óptimo de este indicador es que el resultado sea mayor a uno.

$$\text{PA} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Ejemplo:

$$\text{PA} = \frac{453652,55 - 311577,12}{412785,64}$$

$$\text{PA} = 0,34$$

Análisis: La empresa para el año 2020 cuenta con una prueba ácida de 0,34 veces, la empresa en caso de pérdida no puede vender su inventario para su liquidación.

Razones de apalancamiento

Permiten determinar hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

Razón del Pasivo Total al Activo Total. El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores, el porcentaje ideal es del 35% al 40%.

$$\text{NE} = \frac{\text{Total de Obligaciones con terceros}}{\text{Total de Activos}}$$

Ejemplo:

$$NE = \frac{476890,35}{507043,92}$$

$$NE = 94\%$$

Análisis: La empresa por cada dólar del activo en el año 2020 está comprometido con los acreedores 0,94 ctvs.

Razón Pasivo-Capital. Es el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios, su nivel óptimo es de 1 a 2,5 veces.

$$LT = \frac{T. Pasivo con terceros}{T. Patrimonio}$$

Ejemplo:

$$LT = \frac{476890,35}{30153,57}$$

$$LT = 15,82$$

Análisis: La empresa por cada dólar tiene comprometido con los acreedores del Patrimonio \$15,82 ctvs.

Razón del Pasivo Largo Plazo a Capital. Es el balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa, su nivel óptimo es de 1 a 2,5 veces.

$$PLP = \frac{T. Pasivo no Corriente}{T. Patrimonio}$$

Ejemplo:

$$P L P = \frac{64104,71}{30153,57}$$

$$P L P = 2,13$$

Análisis: La empresa, por cada dólar está comprometido a corto plazo \$2,13 con los acreedores del Patrimonio en el año 2020.

Razón de cobertura de interés. El punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales, su nivel óptimo es menor o igual a 1.

$$CI = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Intereses Pagados}}$$

Ejemplo:

$$CI = \frac{6945,84}{7902,46}$$

$$CI = 0,88$$

Análisis: La empresa en el año 2020 generó una ganancia en la utilidad operacional de 0,88 veces, la utilidad operacional no cubre a los intereses pagados.

Las razones de actividad

Miden la efectividad de una empresa en el uso de sus recursos.

Rotación de inventario. Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria, su nivel óptimo es de 4 a 6 veces.

$$CMV = \frac{\text{Costo de Mercaderías vendidas en el periodo}}{\text{Inventario Promedio de Mercaderías}}$$

Ejemplo:

$$\text{CMV} = \frac{507266,40}{306219,86}$$

$$\text{CMV} = 1,66$$

Análisis: La empresa presenta una rotación de inventarios de 1,66 veces en el periodo, es decir 1,66 veces el inventario se convierte en efectivo.

Rotación de activos fijos. Este indicador mide la productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo, su nivel óptimo es mayor a uno.

$$\text{RAF} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Brutos}}$$

Ejemplo:

$$\text{RAF} = \frac{326515,91}{64910,63}$$

$$\text{RAF} = 5,03$$

Análisis: La empresa obtuvo una rotación de activos fijos brutos de 5,03 veces en el año 2020, se puede observar que en este caso las ventas fueron superiores a los activos fijos. Por cada dólar invertido en activo fijo bruto se generan \$5,03 en el año.

Rotación de activos totales. Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos, su nivel óptimo es 4 a 6 veces.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

Ejemplo:

$$\text{RAT} = \frac{326515,91}{512803,55}$$

$$\text{RAT} = 0,64$$

Análisis La empresa obtuvo una rotación de activos totales brutos de 0,64 veces en el año 2020, se puede observar que en este caso las ventas fueron superiores a los activos. Por cada dólar invertido en activo se generan \$0,64 en el año.

Rotación de cuentas por cobrar (tiempo de cobro). Permite determinar el tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito. Su nivel óptimo es de 4 a 6 veces.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Ejemplo:

$$\text{RCC} = \frac{46645,39}{46645,39}$$

$$\text{RCC} = 1$$

Análisis. – Representa que en la empresa para el año 2020, ha girado las cuentas por cobrar una vez, que quiere decir que 46645,39 se convirtieron en efectivo una vez.

Periodo promedio de cobro. Permite determinar el tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días), su nivel óptimo es de 8 días

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a Crédito} \times 365 \text{días}}$$

Ejemplo:

$$\text{PPC} = \frac{46645,39}{46645,39 \times 365}$$

$$\text{PPC} = 0,002$$

Análisis. – La empresa tarda 0,002 días en recuperar sus cuentas por cobrar en el año.

Las razones de rentabilidad

Se lo utiliza para medir la efectividad de la gerencia, es decir los rendimientos generados por las ventas y las inversiones.

Margen bruto de utilidades. Es el margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias. Su nivel óptimo es del 50%.

$$\text{MBU} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Ejemplo:

$$\text{MBU} = \frac{130826,63}{326515,91}$$

$$\text{MBU} = 40,06\%$$

Análisis. - La empresa cuenta con un Margen bruto de utilidades 40,06% para cubrir sus gastos de operación.

Margen de utilidades operativas. Determina la rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses. Su nivel óptimo es del 15%.

$$\text{MOU} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Ejemplo:

$$\text{MOU} = \frac{6945,84}{326515,91}$$

$$\text{MOU} = 2,13\%$$

Análisis: La empresa en el año 2020 generó utilidad operacional de 2,13%, es decir por cada dólar vendido se está ganando 0,213 ctvs.

Margen neto de utilidades. Son las utilidades después de impuestos por dólar de ventas.

Su nivel óptimo es mayor o igual al 5%.

$$\text{MNU} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Ejemplo:

$$\text{MNU} = \frac{-5017,41}{326515,91}$$

$$\text{MNU} = -2\%$$

Análisis: En la empresa en el año 2020, la utilidad neta generada por las ventas fue de -2%, en este año por cada dólar de las ventas se generó una pérdida de 0,02 ctvs.

Rendimiento sobre los activos totales (ROA). Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión. Su nivel óptimo es de mínimo 5%.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$$

Ejemplo:

$$\text{ROA} = \frac{-5017,41}{512803,55}$$

$$\text{ROA} = -1\%$$

Análisis: En la empresa en el año 2020 el rendimiento generado por los activos totales fue de -1%, es decir por cada dólar invertido en los activos se posee una pérdida de 0.10 ctvs.

Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE). Son las utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas. Su nivel óptimo es de mayor o igual al 15%.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Ejemplo:

$$\text{ROE} = \frac{-5017,41}{30153,57}$$

$$\text{ROE} = -17\%$$

Análisis: En la empresa, el rendimiento del dinero invertido de los propietarios de la empresa ha sido de -17%, es evidente que se está generando una gran pérdida en este año.

Sistema de análisis Dupont

Se emplea para analizar los estados financieros y evaluar la situación financiera de la empresa. Resume el estado de resultados y el balance general en el: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP).

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos T. Brutos}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Ejemplo:

$$\frac{-5017,41}{512803,55} = \frac{-5017,41}{326515,91} \times \frac{326515,91}{512803,55}$$

$$-0,98\% = -1,536\% \times 0,64$$

$$-0,98\% = -0,98\%$$

Análisis. – La empresa ha obtenido una utilidad proveniente del número de veces que ha vendido y no por las ventas; el rendimiento proviene de la rotación de activos que es 0,64 veces y no del margen neto de utilidad de las ventas.

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la pequeña empresa comercial y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Pasos para Elaborar una matriz EFI

1. Realizar una lista de los factores internos clave identificados en el diagnóstico interno.
2. Ubicar 10 a 20 factores internos, incluyendo primero fortalezas y después debilidades.
Utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.
3. Asignar a cada factor una ponderación de 0.0 sin importancia hasta 1 muy importante.
4. Sumar las ponderaciones y el valor total tiene que ser igual a 1.
5. Asignar a los factores una clasificación una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4). A las fortalezas se las tiene que clasificar en 3 o 4, y a las debilidades una clasificación de 1 o 2.
6. Multiplicar la ponderación de los factores por la clasificación para determinar la puntuación de cada variable.
7. Sumar las puntuaciones ponderadas de las variables para determinar la puntuación total de la empresa.

Ejemplo

Tabla 59

Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Los ingresos del segmento de servicio del comercial aumentaron 10%	0,10	4	0,40
2. El personal de soporte técnico de la empresa cuenta con un título universitario	0,05	3	0,15
3. La razón entre deuda y total de activos bajó	0,14	3	0,42
4. La moral de los empleados es buena	0,08	3	0,24
5. El rendimiento de los activos se incrementó	0,05	4	0,20
6. Existe una mejor comunicación entre los empleados y su jefe	0,07	4	0,28
7. La rotación de inventarios aumentó	0,04	4	0,16
8. Las compras promedio por clientes aumentaron	0,17	4	0,68
Debilidades			
1. La ubicación del comercial se ve afectada por la ubicación de la competencia	0,04	4	0,16
2. El comercial no cuenta con página web	0,05	3	0,15
3. Dispersión de los clientes	0,03	3	0,09
4. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó	0,01	2	0,02
5. Falta de capacitación para una excelente atención al cliente	0,04	2	0,08
6. Falta de planeación	0,07	3	0,21
7. No brinda productos innovadores	0,03	2	0,06
8. No cuenta con productos extranjeros	0,03	1	0,03
Total	1		3,33

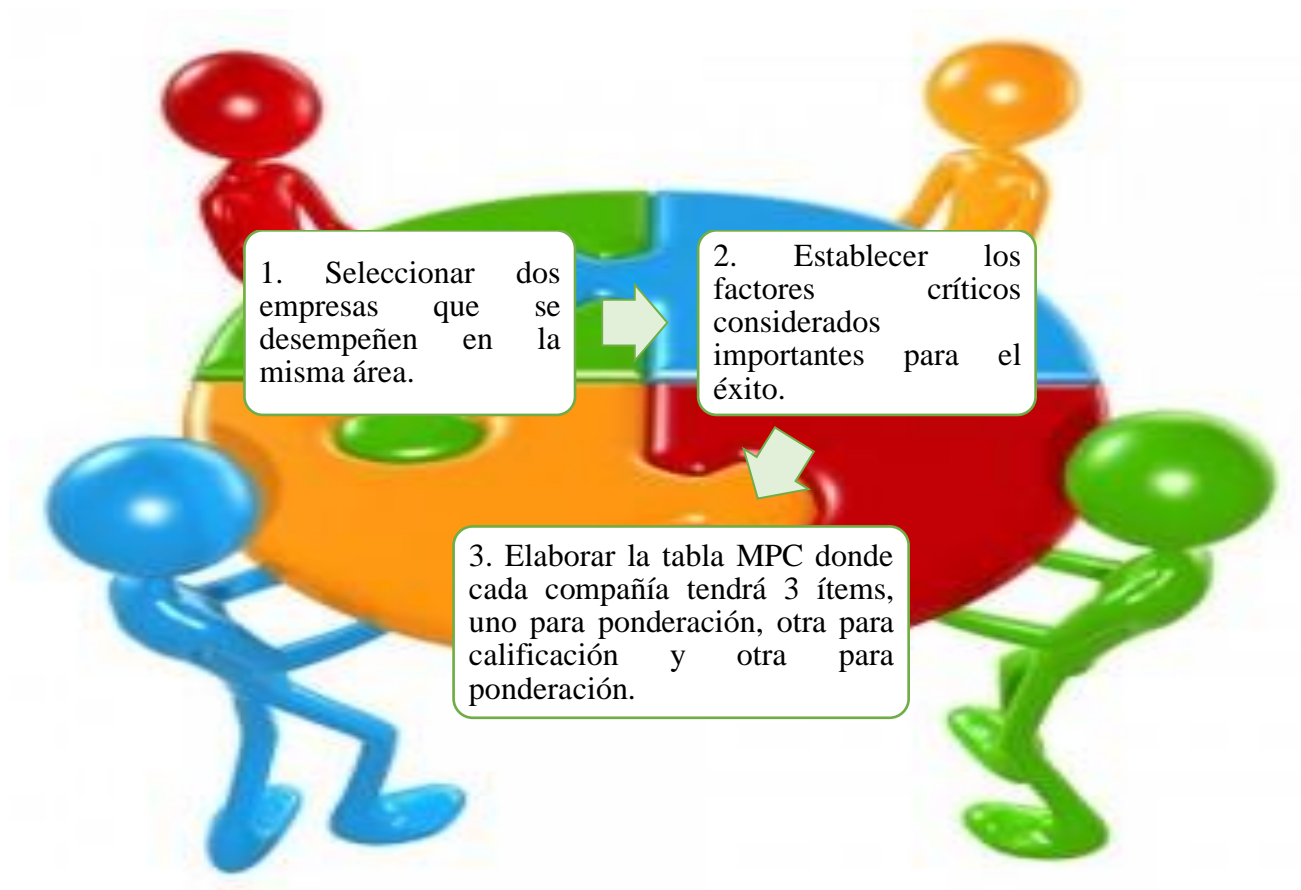
Nota. Esta tabla muestra cómo se elabora una matriz EFI para las pequeñas empresas comerciales.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar los principales competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades particulares, en relación a la posición estratégica de la empresa.

Figura 34

Pasos para elaborar la matriz MPC



Nota. El gráfico representa los pasos para ejecutar una matriz MPC para las pequeñas empresas comerciales.

Ejemplo

Tabla 60

Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Calidad de los productos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Competitividad de precios	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Administración	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Posición financiera	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Lealtad del cliente	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Expansión global	0,20	1	0,20	4	0,80	1	0,20
Participación de mercado	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Total	1,00		2,55		3,70		2,50

Nota. Esta tabla muestra cómo se elabora una matriz MPC para las pequeñas empresas comerciales.

Las calificaciones son las fortalezas y debilidades, donde

4 = fortaleza principal,

3 = fortaleza menor,

2 = debilidad menor y

1 = debilidad principal.

Según los datos obtenidos en la tabla anterior la empresa que se encuentra en un punto medio de fortaleza es la empresa 2 con una puntuación de 3,70, mientras que la puntuación total ponderada de 2.55 de la empresa 1 y 2.50 de la empresa 3 indica que estas son las más débiles.

A diferencia de la matriz EFE, en esta los factores de éxito no se agrupan en oportunidades y amenazas. Las calificaciones y puntuaciones ponderadas totales de las empresas tomadas como muestra pueden compararse.

Etapa 2.- Implementación de Estrategias.

La implementación de estrategias consiste en administrar las fuerzas durante la acción, se enfoca en la eficiencia, es un proceso operacional que exige habilidades especiales de motivación y liderazgo, por lo que es muy importante la participación de todos los colaboradores.

Definición de Objetivos a Largo Plazo

Consiste en definir los resultados que se espera obtener de la implementación de estrategias financieras, por lo general tienen que ser establecidos para un periodo de dos a cinco años.

Ejemplo

“Incrementar los ingresos de la empresa en un 15% durante los próximos dos años y reducir los gastos operativos en 5% durante los próximos cinco años”.

Desarrollo y Selección de Estrategias

Es importante desarrollar un conjunto de estrategias alternativas que sean atractivas. Asimismo, hay que determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a todos los miembros que formularon la visión y la misión de la empresa, y a los que participaron en los diagnósticos externo e interno.

A continuación, se presentan alternativas de estrategias que se pueden aplicar a las pequeñas empresas comerciales para su desarrollo y crecimiento.

Estrategia 1. Proyectos de Inversión en Diversificación de Productos.

La diversificación de productos en las pequeñas empresas comerciales, tiene que centrarse en ofrecer diferentes productos en función de los gustos y especificaciones de los clientes. A continuación, se presentan algunas estrategias en base a esta:

a) Los productos ofrecidos por la empresa tiene que atraer a los clientes aun cuando existan otros que satisfagan la misma necesidad. Tiene que tener diferentes características físicas como: color, forma, tamaño, envase y presentación, además considerar en la cartera de productos los atributos: diferenciación, presentación y marca.

b) El precio de los productos debe ser determinado en función de los costos empleados, deben reflejar el tiempo de trabajo invertido, también es importante considerar: al mercado, consumidor, la competencia. Se tiene que establecer el precio de acuerdo al mercado en el que la empresa se desempeñe.

c) La plaza, tiene que reflejar un ambiente relacionado a la imagen del producto, la ubicación de la empresa tiene que ser de fácil acceso para los clientes ya que por lo general buscan la comodidad para adquirir los productos. Así mismo se tiene que centrar en mantener una gestión adecuada de inventarios.

d) La promoción, se tiene que comunicar las características de los productos que ofrece la empresa mediante promoción en ventas, publicidad, marketing directo y venta personal.

e) La línea de productos, la empresa puede contar con un conjunto de productos relacionados por la función que desempeñan, es decir, que funcionan de manera similar, se venden a los mismos clientes, cuentan con los mismos canales de distribución y su precio se encuentra en la misma escala, colocando los productos que se complementan entre sí en una sola área.

f) La marca, constituye el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecer a sus clientes, la empresa puede ofrecer diferentes productos, líneas de productos, definirlos por un nombre o término que los identifique. Una de las estrategias sería colocar los productos de acuerdo a sus marcas.

Estrategia 2. Rentabilidad y Productividad de la Cartera de Clientes

Las pequeñas empresas comerciales tienen que tomar en cuenta que no todos los clientes son iguales, por lo que es importante generar rentabilidad y productividad a través de ellos, a continuación, se presentan los pasos para desarrollar esta estrategia:

1. Identificar los clientes más rentables, es decir conocer los tipos de clientes que tiene la empresa comercial. A continuación, se presenta un modelo de clasificación de clientes

Figura 35

Tipos de clientes



Nota. El gráfico representa a los tipos de clientes que tienen las pequeñas empresas comerciales.

Cliente platino. Es el cliente fiel e incondicional, tiene a la empresa de referencia y la recomienda a todos sus contactos. Requiere de una atención especial y personalizada ya que es el más rentable.

Cliente oro. Es un cliente satisfecho y fiel, que siempre vuelve a comprar los productos de la empresa. A este cliente le gusta la manera de trabajar, la marca y valores de la empresa, por lo que la recomienda siempre y cuando le pregunten.

Cliente hierro. Es un cliente demasiado exigente, cuando consume los productos y servicios de la empresa siempre queda insatisfecho, no es rentable para la empresa.

Cliente plomo. Este cliente difícilmente quedará complacido con lo que le ofrece la empresa, por lo que comprará una sola vez.

2. Elaborar una tabla para clasificar a los tipos de clientes esta se la tiene que realizar de acuerdo a las necesidades de la empresa. A continuación, se presenta un modelo:

Tabla 61

Tabla de clasificación de clientes

Nombre y Apellido del Cliente	Número del teléfono	de Cada Realiza Empresa	Que Compras en la Empresa	Tiempo que Gasta en la Empresa.	Dinero que Compras en la Empresa.

Nota. Esta tabla muestra una plantilla para el registro y clasificación de los clientes de las empresas.

3. Desarrollar una óptima cartera de clientes

- Definir exhaustivamente el posible perfil del cliente y el mercado en el que se desempeña la empresa comercial.
 - Fidelizar a los clientes con los que ya cuenta la empresa, mediante descuentos especiales.
 - Dar a conocer a la empresa por todos los medios posibles.
 - Definir bien el nicho de mercado.
 - Innovar mediante la incorporación de nuevos productos.
4. Resaltar el valor agregado de la empresa
- Brindar un buen servicio al cliente, admitiendo errores en caso de existirlos y solucionándolos para de esta manera establecer una relación más sólida.
 - Ser honestos en la calidad del producto.
 - Incorporar responsabilidad social corporativa como promover actividades que disminuyan la contaminación.
 - Ofrecer una garantía en los productos ya que esto indica que la empresa se preocupa por la satisfacción de los clientes.
 - Realizar un seguimiento post compra, este consiste en asegurarse que los clientes sientan que la empresa los trata de una manera justa y oportuna.

Estrategia 3. Pronóstico de ventas

Esta estrategia consiste en predecir los ingresos de ventas, asignar recursos de manera eficaz y crear un plan de crecimiento sostenido, esto se lo puede realizar mediante la aplicación de diferentes métodos los cuales detallamos a continuación:

Método de crecimiento medio. Consiste en analizar los datos de un periodo anterior, puede ser de una semana, un mes e incluso de un año.

Fórmula:

$$V. \text{ mes} = V. \text{ mensuales} \times (1 + T. \text{ de crecimiento de ventas del periodo anterior})$$

Ejemplo:

Si la proyección de ventas de la empresa, será la del mes entrante se tiene que multiplicar las ventas de ese mes en anterior por 1 más la tasa de crecimiento de ventas mensual, es decir:

$$\text{Ventas p. mes} = 20 \times (1 + 10\%)$$

$$\text{Ventas. mes} = \$22$$

Método Delphi. Este método permitirá detectar las necesidades de los consumidores y a los competidores. A continuación, se detallan los pasos para ejecutar este método:

1. Identificar el problema o tema a tratar, lo más importante de este método es saber qué problema busca solucionar la empresa.

2. Realizar el primer cuestionario, debe ser muy general para obtener una opinión amplia. Los cuestionamientos dependerán totalmente del problema que se busca comprender, por ejemplo:

¿Qué beneficios y principales problemáticas cree que existen del tema planteado?

¿Qué recomendaciones cree que son convenientes superar los problemas del tema planteado?

¿Considera que el tema planteado ayuda a mejorar algún aspecto de la empresa? ¿Por qué?

3. Elaborar un segundo cuestionario, en este se debe profundizar en el tema según la opinión específica obtenida anteriormente. Al finalizar se recopila y resume los resultados.

4. Efectuar un tercer cuestionario, en este el principal objetivo es comenzar a sacar conclusiones. La pregunta clave para llegar a las decisiones finales es: ¿en qué están de acuerdo todos los participantes?

5. Establecer una visión, con las conclusiones obtenidas se tiene que realizar un análisis de los beneficios, soluciones y problemáticas pronosticadas para establecer las actividades para enfrentar los posibles riesgos y aprovechar las oportunidades.

Método Run Rate. Este método consiste en dividir el total de ventas entre el número de periodos. Se tiene que calcular el promedio de ventas mensual que lleva la empresa, esto se realiza dividiendo el valor de las ventas actuales entre la cantidad de periodos efectivos.

Ejemplo

La empresa tiene una meta de ventas de \$100000 para este año. Hasta agosto la empresa ha conseguido unas ventas de \$70 000.

$$\frac{\$70000}{8} = \$ 8\ 750$$

Las ventas mensuales promedio obtenidas han sido de \$8 750

1. Se tiene que multiplicar el resultado por la cantidad de periodos restantes.

$$\$8\ 750 \times 4 = \$35\ 000$$

2. Se tiene que sumar el total de ventas de los periodos anteriores y el pronóstico.

$$\$70\ 000 + \$35\ 000 = \$105\ 000$$

Al final del año se obtendrá unas ventas de \$105 000 lo cual es mayor a la meta propuesta de \$100 000. Con los resultados de este cálculo, se podrán implementar acciones y

estrategias en el caso de ser necesarias para cambiar el total de las ventas para alcanzar o superar la meta establecida.

Estrategia 4. Análisis de precios y demanda.

Esta estrategia consiste en comparar el precio del o de los productos que ofrece la empresa con alternativas o sustitutos de la competencia.

Por ejemplo, si hay cinco competidores de la empresa que presentan ofertas de un producto similar al ofrecido por la empresa, se tiene que realizar un análisis de precios que incluiría una revisión detallada de los beneficios de cada oferta.

Pasos para desarrollar un análisis de precios.

1. Establecer objetivos.
2. Ejecutar un análisis detallado de los precios del mercado.
3. Analizar el público objetivo
4. Analiza a la competencia
5. Identificar al menos tres competidores directos. Estudiar la estructura de los precios, es decir, si se tiene grandes descuentos, si se combinan con otros productos para generar ofertas, o si se emplea precios en donde los clientes pagan un porcentaje establecido.
6. Con toda la información recolectada se tiene que diseñar un plan de acción para establecer los precios tomando en cuenta el mercado, cliente y análisis de la competencia. Se puede establecer un precio de penetración, precio económico, precio psicológico o un precio competitivo.

Estrategia 5: Análisis de financiamiento.

Esta estrategia consiste en encontrar la mejor alternativa de financiamiento que se ajuste a las necesidades de la empresa.

A continuación, presentan los pasos para desarrollar esta estrategia:

1. Analizar varias alternativas de financiamiento como por ejemplo la que ofrece un banco privado y uno público.

Financiamiento a corto plazo. Son préstamos que tienen un plazo menor a un año, en donde no se requieren bienes como método de garantía. El riesgo es bajo. La tasa en Ecuador se encuentra en 11,08%.

Financiamiento a largo plazo. El período de pago es de más de dos años y generalmente requieren de una garantía. La tasa en Ecuador se encuentra en 11,83%.

2. Solicitar cotizaciones en las diferentes alternativas antes de adquirir el financiamiento.
3. Mantener una buena calificación crediticia.
4. Negociar las condiciones y tasas con la entidad financiera.
5. Evaluar la línea financiera determinando el costo financiero total, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CFT} = \text{Tasa establecida} + \text{Comisión} + \text{Costo de Inscripciones de Hipoteca (de ser el caso)} + \text{Costos adicionales de la contratación.}$$

6. Elegir la mejor opción de acuerdo al destino y capacidad de pago, para prevenir costos innecesarios.
7. En caso de que existan excedentes o capital de trabajo ocioso, se lo tiene que invertir para incrementar la rentabilidad.

Estrategia 6. Manejo de Riesgos Empresariales.

Esta estrategia consiste en prevenir y evitar afectaciones que se puedan presentar en el proceso de la empresa.

Para ejecutar esta estrategia se recomienda optar por las opciones presentadas a continuación:

- Mitigación del riesgo consiste en reducir el impacto que puede provocar una eventualidad dentro de la empresa, para lo cual se tiene que tener un plan de contingencia ante el posible suceso del riesgo.
- Transferencia del riesgo consiste en transmitir el riesgo a otra área de la organización o a alguna empresa filial, esto se puede ejecutar mediante la contratación de una empresa de seguros.

Estrategia 7. Rentabilidad.

Las estrategias de rentabilidad más factibles para las pequeñas empresas comerciales son las presentadas a continuación:

- Incrementar las ventas mediante el aumento de las cantidades vendidas o mediante el aumento de los precios, para lo cual se tiene que crear una sólida imagen de la empresa que refuerce la lealtad de compra de los clientes, incremento de servicios o ubicar la empresa donde exista menos presión competitiva.
- Disminuir los costos de compra, mediante asociación con los proveedores.
- Disminución de los costos operativos a través de racionalización de la logística de la empresa.

Herramientas para la implementación de estrategias financieras.

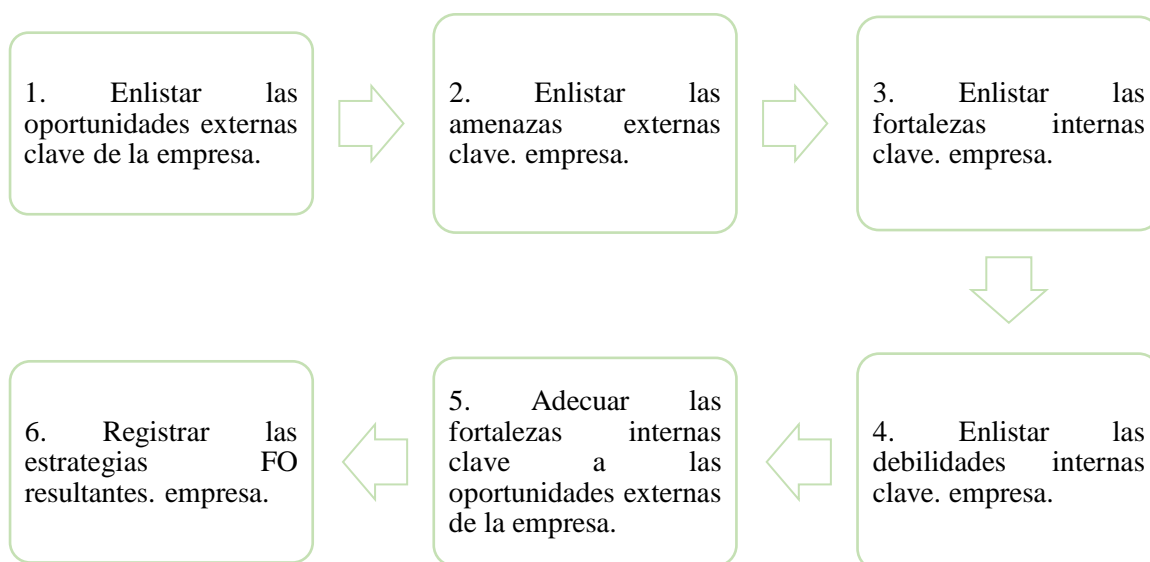
Para formular y desarrollar las estrategias financieras para empresas comerciales se puede utilizar las matrices FODA o PEYEA, estas herramientas dependen de la información obtenida del diagnóstico externo e interno.

Matriz FODA.

Esta herramienta ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades oportunidades), estrategias FA (fortalezas amenazas) y estrategias DA (debilidades amenazas).

Figura 36

Pasos para la elaboración de la matriz FODA



Nota. El gráfico representa los pasos para la elaboración de una matriz FODA de las pequeñas empresas comerciales.

Ejemplo

Tabla 62

Matriz FODA

Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategia resultante
Recursos financieros adecuados. (fortaleza interna) F1	Atender a grupos adicionales de clientes. (oportunidad externa) O1	Contratar a 2 personas más para entregas a domicilio y promocionar al comercial (F1, O1)
Costos muy elevados en relación con los competidores clave. (debilidad interna) D5	Entrada de competidores foráneos con costos menores. (amenaza externa) A1	Búsqueda de los nuevos proveedores con precios de costos menores (F5, A1)
Pérdida en el año 2020 de hasta el 83% del total de patrimonio. (debilidad interna) D2	Crecimiento más lento en el mercado. (amenaza externa) A3	Realizar expansión hacia un nuevo nicho de mercado. (D2, A3)
Promociones de la empresa = incremento de 15,40% en ventas. (fortaleza interna) F4	Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. (oportunidad externa) O3	Introducir al stock nuevos productos ofreciendo ofertas especiales (F4, O3)
Inexistencia de estrategias de las áreas funcionales. (debilidad interna) D3	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial (amenaza externa) A4	Capacitar al personal administrativo para que desempeñen sus actividades de manera eficiente y eficaz. (D3, A4)

Nota. Esta tabla representa cómo se elabora una matriz FODA para las empresas comerciales.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Indica cuáles son las estrategias más adecuadas para las empresas comerciales: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz son:

- Dos dimensiones internas:
(la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC])
- Dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]).

Estos cuatro factores pueden constituir las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Pasos para desarrollar una matriz Peye

1. Determinar las variables para la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor a las variables que integran las FF y FI de +1 la peor a +7 la mejor, asignar un valor a las variables que integran las EE y VC de -1 la mejor a -7 la peor, y realizar una comparación con los competidores.
3. Determinar la puntuación promedio de FF, VC, FI y EE sumando los valores de las variables de cada dimensión, y dividir el resultado entre el número total de variables en cada dimensión respectiva.
4. Realizar un gráfico de las puntuaciones promedio sobre el eje correspondiente de la matriz.
5. Sumar los valores del eje x y trazar el punto resultante. Sumar los valores del eje y, graficar el punto resultante. Trazar el nuevo punto xy.
6. Trazar un vector desde el origen de la matriz hasta el punto de intersección. La gráfica final indica el tipo de estrategias más convenientes para la empresa.

Tabla 63

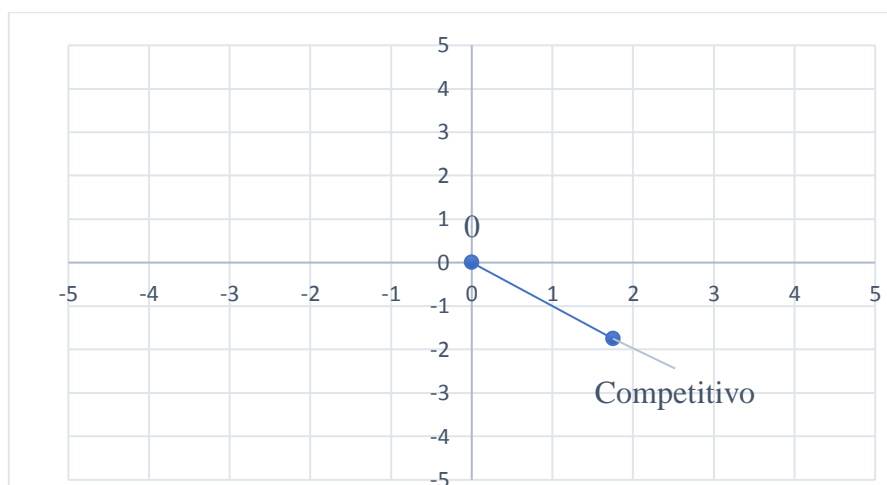
Matriz Peyea

MATRIZ PEYEA	
	Ratings
FUERZA FINANCIERA (FF)	
El rendimiento sobre activos es de -1%, no se están aprovechando los activos para generar utilidades.	4
El ingreso neto del comercial fue de - \$5017,41 dólares.	1
El rendimiento sobre el patrimonio fue de -17%, el capital invertido por los dueños está generando pérdidas.	2
La pérdida del comercial fue de 83 % respecto al año anterior.	2
<i>Total</i>	9
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
La desregulación aumenta la competencia.	1
Fácil acceso para la adquisición de pequeños competidores.	6
No existen barreras para la expansión del mercado	5
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	3
<i>Total</i>	15
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
El país está experimentando inestabilidad política.	-5
El país está experimentando altas tasas de desempleo.	-3
A nivel mundial existe recesión económica por la pandemia del Covid	-4
<i>Total</i>	-12
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
El comercial ofrece una gran variedad de productos.	-2
El comercial cuenta con una gran cantidad de clientes.	-1
El comercial es muy competitivo.	-3
<i>Total</i>	-6
PROMEDIOS= (Totales / Número de estrategias)	
FF promedio	2,25
FI promedio	3,75
EE promedio	-4
VC promedio	-2
Eje X (VC+FI)	1,75
Eje Y (EE+FF)	-1,75

Nota. Esta tabla muestra cómo se elabora una matriz peyea de las empresas comerciales.

Figura 37

Ejemplo de gráfica matriz PEYEA



Nota. El gráfico representa al resultado de una matriz peyea de las empresas comerciales.

En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Esta matriz permite evidenciar cuáles son las mejores estrategias alternativas, mediante el análisis de los resultados de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo de la etapa uno, y las matrices FODA, PEYEA de la etapa dos. Así mismo esta matriz exige una buena intuición.

Pasos para la elaboración de una matriz (MCPE)

1. Realizar una lista de mínimo de 10 oportunidades/amenazas externas y de mínimo 10 fortalezas/debilidades internas en la columna izquierda de la matriz, esta información se tiene que tomar de las matrices EFE y EFI.

2. Asignar una ponderación a los factores internos y externos, estas ponderaciones se ubican a la derecha de los factores internos clave y son similares a las de las matrices EFE y EFI.

3. Analizar las matrices de la etapa 2, identificar las estrategias que debe considerar la empresa y ubicarlas en la fila superior de la MCPE.

4. Determinar el valor numérico de la atractividad de las estrategias que conforman el conjunto de alternativas.

Examinando cada factor interno o externo a través de la siguiente pregunta: “¿Este factor afecta la elección de las estrategias planteadas?”. En el caso de ser afirmativa la respuesta, las estrategias deben compararse en relación con ese factor.

El rango de puntajes es:

1 = no atractivo

2 = algo atractivo

3 = razonablemente atractivo

4 = altamente atractivo.

Atractivo es el grado en que la empresa comercial puede capitalizar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas a través de una estrategia.

5. Multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila, para determinar la calificación del atractivo. Entre más mayor es la CA más atractiva es la alternativa estratégica.

6. Sumar las calificaciones del atractivo para obtener la calificación total de cada estrategia. Esta calificación permite determinar la estrategia más atractiva de todas las planteadas.

Ejemplo

Tabla 64

Matriz MCPE

MCPE PARA COMERCIAL X										
Estrategias alternativas										
	Introducir al stock nuevos productos ofertas especiales			Capacitar al personal administrativo para que desempeñen sus actividades de manera eficiente y eficaz.		Realizar expansión hacia un nuevo nicho de mercado		Búsqueda de la integración horizontal mediante la compra de las instalaciones de los competidores.		
	PES	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
Fortalezas										
Recursos financieros adecuados	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	
Buena imagen ante los compradores.	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48	
Buena infraestructura del local.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	
Promociones = incremento de 15,40% en ventas	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	
Disminución de obligaciones con instituciones financieras.	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	
Debilidades										
Falta de capacidades fundamentales en áreas claves	0,13	1	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	

Pérdida en el último año de hasta el 83% del total de patrimonio.	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Inexistencia de estrategias de las áreas funcionales.	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1	4	0,4
El proceso de rotación de inventarios es muy lento de 1,66 veces en el periodo.	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Costos muy elevados en relación con los competidores clave.	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Total	1								0
Oportunidades									
Atender a grupos adicionales de clientes.	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Integración hacia adelante.	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Bajas barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Amenazas									0
Entrada de competidores foráneos con costos menores.	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	4	0,48
Incremento en las ventas y productos sustitutos.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Crecimiento más lento en el mercado.	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.	0,14	2	0,28	2	0,28	1	0,14	2	0,28
Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Total	1		5,62		5,42		5,35		5,79

Nota. Esta tabla muestra cómo se elabora una matriz MCPE de las pequeñas empresas comerciales.

En columna izquierda se encuentran la lista los factores internos y externos clave identificados en la etapa uno y en la fila superior se encuentran las posibles estrategias alternativas de la etapa dos.

Etapa 3.- Evaluación de estrategias

La evaluación de estrategias sirve para analizar las expectativas y suposiciones, revisar los objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Esta consiste en revisar las bases de las estrategias respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?

¿Las fortalezas y debilidades de los principales competidores han tenido cambios?

¿Por qué la competencia está aplicando cambios estratégicos?

¿Por qué las estrategias de la competencia tienen más éxito que otras?

¿Qué tan satisfechos están los competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actual?

¿Hasta qué punto podría ser presionada la principal competencia antes de contraatacar?

¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con los competidores?

Para evaluar el ámbito interno y externo

Para esta evaluación es necesario que se respondan las siguientes preguntas

1. ¿Las fortalezas internas de la empresa todavía lo son?
2. ¿La empresa tiene nuevas fortalezas internas? Si así es, ¿cuáles?
3. ¿Las debilidades internas de la empresa todavía lo son?
4. ¿La empresa tiene nuevas debilidades internas? Si así es, ¿cuáles?
5. ¿Las oportunidades externas de la empresa todavía lo son?
6. ¿Hay otras oportunidades externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
7. ¿Las amenazas externas de la empresa todavía lo son?
8. ¿Hay otras amenazas externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?

9. ¿La empresa es vulnerable a una adquisición hostil?

Forma cuantitativa de medir el desempeño

Los criterios cuantitativos para evaluar estrategias son los indicadores financieros ya que estos permiten hacer tres comparaciones de desempeño de la empresa:

- 1) La empresa en diferentes periodos de tiempo
- 2) La empresa contra el desempeño de los competidores
- 3) La empresa contra los promedios de la industria

Indicadores financieros para evaluar las estrategias financieras.

- Rendimiento sobre la inversión (ROI)
- Rendimiento sobre el capital (ROE)
- Rendimiento sobre los activos (ROA)
- Margen de utilidades
- Razón entre capital y deuda
- Utilidades por acción (EPS)
- Sistema Dupont
- Crecimiento de ventas
- Crecimiento de activos

g. DISCUSIÓN

Para Fred (2013), las estrategias financieras son planes de acción que requieren de la toma de decisiones de los altos directivos y de gran cantidad de recursos de la organización. Además, estas afectan el éxito a largo plazo de la empresa, por lo general cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro, así mismo las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales por lo que requieren tomar en cuenta factores externos e internos que tiene la empresa. (p.11)

El presente trabajo de titulación se enfocó en analizar a 23 pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja y al realizar una comparación con el análisis de estrategias financieras para mejorar el crecimiento sostenible del sector comercial Pymes en el Ecuador realizado por Mosquera y Rodríguez (2020) aplicado a 386 empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil; y con el estudio para determinar estrategias financieras de las empresas en la ciudad de Loja elaborado por Carrión (2020) aplicado a 510 empresarios, se encontró que en las empresas de Guayaquil no se realiza el análisis del entorno externo e interno el cuál es una parte fundamental dentro del desarrollo y crecimiento empresarial, en la ciudad de Loja en el 56,3% de empresas se analizan estos entornos y así mismo en el 50% de pequeñas empresas comerciales de Loja se analiza el entorno externo e interno.

Respecto al uso de las estrategias financieras que permitan asegurar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo Mosquera y Rodríguez (2020), no pudieron concluir el estudio debido a la falta de tiempo y recursos económicos necesarios para el proceso investigativo, Carrión (2020) determinó que en el 54,8% de empresas lojanas no se emplean estrategias financieras, mientras que en el presente estudio se obtuvo que en el 69,57% de pequeñas empresas comerciales no se aplican estrategias financieras, sin embargo hay que recalcar que

en las que si se aplican estas estrategias no se toma en cuenta el proceso de planificación ni el análisis de la situación real de dichas empresas.

En base a los riesgos económicos en el primer caso de la ciudad de Guayaquil en el 40% de las pymes no se evalúan, en el segundo caso en comparación en el 56,3% de empresas no se evalúan, mientras que en el presente estudio en el 34,78% de las pequeñas empresas comerciales no se evalúan.

Además, en el primer estudio se determinó que en el 48% de empresas no se realiza la aplicación de razones financieras, en el segundo caso en el 50% de las empresas de Loja no se aplican estos indicadores, mientras que en el presente estudio se determinó que en las pequeñas empresas comerciales no se aplican; por lo cual se procedió a la aplicación de los indicadores financieros a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja encontrando como resultado final que solo 4 de estas generan una rentabilidad neta después de impuestos.

Finalmente, respecto a la ejecución del plan financiero, Mosquera y Rodríguez (2020) determinaron que el 40% de empresas no lo realizan, Carrión (2020) encontró que el 54,80% de empresas lojanas no lo ejecutan, mientras que en el presente estudio se obtuvo que en el 60,87 % de empresas no se realiza; entonces estas empresas realizan sus actividades a ciegas sin definir objetivos para lograr una alta calidad en la ejecución de sus actividades para lograr el éxito empresarial.

h. CONCLUSIONES

- La dirección de las pequeñas empresas está a cargo de los representantes legales que en algunos casos no cuentan con los conocimientos administrativos o financieros para llevar sus funciones, hay que recalcar que en el 69,57% de estas empresas se emplean estrategias financieras, pero estas no se encuentran bien establecidas. Además, en el planteamiento de las estrategias y en la toma de decisiones no se considera la opinión de los colaboradores, lo que provoca un desaprovechamiento de los recursos económicos y humanos.
- Las personas encargadas de llevar a cabo la administración de las empresas; no realizan un análisis de todos los factores externos e internos en el crecimiento y desarrollo empresarial; debido a que generalmente se encuentran enfocados en otros aspectos de la compañía como atención al cliente; olvidando realizar procesos de revisión de información y aplicación de indicadores financieros para determinar la situación real de las empresas respecto a liquidez, solvencia, rentabilidad y ejecución de sus actividades.
- Mediante el manual de estrategias financieras los representantes legales de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja contarán con una herramienta didáctica que les servirá en el proceso de implementación y evaluación de estrategias financieras que les permita generar el desarrollo y crecimiento empresarial.

i. RECOMENDACIONES

- Los propietarios o gerentes de las pequeñas empresas tienen que capacitarse en el área administrativa y financiera para que obtengan los conocimientos técnicos necesarios para planificar y elaborar estrategias financieras, considerando la opinión de los colaboradores en la elaboración de estrategias financieras y en la toma de decisiones, para de esta manera obtener un aprovechamiento máximo de los recursos económicos y humanos.
- Dentro del proceso de selección de estrategias financieras considerar los factores externos: tecnología, marketing, medios de comunicación, aspectos sociales, el mercado, clientes, leyes y regulaciones, la economía y los proveedores; así como a los factores internos: análisis de los estados de resultados y elaboración procesos de revisión de información mediante la aplicación indicadores financieros que permitan evidenciar la situación real de las empresas respecto a liquidez, solvencia, rentabilidad y ejecución de sus actividades.
- Considerar el manual en el proceso de selección e implementación de estrategias para lograr el desarrollo y crecimiento empresarial, haciendo énfasis en las decisiones sobre administración de efectivo e inventarios, actividad y rentabilidad.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, F. (2018). Análisis Externo e Interno. *Revista Gestión Empresarial Estratégica*, 18(19), 15- 16. <https://doi/www.redalyc.org>
- Arévalo, M. (10 de Junio de 2019). *Gkillcity*. El país que no amaba a sus emprendedores. <https://n9.cl/5dkmz>
- Armijo, M. (2018). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Banco Pichincha. (2021) *Clasificación de Empresas según su tamaño*. <https://bit.ly/3pcPuqZ>
- Blázquez, M. y Mondino, A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Revista Técnica Administrativa*, 11(1), 4-5. <https://bit.ly/3q6VDFr>
- Carrión, K. (2020) *Estudio para determinar las estrategias financieras de las empresas de la ciudad de Loja* [Tesis de grado, Universidad Internacional del Ecuador]. <https://bit.ly/3oyO2Ql>
- Castro, A. y Ortiz, V. (2014). Principales Indicadores de Crecimiento Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(6), 27- 43. <https://n9.cl/q757>
- Castilla, M. (Anfitrión). (2020-presente). *Empresas Rentables y con Conciencia Social* [Podcast]. Banco Sabadell. <https://n9.cl/aavt>
- Chandrasekhar, P. (2007). Políticas Financieras. *Revista Guías de orientación de Políticas Públicas*, 4(5), 11-12. <https://bit.ly/3q9zMxh>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Perspectivas económicas para América Latina*. Transformación digital para una mejor reconstrucción, Editorial CEPAL, OCDE, CAF, <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>

Corporación Universitaria de Asturias (2014). *Concepto y clasificación de empresas*. [Archivo PDF]. <https://doi/n9.cl/fajz>

Ferreiro, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Revista Cofín Habana*, 12(1), 59-60. <https://n9.cl/a1aq4>

Fondo Monetario Internacional (2021). *Informe sobre la estabilidad financiera mundial (GFSR)*, Editorial FMI, <https://n9.cl/k5ttw>

Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson. <https://n9.cl/s0nx4>

García, J. y Paredes, L. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Patria. <https://n9.cl/ukj8p>

Gitman, L. y Zutter, Ch. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación. <https://n9.cl/dv7o>

Herrera, T. (2012). Evaluación de la productividad de las entidades prestadoras de servicios del régimen subsidiario. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 17(2), 60-78. <https://bit.ly/3CRwmDu>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (25 de enero de 2021). *Directorio de Estadísticas y Censos Resumen 2019*. <https://bit.ly/3cPOQt5>

Lan, T. (2014). *Corporate Finance and Financial Strategy. Optimisin Corporate and Shareholder Value*. Pearson. <https://n9.cl/6ml08>

Maroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Esic editorial. <https://n9.cl/5xr0l>

- Martínez, J. (4 de Noviembre de 2019). *¿Por qué son tan importantes las empresas, los empresarios y los emprendedores?*. Econosublime. <https://n9.cl/s99fr>
- Mesa, J. (2 de Abril de 2020). *Análisis Interno de una Empresa*. P&a Group. <https://bit.ly/3qYzSpT>
- Mosquera, J. y Rodríguez, A. (2020) *Análisis de estrategias financieras para mejorar el crecimiento sostenible del sector comercial Pymes en el Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <https://bit.ly/3HRQ6KZ>
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson. <https://bit.ly/3CVHWgZ>
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2017). *Hacer empresa. Un reto*. Fondo Editorial Nueva Empresa. <https://n9.cl/wa5nr>
- Paredes, E. (25 de septiembre de 2011). La identificación de prioridades de los directivos en el marco de la gestión del rendimiento. *Gestionando Empresas*. <https://bit.ly/38Zy2yF>
- Paulino, J. (13 de noviembre de 2017). *El análisis externo de una empresa: una prioridad*. Conexion Exan. <https://bit.ly/3c0tHgV>
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G. y Baque, E. (2019). *Introducción a las finanzas*. Área de Innovación y Desarrollo, S. L. <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2019.50>
- Puigdollers, M. (10 de Diciembre de 2019). *Análisis interno de una empresa para ganar competitividad*. Innovación. <https://bit.ly/318RFdY>
- Ramírez, M. (2015). *Vive la Administración II*. Progreso Editorial S.A. <https://n9.cl/8a9zx>
- Romero, J. y Zábala, K. (2019). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 2-3. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i4.24906>

Rueda, A. (2019). Factores Externos e Internos. *Revista de Investigación Sigma*, 4(1), 65-81.

<https://bit.ly/3CVHWgZ>

Ruiz, Y. (2011). Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar.

Revista Gobierno Corporativo, 8(5), 4-5. <https://doi.org/10.1016/j.gobcor.2011.05.001>

Rodriguez, P. (2016). Gestión Financiera en PyMES. *Revista Publicando*, 3(8), 580-583.

<https://doi.org/10.1016/j.pub.2016.08.001>

Rodriguez, N. (2021). Planificación estratégica kit para empresas. *Revista Hubspot*, 1(1), 4.

<https://n9.cl/y8ftu>

Sánchez, J. (2 de diciembre de 2015). *Empresa*. Economipedia. <https://n9.cl/wzj5>

Sánchez, N. (2013) *La Sostenibilidad en el Sector Empresarial*. [Tesis de Maestría,

Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://n9.cl/re8w>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.(2021). Empresas de Loja.

<https://bit.ly/3qXt3EU>

Terruel, S. (2019). Guía básica para el Control Financiero. *Revista Emburse Captio*, 1(3), 7.

<https://n9.cl/u1be4>

Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.

<https://bit.ly/30Gbhis>

k. ANEXOS



Universidad
Nacional
de Loja

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

“ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE
SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
COMERCIALES DE LA CIUDAD DE LOJA.”

**Proyecto de tesis previo a
optar el título de Ingeniera en
Banca y Finanzas.**

Autora: Jhulissa Lizbeth Calva Chamba

LOJA-ECUADOR

2022

a. TEMA

“Estrategias Financieras Aplicadas al Proceso de Sostenibilidad y Crecimiento de las Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Loja.”

b. PROBLEMÁTICA

En el mercado global las pequeñas empresas son una base fundamental para el desarrollo de la economía de cada país. Para que estas empresas se mantengan, crezcan y se desarrollen tienen que plantear estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y desarrollarse en el mercado.

En América latina la cantidad de estas empresas está por encima del 98% además generan más de la mitad de los empleos y una cuarta parte del PIB, estas empresas prestan sus servicios a los pequeños nichos de mercado de los grandes conglomerados, lo que permite evidenciar el rol fundamental que desempeñan en el mundo y los impactos económicos que producen contribuyendo a la generación de empleo, contribución a los ingresos fiscales y sociales de las naciones. El pequeño sector empresarial latinoamericano tiene una extendida presencia en los sectores productivos del comercio, industria, salud y sistemas financieros, se calcula que el 60% de latinoamericanos trabajan en estas empresas. (O.L, 2020, párr.3)

En varios países de Latinoamérica el desempeño de las pequeñas empresas es eficiente, con equipos y técnicas de producción moderna, sin embargo, según estudios realizados la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018, p. 10) determina que

El fracaso a nivel mundial de las pequeñas y medianas empresas es en gran cantidad debido a la ineficiencia y mala administración. Esto es producto de que el pequeño sector comercial latinoamericano se caracteriza por una baja intensidad de capital, presencia de propietarios, socios y familiares como mano de obra, administración

contable deficiente, alta informalidad laboral y fiscal, poca innovación, dificultades para el acceso a financiación y subordinación de grandes empresas. (p.24)

En Ecuador la realidad no es distinta ya que la economía se dinamiza gracias al desempeño de estas pequeñas empresas las cuales son alrededor de 64 117 esto fue el resultado del Directorio de Empresas Nacional, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Instituto Nacional de Estadística y Censo[INEC], 2020), estas son responsables de generar empleo formal en el país de hasta cerca del 65% y del 26% del Producto Interno Bruto (PIB,2020).

Sin embargo, están expuestas a los mismos retos que las grandes empresas, con la diferencia de que cuentan con menos recursos y preparación para enfrentarlos por lo que su tasa de mortalidad es grande.

“Por esta razón el estado Ecuatoriano ha diseñado una serie de políticas, asistencia técnica, capacitación, entre otros, que buscan brindar apoyo al desarrollo y crecimiento de este sector económico” (Arévalo, 2019). A pesar de la implementación de estas líneas de apoyo, una gran cantidad presenta debilidades en las áreas de recursos financieros, tecnología e innovación, liderazgo, recursos humanos lo cual les impide afrontar todos los retos de la economía actual.

Además, las pequeñas empresas ecuatorianas subsisten dentro de un mercado cambiante que a menudo abre nuevos campos para satisfacer nuevas necesidades y a los escenarios políticos y económicos que afectan directamente su desempeño y competencia, dado que este entorno es muy turbulento en donde el riesgo, incertidumbre y el poco incentivo a la inversión persisten.

Teniendo en cuenta las características detalladas anteriormente, hay que destacar que el pequeño sector comercial de la ciudad de Loja comparte esta realidad, según datos de la

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros[SUPERCIAS],2020) “Esta ciudad está conformada por 208 pequeñas empresas que aportan con el 16.8% del PIB provincial de estas empresas 23 pertenecen al sector comercial, el empleo que generan las pequeñas compañías comerciales es un factor muy importante para la dinamización de la economía cantonal”(parr.4).

No obstante, estas empresas presentan gran cantidad de dificultades para sobrevivir, crecer y desarrollarse en el mercado cada vez más competitivo, en virtud de no contar con adecuadas prácticas financieras, escasa planificación para el desarrollo y crecimiento económico sostenible; inclusive en muchos de los casos no cuentan con información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; evolución de inversiones y deudas; ingresos y gastos de un periodo a otro.

Es así que también se presentan problemas para la ejecución y control financiero, entre los cuales están manejo inadecuado de los créditos, cobranzas, fraudes, gastos innecesarios, deficiente manejo de inventarios, falta de control administrativo, debido a que no pronostican rigurosamente las entradas y salidas de efectivo lo que da como resultado grandes problemas de liquidez, que pueden llegar a desatar el fracaso de la empresa. Para el acceso a fuentes de financiamiento este pequeño sector empresarial prefiere utilizar su propio capital para la realización de sus proyectos antes que el apalancamiento, sin embargo, algunas empresas se endeudan por la oportunidad que les dan algunas instituciones financieras, en donde los propietarios al no tener bien establecido un plan de crecimiento o mejora para sus negocios utilizan el dinero para gastos personales u otros.

Por lo general las decisiones empresariales son emocionales más que racionales tienen deficiente sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado, además no se

capacita a los trabajadores de la empresa ni se los involucra en la toma de decisiones más trascendentales del negocio.

La presión fiscal en la que se encuentran las empresas en general también forma parte de un impedimento para estabilizarse y crecer en el mercado, en la actualidad existe un sin número de regulaciones que a estas empresas les cuesta cumplir por su dimensión.

Al mantenerse en esta situación las empresas objeto de estudio disminuyen sus probabilidades de supervivencia frente al mercado tan competitivo, ya que el éxito de una empresa pequeña está basado en la ejecución de estrategias financieras sólidas y adecuadas, sumando productos o servicios de calidad.

Basado en esto, las estrategias financieras son fundamentales para el crecimiento y desarrollo sostenible de las pequeñas empresas comerciales; ya que garantizan el manejo oportuno de los recursos necesarios para su óptimo desempeño; por lo tanto hay que conocerlas, combinarlas y aplicarlas correctamente para lograr los objetivos.

Todo lo descrito anteriormente conllevan a determinar la importancia de estudiar: ¿Cuáles son las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja?

Delimitación

Delimitación Temporal

El presente trabajo investigativo se llevará a cabo durante el periodo 2019-2020.

Delimitación Espacial

Se encuentra enfocado hacia las pequeñas empresas del sector comercial ubicadas en la ciudad de Loja.

c. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende analizar la importancia de las estrategias financieras aplicadas para el crecimiento y desarrollo sostenible de las pequeñas empresas de la ciudad de Loja, en el ámbito académico permitirá reforzar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación los cuales serán complementados con la investigación de este tema y por ser un requisito exigido por la Universidad nacional de Loja previo a la obtención del título de Ing. Banca y Finanzas. Así mismo será de utilidad en el futuro para estudiantes e investigadores interesados en el presente tema.

Cabe recalcar que la línea de la presente investigación es la de motivación para el desarrollo empresarial y planes de negocios financieros, ya que las estrategias financieras permiten marcar la dirección o el rumbo de las empresas y conseguir los objetivos propuestos, así como para tomar decisiones óptimas respecto a la financiación y administración eficientemente de los recursos para el crecimiento y desarrollo empresarial.

Además, el desarrollo de este tema de investigación busca proporcionar información económica que les permita aplicar nuevas acciones o correctivos respecto a las estrategias financieras y la gestión empresarial a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja las cuales fortalecerán su sistema administrativo, mejoraran su desempeño dentro del mercado, la gestión para el crecimiento económico sostenible y su desarrollo empresarial.

El desarrollo y crecimiento económico en el área de las pequeñas empresas es muy importante, ya que de estas depende en gran parte la generación de empleo y la dinamización de la economía de la ciudad de Loja. Una variable que podría afectar al crecimiento de las pequeñas empresas es la poca gestión y aplicación de estrategias financieras para su desempeño dentro del mercado y en el área social.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las estrategias financieras aplicadas al crecimiento y desarrollo sostenible de las pequeñas empresas de la ciudad de Loja durante el periodo 2019-2020.

Objetivos específicos

Elaborar un diagnóstico de las estrategias financieras actuales de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Identificar la influencia que ejerce el medio externo e interno en las estrategias financieras para el proceso de crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja.

Elaborar un manual de estrategias financieras para el desarrollo y crecimiento sostenible de las pequeñas empresas del sector comercial de la ciudad de Loja.

e. MARCO TEÓRICO

EMPRESA

Definición

Para Simón Andrade (1996), la empresa es “Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (p.7).

Importancia

Una empresa es importante ya que permite una integración laboral, desarrollo de negocios y de economía es decir brinda trabajo a diferentes personas y permite el bienestar de muchas familias, para que esto se lleve a cabo con éxito se necesita que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento y desarrollo de la misma, además todas las áreas que forman parte de ella tienen que tener claro su rol dentro de la misma. (Martínez, 2019).

Clasificación de las Empresas

Según la Corporación Universitaria de Asturias (2014), las empresas se pueden clasificar en

Clasificación Según Actividad

Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Éstas a su vez se clasifican en

Extractivas. Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

Manufactureras. Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados.

Agropecuarias. Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería, son las que pertenecen al sector primario de la economía.

Comerciales. Son las empresas intermediarias entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra y venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas. Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas, tanto al menudeo como al detalle. Ejemplos: Bimbo, Nestlé, Jersey, entre otras.

Menudeo. Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad, ya sea para su reventa o para el uso del consumidor final.

Minoristas o Detallistas. Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplos: Éxito, Carrefour, Carulla, entre otros.

Comisionistas. Se consideran empresas comisionistas a las que se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, recibiendo por esta actividad una ganancia o comisión que es pagada por el productor.

Empresas de Servicios Las empresas de servicios como su nombre lo indica, son aquellas que prestan servicio a la comunidad, a otras empresas públicas o privadas, las cuales pueden tener o no fines lucrativos.

Clasificación Según el Origen del Capital

Según la procedencia u origen del capital, y del carácter a quien se dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse como se muestra a continuación.

Públicas. En este tipo de empresas la procedencia del capital es de fondos estatales y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Privadas. Son las empresas que, para su constitución, la procedencia del capital proviene de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa, esta se puede clasificar en:

Nacionales. Cuando el capital es de procedencia nacional o local, los inversionistas son 100% del país.

Extranjeras. Cuando el capital que conforma el patrimonio de la empresa es de inversionistas extranjeros.

Trasnacionales. Cuando el capital es de origen extranjero, y las utilidades o excedentes de capital se reinvierten en los países de origen de las mismas.

Mixtas. Son las empresas cuya formación de patrimonio proyecta procedencia de capital del estado y de particulares. En éstas existe la cooperación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. (pp.2-5)

Clasificación Según el Tamaño de la Empresa

Según el Banco Pichincha (2021), las empresas en el Ecuador pueden ser

Microempresa. Es el negocio más pequeño dentro de la clasificación por tamaño y generalmente son emprendimientos o negocios familiares.

Tabla 1

Criterios de las microempresas

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Microempresa	Número de colaboradores	De 1 a 9 personas
	Valor bruto en ventas anuales	Igual o menor a \$100 000,00
	Activos	Hasta \$100 000,00

Nota. Adaptado de *Tipos de empresas* por Banco Pichincha, 2021, (<https://bit.ly/3pcPuqZ>).

Pymes. Este término recoge a las pequeñas y medianas empresas. Generalmente, las PYMES operan a nivel nacional, son organizaciones que apuestan por la innovación y es poco común que su actividad se desarrolle a nivel industrial.

Tabla 2

Criterios de las Pequeñas Empresas

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Pequeña	Número de colaboradores	De 10 a 49 personas
	Valor bruto en ventas anuales	De 101 000,00 a \$1 000 000,00
	Activos	De 100 001,00 hasta \$750 000,00

Nota. Adaptado de *Tipos de empresas* por Banco Pichincha, 2021, Información (1), párr. 5 (<https://bit.ly/3pcPuqZ>).

Tabla 3

Criterios de las Medianas Empresas

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Mediana	Número de colaboradores	De 50 a 199 personas
	Valor bruto en ventas anuales	De \$1 000 000,00 a \$5 000 000,00
	Activos	De 750 001,00 hasta \$3 999 000,00

Nota. Adaptado de *Tipos de empresas* por Banco Pichincha, 2021, Información (1), párr. 6 (<https://bit.ly/3pcPuqZ>).

Gran empresa. Corporaciones o negocios que tienen un gran poder comercial en el mercado y muchas veces operan a nivel internacional.

Tabla 4

Criterios de la Gran Empresas

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
Gran empresa	Número de colaboradores	Más de 199 personas
	Valor bruto en ventas anuales	Más de \$5 000 000,00
	Activos	Más de \$4 000 000,00

Nota. Adaptado de *Tipos de empresas* por Banco Pichincha, 2021, Información (1), párr. 7 (<https://bit.ly/3pcPuqZ>).

Recursos

Idalberto Chiavenato (2000), incluye en su obra *Administración de los Recursos Humanos* una definición de qué son los recursos en la que se refiere a “Los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las tareas de la organización” (p.40).

Además, Chiavenato (2000) clasifica los recursos empresariales como:

Tangibles

Dentro de los primeros entrarían los recursos materiales, los tecnológicos físicos y los económicos y financieros. Son fácilmente medibles y cuantificables.

Intangibles

Frente a lo que son los recursos tangibles, esta clase de recursos es más difícil de medir o cuantificar, al no disponer de una entidad física. No obstante, su peso en la compañía es igual o más importante. Esto se debe a que agrupan a los recursos humanos y su aporte a la compañía

(conocimiento, experiencia, motivación...) y otro grupo de bienes intangibles vinculados con valores empresariales, como el clima organizacional o la reputación de la compañía.

Humanos

Se trata de todo el personal de la compañía y representa el factor más importante de la empresa, pues los profesionales son los encargados de gestionar el resto de recursos de forma tal que se alcancen las metas fijadas.

Financieros

Se refieren a la capacidad económica y monetaria de la empresa. Es decir, aglutinan el dinero (en efectivo o no) que posee la organización proveniente de los inversores, las ventas, los acuerdos con entidades financieras, etc. En cuanto a qué son los recursos financieros, hay que distinguir también entre dos tipos:

Propios

Aportaciones de los socios que suscriben el capital de la empresa, más las reservas que constituyen para hacer frente a situaciones extraordinarias y los beneficios que genera ésta que no se distribuyen en forma de dividendos entre sus accionistas.

Ajenos

No proceden de los fondos propios de una empresa y del capital suscrito por ésta y están situados en el pasivo del balance, por lo que son obligaciones de pago. Entrarían en este tipo, por ejemplo, una póliza o un préstamo bancario. Permiten a las compañías ampliar su capacidad económica, siempre y cuando los ingresos permitan hacer frente al pago de los mismos.

Materiales

Abarcan todos los bienes tangibles de los que dispone la organización para desarrollar su trabajo. Hablamos de las instalaciones y oficinas, con su correspondiente mobiliario, la maquinaria de producción, vehículos, herramientas, materias primas o stock, entre otros.

Recursos tecnológicos

Incluyen los procesos y sistemas de la compañía necesarios para realizar o mejorar el desempeño profesional. ¿Qué son los recursos dentro de esta modalidad tecnológica? Pueden ser patentes, sistemas de gestión, fórmulas, desarrollo de tecnología propia... No obstante, hay autores que también incorporan en este tipo el material informático. (p.41)

PLANIFICACIÓN

Concepto

La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, mediante el logro de objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco.

Le permite a la empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas al tiempo que minimiza el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar del pasado y el presente al futuro (planeación a largo plazo). (Armijo, 2007.pp 25-26)

FINANZAS

Definición

Para Gitman (2007), las finanzas son “El arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros” (p.35).

En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (Gitman, 2007)

Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija. (Gitman, 2007, p.35)

Gestión Financiera

Diferentes autores señalan que la gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento de estas. En una empresa esta responsabilidad recae en una persona: el gestor financiero que debe llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. (Rodríguez, 2016)

Precisando el concepto de gestión financiera Rodríguez (2016), la describe como “Una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión empresarial, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los caudales financieros necesarios a la actividad de dicha organización” (p.587).

Dentro de los estudios con respecto a la gestión financiera Terrazas (2009) declaró que La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones, en una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en Modelo de gestión financiera para una organización lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común. (pp. 56-57)

Políticas Financieras

En la teoría planteada por Chandrasekhar (2007), se explica que “Las políticas financieras que están orientadas al crecimiento de hacer llegar el crédito a sectores especiales como la infraestructura es un componente importante en economías donde predominan los actores privados en las decisiones de inversión” (p.12).

La política financiera proporciona las herramientas necesarias para realizar el control sobre las actividades de la empresa.

Planificación Estratégica Financiera

Según Romero J. (2019), la planificación estratégica financiera es: “Un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y su correcta utilización representa una ventaja sostenible para ésta” (p.2).

La planeación financiera es un elemento de la administración financiera que se puede definir como una técnica o herramienta que realiza una evaluación futura, proyectada o estimada de una empresa en términos de rentabilidad, liquidez y equilibrio estructural, para la toma acertada de decisiones.

Según (Gitman, 2007), “La planeación financiera estratégica especifica el monto de fondos requeridos, los costos esperados, la estructura de financiación y las fuentes a recurrir, todo esto a nivel corporativo, es decir incluirá todas las unidades de negocios o departamentos” (p.307).

La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa., la cual incluye la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones. Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros

a) A corto plazo comprende la elaboración del presupuesto anual, se conoce como plan financiero táctico, está integrado por todos los presupuestos anuales de producción, ventas, compras, inversiones a corto plazo, salarios, etc., generalmente abarca un año o menos.

b) A largo plazo es el diseño del plan estratégico que contiene los resultados o proyecciones a mediano y largo plazo (generalmente 3 a 5 años. Por lo que se puede decir que la planificación financiera traduce en términos financieros los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa. (Gitman, 2007, p.340)

Etapas de la Planificación Estratégica Financiera

Para Fred (2013) el proceso de la planificación estratégica consta de tres etapas

Primera Etapa. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Segunda Etapa. La implementación de la estrategia esta requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica.

Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación

afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?” El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

Tercera etapa. La evaluación de estrategias, los directivos necesitan saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- 1) Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales,
- 2) Medir el desempeño y
- 3) Aplicar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica. (p.50)

Estrategias Financieras

Las estrategias financieras forman parte del procedimiento de planificación de todas las empresas, consisten en analizar la información financiera de la empresa, donde se busca resaltar

hechos o tendencias y ofrecer indicios sobre la información financiera de la empresa y en base a ello definir las acciones que se van a realizar para cumplir con los objetivos de la empresa. (García Nava y Paredes Hernández, 2014, p.60)

Es evidente que actualmente las empresas deben agregar en su planeación a largo, medio y corto plazo, un plan de gestión y de toma de decisiones estratégico; el cual sirva para tener un acceso rápido y fácil a las fuentes de financiamiento propias que ayuden a incrementar el crecimiento de la organización. (Ruiz Urquiza , 2011, p.4)

“Las estrategias financieras constituyen tres acciones principales que son: planeación, ejecución y control, únicas y de suma importancia para la estabilidad y logro de los objetivos de la Pymes” (Besley y Brigham, 2009, p.45).

Estrategias Financieras a Corto Plazo. Según Van Horne (1993) las estrategias financieras a corto plazo son

Sobre el Capital de Trabajo. El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

Sobre el Financiamiento Corriente. El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

Sobre la Gestión del Efectivo. Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. (p. 60)

Estrategias Financieras a Largo Plazo. Para Van Horne (1993) las estrategias financieras a largo plazo comprenden tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

Sobre la Inversión. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. El crecimiento interno de cada empresa u organización, obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios

que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes. El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente. Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Sobre la Estructura Financiera. La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia. Ahora bien, el criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por bolívar invertido, sea contable o

en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades. Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos. Este tipo de estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos. (p. 60)

Análisis Interno

Según la definición recogida por Maroto (2007), “El análisis interno de una empresa se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno” (p.70).

El análisis interno de una empresa para Julian Mesa (2020) consiste en

Evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia. (p.67)

Herramientas para el Análisis Interno de una Empresa. Una de las herramientas fundamentales para poder realizar un correcto análisis interno de una empresa es la denominada “cadena de valor”. Esta técnica permite analizar estratégicamente las actividades internas de una empresa. Es decir, la “cadena de valor” estudia en profundidad el desarrollo de las ventajas que la empresa puede adoptar frente a la competencia. Además, se compone de nueve actividades principales: la producción, la logística externa e interna, el desarrollo tecnológico, las infraestructuras, la venta y servicio postventa, la gestión de los recursos humanos y el abastecimiento. Mediante estas nueve actividades, la “cadena de valor” intercambia informaciones, datos, para posibilitar una red coherente de colaboración.

Otra de las herramientas fundamentales del análisis interno de una empresa son los recursos y el análisis funcional de éstos. Es importante estudiar si los recursos de una empresa constituyen puntos fuertes, y, como consecuencia, aportan beneficios, o si por el contrario, constituyen puntos débiles, y, por tanto deben buscarse las soluciones pertinentes.

Entre los recursos humanos útiles para la empresa se encuentran los empleados con unos Además, según el tipo de empresa, es muy importante la situación geográfica de ésta, es decir, que tenga o no un fácil acceso puede tener una repercusión importante tanto para los empleados, como para los clientes.

Asimismo, los recursos financieros tienen un claro impacto en el desarrollo de las empresas. Tener importantes accionistas y una buena relación con los bancos, favorecen muy positivamente en los recursos de la empresa. Por último, cabe destacar los recursos de publicidad o marketing que las empresas tienen frente a la competencia. En la actualidad, debido al elevado número de empresas que ofrecen servicios similares, es necesario desarrollar técnicas de marketing para destacar frente a las demás empresas. Igualmente, es muy importante la posición que una empresa adopta en el mercado, ya que de esto dependerán, en

gran parte, la decisión por parte de los clientes de escoger una empresa u otra. (Mesa, 2020, p. 67)

Según Mesa (2020) determina que

El mundo laboral es cada vez más complejo, y es importante adoptar las técnicas necesarias para destacar y brillar frente a la competencia. Para ello, es necesario realizar un buen análisis interno de una empresa, revisando su historia, su evolución, las técnicas y recursos que dicha empresa posee, y la imagen que esta proyecta como marca y posición en el mercado. La clave del éxito empresarial es saber aprovechar los recursos de las empresas para optimizar los resultados y mejorar los puntos débiles que éstas puedan presentar.(p. 68)

Para realizar el análisis interno de una empresa, existen diferentes herramientas. A continuación, se detallan los instrumentos más utilizados

Análisis DAFO. Es una de las matrices más extendidas para evaluar a las organizaciones, centrándose en establecer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades existentes en cada aspecto.

Análisis CAME. Ayuda a Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

Análisis GAP. El objetivo de este estudio es comparar el estado actual con el futuro deseado, identificando las diferencias entre lo conseguido y la meta marcada y estableciendo medidas para acortar esa brecha.

Análisis VRIO. Esta herramienta de análisis interno de una empresa se centra en la evaluación de los recursos internos y su clasificación según el valor y singularidad,

que aportan a la compañía. De este modo, podemos conocer cuáles son las ventajas competitivas de la organización.

Cuadro de Mando Integral. Evalúa la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa desde una perspectiva global que abarca un examen de los indicadores económicos, la eficacia de los procesos, la satisfacción del cliente y el clima organizacional. (Puigdollers, 2019, p.2)

Ventajas de Analizar la Compañía a Nivel Interno. Puigdollers (2019) determina que el analizar la empresa a nivel interno conlleva las siguientes ventajas para la organización:

- Permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Ayuda, a partir de las conclusiones extraídas, para tomar medidas que potencien los puntos fuertes y minimicen los débiles.
- Contribuye a establecer métodos de trabajo más efectivos y eficientes. (p.2)

Análisis Externo

Paredes (2011) determina que el análisis externo consiste en

La identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento, en el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, estaremos hablando de oportunidades, en el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, haremos referencia a amenazas. (p.4)

Un análisis externo busca factores que influyan en el potenciarlo. Este análisis tiene dos componentes como son las oportunidades que son los factores que el personal de la empresa considera que se pueden aprovechar en pro de los objetivos de la empresa.

Mientras que las amenazas son los factores del ambiente externo que los miembros de la empresa consideran tienen un efecto negativo y estos pueden ser: tecnológicos, económicos o políticos. Es decir, todos los factores que están en el medio ambiente inmediato o mediato.

Cuando ya se encuentren definidos los riesgos, fallas, potencialidades y virtudes de la empresa; entonces se puede empezar a realizar un proceso de planificación estratégica que ayude a orientar a la empresa en la obtención de sus objetivos. El análisis externo e interno, debe orientar a la empresa en el largo plazo; es decir que desea y las estrategias que se van a emplear para conseguir dichos objetivos. (Acosta, 2018, pp. 18-19)

Una organización tiene que realizar un estudio de las fuerzas externas de mayor influencia que la rodean, no identificarlas a partir del análisis externo implica que las estrategias formuladas no tengan el resultado esperado y pierdan su vigencia a corto plazo, lo que significa una pérdida de valor de la empresa y la desconfianza del mercado.

La identificación de los factores positivos como negativos debe ser delegada a toda la organización.

Puede aplicarse aquí la ley de Pareto, también conocida como la regla del 80/20, que establece que de forma general y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80 % de las consecuencias proviene del 20 % de las causas.

Así, el 20 % de los factores identificados más destacados concentran el 80 % de influencia externa en la organización. El presupuesto en una organización es limitado debido a ello hay que concentrarse en ese 20 %. Se debe tener en cuenta las regulaciones asociadas al giro de la compañía, la influencia de las comunidades afectadas directamente, los niveles de inflación, el modelo económico del país, las trabas para la importación y exportación, el grado de experiencia de la fuerza profesional necesaria. Además de la tendencia a un mercado

ecológico, el dumping a la industria, la saturación del mercado, la disponibilidad de la materia prima, la facilidad para exportar, los proyectos gubernamentales, etc. (Paulino, 2017, p. 2)

Tipos de Estrategias

Tabla 5

Estrategias Financieras para el Crecimiento y Desarrollo Sostenible de las Empresas

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar o incrementar el control sobre ellos.	Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control.	Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva “editora en jefe de medios sociales” para manejar las cuentas de redes sociales.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club “Amazon Prime”, la cual les ofrece la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.

Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.	Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

Nota. Adaptado de “Tipos de estrategias Financieras” por M.Armijo, 2018, Información (30),p. 200(<https://bit.ly/3vDwrbL>).CC. BY. S-A 5.0

Determinación y Selección de Estrategias Financieras

Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos. Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar; enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros. Para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación, lo cual conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como base primordial para una toma de decisiones financieras efectiva. Esto sugiere la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se

utilizan actualmente para alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.

Asimismo Hernández (2008), define el análisis financiero como “Una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos” (p.56).

Brigham y Houston (2006) señalan que

El análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas. (p.831)

Los insumos principales para el análisis financiero son el estado de resultado y el balance general del período o períodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa.

Según Gitman L. (2007) en su estudio hace referencia a que

El análisis de razones es el punto de partida para desarrollar la información, las cuales se pueden dividir en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, y razones de cobertura o reserva. Los primeros dos grupos de razones dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de resultado. Como regla general, los insumos necesarios para un

buen análisis financiero incluyen, por lo menos, el estado de resultado y el balance general. (p.179)

Control de Estrategias Financieras

Goold y Quinn (1990), determinan que “Una visión más amplia del control estratégico, de modo que las diferencias entre los resultados planeados y los obtenidos supongan no solo la modificación de las acciones de los individuos, sino también el cuestionamiento de los mismos planes” (p.30).

DESARROLLO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad, y se entiende a la productividad como la habilidad o facultad de producir, lo que lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo. En este sentido, la productividad condensa el problema central de la economía: hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. Así pues, todo sistema económico tendría como objetivo obtener una mayor productividad.

D'Elía (2001) afirma que:

La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos requeridos (que se adecúan al uso), y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: Producir lo que el mercado (clientes) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos. (p.19)

Algunos autores como Cardona y Cano (2005), definen al crecimiento como “Un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna”(p.19).

Penrose (1962), dice que “El crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso” (p.4).

Blázquez, Velázquez y Verona (2006) determinan que el crecimiento es

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.(p. 19)

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Para Bradley y Parrish (2005) determinan que

Las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad, a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios, centrándose en retornos razonables y los beneficios, en lugar de un crecimiento constante, necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social, gobernabilidad y financieros). (p19)

f. METODOLOGÍA

La investigación estará desarrollada mediante un estudio no experimental de tipo descriptivo; ya que se analizará y describirá la información de la realidad de las empresas objeto de estudio, es decir se evaluará el grado de conocimiento e importancia que los propietarios y gerentes de las instituciones le otorgan a la inversión e implementación de estrategias financieras como herramienta para el desarrollo y crecimiento de sus instituciones.

El desarrollo del proyecto, estará compuesto por diferentes etapas para cumplir con los objetivos planteados. En la primera etapa de investigación se iniciará con la técnica de recolección de información teórica y bibliográfica que se utilizará para identificar la influencia del medio externo en el proceso de crecimiento de las pequeñas empresas de la ciudad de Loja, y así mismo verificar el desempeño y funcionamiento de estas instituciones frente a variables externas.

Así mismo, se aplicará la técnica de entrevistas a los gerentes, con la finalidad de obtener la información necesaria, para determinar posibles problemas que atraviesan las instituciones en cuanto a la aplicación de estrategias financieras y a los procesos de control aplicados para el proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Loja, y a la vez se aplicará un cuestionario al personal encargado del departamento financiero, el mismo que incluye preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las estrategias financieras, con el fin de identificar debilidades y aciertos.

En la siguiente etapa, con la información obtenida y con la ayuda de herramientas matemáticas se desarrollará un modelo de planificación financiera, el mismo que permitirá brindar a las pequeñas empresas comerciales una herramienta útil para mejorar la aplicación, control y supervisión de las estrategias financieras a corto y largo plazo para mejorar su desarrollo y crecimiento empresarial.

Posteriormente, en la tercera etapa se elaborará un informe acerca de los resultados obtenidos, con el objetivo de que este les sirva como base a los empresarios para la toma de decisiones respecto a las estrategias financieras que aplican en su institución.

Finalmente, se realizará el informe de tesis de acuerdo, a lo establecido por el Reglamento Académico de la Universidad Nacional de Loja, en el cual se describirán el cumplimiento de los objetivos planteados, conclusiones y recomendaciones.

Cabe recalcar que según la clasificación de tesis de Muñoz (2011), el presente trabajo se va a orientar a una combinación de investigación documental y de campo ya que al aplicar ambos métodos se pretende consolidar los datos y los resultados obtenidos, además la información teórica obtenida podrá ser llevada a la práctica por cada una de las empresas que conforman el área de investigación.

Población

De acuerdo a la información obtenida del Directorio Nacional de Empresas en el Ecuador existen 64 117 pequeñas empresas, de las cuales 208 se ubican en Loja y 23 de estas son pequeñas empresas comerciales, las cuales serán la población que representa el universo del trabajo de investigación.

Tabla 6

Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Loja

Nombre de la Empresa	Actividad	Dirección
1.Induloja Cia. Ltda.	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.	Calle París San Cayetano Alto.
2.Comercial Benavides Cia. Ltda.	Chávez Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para	Ambato 04-81 Tulcan San José.

- vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire.
- 3.Comercial el Sur S.A. Venta al por mayor de diversos productos sin especialización. Miraflores Alto, Quinara entre Av. Paltas y Atahualpa 224-152
 - 4.Naor-import Distribuidora Narváez Ordoñez Cia.Ltda. Venta al por mayor de teléfonos y equipos de comunicación. 10 de Agosto 15-16 y 18 de Noviembre.
 - 5.Importadora Lojare Cia. Ltda. Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas. Gobernación de Mainas T25 Esquina.
 - 6.Nievecitas Cia. Ltda. Venta al por menor de calzado, material de zapatería (plantillas, taloneras, suela y artículos análogos) en establecimientos especializados. Bolívar entre Mercadillo y Azuay.
 - 7.Nuevos Sistemas, Importaciones y Maquinarias NSIM Cia. Ltda. Venta al por menor de computadoras y equipo periférico computacional en establecimientos especializados. Sucre 1653, Edif. Aval.
 - 8.Importonerecuador Cia.Ltda. Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico. Olmedo Nro.1014, Azuay y Miguel Riofrío.
 - 9.Decotableros & Distribuciones Cia. Ltda. Venta al por mayor de productos de la elaboración primaria de madera: tableros aglomerados. Tnte. Maximiliano Rodriguez Nro. 12-82 Ramón Pinto
 - 10.Goexpro Cia. Ltda. Venta al por mayor de diversos productos sin especialización. Av. 8 de Diciembre 295-231
 - 11.Segelectric Cia. Ltda. Venta al por menor de otros enseres y aparatos de uso doméstico n.c.p. incluidos sistemas de seguridad, como dispositivos de cierre, cajas de caudales, vidrios blindados y cajas fuertes, sin servicio de instalación ni de mantenimiento. Av. José María Vivar Castro

12. Distribuidora de el Oro Distriero Cia. Ltda. Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería, plástico, etcétera; artículos ornamentales; cubertería (cubiertos), vajilla, incluido desechables. Lourdes 0838, Piso 1
13. Naturespirits Industries S.A. Venta de: prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etcétera. San Cayetano Alto, Calle París.
14. Vbee-Cell Cia. Ltda. Venta al por menor de equipos de telecomunicaciones: celulares, tubos electrónicos, etcétera. Incluye partes y piezas. Lourdes Nro. 14-28 y Bolívar
15. Impermeabilisa Cia. Ltda. Venta al por mayor de materiales de construcción: piedra, arena, grava, cemento, etcétera. Entre Sucre y Juan de Salinas
16. Carnicos Benitez y Jimenez Benji-Company C. Ltda. Venta al por menor de carne y productos cárnicos (incluidos los de aves de corral) en establecimientos especializados. Av. Cuxibamba, Edif. Wurstchen
17. Mega-distribuidora Megautoloja Cia. Ltda. Venta de vehículos nuevos y usados: incluidos vehículos especializados como: ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada. Av. Isidro Ayora y la Habana, Barrio Clodoveo Jaramillo.
18. Tecnoaustral C Ltda. Venta al por menor de instrumentos y aparatos medicinales y ortopédicos en establecimientos especializados. José F de Valdivieso 154-18 entre Sucre y 18 de noviembre.
19. Dicamed-rc Cia. Ltda. Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos. Colón Nro. 160-52 y Olmedo

20.Percotronics Cia. Ltda.	Venta al por mayor de equipo eléctrico como: motores eléctricos, transformadores, (incluye bombas para líquidos), cables, conmutadores y de otros tipos de equipo de instalación de uso industrial.	Av. 8 de Diciembre 15-61 y Tribuno
21.Sistemas y Computación Sisconet Cia. Ltda.	Venta al por menor de computadoras y equipo periférico computacional.	Azuay 16-31 y 18 de Noviembre.
22.Comercializadora de Motos y Bicicletas "Moto&Bike" S.A.	Venta de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos.	Av. 8 de Diciembre.
23.Racing Parts Cia.Ltda.	Venta de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos.	Av. Emiliano Ortega.

Nota. La tabla especifica los datos de las pequeñas empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Loja. Adaptado de “*Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Loja*” por Directorio Nacional de Empresas, 2020, (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresa>)

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Tabla 7

Presupuesto

INGRESOS		\$720,00
Aporte de la aspirante	\$720,00	
GASTOS		\$720,00
Transporte y movilidad	\$100,00	
Impresiones	\$150,00	
Empastados	\$100,00	
Trámites notariales	\$50,00	
Alimentación	\$60,00	
Suministros de oficina	\$100,00	
Suministros tecnológicos	\$60,00	
Varios	\$100,00	

Financiamiento

Los gastos incurridos para la elaboración del trabajo de titulación serán cubiertos en su totalidad por la autora.

i. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, F. (2018). Análisis Externo e Interno. *Revista Gestión Empresarial Estratégica*, 18(19), 15- 16. <https://doi/www.redalyc.org/pdf/2741/274120247001.pdf>
- Andrade, S. (1996). *Diccionario de finanzas economía y contabilidad*. Lucero. <https://n9.cl/7i7px>
- Arévalo, M. (10 de Junio de 2019). *Gkillcity*. El país que no amaba a sus emprendedores <https://n9.cl/5dkmz>
- Armijo, M. (2007). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*.
- Asturias, C. (20 de Octubre de 2014). Clasificación de Empresas. *Revista de Asturias*. 4(9), 2-3-4-5. [https:// doi/n9.cl/fajz](https://doi/n9.cl/fajz)
- Banco Pichincha. (2021) *Clasificación de Empresas según su tamaño*. <https://bit.ly/3pcPuqZ>
- Besley, S., y Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. Cengage Learning S.A. <https://n9.cl/kn5j>
- Blázquez, F., Velázquez, J., y Verona M., M. C. (22 de Junio de 2006). Concepto, Perspectivas y Medida de Crecimiento Empresarial. *Revista Científica Javeriana*. 19(31), 19-21. <https://doi/www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Bradley, D., y Parrish, B. (2005). Sostenibilidad Empresarial. *Escuela de Tierra y Medio Ambiente*. <https://bit.ly/30WrRap>
- Brigham, E., y Houston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. Cengage Learning Editores. <https://n9.cl/zhagc>

- Cardona, M., y Cano, C. A. (2005). *Territorio, Ciclo de vida y Estructura empresarial: Un puente en la industrialización regional*. Editorial Universidad EAFIT.
<https://n9.cl/xnbdm>
- Chandrasekhar, P. (1 de Junio de 2007). Políticas Financieras. *Revista Guías de orientación de Políticas Públicas*. 4(5), 11- 12. https://doi.esa.un.org/techcoop/documents/Finance_Spanish.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Perspectivas económicas para América Latina*. Transformación digital para una mejor reconstrucción, Editorial CEPAL, OCDE, CAF, <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>
- D'Elía, G.(2001). *Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad En La Empresa*. Alsina. <https://bit.ly/3cTzZOe>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson. <https://n9.cl/s0nx4>
- García Nava, J. y Paredes, L. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Patria.
<https://n9.cl/ukj8p>
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.
<https://n9.cl/dv7o>
- Goold ,y Quinn . (1990). *Planificación estratégica*. Oviedo. <https://n9.cl/5ukc>
- Hernández,J.(30 de Diciembre de 2008). Análisis Financiero. *Revista Gestio Polis*. 56(13), 14-19. <https://doi/n9.cl/qba1>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Directorio de Estadísticas y Censos Resumen 2019*. <https://bit.ly/3cPOQt5>
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC EDITORIAL.

<https://n9.cl/5xr0l>

Martínez, J. (4 de Noviembre de 2019). *¿Por qué son tan importantes las empresas, los empresarios y los emprendedores?*. Econosublime. <https://n9.cl/s99fr>

Mesa, J. (2 de Abril de 2020). *Análisis Interno de una Empresa*. P&A Group. <https://bit.ly/3qYzSpT>

Muñoz, C. (2011). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. Pearson. <https://bit.ly/3CVHWgZ>

O.L. (6 de Agosto de 2020). *PYMES generan 65% del empleo formal en Ecuador*. Ecuador Willana. <https://n9.cl/a6xvc>

Paredes, E. (25 de septiembre de 2011). La identificación de prioridades de los directivos en el marco de la gestión del rendimiento. *Gestionando Empresas*. <https://bit.ly/38Zy2yF>

Paulino, J. (13 de noviembre de 2017). *El análisis externo de una empresa: una prioridad*. Conexion Exan. <https://bit.ly/3c0tHgv>

Penrose, T. (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Aguilar. <https://n9.cl/1yjnx>

Puigdollers, M. (10 de Diciembre de 2019). *Análisis interno de una empresa para ganar competitividad*. Innovación. <https://bit.ly/3luAXEK>

Rodríguez, P. (2016). Gestión Financiera en PyMES. *Revista Publicando*, 3(8), 580-583. <https://doi/revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/331>

Romero, J. y Zábala, K. (2019). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 2-3. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i4.24906>

Ruiz, Y. (2011). Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar.

Revista Gobierno Corporativo, 8(5), 4-5. <https://doi.org/10.1111/n9.cl/v92b1>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.(2021). Empresas de Loja.

<https://bit.ly/3qXt3EU>

Terrazas, R. (30 de junio de 2009). Modelo de gestión financiera para una organización

perspectivas. *Revistas perspectivas*. 6 (23), 56- 57. [https://](https://doi.org/10.1111/n9.cl/v92b1)

[doi/www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf](https://doi.org/10.1111/n9.cl/v92b1)

VanHorne,J.(1993). *Estrategias Financieras*. Pearson. <https://bit.ly/3vDsow5>

Anexo 2



UNL

Universidad
Nacional
de Loja**BANCA Y FINANZAS**
Facultad Jurídica, Social y
Administrativa

Abg. Robert Díaz León.
**SECRETARIO DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS
DE LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

CERTIFICA:

Que he revisado los archivos de la Secretaría de la Cámara de Banca y Finanzas, se encuentra que el tema de del proyecto de tesis titulado: **"ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE LOJA"**, presentado por la postulante señorita **Jhulissa Lizbeth Calva Chamba**, estudiante del **NOVENO CICLO**, paralelo **A**, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Banca y Finanzas, no se encuentra ejecutado y no existe otro similar.

Loja, 11 de diciembre de 2020



ROBERT
ORLANDO DIAZ

Abg. Robert Díaz León.
**SECRETARIO DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS
DE LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA.**
c.c.
archivo

Anexo 3



1859
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

La presente encuesta es anónima y los datos procesados serán de exclusividad de la carrera de Banca y Finanzas de la Universidad Nacional de Loja. Como tal, la institución nombrada se compromete a mantener la confidencialidad de la información obtenida.

1. ¿Cuál es la actividad comercial a la que se dedica su empresa?

2. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que cuenta su empresa?

3. La empresa ¿Cuenta con una estructura organizacional?
 Si No
4. ¿La empresa cuenta con sistema computarizado para llevar los procesos contables?
 Si No
5. La empresa ¿Tiene una persona encargada de la contabilidad?
 Si No
6. ¿Los estados financieros son presentados a un organismo de control y supervisión?
 Si No
 De ser afirmativa su respuesta ¿Cada que tiempo presenta la información financiera?

7. La empresa ¿Dispone de un departamento financiero, y el encargado está constantemente realizando procesos de revisión de información?
 Si No
8. ¿La empresa elabora un proceso de planificación financiera?
 Si No
9. ¿Cuál de los siguientes pasos toma en cuenta para planificar en su empresa?
 Análisis de la realidad actual de la empresa
 Determinación de fondos necesarios
 Pronóstico de la disponibilidad de capital
 Realización de un control sistematizado
 Elaboración de un plan de contingencia ante posibles eventualidades.
10. ¿Consideran la opinión de todos los colaboradores de la empresa para realizar la planificación financiera?

11. La empresa ¿Elabora estados financieros proyectados?
 Si No
 En caso de ser afirmativa la respuesta del ítem anterior ¿Para qué tiempo realiza la proyección de los Estados Financieros?
 2 años 3 años 5 años
 10 años Otro.
12. ¿Cree usted que las estrategias financieras son importantes para el desarrollo y crecimiento empresarial?
 Si No

13. La empresa ¿Cuenta con estrategias financieras para ejecutar sus actividades?
Si No
14. En caso de ser afirmativa la respuesta detalle las estrategias utilizadas
.....
15. La parte organizativa de la empresa ¿Tiene una relación directa con el planteamiento de las estrategias financieras?
Siempre Casi siempre
A veces Casi Nunca Nunca
16. ¿Se realiza el análisis del entorno externo como parte integral del proceso de planificación?
Siempre Casi siempre A veces
Casi Nunca Nunca
17. ¿Dentro de la planificación financiera de la empresa cuál de los siguientes factores externos son considerados influyentes en el desarrollo estratégico de la institución?
 Las leyes y regulaciones gubernamentales
 El mercado
 La competencia
 Marketing y medios de comunicación
 La economía
 Clientes
 Proveedores
 Tecnología
 Aspectos sociales y naturales
18. ¿La empresa evalúa constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico?
Siempre Casi siempre
A veces Casi Nunca
Nunca
19. ¿Cuál de los siguientes factores macroeconómicos se toman en cuenta para elaborar estrategias a Largo plazo?
 Base monetaria
 Oferta monetaria
 Tasas de interés
 Precios
 Índice de precios al consumidor
 Índice de precios al productor
 Salario mínimo
 Tasa de desempleo
 Producto Interno Bruto (Pib)
 Tendencia histórica
20. ¿Para alcanzar el crecimiento estratégico de la empresa usted recurre a financiamiento?
 Préstamos de entidades financieras
 Aporte de los socios o accionistas. (Aumento de capital)
21. ¿Se realiza el análisis del entorno interno como parte integral del proceso de planificación?
Siempre Casi siempre
A veces Casi Nunca
Nunca
22. La motivación que ejerce los gerentes sobre los colaboradores es considerada ¿Como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento?
Siempre Casi siempre
A veces Casi Nunca
Nunca
23. ¿Se considera a la tecnología como un factor influyente en la optimización de procesos, mayor productividad, mejora en la comunicación, reducción de costos, mejora la toma de decisiones e incrementa la productividad?
Si No
Justifique su respuesta
.....
.....

24. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para lograr una adecuada gestión financiera?
- Administrar eficazmente los activos de la empresa.
 - Invertir eficazmente.
 - Contar con los medios para el crecimiento futuro.
 - Análisis de las diferentes fuentes de financiamiento de la empresa.
 - Satisfacer las necesidades de los clientes y empleados.
 - Margen de utilidad requerida por los accionistas.
25. ¿Cuáles de las estrategias detalladas a continuación considera usted que

le generarían un mayor crecimiento económico a su empresa?

Estrategias de rentabilidad

Estrategias de actividad.

Estrategias de solvencia.

Estrategias de liquidez

26. ¿Cuál es el margen de rentabilidad neta aproximada de la empresa?

1% - 15%

15%-30%

30%-50%

50% a más

Gracias por su colaboración.

Jhulissa.calva@unl.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN:.....	II
AUTORIA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA DE REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
a. Tema	1
b. Resumen.....	2
Abstract.....	3
c. Introducción.....	4
d. Revisión de literatura	6
Empresa.....	6
Definición	6
Importancia	6
<i>Ámbito económico</i>	6
<i>Ámbito social</i>	7
Clasificación de las Empresas.....	7
<i>Clasificación Según Actividad</i>	7
<i>Clasificación Según el Origen del Capital</i>	8

<i>Clasificación Según el Tamaño de la Empresa</i>	9
Recursos.....	11
<i>Tangibles</i>	11
<i>Intangibles</i>	11
<i>Humanos</i>	11
<i>Financieros</i>	11
<i>Materiales</i>	12
<i>Recursos tecnológicos</i>	12
Planificación	12
Concepto	12
Finanzas	13
Definición	13
Gestión Financiera	14
Políticas Financieras	14
Planificación Estratégica Financiera.....	14
<i>Etapas de la Planificación Estratégica Financiera</i>	16
<i>Estrategias Financieras</i>	17
<i>Análisis Interno</i>	20
<i>Análisis Externo</i>	27
<i>Tipos de Estrategias</i>	29
<i>Determinación y Selección de Estrategias Financieras</i>	30

<i>Control de Estrategias Financieras</i>	31
Desarrollo y Crecimiento Empresarial.....	32
Sostenibilidad Empresarial	32
e. Materiales y métodos	35
Materiales.....	35
Métodos.....	35
<i>Deductivo</i>	35
<i>Inductivo</i>	35
<i>Científico</i>	35
<i>Analítico</i>	36
<i>Sintético</i>	36
<i>Población</i>	36
f. Resultados.....	39
Resultados de la aplicación de encuesta	39
Análisis de Resultados	75
<i>Indicadores de Liquidez</i>	79
<i>Indicadores de Actividad</i>	82
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>	88
<i>Indicadores de Leverage Total o Endeudamiento</i>	93
<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	96

MANUAL PARA LA CREACIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES	104
Introducción.....	105
Información básica sobre el manual	106
<i>A quién va dirigido.....</i>	<i>106</i>
<i>Objetivo.....</i>	<i>106</i>
<i>Gestión financiera.....</i>	<i>107</i>
<i>Estrategias</i>	<i>108</i>
<i>Presupuesto.....</i>	<i>108</i>
Modelo de Gestión Financiera	108
<i>Identificación del árbol de problemas</i>	<i>109</i>
<i>Identificación del árbol de objetivos.....</i>	<i>110</i>
<i>Flujograma del Modelo Sugerido de Estrategias Financieras.....</i>	<i>111</i>
Etapa 1.- Formulación de Estrategias.	112
<i>Diagnóstico Situacional de las Empresas.....</i>	<i>112</i>
Etapa 2.- Implementación de Estrategias.....	132
<i>Definición de Objetivos a Largo Plazo.....</i>	<i>132</i>
<i>Desarrollo y Selección de Estrategias</i>	<i>132</i>
Etapa 3.- Evaluación de estrategias	150
<i>Para evaluar el ámbito interno y externo</i>	<i>150</i>
<i>Forma cuantitativa de medir el desempeño</i>	<i>151</i>

g.	Discusión.....	152
h.	Conclusiones.....	154
i.	Recomendaciones.....	155
j.	Bibliografía.....	156
k.	Anexos.....	160
	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	207
	ÍNDICE DE TABLAS.....	212
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	215

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	9
Tabla 2	10
Tabla 3	10
Tabla 4	10
Tabla 5	29
Tabla 6	33
Tabla 7	36
Tabla 8	39
Tabla 9	41
Tabla 10	42
Tabla 11	43
Tabla 12	44
Tabla 13	46
Tabla 14	47
Tabla 15	48
Tabla 16	49
Tabla 17	51
Tabla 18	52
Tabla 19	53
Tabla 20	55
Tabla 21	56
Tabla 22	57
Tabla 23	59
Tabla 24	60

Tabla 25	62
Tabla 26	63
Tabla 27	65
Tabla 28	66
Tabla 29	68
Tabla 30	69
Tabla 31	71
Tabla 32	72
Tabla 33	74
Tabla 34	79
Tabla 35	80
Tabla 36	81
Tabla 37	82
Tabla 38	83
Tabla 39	84
Tabla 40	85
Tabla 41	86
Tabla 42	87
Tabla 43	88
Tabla 44	89
Tabla 45	90
Tabla 46	91
Tabla 47	92
Tabla 48	93
Tabla 49	94

Tabla 50	95
Tabla 51	96
Tabla 52	97
Tabla 53	98
Tabla 54	99
Tabla 55	100
Tabla 56	101
Tabla 57	102
Tabla 58	116
Tabla 59	128
Tabla 60	130
Tabla 61	135
Tabla 62	143
Tabla 63	145
Tabla 64	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	40
Figura 2	41
Figura 3	42
Figura 4	43
Figura 5	45
Figura 6	46
Figura 7	47
Figura 8	48
Figura 9	50
Figura 10	51
Figura 11	52
Figura 12	54
Figura 13	55
Figura 14	56
Figura 15	58
Figura 16	59
Figura 17	61
Figura 18	62
Figura 19	64
Figura 20	65
Figura 21	67
Figura 22	68
Figura 23	70
Figura 24	71

Figura 25	73
Figura 26	74
Figura 27	109
Figura 28	110
Figura 29	111
Figura 30	113
Figura 31	114
Figura 32	115
Figura 33	117
Figura 34	129
Figura 35	134
Figura 36	142
Figura 37	146