



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Metodología para un diagnóstico integral de la situación económica –  
financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador”

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

ELABORADO POR:

Ing. Darshell Lissette Morán Gorozabel

TUTOR

Ing. Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. Darshell Lissette Morán Gorozabel, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto año 2019

### DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

Ing. Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

### REVISORES:

---

Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph. D

---

Econ. Juan López Vera, Mgs.

### DIRECTOR DEL PROGRAMA

---

Econ. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Darshell Lissette Morán Gorozabel

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto año 2019

EL AUTOR

---

Darshell Lissette Morán Gorozabel



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO

## AUTORIZACIÓN

YO, Darshell Lissette Morán Gorozabel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: Metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto año 2019

EL AUTOR

---

Darshell Lissette Morán Gorozabel

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios primeramente por darme salud a mí, a mis padres, a mis hermanos y a mis seres queridos, por permitirme alcanzar una meta más en mi vida y por poder compartirla junto a ellos; por llenarme de fe, de su amor infinito y por no dejarme caer, ni desistir en ningún momento a pesar de los obstáculos que se hayan presentado.

A mis padres y mis hermanos por su apoyo en cada momento, por inculcarme grandes valores y por ayudarme a crecer en cada uno de los aspectos de mi vida.

A mis amigos, y a grandes profesores, que pude conocer en el transcurso de esta maestría, por sus conocimientos, por sus experiencias que han contribuido a mi desarrollo profesional.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo principalmente a mis padres, Eleodoro Morán y Corina Gorozabel por su apoyo y amor que me brindan constantemente, por depositar su fe y confianza en mí, por todos sus consejos, sus enseñanzas, su ejemplo, y sus esfuerzos; porque son ellos el pilar fundamental en mi vida. Dedico también este trabajo a mis hermanos Corina, Iván y David por su ejemplo, su cariño y su apoyo; A mis amigos que han estado siempre a mi lado con sus palabras de aliento, con su apoyo y ayuda. Este trabajo lo dedico a mi familia y a las personas que quiero, porque son ellos los ángeles de mi vida, ángeles que Dios me ha dado y a quienes dedico cada uno de mis triunfos.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
Antecedentes .....	2
Problema general .....	4
Problemas específicos .....	6
Justificación de la investigación .....	6
<i>Justificación Económico –Social</i> .....	8
Delimitación de la investigación.....	8
<i>Delimitación espacial</i> .....	8
<i>Delimitación temporal</i> .....	9
<i>Delimitación teórica</i> .....	9
Limitación de la investigación .....	9
Objetivos de la investigación .....	9
<i>Objetivo general</i> .....	9
<i>Objetivos específicos</i> .....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>11</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
Marco Teórico.....	11
<i>Filosofía de la ciencia</i> .....	11
<i>Método de ciencias financieras</i> .....	13
<i>Método de las ciencias empresariales</i> .....	14
<i>Capital tangible</i> .....	15
<i>Capital intangible</i> .....	15
Marco Conceptual .....	16
<i>Estructura organizacional</i> .....	16
<i>Procesos Administrativos</i> .....	21
<i>Procesos de Control</i> .....	22
<i>Segregación funcional</i> .....	23
<i>Estudios del entorno</i> .....	23
<i>Análisis FODA</i> .....	29
<i>Diagrama causa efecto</i> .....	34
<i>Análisis patrimonial y financiero</i> .....	36
<i>Análisis horizontal de estados financieros</i> .....	38
<i>Análisis de fondo de maniobra y NOF</i> .....	44
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>46</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
Introducción .....	46
Tipo de Metodología.....	46
<i>Método descriptivo</i> .....	46

<i>Método Analítico</i> .....	47
Enfoque de la investigación.....	49
Fuentes de Investigación.....	49
<i>Primarias</i> 49	
<i>Secundarias</i> .....	50
Población .....	51
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>54</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	<b>54</b>
Introducción .....	54
Variables Propuestas.....	54
<i>Variables externas</i> .....	54
<i>Variables Internas</i> .....	55
Variables actualmente empleadas .....	59
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>68</b>
<b>VIABILIDAD DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA</b> .....	<b>68</b>
Introducción .....	68
Proceso General .....	70
Análisis basado en el método Delphi.....	71
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>76</b>
<b>PROPUESTA METODOLÓGICA</b> .....	<b>76</b>
Introducción .....	76
Objetivo .....	76
Desarrollo.....	77
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>90</b>
Conclusiones .....	90
Recomendaciones .....	92
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empresas según participación nacional (universo DIEE), año 2018 .....	
Tabla 2 Listado de Entrevistados .....	53
Tabla 3 Perfil de expertos .....	70
Tabla 4 Bloque de preguntas cuestionario 1 .....	81
Tabla 5 Bloque de preguntas cuestionario 2 .....	82
Tabla 6 Respuestas obtenidas .....	71
Tabla 7 Resultados obtenidos .....	73
Tabla 8 Indicadores de rentabilidad .....	73
Tabla 9 Matriz de resultados .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tamaño de las empresas ecuatorianas tomado del portal información, Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.....	4
Figura 2. Análisis FODA.....	29
Figura 3. Estructura de Estado de Situación Financiera, adaptado de las NIIF. ....	45
Figura 4. Fases del proceso .....	70
Figura 5 Esquema de flujo de fase 3.....	72
Figura 6 Resultados porcentuales .....	75
Figura 7 Fases análisis financiero, adaptado de (Análisis integral de empresas, 2013). 77	

## Resumen

El presente trabajo de investigación es un diseño de una metodología para realizar un diagnóstico integral económico – financiero de las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Un diagnóstico financiero les permite conocer el estado real financiero de la empresa, para así poder realizar una adecuada gestión financiera, que le ayude a cumplir con sus compromisos financieros, mejorar el valor de la empresa, financiar adecuadamente las inversiones, etc. Por lo cual esta metodología les permitirá a los usuarios determinar la situación financiera de las empresas, evaluando de manera integral todas las variables que influyen de manera relevante en el desarrollo y crecimiento de las empresas en cual se propone la inclusión de variables cualitativas como son: estructura organizacional, ambiente de control, y segregación de funciones y de variables cuantitativas que no se han venido considerando como son las variables externas – macroeconómicas, las cuales se ha podido identificar que tienen un impacto en crecimiento y desarrollo de las empresas. Esta metodología responde a la necesidad de evaluación que tienen las empresas para conocer económico y financieramente si están encaminadas al cumplimiento de sus metas y objetivos a futuro. La metodología presenta una matriz que recoge todas las fases propuestas y que permite a los usuarios conocer de manera integral los resultados y los puntos en donde se debe realizar mejoras adicionales se presentan recomendaciones basadas en las mejores prácticas.

Palabras claves: Diagnóstico financiero, diagnóstico integral, empresas ecuatorianas, finanzas, variables financieras, variables cualitativas, variables cuantitativas

## **Abstract**

This work is a design of a methodology to carry out a comprehensive economic - financial diagnosis of Ecuadorian´s micro, and SMEs companies. A financial diagnosis allows them to know the real financial state of the company, in order to carry out an adequate financial management, to help them meet their financial commitments, improve the value of the company, adequately finance investments, etc. Therefore, this methodology will allow users to determine the financial situation of companies, comprehensively evaluating all the variables that have a significant influence on the development and growth of companies in which the inclusion of qualitative variables such as: organizational structure, control environment, and segregation of functions and quantitative variables that have not been considered as are the external - macroeconomic variables, which have been identified as having an impact on the growth and development of companies. This methodology responds to the need for evaluation that companies have to know economically and financially if they are aimed at fulfilling their goals and objectives in the future. The methodology presents a matrix that includes all the proposed phases and that allows users to know in an integral way the results and the points where additional improvements must be made, recommendations based on best practices are presented.

Keywords: Financial diagnosis, comprehensive diagnosis, Ecuadorian companies, finance, financial variables, qualitative variables, quantitative variables

## **Capítulo I**

### **Generalidades de la Investigación**

#### **Antecedentes**

El diagnóstico financiero se puede definir como un análisis que consiste en observar la situación real de la compañía en un tiempo determinado, permitiendo revelar dificultades, proyectar soluciones e idear estrategias orientadas a maximizar los aspectos positivos. El diagnóstico o análisis financieros puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un área específica de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de la misma. “La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio” (León García, 2009)

Es común que la gerencia financiera aborde el diagnóstico de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado, y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las cuales se busca conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la movilización de los factores productivos. “El diagnóstico restringido basado en información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar las realizaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión, que, como se sabe, tienen relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo” (León García, 2009).

Como se mencionó anteriormente, un adecuado diagnóstico financiero debe tener en cuenta aspectos cualitativos que indiquen la estructura de la organización, aspectos de control interno, la situación económica, política y social del país. De igual forma es importante realizar un análisis preliminar de la información demandada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el ambiente donde se desenvuelve la actividad empresarial, así como las fortalezas y las debilidades internas. Adicionalmente, se deben analizar variables cuantitativas que permitan la evaluación de la compañía a través de herramientas financieras que contribuyan con el análisis de estados financieros, indicadores, márgenes y la generación de valor.

Existen interrogantes que nutren el proceso del diagnóstico, brindando a las empresas lineamientos que les permiten realizar un análisis financiero adecuado y eficiente sobre su gestión. “El diagnóstico se justifica al conceptuar que sus resultados permiten a la dirección conocer los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión” (León García, 2009)

Otro de los cuestionamientos es el para que se debe realizar un diagnóstico, con respecto al cual el autor afirma “Los resultados arrojados al utilizar los indicadores que miden el desempeño empresarial permitirán formular preguntas que conduzcan a determinar si las realizaciones colman o no los intereses de la dirección y de los inversionistas”. Así mismo, al interrogante de qué se debe diagnosticar éste manifiesta que “el diagnóstico debe iniciar con la emisión de juicios relacionados con el cumplimiento de la misión y la visión, como preámbulo de reflexiones más profundas que abarquen la evaluación de aspectos como: objetivos estratégicos, estrategias competitivas, oportunidades de negocio, factores de éxito empresarial, prestigio corporativo, capacidades empresariales, creación de valor, recuperación de la inversión y fuerzas ambientales” (León García, 2009).

La evaluación de las realizaciones, los fracasos y las expectativas empresariales debe ser permanente, porque sólo así será viable conocer oportunamente las desviaciones negativas

encontradas al confrontar los resultados previstos al planear y los resultados reales arrojados por la ejecución”. Igualmente, se indica con qué se debe elaborar un diagnóstico “El diagnóstico recoge la información particular a las decisiones que promueven los resultados y tiene en cuenta la utilización y destinación de los recursos, al entenderse que la explotación apropiada de los medios materiales y del potencial intelectual se refleja en los resultados alcanzados”. Finalmente, nos señala cómo se debe diagnosticar “El diagnóstico se efectúa a partir de una secuencia lógica y con el aporte de indicadores diseñados a partir de la información interna generada por la acción empresarial y de información externa relacionada con las ejecutorias de la competencia y con datos propios del comportamiento económico y social de la nación” (León García, 2009).

Realizar el diagnóstico y pronóstico de la situación económico-financiera de una empresa no resulta una tarea fácil. Son muchas las variables que hay que tener en cuenta y no menos los inconvenientes que se pueden presentar a lo largo del análisis.

## Problema general

En el Ecuador según información obtenida de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros al 2018 el 96% corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas y sólo el 4% corresponden a grandes empresas, tal como se detalla a continuación.

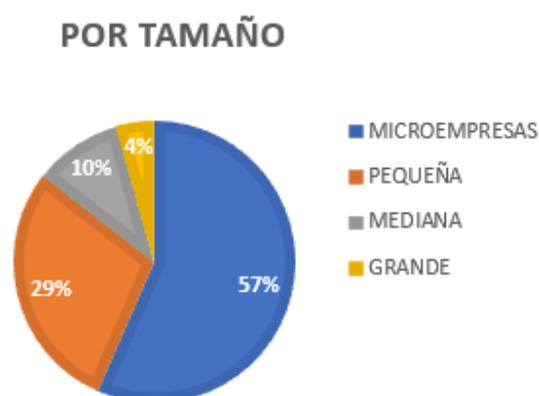


Figura 1. Tamaño de las empresas ecuatorianas tomado del portal información, Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.

Las cuales de acuerdo con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se define su tamaño en base al cumplimiento de las siguientes características:

- 1.- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores ó Ingresos menores a \$100.000,00
- 2.- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores ó Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00
- 3.- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores ó Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00
- 4.- Empresa grande: Más de 200 trabajadores ó Ingresos superiores a los \$5'000.001,00

Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.

De acuerdo con los expertos (Solano, Tirira y Morán), en el Ecuador actualmente no se dispone de una metodología para realizar un diagnóstico integral de la situación económica - financiera de las micro, pequeña y medianas empresas, el cual les permita a los gerentes generales y financieros realizar una evaluación completa. Esto se da debido a que, generalmente este grupo de empresas son comúnmente negocios familiares o desarrollados por personas que no cuentan con la formación financiera adecuada.

Hoy en día la mayoría de los analistas financieros únicamente consideran ratios o indicadores comúnmente de naturaleza cuantitativa al momento de hacer un diagnóstico de la situación de las empresas, sin embargo, se ignora el hecho de que en un gran número de casos, los problemas de las empresas, tienen su origen en factores cualitativos más que cuantitativos tales como: segregación funcional, controles internos, formas de operar, etc. y que adicional existen factores económicos externos que afectan directamente al desarrollo de las empresas.

Si bien es cierto los estados financieros les proporcionan a los lectores información sobre la posición financiera de la empresa en un período de tiempo determinado, y realizar un comparativo con las operaciones efectuadas en el pasado; sin embargo, la verdadera importancia de los Estados Financieros se podría decir que radica en el hecho de que estos permitan a los analistas predecir la posición financiera de la empresa en el futuro para lo cual requieren realizar un diagnóstico integral para partir de la situación actual para poder llevarla al cumplimiento de los objetivos futuros esperados.

Por lo que la problemática que se desea cubrir con el desarrollo de este trabajo es proporcionar a los usuarios una metodología que se adapte a las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador permitiéndoles realizar un diagnóstico integral de la situación económica – financiera y así identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir recomendaciones para que la empresa pueda aprovechar sus fortalezas y emplear acciones para corregir o tratar las áreas problemáticas en el futuro. Es importante resaltar, que el análisis de estados financieros no sólo es importante para los accionistas y administradores, sino también para los inversionistas y acreedores que contribuyen con el desarrollo de esta. Así mismo desde el punto de vista interno, el diagnóstico integral contribuye para que los administradores financieros puedan utilizar la información para su análisis de tal modo que las decisiones tomadas a futuro les permitan maximizar el valor de la compañía y desde el punto de vista externo, este diagnóstico les permitirá a los accionistas y los acreedores evaluar que tan atractiva es la empresa como una inversión.

### **Problemas específicos**

- ¿Cómo fundamentar teóricamente la investigación?
- ¿Cuáles son las variables que deben ser utilizadas para el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas?
- ¿Cómo diseñar una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas?
- ¿Cómo analizar e interpretar los resultados obtenidos del diagnóstico integral?

### **Justificación de la investigación**

Cada año el mundo empresarial crece de forma acelerada, cada vez existen más cambios normativos, políticos, tecnológicos y nuevas tendencias que obligan a los directivos tanto de las grandes como de las pequeñas entidades a replantearse varios aspectos sobre dirección, con el

único objetivo de mantenerse dentro de esta corriente de crecimiento y evitar la extinción de la empresa en el tiempo.

El Ecuador al poseer el 96% de su sector empresarial constituido por microempresas, pequeñas y medianas empresas, estas no realizan un diagnóstico económico financiero que les permita a los accionistas, gerentes financieros y administradores conocer la situación real de las compañías. Es por ello por lo que este trabajo se enfocará en establecer una metodología de análisis que permita realizar un diagnóstico integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, abarcando sus aspectos cualitativos y cuantitativos, de modo que se pueda profundizar en los temas más relevantes que preocupan a los accionistas y que les permita identificar tanto las necesidades actuales como las futuras.

En el pasado, los inversionistas y accionistas se preocupaba únicamente por los resultados económicos y financieros que una entidad podría generar tales como el beneficio neto, el retorno de la inversión (ROI), la rentabilidad de los fondos propios (ROE) y otros tipos de indicadores que muestran la situación financiera de una empresa. Sin embargo, si bien los indicadores financieros siguen siendo herramientas importantes en la evaluación de una empresa, no son los únicos temas que deben preocupar al empresario de hoy, es decir, ya no es suficiente analizar los resultados e indicadores financieros de uno o varios periodos, sino que también es importante analizar los procesos, actividades y aspectos cualitativos que podrían estar afectando de forma significativa el modo de operar y la productividad de una empresa, que finalmente se serían las causas de las cifras que se presentan dentro de los estados financieros.

El diagnóstico integral de la situación económica – financiera es una herramienta muy importante que puede ser utilizada por los gerentes, directores, administradores y accionistas para evaluar la situación tanto administrativa como financiera de la empresa en evaluación, y dichos resultados obtenidos por esta metodología propuesta les permitirá a los lectores evaluar, corregir, optimizar y maximizar los recursos que se encuentran invertidos en la empresa, tomar decisiones que les permita alcanzar los objetivos propuestos, decidir sobre la viabilidad de otorgar un crédito o solicitarlo, y proyectar hacia el futuro la empresa mediante la toma de decisiones entre proyectos e inversiones, etc.

## **Justificación Económico –Social**

El estudio es pertinente y se justifica desde la perspectiva económico social mediante la rentabilidad de las empresas, puesto que generan mayores tributos los cuales contribuyen con la sostenibilidad económica financiera del país. El presente estudio se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida en el Eje 2: Economía al servicio de la sociedad. Los objetivos con los que se alinea este proyecto son:

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Dentro de estos objetivos se encuentran establecidas las políticas y lineamientos estratégicos de los cuales los que más se alinean al estudio son los siguientes:

- Incrementar la recaudación, fortalecer la eficiencia y profundizar la progresividad del sistema tributario, la lucha contra la evasión y elusión fiscal, con énfasis en la reducción del contrabando y la defraudación aduanera.
- Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país.

## **Delimitación de la investigación.**

### **Delimitación espacial**

La investigación se delimita en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

## **Delimitación temporal**

En el año 2018.

## **Delimitación teórica**

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Segregación funcional
- ✓ Análisis patrimonial y financiero
- ✓ Análisis cualitativo financiero
- ✓ Solvencia
- ✓ Administración de tesorería
- ✓ Análisis de fondo de maniobra y NOF

## **Limitación de la investigación**

Limitaciones propias de la investigación en cuanto al alcance de la información que permite soportar el estudio.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Estructurar una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica - financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la investigación.
- Describir las variables que deben ser utilizadas para el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

- Diseñar una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador.
- Explicar cómo analizar e interpretar los resultados obtenidos del diagnóstico integral.

## **Capítulo II**

### **Fundamentación teórica**

#### **Marco Teórico**

##### **Filosofía de la ciencia**

La filosofía de la ciencia constituye un campo de investigación relativamente joven y en constante expansión, un campo cuya fecundidad y relevancia responden a la naturaleza misma de su objeto de estudio. La reflexión crítica sobre la ciencia, así como una adecuada valoración de su impacto social y ambiental, exigen considerar el fenómeno científico en toda su complejidad, analizando sus diversas dimensiones y contextos.

“Durante la primera mitad del siglo XX, los filósofos clásicos de la ciencia se enfocaron en los productos o resultados científicos, concentrando el análisis en cuestiones que atañen a las hipótesis y teorías que constituyen “conocimiento”: los métodos de prueba, los estándares de evaluación, la relación entre teoría y experiencia, la estructura lógica de las leyes y teorías, los modelos de explicación y predicción, la naturaleza del lenguaje de la ciencia, etc.”. (Calaméo,2009).

Este conjunto de cuestiones, que caen bajo el “contexto de justificación”, nos remite a las dimensiones lógica, metodológica, epistemológica, ontológica y semántica de la ciencia, dimensiones que además de constituir el núcleo duro del análisis filosófico, desembocan en problemas de calado profundo como, por ejemplo, el problema de la racionalidad científica o el problema de la relación entre nuestro conocimiento y el mundo.

En los años sesenta, “la filosofía de la ciencia amplía su horizonte de reflexión al considerar el proceso de producción de conocimiento en sus diversos aspectos. Este interés por los modos de hacer ciencia –por la actividad científica- surge con el reconocimiento de los cambios profundos que han marcado su desarrollo histórico, no sólo en el nivel de las teorías sino también en el de los métodos y los objetivos de la investigación” (Ramírez, 2009).

De aquí que la tarea de construir modelos de la dinámica científica haya adquirido un lugar central. Desde luego, a esta ampliación de la agenda filosófica contribuyeron tanto la consolidación de los estudios historiográficos como el desarrollo de otros estudios empíricos sobre la ciencia (sociológicos, psicológicos, antropológicos, evolutivos), con lo cual se abrió el camino hacia la “naturalización” de la filosofía de la ciencia.

Finalmente, la creciente vinculación entre ciencia y tecnología, además de estar generando un nuevo modo de investigar, ha permitido destacar el papel que cumplen los procesos de comunicación no sólo en el desarrollo mismo del conocimiento, sino también en la conformación del tipo de sociedad en que vivimos. Paralelamente, el impacto de largo y variado alcance de las aplicaciones tecnocientíficas nos ha obligado a repensar la dimensión axiológica de esta actividad, sobre todo en su sentido moral y político, así como a rastrear en el tipo de valores que promueve en la esfera pública.

En suma, el universo en expansión de la filosofía de la ciencia, junto con la batería de herramientas conceptuales que en él se han ido forjando, hacen de este campo de investigación una plataforma muy adecuada para abordar las diversas facetas de “esa cosa llamada ciencia”. De aquí que la filosofía de la ciencia, además de columna vertebral de este trabajo de investigación, constituya ella misma una línea de especialización (Kuhn, 2002).

La filosofía de la ciencia se ocupa de todos los supuestos, fundamentos, métodos, implicaciones de la ciencia y del uso y mérito de la ciencia. Esta disciplina a veces se solapa con la metafísica, la ontología y la epistemología, es decir, cuando explora si los resultados científicos comprenden un estudio de la verdad. Además de estos problemas centrales de la ciencia en su conjunto, muchos filósofos de la ciencia consideran los problemas que se aplican a las ciencias particulares (por ejemplo, la filosofía de la biología o la filosofía de la física) (Kuhn, De los paradigmas a la teoría evolucionista, 1996).

Algunos filósofos de la ciencia también usan los resultados contemporáneos en la ciencia para llegar a conclusiones sobre la filosofía. La filosofía de la ciencia se ha encontrado históricamente con una respuesta mixta de la comunidad científica. Aunque los científicos a menudo contribuyen al campo, muchos científicos prominentes han sentido que el efecto

práctico en su trabajo es limitado; una cita popular atribuida al físico Richard Feynman dice: "La filosofía de la ciencia es tan útil para los científicos como la ornitología para las aves".

Es difícil decir qué hace que un problema sea "filosófico". Hay, sin embargo, ciertas colecciones de problemas que, durante los últimos dos milenios y medio, se han considerado problemas paradigmáticamente filosóficos. Tres áreas centrales de preocupación son la ética, la epistemología y la metafísica. Esto no es de ninguna manera una lista exhaustiva; una lista más completa debería incluir la estética (el estudio del arte y la belleza), la lógica, la filosofía social y política, las filosofías del lenguaje, la mente y la religión (sin mencionar la filosofía de la ciencia). sí), y la historia de la filosofía. No obstante, las áreas centrales de la ética, la epistemología y la metafísica se entrecruzan con todas estas ramas de la filosofía; entendidas en términos generales, estas tres áreas cubren gran parte del campo de la filosofía. La ética se ocupa de las cuestiones de lo correcto y lo incorrecto, tanto de la moralidad de tipos específicos de comportamiento como de cuestiones más fundamentales relacionadas con las fuentes últimas de valor moral. La epistemología trata con la naturaleza del conocimiento y la creencia: ¿Qué es el conocimiento y cómo se distingue de la mera creencia? ¿Cuáles son las fuentes de conocimiento? ¿Qué constituye una creencia justificada? La metafísica es la más difícil de caracterizar; a grandes rasgos, implica el examen de conceptos que juegan un papel fundamental en otras áreas de la filosofía y en otras disciplinas. Por ejemplo, las cuestiones metafísicas fundamentales para la ética involucran conceptos tales como la libertad de voluntad y la naturaleza de la identidad personal. (Kuhn, 1996)

### **Método de ciencias financieras**

La gestión financiera es una función orgánica de cualquier negocio. Cualquier organización necesita financiación para obtener recursos físicos, realizar actividades de producción, pagar compensaciones a los proveedores y otras operaciones comerciales, etc. Hay muchas teorías sobre la gestión financiera:

Algunos expertos creen que la gestión financiera consiste en proporcionar los fondos que necesita una empresa en los términos más favorables, teniendo en cuenta sus objetivos. Por lo tanto, este

enfoque se refiere principalmente a la obtención de fondos que pueden incluir instrumentos, instituciones y prácticas para recaudar fondos. También se encarga de la relación legal y contable entre una empresa y su fuente de fondos. Otro grupo de expertos cree que las finanzas tienen que ver con el efectivo. Dado que todas las transacciones comerciales involucran efectivo, directa o indirectamente, las finanzas se ocupan de todo lo que hace la empresa.

El tercer punto de vista y más ampliamente aceptado es que la gestión financiera incluye la adquisición de fondos y su utilización efectiva. Por ejemplo, en el caso de una empresa manufacturera, la administración financiera debe garantizar que haya fondos disponibles para instalar la planta de producción y la maquinaria. Además, también debe garantizar que las ganancias compensen adecuadamente los costos y riesgos que asume el negocio.

En un mercado desarrollado, la mayoría de las empresas pueden obtener capital fácilmente. Sin embargo, el problema real es la utilización eficiente del capital a través de una planificación y control financieros efectivos. Además, la empresa debe asegurarse de que se ocupa de tareas como garantizar la disponibilidad de fondos, asignarlos, gestionarlos, invertirlos, controlar los costos, pronosticar los requisitos financieros, planificar los beneficios y estimar los rendimientos de la inversión, evaluar el capital de trabajo, etc. (Córdoba, 2012)

### **Método de las ciencias empresariales**

Ciencia que incluye teorías que busca a través de personas con cargos como gerentes, directores, productores, consultores y expertos el mejorar la productividad y la competitividad de las empresas y negocios. En la gestión empresarial, no solo se busca hacer lo mejor, también se opta por hacer lo correcto, por lo cual se buscan los factores que influyen en el resultado o éxito óptimo de la gestión.

## **Capital tangible**

Son bienes y recursos físicos que pueden ser cuantificables y medibles gracias a su parte material o soporte físico. En las empresas existen diferentes tipos de bienes tangibles como son: los activos fijos (terrenos, edificios, vehículos, maquinarias, equipos de computación, muebles y enseres, etc.) y activos para la venta como los inventarios (materia prima, productos en proceso, productos terminados, etc), cartera, documentos por cobrar, etc. Entonces podemos concluir que el capital tangible es todo aquel bien que genera valor a la empresa ya sea de manera inicial o como parte de un proceso para generar valor.

## **Capital intangible**

En la era de los negocios modernos, los activos intangibles como el conocimiento, las habilidades, las relaciones, los procesos, las marcas o la cultura son recursos estratégicos vitales. Los gobiernos han comenzado a resaltar la importancia de los intangibles como motores del crecimiento económico y alentar a las empresas a prestar mucha atención a sus activos intangibles. La inversión en aspectos intangibles del negocio es esencial para que las empresas proporcionen productos y servicios de valor agregado. El capital intelectual se ha convertido en un activo líder debido a la transformación de la industria de la base de fabricación a la base de servicios, impulsada por trabajadores del conocimiento entre los industrializados países de todo el mundo (Roos, 2001).

El capital intangible significa un activo no monetario que no se puede ver. Tocado o medido físicamente. Entendamos lo mismo con algunos ejemplos a continuación que se agrupan en tres categorías para explicar los activos intangibles. Derechos: Arrendamientos; acuerdos de distribución; contratos de trabajo; pactos acuerdos de financiación; contratos de suministro; licencias; Certificaciones y franquicias. Relaciones: fuerza laboral formada y ensamblada; Relaciones con clientes y distribución. Propiedad Intelectual: Patentes; derechos de autor; marcas registradas; tecnología patentada (p. ej., fórmulas; recetas; especificaciones; formulaciones; programas de capacitación; estrategias de mercadotecnia; estudios; resultados de pruebas de

productos; conocimiento de negocios; proveedores; plazos de entrega; datos de costos y precios; secretos comerciales y conocimientos).

## **Marco Conceptual**

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional, puede definirse como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación de estos orientándolos al logro de los objetivos (Mintzberg, 2012). La estructura organizacional es parte fundamental de toda organización, puesto que es la que define el modo de organizarse de una empresa, establece jerarquías, funciones, cadena de mando, y entre otras. Es la división de todas y cada una de las actividades de la empresa, que se agrupan para formar áreas o departamentos, implantando autoridades que por medio de la organización y coordinación persiguen determinados objetivos.

Es considerada la disposición intencional de roles, donde cada persona ocupa un lugar y asume un papel a la expectativa de que lo hará con el mayor rendimiento posible. Es por ello que la principal finalidad de una estructura organizacional es instaurar un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación (Jacobs, 2016).

En términos aún más simples organizar es:

- Identificar y clasificar todas las actividades que se realizan en la empresa.
- Agrupar dichas actividades.
- Asignar a cada grupo resultante un director con autoridad para tomar decisiones y supervisar el desarrollo de las actividades.
- Coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.
- Características de la estructura organizativa formal

## **Especialización:**

Establece la forma de dividir el trabajo según el grado de dificultad de las tareas, de las tareas más simples a las más complicadas o específicas y el cómo son agrupadas en diferentes unidades organizativas.

La especialización es un método de producción mediante el cual una entidad se centra en la producción de un alcance limitado de bienes para obtener un mayor grado de eficiencia. Muchos países, por ejemplo, se especializan en producir los bienes y servicios que son nativos de su parte del mundo, y comercian por otros bienes y servicios. Esta especialización es, por lo tanto, la base del comercio global, ya que pocos países tienen suficiente capacidad de producción para ser completamente autosuficientes (Sassen, 2018).

En el nivel individual, la especialización generalmente viene en forma de especialización laboral o laboral. Cada miembro de una organización o economía, por ejemplo, tiene un conjunto único de talentos, habilidades, habilidades e intereses que la hacen excepcionalmente capaz de realizar una serie de tareas. La especialización laboral explota estos talentos únicos y coloca a las personas en áreas donde se desempeñan mejor, ayudando tanto al individuo como a la economía en general.

Si, por ejemplo, un solo individuo sobresale en matemáticas, pero no es un escritor competente, beneficia tanto a la persona como a la comunidad si ella persigue un campo que se basa principalmente en las matemáticas. Usando otro ejemplo, la especialización puede incluso referirse a la capacidad de producción de una empresa individual. Cuando se configura una fábrica, se organiza una línea de ensamblaje para aumentar la eficiencia en lugar de producir todo el producto en una estación de producción.

## **Coordinación y áreas de mando:**

Hay tres tipos principales de coordinación económica que consideraremos aquí; A saber, redes, jerarquías y mercados. Las redes son una forma de mapear la estructura y el flujo de las relaciones sociales entre diversos actores e instituciones económicas. Establecer conexiones dentro de la red relevante puede ser tan básico como una conexión entre el comprador y el vendedor, o tan complejo como una cadena de suministro globalmente profundamente interconectada. Las redes permiten un aplanamiento de transacciones, es decir, cualquier parte de la red puede hablar por otra parte de la red. Las jerarquías, por otro lado, son una forma de coordinación económica que requiere un control central y una forma de toma de decisiones de arriba hacia abajo.

La mayoría de las corporaciones, por ejemplo, son ejemplos de jerarquías institucionalizadas en acción. La estructura corporativa a menudo depende de las prácticas jerárquicas de toma de decisiones, como las del CEO en la cadena de mando. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las grandes corporaciones pueden contener redes en sí mismas. De manera similar, podemos ver la tercera forma de coordinación de mercados, que suele ser el foro transparente y abierto para el comercio de bienes y servicios. La transparencia es muy importante en las interacciones del mercado, ya que las ventajas en la información para solo unas pocas causan condiciones injustas en todo el mercado, a las que nos referimos como abuso de información privilegiada (Gilpin, 2016).

## **Formalización:**

Tiene implícito un grado de estandarización de actividades bajo la existencia de procedimientos, normas y jerarquías. La formalización de la economía informal puede tomar diferentes formas: registro, impuestos, organización y representación, marcos legales, protección social, incentivos / apoyo empresarial y más. Y la formalización significa diferentes cosas para diferentes categorías de la fuerza laboral informal.

Lo que se requiere es un enfoque para la formalización de la economía informal que tenga un diseño integral pero que sea específico para el contexto en la práctica. Al formalizar grupos específicos de trabajadores informales, los formuladores de políticas y los profesionales deben elegir elementos apropiados de este marco y adaptar las intervenciones para satisfacer las circunstancias locales. Considere, por ejemplo, las condiciones específicas de varias ocupaciones informales en las que un gran número de trabajadores pobres, especialmente las mujeres, tienden a concentrarse (Haggard, 2018).

### **Tipos de estructura organizacional**

La estructura organizacional hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades llevadas a cabo en la organización, teniendo en cuenta las relaciones entre gerentes y empleados, gerentes y gerentes y también entre empleados y empleados. De acuerdo con esto los departamentos de una empresa se estructuran, en las siguientes formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Las empresas de todas las formas y tamaños utilizan estructuras organizativas en gran medida. Definen una jerarquía específica dentro de una organización. Una estructura organizativa exitosa define el trabajo de cada empleado y cómo encaja dentro del sistema general. En pocas palabras, la estructura organizativa establece quién hace lo que la empresa puede cumplir con sus objetivos (Locke, 2018).

Esta estructuración proporciona a la empresa una representación visual de cómo se forma y cómo puede avanzar mejor para lograr sus objetivos. Las estructuras organizativas normalmente se ilustran en algún tipo de diagrama o diagrama como una pirámide, donde los miembros más poderosos de la organización se sientan en la parte superior, mientras que los que tienen la menor cantidad están en la parte inferior.

No tener una estructura formal en su lugar puede resultar difícil para ciertas organizaciones. Por ejemplo, los empleados pueden tener dificultades para saber a quién deben informar. Eso puede generar incertidumbre sobre quién es responsable de qué en la organización.

Tener una estructura en su lugar puede ayudar a mejorar la eficiencia y brindar claridad a todos en todos los niveles. Eso también significa que todos y cada uno de los departamentos pueden ser más productivos, ya que es probable que estén más centrados en la energía y el tiempo (Anderson, 2018).

### **Organización funcional**

Es la organización estructurada por funciones, reúne en un departamento o área, a todos aquellos empleados que se dedican a determinada actividad o a varias relacionadas (llamadas funciones). Es probablemente la forma más lógica y básica de departamentalización, en una empresa.

Usada principalmente por las pequeñas empresas, que ofrecen una línea limitada de productos. En este tipo de organización se aprovecha la eficiencia los recursos especializados, se facilita la supervisión, debido a que cada gerente debe ser experto en una variedad limitada de habilidades y además provee el movimiento de las habilidades especializadas, hacia los puntos donde más se necesiten, así poder eficientemente.

### **Organización por producto / mercado.**

Este tipo de organización frecuentemente es llamada organización por división y reúne en una unidad o área de trabajo a todos aquellos empleados que participan en la producción y comercialización de un producto o grupo relacionado de productos, a todos los empleados ubicados en cierta zona geográfica o todos aquellos empleados que tratan con cierto tipo de cliente. Es utilizado por la mayor parte de empresas grandes, con múltiples líneas de productos (Blaikie, 2016).

En algún punto decrecimiento o desarrollo de una empresa, el tamaño y la diversidad de productos hacen que la estructuración por funciones no sea viable, cuando la departamentalización se torna demasiado compleja como para coordinar la funcionabilidad de

esta, la alta dirección, creará divisiones en cierta medida autónomas, donde los gerentes y los empleados diseñan, elaboran y comercializan sus propios productos.

### **Organización matricial**

En ocasiones llamada sistema de mando múltiple, es un híbrido que combina los beneficios de los dos anteriores, a la vez procura evitar sus inconvenientes. Una organización matricial cuenta con dos tipos de estructura, los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan bajo dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y la segunda es una disposición horizontal que combina empleados de diversos departamentos funcionales, para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto, el cual debe ser especialista en el área asignada. Conforme las organizaciones han crecido y se han expandido a nivel internacional, han usen un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Las estructuras matriciales son complejas, pero tienen ciertas ventajas, como por ejemplo es eficiente para reunir las habilidades especializadas requeridas para resolver un problema complejo. Sea cual sea el caso, para que el proceso sea exitoso es necesario definir con las obligaciones y derechos de cada uno de los integrantes de la organización.

### **Procesos Administrativos**

Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones'' (Moratto, 2007).

Es el flujo de fases o etapas cíclicas mediante las cuales se efectúa la administración, estas partes son:

a) Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación: Planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto.

b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración. Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.

c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.

d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación.

## **Procesos de Control**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

El control consiste en tres pasos:

- 1) Medición del desempeño.
- 2) Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias que existen.
- 3) Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

Existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

- **Control de Retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

## **Segregación funcional**

Una correcta segregación funcional según Samuel Mantilla B constituye uno de los elementos fundamentales del control interno y la prevención de fraude en una organización. Mediante una correcta segregación de funciones, un colaborador no debería ser capaz de llevar a cabo todas las actividades que intervienen en un proceso o en una operación, es decir que no todo estará bajo su responsabilidad. Ninguna persona debe manejar todas las fases inherentes a una actividad “ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trate de empleados o administradores) y de la misma organización (Cheal, 2015).

En base a las mejores prácticas, todo proceso debe contener 4 etapas que son: autorización, ejecución, aprobación y registro, donde los controles deberían estar bajo la responsabilidad de empleados independientes del departamento que posee la responsabilidad de la operación. Uno de los objetivos que busca la segregación de funciones es la de poder detectar errores involuntarios y mitigar el riesgo de fraude en colaboración con otros empleados.

## **Estudios del entorno**

Todas las empresas son creadas para alcanzar determinados objetivos, los cuales usualmente se cree que es únicamente el de obtener beneficios. Sin embargo, existen otros objetivos que los empresarios siguen y son:

**Maximizar beneficios:** Corresponde al de incrementar las utilidades de la empresa mediante un sin número de estrategias aplicadas. En el mundo real, no es tan fácil saber exactamente su ingreso marginal y el costo marginal de los últimos bienes vendidos. Por ejemplo, es difícil determinar la elasticidad precio de la demanda de su bien, lo que determina el

MR. También depende de cómo reaccionen otras empresas. Si aumentan el precio y otras firmas lo siguen, la demanda puede ser inelástica. Pero, si son la única empresa que aumenta el precio, la demanda será elástica (ver: curva de demanda torcida y teoría de juegos).

Sin embargo, las empresas pueden hacer una mejor estimación. Muchas empresas pueden tener que buscar la maximización de beneficios a través de prueba y error. p.ej. si ven que el aumento de los precios lleva a un menor porcentaje de caída en la demanda, intentarán aumentar el precio tanto como puedan antes de que la demanda se vuelva más elástica.

Es difícil aislar el efecto de cambiar el precio en la demanda. La demanda puede cambiar debido a muchos otros factores aparte del precio. Las empresas también pueden tener otros objetivos y consideraciones. Por ejemplo, aumentar el precio para maximizar las ganancias a corto plazo podría alentar a más empresas a ingresar al mercado; Por lo tanto, decide obtener menos beneficios que los máximos y buscar una mayor participación de mercado (Hull, 2017).

Las empresas también pueden tener otros objetivos sociales, como dirigir la empresa como una cooperativa, para maximizar el bienestar de las partes interesadas (consumidores, trabajadores, proveedores) y no solo el beneficio de los propietarios. Beneficio satisfactorio. Esto ocurre cuando hay una separación entre propiedad y control y cuando los gerentes hacen lo suficiente para mantener contentos a los propietarios, pero luego maximizan otros objetivos, como disfrutar del trabajo.

**Crecimiento:** Logrando la maximización de beneficios, se espera poder ampliar la capacidad de las empresas mediante la reinversión de las ganancias obtenidas con el fin de incrementar su participación en el mercado.

El crecimiento económico es un aumento en la producción de bienes y servicios económicos, comparado de un período de tiempo a otro. Puede medirse en términos nominales o reales (ajustados por inflación). Tradicionalmente, el crecimiento económico agregado se mide en términos del producto nacional bruto (PNB), aunque a veces se usan métricas alternativas.

En economía, el crecimiento se modela comúnmente como una función del capital físico, el capital humano, la fuerza laboral y la tecnología. En pocas palabras, aumentar la cantidad o la calidad de la población en edad de trabajar, las herramientas con las que tienen que trabajar y las recetas que tienen disponibles para combinar mano de obra, capital y materias primas, conducirá a un aumento de la producción económica.

Hay algunas formas de generar crecimiento económico. El primero es un aumento en la cantidad de bienes de capital físico en la economía. Agregar capital a la economía tiende a aumentar la productividad del trabajo. Las nuevas, mejores y más herramientas significan que los trabajadores pueden producir más producción por período de tiempo. Para un ejemplo simple, un pescador con una red capturará más peces por hora que un pescador con un bastón puntiagudo. Sin embargo, dos cosas son críticas para este proceso. Alguien en la economía primero debe comprometerse en alguna forma de ahorro (sacrificando su consumo actual) para liberar los recursos para crear el nuevo capital, y el nuevo capital debe ser del tipo correcto, en el lugar correcto, en el momento adecuado para que los trabajadores realmente lo utilicen productivamente (Bartels, Democracia desigual: la economía política de la nueva era dorada., 2016).

**Satisfacción de clientes:** Los clientes son la parte esencial de las empresas, por lo que es necesario crear políticas de calidad y servicio que permitan crear una fidelidad del cliente.

¿Existen beneficios económicos para mejorar la satisfacción del cliente?

Frustrados en sus esfuerzos por mejorar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente, muchas empresas comienzan a cuestionar el valor de la Gestión de la calidad total y otros programas de satisfacción del cliente. A menos que se pueda demostrar que mejorar la satisfacción del cliente produce mayores ganancias, es probable que las empresas abandonen estas actividades.

Los vínculos entre las medidas de desempeño de la empresa basadas en el cliente, como la calidad percibida y la satisfacción del cliente, y las medidas contables tradicionales de los rendimientos económicos. Nuestros hallazgos sugieren que los clientes logran una mayor satisfacción del cliente.

Se predice cómo las expectativas del mercado y la calidad del producto o servicio afectarían la satisfacción del cliente y cómo la satisfacción del cliente, a su vez, afectaría la rentabilidad. Probamos nuestras hipótesis mediante la combinación de un índice de satisfacción del cliente nacional con las medidas contables tradicionales de los rendimientos económicos, como el ROI. Las empresas participantes en la base de datos de satisfacción del cliente fueron los mejores competidores en una variedad de industrias de productos y servicios. Esta base de datos proporciona la primera comparación a gran escala de las percepciones de calidad de los clientes actuales con medidas basadas en la contabilidad del desempeño de la empresa (Bartels, Democracia desigual: la economía política de la nueva era dorada., 2016).

**Calidad:** La calidad es un factor determinante hoy en día para elegir entre una empresa u otra. La calidad no es una cuestión que debe estar presente únicamente en el bien que se ofrece, sino también en toda la cadena de servicio. Si bien los factores antes mencionados son esenciales para el éxito de una empresa, estos no garantizan su continuidad en el tiempo ni su éxito eterno como organización. Y es que la empresa no es un ente aislado de la sociedad sino que interacciona tanto con factores internos como externos. Esto se lo conoce comúnmente como entorno empresarial. Como parte de los factores externos tenemos al entorno específico y al entorno general.

El entorno específico corresponde a aquellos elementos externos de la empresa y que está fuera del control de esta, se encuentran directamente relacionados y que tienen una influencia directa. Estos factores no pueden controlados por la empresa, sin embargo es indispensable su estudio para conocer cómo se encuentra posicionada la empresa y que factores pueden existir que incluso podrían poner en peligro su continuidad. A continuación, se explicará brevemente los principales factores externos (Graham, 2016).

**Proveedores:** Son los que suministran de bienes y servicios a la empresa necesarios para poder ejecutar todas sus actividades tanto administrativas (como servicios básicos, internet, equipos de oficina, tecnología), como comerciales (bienes comercializados). El modelo de entrega de un proveedor de servicios generalmente difiere de los fabricantes o desarrolladores de

productos de TI convencionales. Normalmente, un proveedor de servicios no requiere la compra de un producto de TI por parte de un usuario u organización. Más bien, un proveedor de servicios construye, opera y administra estos productos de TI, que se agrupan y entregan como un servicio / solución. A su vez, los clientes acceden a este tipo de solución desde un proveedor de servicios a través de varios modelos de abastecimiento diferentes, como una tarifa de suscripción mensual o anual (Drahos, 2017).

**Entidades financieras:** Son las organizaciones que ofrecen fuentes de financiamiento a las empresas. Comúnmente representados por los bancos, sin los cuales sería difícil que una empresa pueda sobrevivir en el tiempo. Es por ello que es importante que una empresa trabaje con bancos que ofrezcan la seguridad de seguir ofreciendo sus servicios.

**Gobierno:** Corresponde a las entidades gubernamentales. Estas podrían tener una influencia directa en las empresas debido a las leyes impuestas, así como a restricciones comerciales, establecimiento de tributos y condiciones que podrían hacer que un determinado sector o empresa pierdan competitividad. Las decisiones de gobierno pueden también afectar a la economía general de un país, afectando a todas las empresas que se encuentran en su territorio.

El entorno general corresponde a factores no tan relacionados como los del entorno específico, pero que sin embargo pueden tener una influencia determinante sobre la empresa. Este es el entorno más difícil de controlar ya que depende de factores que están totalmente fuera del alcance. Su estudio y análisis es vital con el objetivo de poder anticiparse a ciertos cambios que puedan resultar en una identificación de oportunidades o futuras amenazas. Los componentes de este entorno son (Schor, 2016).

**Económico:** Son los factores micro y macroeconómicos, tales como tasas de desempleo, inflación, etc., que influyen en la cantidad de sueldos que se pagarán, el comportamiento de ventas, la disponibilidad de fuentes de financiamiento, etc.

Una economía abarca todas las actividades relacionadas con la producción, el consumo y el comercio de bienes y servicios en un área. Una economía se aplica a todos, desde individuos a entidades como corporaciones y gobiernos. La economía de una región o país en particular se

rige por su cultura, leyes, historia y geografía, entre otros factores, y evoluciona debido a la necesidad. Por esta razón, no hay dos economías iguales.

**Tecnológico:** Los avances tecnológicos permiten la reducción de costos, agilidad de procesos, eficiencia de las actividades y apertura de nuevas oportunidades de negocios. No someterse a los avances tecnológicos haría a una empresa menos competitiva.

**Político – legal:** Corresponde a normas legales, impuestos, contribuciones, requisitos técnicos obligatorios, divulgación de información, etc., que deben ser cumplidas de forma obligatoria por las empresas.

**Demográficos:** Relacionado con la población, tasas de mortalidad, edad de la población, segmentos, cantidad de ingresos. Todos estos factores condicionan el tipo de bien o servicio que las empresas desean ofrecer y el segmento a las cuales pueden ir destinados.

La demografía es el estudio de una población basada en factores como la edad, la raza y el sexo. Los gobiernos, las empresas y las organizaciones no gubernamentales utilizan la información demográfica para aprender más sobre las características de una población para muchos propósitos, incluidos el desarrollo de políticas y la investigación de mercados económicos. Por ejemplo, una empresa que vende vehículos recreativos de alta gama quiere saber aproximadamente cuántas personas se encuentran cerca o en edad de jubilación y qué porcentaje pueden pagar el producto.

**Medioambientales:** Hoy en día las empresas deben someterse a las regulaciones y cuidados ambientales. Cada vez se hace más imperante los modelos económicos destinados al cuidado del medio ambiente, ofreciendo a las empresas oportunidades de negocios pero requiriendo también un esfuerzo adicional por minimizar los impactos al ambiente.

Todos estos factores deben ser analizados y estudiados por las empresas con el objetivo de identificar oportunidades en el mercado, oportunidades presentes o futuras que puedan ser explotadas, fortalezas que podrían convertirse en ventajas competitivas o debilidades que deberán superar para ser competitiva en un entorno empresarial cada vez más exigente.

## Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica de análisis de negocios que su organización puede realizar para cada uno de sus productos, servicios y mercados al momento de decidir la mejor manera de lograr un crecimiento futuro. El proceso implica identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas presentes en el mercado en el que opera (Lazzari & Maesschalck, 2017). La primera letra de cada uno de estos cuatro factores crea el acrónimo FODA.

La planificación estratégica que brinda esta herramienta probablemente implique utilizar datos operativos para ayudar a evaluar las capacidades internas de la empresa, o el análisis de inteligencia de mercado. El objetivo de esto es poder decidir qué segmentos de mercado ofrecen las mejores oportunidades de éxito y crecimiento rentable a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio (Ballesteros, Verde, & Costabel, 2015).



Figura 2. Análisis FODA

Las fortalezas son los factores internos que son favorables para lograr el objetivo de su organización. Por su parte, las debilidades se conocen como los factores internos que son desfavorables para lograr el objetivo de su organización. En cuanto a la parte externa, las oportunidades, se conocen como factores externos que son favorables para lograr el objetivo de la organización. Por último, las amenazas son factores externos que son desfavorables para lograr el objetivo de su organización.

Con el objetivo de poder realizar una evaluación de las oportunidades competitivas que tiene el producto en el mercado, se realizó un análisis F.O.D.A., en el cual se demostrarán las estrategias que se llevarán a cabo de manera que se puedan contrarrestar las debilidades y amenazas que se presenten.

El análisis FODA, es una herramienta de tipo analítico que permite realizar un diagnóstico y examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. El análisis se realiza mediante un esfuerzo para identificar la interacción entre las características propias de una empresa y su entorno en el cual compete.

Para analizar grandes conjuntos de datos estructurados con la intención de detectar delitos financieros, se necesitan al menos tres tipos de experiencia en el equipo: un analista de datos para realizar los pasos técnicos y escribir las consultas, un miembro del equipo con amplia experiencia en los procesos y controles internos en el área relevante de la empresa investigada y un científico forense que está familiarizado con los patrones de comportamiento fraudulento (Epstein, 2018).

Después de una fase de análisis inicial utilizando métodos de análisis de datos exploratorios, la siguiente fase suele ser altamente iterativa. Comenzando con una hipótesis sobre cómo el perpetrador podría haber creado una ventaja personal, los datos se analizan para obtener evidencia de apoyo. A continuación, se refina o se descarta la hipótesis. La combinación de diferentes bases de datos, en particular datos de diferentes sistemas o fuentes, es altamente efectiva. Estas fuentes de datos son desconocidas para el perpetrador o no pueden ser manipuladas por el perpetrador posteriormente

El análisis FODA está fundamentado mediante 4 conceptos o factores que son:

\* Fortalezas: Son los atributos, destrezas o habilidades que una empresa posee y emplea para alcanzar sus objetivos

\* Oportunidades: Son condiciones externas que podrían generar beneficios adicionales para la compañía si los sabe aprovechar.

\* Debilidades: Son circunstancias internas desfavorables para la ejecución de funciones y alcance de objetivos.

\* Amenazas: Son circunstancias perjudiciales debidas a factores externos que podría suponer una amenaza para el cumplimiento de objetivos de una empresa o incluso para su continuidad.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. (Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, 2017).

La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias.

Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria. Otras oportunidades

y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza.

Los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar una oportunidad o una amenaza.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

Por otro lado, las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa.

La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante.

Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad.

Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario. Los factores internos se pueden

determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria.

Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Todos estos factores deben ser analizados y estudiados por las empresas con el objetivo de identificar oportunidades en el mercado, oportunidades presentes o futuras que puedan ser explotadas, fortalezas que podrían convertirse en ventajas competitivas o debilidades que deberán superar para ser competitiva en un entorno empresarial cada vez más exigente.

Con el análisis de la matriz FODA se puede dar paso a otras herramientas de análisis como son la matriz de factores internos y la matriz de factores externos. La matriz de factores internos permite realizar una auditoría interna de una empresa, otorgando la posibilidad de evaluar y analizar las estrategias que se han implementado y su impacto en los resultados de la organización. En esta matriz se puede evaluar y cuantificar el impacto de las fortalezas y debilidades más relevantes identificadas, para posteriormente establecer estrategias capaces de mejorar, solventar y optimizar los procesos de la empresa (King, El urbanismo, el colonialismo y la economía mundial., 2015).

Por otro lado, la matriz de factores externos permite realizar un resumen y evaluación de los factores externos (factores generales) como: información política, gubernamental, demográfica, tecnológica, medio ambiental, económica y financiera. Con esta matriz se podrá evaluar y cuantificar el impacto de las oportunidades y amenazas del entorno.

Con la combinación de ambas matrices, se podrá decidir el tipo de estrategia que la empresa podría adoptar considerando cada uno de los factores tanto internos como externos de la empresa. Estas estrategias podrían ser de expansión, de liquidación o de retención.

## **Diagrama causa efecto**

El diagrama causa efecto, es denominado como la representación de varios elementos (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto). Esta herramienta es utilizada para identificar las posibles causas que puede tener un problema específico, puesto que la naturaleza gráfica de la herramienta permite organizar información sobre el problema en cuestión e ir identificando las posibles causas.

El análisis consta de las siguientes etapas:

- a) Identificación de las debilidades: Una vez culminado el análisis FODA se deberán plasmar las debilidades que tiene la empresa y que podrían originar problemas de índole económico o financiero.
- b) Identificar los efectos: Se debe realizar una lluvia de ideas para identificar los posibles efectos que puede tener la debilidad mencionada en el literal anterior.
- c) Establecer recomendaciones: Una vez que se conoce las debilidades y como pueden afectar a la compañía, se debe establecer las recomendaciones que sirvan para solucionar dichas debilidades.

La importancia de este diagrama radica en que examina por qué sucedió o podría suceder algo organizando las posibles causas en categorías más pequeñas. También puede ser útil para mostrar relaciones entre factores contribuyentes. Una de las Siete Herramientas Básicas de Calidad, a menudo se conoce como un diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa.

Una de las razones por las que los diagramas de causa y efecto también se denominan diagramas de espina de pescado es porque el diagrama completo termina pareciéndose al esqueleto de un pez con la cabeza de pez a la derecha del diagrama y los huesos que se ramifican detrás de él a la izquierda.

Para comenzar a hacer un diagrama de causa y efecto, escriba el problema o problema principal que se analizará en un cuadro que generalmente se encuentra en el borde derecho de la página, a la mitad del área o página de dibujo. Una línea llamada "columna vertebral" o "columna vertebral" debe extenderse hacia la izquierda desde el borde del cuadro principal (si está utilizando una plantilla SmartDraw, está ya estará allí para usted).

A continuación, el ángulo se ramifica fuera de la columna vertebral, cada uno de los cuales representa una causa o efecto del problema principal. Cada una de estas ramas puede contener ramas adicionales.

La mayoría de los diagramas de causa y efecto examinan un conjunto similar de posibles causas para cualquier problema analizado.

Los diagramas de causa y efecto también se pueden dibujar como diagramas de árbol, que se asemejan a un árbol de lado. Desde un único resultado o troncal, se extienden las ramas que representan las principales categorías de entradas o causas que crean ese único resultado. Estas ramas grandes conducen a ramas cada vez más pequeñas de causas hasta las ramas en los extremos.

La estructura de árbol tiene una ventaja sobre el diagrama de estilo de espina de pescado. A medida que un diagrama de espina de pescado se vuelve más y más complejo, se hace difícil encontrar y comparar elementos que están a la misma distancia del efecto porque están dispersos sobre el diagrama (King, El urbanismo, el colonialismo y la economía mundial., 2015). Con la estructura de árbol, todos los elementos en el mismo nivel causal se alinean verticalmente.

## **Análisis patrimonial y financiero**

Mediante el análisis patrimonial y financiero se pretende obtener un diagnóstico de temas relevantes como endeudamiento, capitalización, solvencia, gestión, de activos, etc., de forma que se puedan establecer acciones y estrategias para mejorar la situación patrimonial y financiera de una compañía. Para efectuar el análisis hay varias técnicas como: cálculo de indicadores financieros, análisis horizontal y vertical de estados financieros, previsión de información financiera, etc.

### **Análisis de indicadores financieros**

Los indicadores financieros son herramientas que los directivos y financieros de empresas utilizan para administrar las empresas y realizar análisis y diagnósticos de las capacidades financieras. Un indicador es una relación entre dos o más cifras tomadas principalmente de la información financiera con que cuenta una entidad y que permiten reflejar la manera en la que se comporta.

Los indicadores son relaciones basadas en la información financiera de una entidad que se utilizan principalmente para fines comparativos y de diagnóstico. Estos indicadores proporcionan a las empresas una herramienta valiosa para medir su progreso no solo en su historia sino frente a sus competidores, frente a sus objetivos internos establecidos, y frente a la industria en general.

Adicionalmente, los indicadores sirven como instrumento de análisis que proporcionan un sin número de indicios y pistas al analista financiero con respecto a las condiciones financieras que posee la empresa y que, de ver simplemente un estado financiero, no podría ser identificado a simple vista. Sirven también para establecer una adecuada planificación mediante la determinación de objetivos (King, El urbanismo, el colonialismo y la economía mundial., 2015).

Dentro de los temas más significativos dentro del análisis financiero de ratios encontramos los siguientes:

**Calidad de la deuda:** Este indicador informa al lector cuanto es la proporción de aquellas obligaciones que deberán cancelarse en el corto plazo con respecto a la deuda total. Para que no existan problemas de liquidez la deuda debería ser en la medida de lo posible a largo plazo, por lo tanto, el índice debería ser lo más reducido posible.

**Capacidad de devolución:** Este indicador expresa la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones considerando los flujos que está generando producto de su operatividad, por lo que el índice debería ser lo más elevado posible. Mediante este índice se puede calcular también cuanto tiempo tardaría la empresa en cancelar sus obligaciones con los flujos de caja que genera actualmente. Estos resultados se pueden comparar con los plazos de vencimiento de las deudas que posee la empresa.

**Costo de la deuda:** Permite determinar qué tan altos están siendo los costos que la empresa asume por la obtención de préstamos. El costo de la deuda es el interés que una empresa paga por sus préstamos. Se expresa en porcentaje. Además, el costo de la deuda se puede calcular como una tasa antes de impuestos o una tasa después de impuestos. Debido a que el interés es deducible para los impuestos sobre la renta, el costo de la deuda generalmente se expresa como una tasa después de impuestos. La fórmula para el costo de la deuda es la suma de la tasa libre de riesgo más el margen de crédito multiplicado por uno menos la tasa impositiva.

Mediante el análisis de estas cuatro ratios la empresa puede identificar; i) si está suficientemente capitalizada o existe un exceso de deuda; ii) si aquella deuda que ha contratado deberá ser cancelada en el corto o largo plazo, iii) si la compañía cuenta con la capacidad suficiente de generación de flujos para hacer frente a la deuda, y; iv) si la deuda contraída está permitiendo rentabilizar los fondos de los accionistas.

**Solvencia :** La solvencia se define como la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, generalmente dentro de los doce meses siguientes al que se originó la obligación.

Las ratios de solvencia son un grupo de indicadores cuyo propósito es proporcionar información sobre la liquidez de una empresa. Un aspecto interesante de estos indicadores es que se basan primordialmente en los activos corrientes y pasivos corrientes, dada la alta probabilidad de que el valor en libros y valor de mercado de sus componentes sean altamente similares.

Estos índices tienen también un alto poder para predecir posibles problemas de liquidez en el futuro, por lo que su constante revisión y seguimiento puede ayudar a las empresas a tomar medidas oportunas y apropiadas para evitar inconvenientes en el corto plazo.

Las principales ratios que componen este rubro son, la razón circulante que permite identificar la capacidad de pago de la empresa y, la razón de efectivo que permite identificar la capacidad de pago que actualmente tiene la empresa con el efectivo que tiene disponible (Cohen, 2017).

## **Análisis horizontal de estados financieros**

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios de cada uno de los componentes de los estados financieros entre un periodo y otros. El análisis horizontal presenta las siguientes características:

1.- Es utilizado para evaluar las tendencias de los estados financieros mediante la comparación de la información contable y financiera entre un periodo y otros. 2.- Permite identificar los cambios de las cuentas individuales que proporciona la información financiera de una entidad. 3.- Permite identificar con mayor rapidez los principales cambios entre dos o más periodos.

El análisis horizontal se utiliza para el análisis de estados financieros el cual consiste en comparar datos históricos, como ratios o elementos de línea, en una serie de períodos contables. El análisis horizontal puede usar comparaciones absolutas o comparaciones porcentuales, donde los números en cada período siguiente se expresan como un porcentaje de la cantidad en el año de referencia, y la cantidad de referencia se enumera como 100%. Esto también se conoce como análisis del año base.

El análisis horizontal permite a los inversionistas y analistas ver qué ha impulsado el desempeño financiero de una compañía durante varios años, así como detectar tendencias y patrones de crecimiento como la estacionalidad. Permite a los analistas evaluar los cambios relativos en diferentes partidas a lo largo del tiempo y proyectarlos.

Al observar el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo al mismo tiempo, se puede crear una imagen completa de los resultados operativos y ver qué ha impulsado el desempeño de una empresa y si está operando de manera eficiente y rentable.

El análisis de las medidas críticas del desempeño del negocio, como los márgenes de ganancia, la rotación del inventario y el rendimiento del capital, puede detectar problemas y fortalezas emergentes. Por ejemplo, las ganancias por acción (EPS) pueden haber estado aumentando debido a que el costo de los productos vendidos ha estado cayendo, o porque las ventas han estado creciendo fuertemente (Cohen, 2017).

Y los índices de cobertura, como el índice de flujo de efectivo a deuda y el índice de cobertura de intereses, pueden revelar si una compañía puede pagar su deuda y tiene suficiente liquidez. El análisis horizontal también facilita la comparación de las tasas de crecimiento y la rentabilidad entre diferentes empresas.

Dependiendo de en qué período contable comience un analista y de cuántos períodos contables se elijan, se puede hacer que el período actual parezca inusualmente bueno o malo. Por ejemplo, las ganancias del período actual pueden parecer excelentes cuando solo se comparan con las del trimestre anterior, pero en realidad son bastante pobres si se comparan con los resultados del mismo trimestre del año anterior.

Un problema común con el análisis horizontal es que la agregación de información en los estados financieros puede haber cambiado con el tiempo, por lo que los ingresos, gastos, activos o pasivos pueden cambiar entre diferentes cuentas y, por lo tanto, parecen causar variaciones al comparar saldos de cuentas de un período a la siguiente. De hecho, a veces las empresas cambian la forma en que desglosan sus segmentos de negocios para dificultar el análisis horizontal de las tendencias de crecimiento y rentabilidad.

### **Análisis vertical de estados financieros**

El análisis vertical permite analizar la información financiera de una empresa en un momento determinado, sin tener en cuenta las modificaciones y cambios suscitados a través del tiempo como en el análisis horizontal. Este análisis consiste en tomar un estado financiero a una determinada fecha y relacionada cada una de las cuentas con un total determinado para determinar concentraciones y distribuciones importantes en la información financiera de las empresas.

### **Estados financieros provisionales**

Las técnicas de análisis financieros antes revisados, también pueden utilizarse para estudiar y evaluar el futuro al que se está dirigiendo la empresa. Gracias a esto, se puede obtener más información que permita diagnosticar la situación actual y formular las recomendaciones que más le pueden convenir a una empresa. Otras ventajas que permite la previsión de estados financieros son:

- a) Permite visualizar el futuro de la empresa antes de que ocurra, por lo que ofrece el tiempo adecuado para tomar decisiones oportunas.

- b) Permite comparar los resultados previstos con los reales, con el objetivo de analizar y estudiar las desviaciones existentes que podrían sugerir la necesidad de tomar medidas correctoras.

### **Estado de resultados previsional**

Con el estado de resultados previsional se puede obtener la ganancia o pérdida esperada. Este resultado puede ser comparado con el patrimonio neto a fin de evaluar la rentabilidad que se estima será suficiente para cumplir los intereses de los propietarios.

Con el estado de resultado previsional se puede obtener el flujo de caja previsional, el cual nos permitirá conocer cuál será la capacidad futura que tendrá la empresa de gestionar el efectivo disponible. Este estado de resultado previsional se obtiene mediante la estimación de los ingresos y gastos que se espera obtener a futuro.

Para poder formular una previsión de ventas se necesitan estudios de mercado para prever la demanda de los clientes y las actuaciones de los competidores. Esta previsión detalla las ventas anuales por meses y por productos en unidades físicas y unidades monetarias. La elaboración del presupuesto de ventas requiere determinar las unidades a vender de cada producto y los precios de venta. Conocidas las previsiones de ventas ya se pueden determinar las previsiones de costes de comercialización que, en buena parte, son variables. (Amat, 2013)

### **Presupuesto de efectivo**

Este presupuesto permite conocer la cantidad de efectivo que la empresa podría disponer en el futuro, otorgando la capacidad de anticiparse a necesidades futuras de financiamiento o excedentes de efectivo que podrían ser administrados eficientemente para obtener el máximo provecho mediante planes de inversión. El presupuesto de efectivo puede elaborarse de dos formas:

**Método directo:** A partir de las previsiones de cobros y pagos de ingresos y gastos, y también de los restantes cobros y pagos por inversiones y financiación que tendrá la empresa.

Para ello, se deben tomar todos los ingresos y los gastos y considerar el mes del año en que se cobrarán y pagarán, respectivamente. Hay que conocer las condiciones de pago de los clientes, proveedores y acreedores. (Amat, 2013)

**Método indirecto:** Se confecciona a partir del resultado que se ajusta por los gastos que no se pagan y los ingresos que no se cobran, y por las variaciones de existencias, clientes, proveedores y otros elementos corrientes de la explotación. A continuación, se incorporan los restantes cobros y pagos por inversiones y financiación que tendrá la empresa. (Amat, 2013)

### **Estado de situación financiera previsional**

El balance de situación previsional también se elabora con los datos utilizados en los estados anteriores. Para ello, hay que calcular el saldo final de cada cuenta del estado financiero a partir del estado de situación financiera al inicio del periodo y de los aumentos y reducciones previstos como consecuencia de los incrementos o reducciones de activos y pasivos. El saldo final del efectivo del estado de situación financiera previsional debe coincidir con el saldo final del presupuesto de efectivo. Asimismo, el resultado final (beneficio o pérdida) del estado de situación financiera previsional debe coincidir con el obtenido en la cuenta de resultados previsional. (Amat, 2013)

### **Componentes del estado de situación financiera**

El estado de situación financiera está comprendido entre tres masas claramente identificables que son:

**Activos:** recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. Puede ser tangible como los escritorios y computadores o bien, intangible como el software y los derechos de autor.

**Pasivos:** Obligación o compromiso presente surgido de sucesos pasados, al vencimiento del cual y para efectos de su cancelación la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. Consiste en el conjunto de obligaciones por liquidar en consecuencia, representa la procedencia de los flujos que permiten financiar la estructura operativa de la entidad.

Con respecto a los dos conceptos mencionados anteriormente (activos y pasivos), resultan dos cuestiones importantes de denotar y estudiar: la clasificación entre corriente y no corriente. Tratándose de activos hace referencia a que los primeros pertenecen al capital de trabajo mientras que entre los segundos se clasificarán aquellos que se estima su venta, consumo, liquidación o cancelación después de 12 meses o un ejercicio contable (Hamari, La economía del intercambio: por qué las personas participan en el consumo colaborativo., 2016).

Entendiendo por capital de trabajo la inversión que se realiza en la empresa para llevar a cabo sus operaciones diarias, a la par que dar cumplimiento a sus obligaciones financieras de corto plazo (pasivo corriente). Otros criterios que permiten clasificar los activos y pasivos apropiadamente según sean de carácter corriente o no corriente son los propósitos de su tenencia. En este sentido serán activos corrientes aquellos mantenidos para:

- a) Su venta o consumo en un ciclo normal de operaciones; entendiendo como tal un ejercicio.
- b) Negociación, ejemplo un portafolio de inversiones en renta variable.
- c) Realizarlos en un periodo máximo de 12 meses.
- d) Generar efectivo, sus equivalentes o en sí mismos esa es su forma.

Cualquier otro activo que no cumpla los criterios anteriores, entonces será activo no corriente. Por el lado contrario de un balance general serán pasivos corrientes aquellos cuyo propósito es:

- a) Generar liquidez en un ciclo de operación.
- b) Negociación.

c) Liquidarse dentro de los 12 meses siguientes.

Al igual que tratándose de activos, cualquier otro pasivo que no pueda ser clasificado según las condiciones antes enumeradas, se considerará pasivo no corriente. El párrafo 78 de la NIC 1 agrega consideraciones especiales para la desagregación de los rubros principales del activo:

a) Propiedad, planta y equipo se separan por tipos o clases. Ejemplos: terrenos, inmuebles, maquinaria; buques y barcos; aeronaves; vehículos o equipo automotor; mobiliario; enseres; equipo de oficina.

b) Cuentas por cobrar en importes de clientes, partes relacionadas, anticipos.

c) Inventarios igualmente según su tipo siendo los más comunes: materias primas o insumos; materiales, producción en proceso y productos terminados.

d) Provisiones, se separan las correspondientes a empleados.

e) Capital y reservas según su tipo y finalidad.

Al respecto del nombre y ordenamiento de los rubros antes mencionados explícitamente, la norma señala que no se prescribe orden o formato de presentación. De hecho, es posible agregar rubros si su monto, naturaleza y funcionalidad para la empresa así lo amerita. En cualquier caso se pueden considerar como criterios de clasificación la naturaleza y liquidez de los activos, su función en la entidad, los importes y plazos para su extinción.

Adicionalmente ya sea en el propio cuerpo del estado de situación financiera o bien en las notas anexas se darán a conocer la composición del patrimonio.

## **Análisis de fondo de maniobra y NOF**

El fondo de maniobra se puede definir como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Este fondo de maniobra ha de ser positivo para garantizar la estabilidad financiera de la empresa.

Este indicador está elaborado bajo la premisa de que el activo corriente está financiado con pasivo corriente y parte de pasivos no corrientes, por lo que, si el resultado del fondo de maniobra es negativo, significaría que los pasivos corrientes están financiando activos no corrientes, lo que podría exponer a la empresa a serios problemas de solvencia.

<b>Activo no corriente</b>	<b>Patrimonio Neto</b>
<b>Fondo de maniobra</b>	<b>Pasivo no corriente</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>Pasivo corriente</b>

Figura 3. Estructura de Estado de Situación Financiera, adaptado de las NIIF.

Las Necesidades Operativas de Fondo (NOF) son el resultado la fórmula: Activos de explotación – Pasivos de explotación. Las NOF como su nombre lo indica, representan las necesidades de financiación que debe atender la empresa por sus activos corrientes, considerando activos corrientes únicamente aquellos relacionados a la explotación (Tesorería necesaria, existencias y saldos por cobrar a clientes).

Estas NOF por su naturaleza requieren de una financiación estable, debido a que representan a inversiones que la empresa va a mantener en el transcurso de su actividad, por lo que el objetivo primario debería ser cubrir adecuadamente las NOF mediante un fondo de maniobra suficiente (Hamari, La economía del intercambio: por qué las personas participan en el consumo colaborativo., 2016).

Si las NOF son mayores que el fondo de maniobra de la compañía debería buscarse financiación adicional para cubrir este déficit y no tener problemas en la productividad.

## **Capítulo III.**

### **Diseño Metodológico de la Investigación**

#### **Introducción**

En este capítulo se desarrolla el diseño de la metodología con la que se ha elaborado el presente trabajo de investigación la cual es una investigación descriptiva - analítica, en donde se irá describiendo y analizando cada una de las variables que se deben utilizar para el diagnóstico de las empresas.

#### **Tipo de Metodología**

##### **Método descriptivo**

Según Sabino (1986) “la investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. Considerando lo anteriormente expuesto, se estableció este tipo de investigación dado que, para la investigación descriptiva, la prioridad radica en descubrir características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, a través de criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

El objetivo de la investigación descriptiva es describir un fenómeno y sus características. Esta investigación se ocupa más de qué, más que de cómo o por qué, algo ha sucedido. Por lo tanto, las herramientas de observación y encuesta a menudo se utilizan para recopilar datos (Gall, Gall y Borg, 2007). En dicha investigación, los datos pueden recopilarse cualitativamente, pero a menudo se analizan cuantitativamente, utilizando frecuencias, porcentajes, promedios u otros análisis estadísticos para determinar las relaciones.

La investigación descriptiva se define como un método de investigación que describe las características de la población o el fenómeno que se está estudiando. Esta metodología se centra

más en el "qué" del sujeto de investigación que en el "por qué" del sujeto de investigación. En otras palabras, la investigación descriptiva se centra principalmente en describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en "por qué" ocurre un fenómeno determinado. En otras palabras, "describe" el tema de la investigación, sin cubrir el "por qué" sucede.

El término investigación descriptiva, entonces, se refiere a preguntas de investigación, diseño de la investigación y análisis de datos que se realizarían sobre ese tema. Se llama método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio de investigación está influenciada en ninguna capacidad.

La investigación descriptiva se puede utilizar de múltiples maneras y por múltiples razones. Sin embargo, antes de participar en cualquier tipo de encuesta, los objetivos y el diseño de la encuesta son muy importantes. Sin embargo, a pesar de seguir estos pasos, no hay manera de saber si se logrará el resultado de la investigación.

El nivel de la investigación que será utilizado es el nivel comprensivo en donde buscamos explicar y proponer una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las empresas ecuatorianas.

### **Método Analítico**

La investigación analítica se define como una metodología utilizada por los investigadores para recopilar datos directamente, en lugar de depender de los datos recopilados de investigaciones realizadas anteriormente. Técnicamente, "poseen" los datos. La investigación primaria se lleva a cabo únicamente para abordar un determinado problema, que requiere un análisis profundo.

La distinción entre investigación descriptiva y analítica se basa en la pregunta que hace. La investigación descriptiva intenta determinar, describir o identificar qué es, mientras que la investigación analítica intenta establecer por qué es así o cómo llegó a ser. La investigación

descriptiva utiliza descripción, clasificación, medición y comparación para describir qué son los fenómenos.

La investigación analítica por lo general se ocupa de las relaciones causa-efecto. Por ejemplo, el examen de las fluctuaciones de la balanza comercial internacional de Estados Unidos durante 1974-1995 es un ejemplo de investigación descriptiva; mientras que explicar por qué y cómo la balanza comercial de Estados Unidos se mueve de una manera particular a lo largo del tiempo es un ejemplo de investigación analítica. Otro ejemplo: a partir de finales de 1986, el valor del valor del dólar estadounidense ha aumentado constantemente frente al yen japonés y la marca alemana. El examen de la magnitud de esta tendencia en el valor del dólar estadounidense es otro ejemplo de investigación descriptiva; mientras se explica cómo y por qué se está produciendo este aumento en el valor del dólar estadounidense. Si uno intenta explicar cómo y por qué este aumento en el valor del dólar estadounidense afectará a la economía estadounidense, así como a las economías de Japón y Alemania, este es otro ejemplo de investigación analítica.

El diseño aplicado en esta investigación es un diseño no experimental, transeccionales descriptivos. Como método general fue el punto de partida para la aplicación y realización del trabajo se utilizó el diseño científico puesto que permitió afianzar los conocimientos adquiridos desde el punto de vista teórico práctico logrando la adquisición, organización y exposición de conocimientos sobre el diagnóstico financiero.

Además, se aplicó el diseño deductivo, en el desarrollo y recopilación de los diferentes conceptos utilizados en la elaboración y fundamentación de la revisión literaria, el mismo que fue de gran relevancia e importancia para la realización de la práctica permitiendo conocer el desenvolvimiento global de la empresa el manejo que la rige en la actualidad y los hechos relacionados con el contexto de la empresa comercial.

La investigación se la realizó bajo el método descriptivo – analítico puesto que se partió de la descripción de cada una de las variables a emplearse dentro de un diagnóstico económico – financiero y posteriormente analizando la importancia e incidencia de cada una de ellas para poder elaborar la propuesta metodológica presentada.

## **Enfoque de la investigación**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que según la definición este método de investigación permite obtener datos a través de una comunicación abierta y conversacional. Este método no se trata solo de "qué" piensa la gente, sino también de "por qué" así lo creen. Por lo tanto, los métodos de investigación cualitativa permiten un sondeo y cuestionamiento más profundo y profundo de los encuestados en función de sus respuestas, donde el entrevistador / investigador también trata de comprender su motivación y sus sentimientos.

## **Fuentes de Investigación**

Las fuentes de investigación empleadas en este trabajo fueron fuentes mixtas, pues se recopiló información tanto de fuentes primarias, mediante entrevistas realizadas a expertos y de fuentes secundarias, mediante la investigación de información ya disponible en los diferentes medios.

### **Primarias**

La investigación primaria se define como una metodología utilizada por los investigadores para recopilar datos directamente, en lugar de depender de los datos recopilados de investigaciones realizadas anteriormente. Técnicamente, "poseen" los datos. La investigación primaria se lleva a cabo únicamente para abordar un determinado problema, que requiere un análisis en profundidad.

- **Entrevistas (presenciales)**

Realizar entrevistas es un método de investigación cualitativo para recopilar datos y ha sido un método popular durante años. Las entrevistas son un método abierto que involucra diálogos o interacción entre el entrevistador (investigador) y el entrevistado (encuestado). Se dice que realizar una entrevista cara a cara genera una mejor respuesta de los encuestados, ya que es un enfoque más personal. Sin embargo, el éxito de la entrevista cara a cara depende en gran medida de la capacidad del investigador para hacer preguntas y su experiencia relacionada con la

realización de tales entrevistas en el pasado. Los tipos de preguntas que se utilizan en este tipo de investigación son en su mayoría preguntas abiertas. Estas preguntas ayudan a obtener una comprensión más profunda de las opiniones y percepciones de los encuestados.

## **Secundarias**

La investigación secundaria o investigación teórica es un método de investigación que implica el uso de datos ya existentes. Los datos existentes se resumen y recopilan para aumentar la efectividad general de la investigación. La investigación secundaria incluye material de investigación publicado en informes de investigación y documentos similares. Estos documentos pueden estar disponibles en bibliotecas públicas, sitios web, datos obtenidos de encuestas ya completadas, etc. Algunas agencias gubernamentales y no gubernamentales también almacenan datos, que pueden utilizarse para fines de investigación y pueden obtenerse de ellos.

## **Medios de información**

Los medios de información empleados en esta investigación fueron datos disponibles en internet, y la información disponible en las agencias gubernamentales y no gubernamentales.

- **Datos disponibles en internet.**

Una de las formas más populares de recopilar datos secundarios es usar Internet. Los datos están disponibles en Internet y se pueden descargar con solo hacer clic en un botón. Estos datos están prácticamente libres de costos o es posible que deba pagar una cantidad insignificante para descargar los datos existentes. Los sitios web tienen mucha información que las empresas u organizaciones pueden usar para satisfacer sus necesidades de investigación. Sin embargo, las organizaciones deben considerar únicamente sitios web auténticos y de confianza para recopilar información.

- **Agencias gubernamentales y no gubernamentales**

Los datos para la investigación secundaria también se pueden recopilar de algunas agencias gubernamentales y no gubernamentales. Por ejemplo, la Superintendencia de Compañías y Seguros, la Bolsa de Valores de Guayaquil y Quito, la Cámara de Comercio de Guayaquil, etc. tienen datos valiosos y relevantes que las empresas u organizaciones pueden usar

## **Población**

La investigación está enfocada para la aplicación de las empresas ecuatorianas, las cuales según información obtenida del Directorio de Empresas de la página del INEC al 2018 se reportan 70,480, ver tabla 1.

**Tabla 1**  
**Empresas según participación nacional (universo DIEE), año 2018 por tamaño de empresa (número y porcentaje)**

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Nro. Empresas</b>	<b>% Total</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70480</b>	<b>100.00%</b>
MICROEMPRESA	39,893	56.60%
PEQUEÑA EMPRESA	20,328	28.84%
MEDIANA EMPRESA	7,209	10.23%
GRANDE EMPRESA	3,050	4.33%

**Fuente:** Directorio de Empresas - DIEE 2018

\* El total de empresas del universo DIEE, comprende todas las unidades económicas que registraron ventas en el SRI y/o registraron personal afiliado en el IESS o perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI, en el año 2018.

## Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se usan como fuentes de información todas aquellas publicaciones, textos, boletines sean estos nacionales o del exterior; y todas aquellas fuentes que cumplan con los requisitos de derechos de autor y donde se observe un contenido enriquecedor para nuestro proyecto de investigación.

- **Recopilación Bibliográfica:** Mediante esta técnica se recopiló documentos, folletos, tesis y libros que ayudaron a la formulación y planteamiento de la revisión literaria, el mismo que se lo expuso en el presente trabajo, con las cuales se empleó las siguientes herramientas:
  - La matriz del marco teórico en la cual se explican cada una de las teorías a utilizar en el trabajo de tesis, la síntesis, los autores de cada una de las teorías, su cita bibliográfica, la postura del autor y la observación o punto de vista a cada una de esas teorías.
  - La matriz metodológica en la cual se detalla cada uno de los objetivos de este trabajo de titulación, el método, el enfoque y la fuente.
  - La matriz de variables utilizadas, en la cual se detalla cada una de las variables utilizadas en el análisis de las empresas ecuatorianas, su definición, dimensiones, operación y las herramientas que ayudan a cada una estas variables.
  
- **Entrevista:** Mediante el diálogo con 3 importantes expertos financieros, esta técnica ayudó a la obtención de información específica y complementaria acerca de cómo se ha estado realizando los diagnósticos integrales financieros y económicos en las empresas.

Los expertos fueron seleccionados bajo el criterio de experiencia mayor a 7 años en las áreas financieras, auditoría y economía con la finalidad de poder obtener una información

acertada y confiable tanto por la preparación académica que poseen cómo por la experiencia laboral de su trayectoria.

Las entrevistas fueron programadas des 30 min en los cuales se les presentó la propuesta de este trabajo de titulación.

El listado de entrevistados es el que se muestra a continuación en la tabla 2.

**Tabla 2**  
**Listado de Entrevistados**

N°	Nombres	Título	Experiencia	Lugar de Trabajo
1	William Solano	Master's degree, Dirección Financiera - Finanzas Corporativas Universidad Pompeu Fabra – Barcelona	7 años de experiencia en Auditoría Financiera y 3 años de experiencia en Análisis y Evaluación Financiera.	PWC Ecuador
2	Rogelio Tirira	Máster en Finanzas y Economía Empresarial Universidad Católica Santiago de Guayaquil	7 años de experiencia en Auditoría Financiera y de Control Interno.	PWC Ecuador
3	Christian Morán	Master's degree, Dirección Financiera - Controlling Universidad Pompeu Fabra – Barcelona	7 años de experiencia en Análisis y Planificación financiera.	Claro Ecuador

## Capítulo IV

### Descripción de las variables

#### Introducción

En este capítulo se describe las variables que en base a la investigación realizada en el presente trabajo se han considerado que deben ser analizadas dentro del diagnóstico económico – financiero debido a la incidencia significativa que tienen en el desarrollo de una empresa.

#### Variables Propuestas

Dentro de la propuesta metodológica para realizar un diagnóstico económico financiero en las empresas; el presente trabajo de investigación busca incluir las variables externas, y las variables cualitativas, debido a que se considera que existe una incidencia definitiva al momento de evaluar la situación de una empresa las cuales se describen a continuación:

#### Variables externas

Según el libro Análisis Integral de Empresas (Oriol Amat, 2013) dentro de las variables que se deben analizar para identificar oportunidades o amenazas en una empresa o industria se hayan aquellas que tienen que ver con factores externos y no están bajo el control de la empresa. Estas variables son:

\* **Estabilidad política:** Cuando la situación política y social es estable y sin sobresaltos, se dan mejores condiciones para que la economía y las empresas funcionen mejor.

\* **Actitud del gobierno hacia las empresas:** Cuando los gobiernos tienen dirigentes interesados en el buen desenvolvimiento de las empresas y de la economía en general, normalmente suelen crear leyes fiscales y económicas que impulsan el desarrollo económico.

\* **Producto interno bruto (PIB):** Para conocer la evolución del nivel de actividad de un país, y por lo tanto prever la probabilidad de recesión o expansión económica.

\* **Tasa de desempleo:** Permite visualizar la tendencia económica y anticipar la facilidad o dificultad de encontrar mano de obra.

\* **Tipos de interés:** Cuando los tipos de interés son reducidos pueden alentar el crecimiento económico, si son muy altos pueden ralentizar la economía.

\* **Índice de precios del consumidor (IPC):** Influyen en el nivel de beneficios y más aún cuando el incremento en gastos no puede ser recuperado vía precios de venta.

## **Variables Internas**

- **Estructura organizacional**

Para una correcta organización es importante que las empresas requieren una estructura para crecer y ser rentables, de lo contrario tendrías personas tirando en todo tipo de direcciones diferentes. La planificación de la estructura garantiza que haya suficientes recursos humanos con las habilidades adecuadas para lograr los objetivos de la empresa, y garantiza que las responsabilidades estén claramente definidas.

Cada persona tiene una descripción del trabajo que describe los deberes, y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. Dado que el flujo de información es esencial para el éxito de una organización, la estructura organizativa debe diseñarse teniendo en cuenta líneas claras de comunicación. Por ejemplo, el departamento de planificación y análisis financiero puede informar al Director Financiero y al Vicepresidente Senior de Marketing, porque ambos miembros del equipo de alta gerencia dependen de la información y los informes proporcionados por la planificación financiera.

Las relaciones de informes deben ser claras para que todos los miembros de la organización comprendan cuáles son sus responsabilidades y sepan ante quién son responsables; De lo contrario, la responsabilidad de una tarea puede caer a través de las grietas. Estas relaciones claras hacen que sea más fácil para los gerentes supervisar a aquellos en niveles de organización más bajos.

Cada empleado se beneficia al saber a quién puede recurrir para obtener dirección o ayuda. Además, los gerentes son conscientes de quién está fuera del alcance de su autoridad, por lo que no sobrepasan sus límites e interfieren con las responsabilidades de otro gerente.

Las empresas que crecen rápidamente son aquellas que hacen el mejor uso de sus recursos, incluido el talento de gestión. Una estructura organizativa sólida garantiza que la empresa tenga las personas adecuadas en los puestos correctos. La estructura puede sugerir puntos débiles o deficiencias en el equipo directivo actual de la empresa.

Una estructura organizativa bien diseñada facilita la finalización de proyectos. Los gerentes de proyecto pueden identificar mejor los recursos humanos disponibles para ellos si el alcance de la responsabilidad de cada departamento, y las capacidades de cada miembro del equipo, son claras (Jacobs, 2016).

Un proyecto para desarrollar un nuevo producto requeriría investigación de mercado, por ejemplo. El gerente del proyecto necesita saber quién en la organización puede proporcionar esta investigación y de quién se debe obtener el permiso para realizar la investigación.

Las compañías en diferentes industrias requieren diferentes combinaciones de talento y un énfasis relativamente mayor en ciertas funciones de gestión. Una compañía de software a menudo tiene un gran personal de desarrollo, por ejemplo.

La estructuración de las relaciones de presentación de informes dentro del equipo de desarrollo para que se maximice la creatividad y la productividad y se cumplan los plazos, es vital para el éxito de ese tipo de empresa.

Las empresas a menudo tienen que pasar por una fase de reorganización en la que las posiciones individuales o incluso los departamentos completos se reposicionan en el organigrama en un esfuerzo por utilizar mejor los recursos humanos de la compañía y hacer que la operación se desarrolle sin problemas.

Las organizaciones mal estructuradas encuentran que no se cumplen los plazos críticos porque no había suficientes recursos humanos en cada departamento para realizar todas las partes de una tarea determinada, o porque no estaba claro de quién era la responsabilidad final del proyecto. Si las personas no están seguras con quién se reportan, pueden encontrar que dos o más gerentes por encima de ellos les asignan tareas en conflicto.

- **Segregación de funciones**

Una correcta segregación funcional según Samuel Mantilla B. (Auditoría del Control Interno, 2005) constituye uno de los elementos fundamentales del control interno y la prevención de fraude en una organización. Mediante una correcta segregación de funciones, un colaborador no debería ser capaz de llevar a cabo todas las actividades que intervienen en un proceso o en una operación, es decir que no todo estará bajo su responsabilidad, “ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trate de empleados o administradores) y de la misma organización.

La segregación de funciones comprende la división de las fases de autorización, ejecución, revisión, registro y control de las operaciones de la entidad, así como de la custodia de los recursos efectuada con el fin de lograr una verificación interna, evitar errores y actos deficientes, irregulares o fraudulentos. Por ejemplo, en el campo financiero, ninguna unidad

encargada de manejar los recursos, debe también ser responsable de los registros contables y presupuestarios que sirven de base de controlar esas operaciones. La segregación de funciones deberá precisarse en forma clara en los reglamentos orgánicos y funcionales, en las descripciones de cargos y en los manuales de procedimientos de la empresa

En base a las mejores prácticas, todo proceso debe contener 4 etapas que son: autorización, ejecución, aprobación y registro, donde los controles deberían estar bajo la responsabilidad de empleados independientes del departamento que posee la responsabilidad de la operación. Uno de los objetivos que busca la segregación de funciones es la de poder detectar errores involuntarios y mitigar el riesgo de fraude en colaboración con otros empleados.

La segregación de funciones, aun cuando pueda implicar ineficiencias e incrementos de costes, se implanta al considerar que es posible que surjan problemas (fraudes, manipulación o errores en los estados financieros) cuando una misma persona está autorizada para ejecutar dos o más transacciones sensibles e incompatibles. En el ámbito del control se considera que, de todos los activos el efectivo es el más susceptible de apropiación indebida, por ello es especialmente importante que se segreguen las funciones de forma que ninguna persona pueda controlar todas las fases del proceso de las operaciones de tesorería.

Se considera que deben estar segregadas en Tesorería las siguientes funciones:

- Efectuar apuntes contables y llevar los registros de cuentas a cobrar o a pagar. No obstante, en las Administraciones públicas es bastante usual que la contabilización de los pagos se realice por el personal de la Tesorería, en cuyo caso, con objeto de disminuir los riesgos, debe existir un adecuado control formal y material del pago.

- Autorizar bonificaciones o declarar prescripciones en relación a los deudores. Trasladado al ámbito municipal, este aspecto se concretaría en la posibilidad de estimar recursos en materia de gestión y recaudación de tributos y otros recursos públicos; concesión de exenciones y bonificaciones; declaración de bajas por insolvencia o prescripción, etc.

- Mantener la custodia de los documentos pendientes de cobro.

- Enviar o recibir los estados de cuentas con deudores y acreedores.

### **Variables actualmente empleadas**

- **Análisis económico y capacidad para generar valor**

Mediante el análisis del estado de resultados de una compañía se pretende obtener un diagnóstico económico de la empresa, es decir su capacidad de crear rentabilidad e incrementar su valor.

Es importante mencionar que si bien se analiza el estado de resultados se ha de analizar únicamente los resultados ordinarios, puesto que los extraordinarios al ser atípicos no podrían reflejar el valor real de la empresa.

**a) Crecimiento de ventas:** Expresado mediante la fórmula:

$$\text{Crecimiento de ventas: } \frac{\text{Ventas del último periodo}}{\text{Ventas del periodo anterior}}$$

Esta ratio permite conocer el comportamiento que ha tenido en las ventas con respecto al periodo anterior. El resultado debería ser lo más elevado posible y siempre ser mayor a la inflación de la región para contrarrestar la pérdida del valor adquisitivo del dinero. Si el resultado es menor que 1 significa que ha existido un decremento de las ventas, por lo que deberían establecerse políticas para incrementarlas tales como: inversión en marketing, nuevos productos, mejorar el plan de ventas, etc.

**b) Análisis de gastos:** Expresado mediante la fórmula:

$$\text{Análisis de gastos: } \frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$$

El análisis de gastos representa uno de los aspectos más importantes al momento de revisar el estado de resultados de una empresa, puesto que permite a la gerencia realizar un seguimiento de los principales gastos del periodo y compararlos con el presupuesto y el periodo anterior. Este indicador pretende demostrar cuanto representan los gastos en la generación de ventas, debiendo ser el resultado el menor posible, puesto que de ser demasiado elevado sería difícil obtener beneficios y se estaría destruyendo valor en la empresa (Amat, 2013).

Este indicador es muy importante puesto que permite ver y analizar aquellos gastos que son demasiado elevados y tomar las medidas respectivas para disminuirlos tales como: recortes de gastos de nómina, reducción de gastos fijos, costes financieros, etc.

**c) Rendimiento sobre la inversión (ROI):** Expresado mediante la fórmula:

$$ROI: \frac{BAII}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activos}$$

Al analizar esta ratio se puede ver que está compuesto por dos razones que son: margen y rotación, por lo que se puede estudiar las causas que afecten el resultado. Esta razón es bastante utilizada puesto que los gerentes buscarán siempre medir el desempeño que están teniendo los activos.

“El ROI Es una medida de capacidad de los activos para crear valor con independencia de cómo han sido financiados los activos y de la situación fiscal de la empresa, por esta razón se utiliza la utilidad antes de intereses e impuestos (Amat, 2013)”.

Adicionalmente, este indicador permitirá medir el desempeño entre empresas de la misma industria sin considerar la estructura financiera de cada una. El resultado debería ser mayor que el coste de la deuda puesto que de ser lo contrario significa que los beneficios no son suficientes para atender los costes derivados de financiamiento por deuda y los provenientes de accionistas.

**d) Rentabilidad sobre los fondos propios (ROE):** Expresado mediante la fórmula:

$$ROE: \frac{Utilidad}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activos} * \frac{Activos}{Patrimonio\ neto}$$

“El ROE es la relación entre los beneficios netos y los capitales propios de la compañía, el cual se puede descomponer entre tres subindicadores que son: margen, rotación y apalancamiento (Amat, 2013). Esta razón es una de las más utilizadas para las entidades que están orientadas a la obtención de resultados puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión que ha sido realizada por los propietarios. Mientras más elevado sea el resultado de este indicador, mayor será la rentabilidad creada para los inversionistas.

Como se ha podido observar en las ratios anteriormente mencionados para medir el desempeño económico de una organización, existen variables específicas que deben ser constantemente analizadas por los financieros para establecer estrategias destinadas a: i) elevar el margen de ingresos; ii) Incrementar la rotación de los activos y; iii) hacer un correcto uso del apalancamiento financiero.

- **Fondo de maniobra**

El capital de trabajo es una necesidad diaria para las empresas, ya que requieren una cantidad regular de efectivo para realizar pagos de rutina, cubrir costos inesperados y comprar materiales básicos utilizados en la producción de bienes.

La gestión eficiente del capital de trabajo ayuda a mantener las operaciones sin problemas y también puede ayudar a mejorar las ganancias y la rentabilidad de la empresa. “La gestión del capital de trabajo incluye la gestión del inventario y la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar” (Amat, 2013). Los principales objetivos de la administración del capital de trabajo incluyen mantener el ciclo operativo del capital de trabajo y asegurar su operación ordenada, minimizar el costo del capital gastado en el capital de trabajo y maximizar el rendimiento de las inversiones de activos actuales.

El capital de trabajo es un concepto fácilmente comprensible, ya que está vinculado al costo de vida de un individuo y, por lo tanto, puede entenderse de una manera más personal. Las personas necesitan recolectar el dinero que se les debe y mantener una cierta cantidad diariamente para cubrir los gastos diarios, las facturas y otros gastos regulares.

El capital de trabajo es una métrica prevalente para la eficiencia, la liquidez y la salud general de una empresa. Es un reflejo de los resultados de diversas actividades de la empresa, incluida la recaudación de ingresos, la gestión de la deuda, la gestión de inventario y los pagos a los proveedores. Esto se debe a que incluye inventario, cuentas por pagar y por cobrar, efectivo, porciones de deuda vencidas dentro del período de un año y otras cuentas a corto plazo (Cheal, 2015).

Las necesidades de capital de trabajo varían de una industria a otra, e incluso pueden variar entre compañías similares. Esto se debe a varios factores, incluidas las diferencias en las políticas de cobro y pago, el momento de las compras de activos, la probabilidad de que una empresa cancele algunas de sus cuentas por cobrar vencidas y, en algunos casos, los esfuerzos de recaudación de capital que una empresa está emprendiendo.

Cuando una empresa no tiene suficiente capital de trabajo para cubrir sus obligaciones, puede producirse una insolvencia financiera y generar problemas legales, liquidación de activos y una posible quiebra. Por lo tanto, es vital para todas las empresas tener una gestión adecuada del capital de trabajo. La administración del capital de trabajo es esencialmente una estrategia contable con un enfoque en el mantenimiento de un equilibrio suficiente entre los activos y pasivos corrientes de una empresa. Un sistema efectivo de gestión del capital de trabajo ayuda a las empresas no solo a cubrir sus obligaciones financieras, sino también a aumentar sus ganancias (Amat, 2013)''.

Administrar capital de trabajo significa administrar inventarios, efectivo, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Un sistema eficiente de gestión del capital de trabajo a menudo utiliza índices de rendimiento clave, como el índice de capital de trabajo, el índice de rotación del inventario y

el índice de recopilación, para ayudar a identificar las áreas que requieren atención para mantener la liquidez y la rentabilidad.

- **Necesidades operativas de fondo (NOF)**

“Podemos definir a las necesidades operativas de fondos, como el flujo económico necesario para que la compañía pueda operar normalmente, en otras palabras, es la inversión líquida requerida e indispensable que se ubica en el rubro de los activos de un estado financiero. Las necesidades operativas de fondos, NOF representan, considerando el principio de dualidad, la forma o manera como se encuentran invertidos los recursos económicos de la compañía” (Amat, 2013).

Por lo tanto en la gestión del capital circulante representado en este trabajo de investigación por las NOF, se torna ineludiblemente significativo, que uno de los principales intereses que debe mantener la administración empresarial es la conformación de dichas necesidades operativas, esto como resultado de conservar un control focalizado en la cantidad y/o montos de recursos que las compañías requieren para desarrollar sus actividades normales. Por lo tanto, entre los primordiales temas que determinan el porqué de la importancia de las necesidades operativas de fondos (NOF), se establece la dimensión y forma en cómo se encuentran compuestos los plazos de medios de maduración en las partidas vitales de la gestión operativa como son: cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

En base a lo descrito en los párrafos anteriores, podemos definir que las necesidades operativas de fondos NOF, es el resultado de los rubros corrientes necesarios para que la compañía gestione sus actividades de forma normal; sin embargo, hay que indicar que para determinar el resultado neto exigible de dichas necesidades, es preciso restar los pasivos espontáneos, es decir los recursos que la compañía adeuda a corto plazo, lo cual podemos representar mediante la siguiente fórmula matemática:

$$(NOF) \text{ NOF} = (\text{Caja} + \text{Clientes} + \text{Inventarios} + \dots) - \text{Recursos espontáneos.}$$

$$\text{NOF} = (\text{Activo circulante o corriente}) - \text{Recursos espontáneos.}$$

- **Ciclo de maduración de caja**

El ciclo de efectivo es un componente importante para comprender al evaluar las operaciones de una empresa y para comprender y evaluar el riesgo. A menudo observamos el ciclo de conversión de efectivo, que es una medida de la rapidez con que la empresa puede convertir el inventario comprado en efectivo y cobrar cuentas comerciales por cobrar para generar efectivo.

En otras palabras, mide cuánto tiempo se retiene el efectivo del inventario de compras antes de que se venda el inventario y se cobre el efectivo de los clientes. Un ciclo largo de conversión de efectivo puede ser una indicación de problemas.

La primera parte del ciclo representa el nivel de inventario actual y cuánto tiempo llevará a la compañía vender este inventario. Esto se calcula utilizando el cálculo de inventario pendiente de días. Para calcular los días de inventario pendientes, primero debemos calcular el volumen de negocios de inventario de la compañía.

La rotación del inventario mide la cantidad de veces que se vende el inventario en un período de tiempo determinado, generalmente medido en un período de un año y es un buen indicador de la calidad y gestión del inventario. Por ejemplo, una rotación deficiente (número bajo) puede ser una indicación de inventario obsoleto, gestión de inventario deficiente o compras ineficientes (Epstein, 2018).

Una baja rotación también podría ser un indicio de productos competitivos que superan la cuota de mercado. La rotación de inventario es un indicador significativo para monitorear, ya que la ganancia bruta se obtiene cada vez que se invierte el inventario.

La segunda etapa del ciclo de caja son los días de ventas en el cálculo de cuentas por cobrar. Esto mide la cantidad de tiempo que lleva recolectar el efectivo de las ventas a crédito. Este cálculo, también conocido como Días de ventas pendientes, muestra la eficiencia de los esfuerzos de cobro de una empresa.

En pocas palabras, indica la rapidez con la que una empresa puede recolectar efectivo de sus clientes, con un número menor que indica procesos y procedimientos de cobro eficientes.

Cuanto más rápido se puedan convertir las cuentas por cobrar en efectivo, más rápido estarán disponibles estos recursos para su uso en otros lugares dentro de la empresa (es decir, para pagar deuda, invertir en activos fijos / expansión, etc.).

Las ventas de días en cuentas por cobrar se calculan dividiendo las cuentas por cobrar finales por el total de ventas de crédito del período y multiplicándolas por la cantidad de días en el período. La mayoría de las veces, este índice se calcula al final del año y se multiplica por 365 días.

La tercera etapa mide la cantidad de tiempo que una empresa ha tardado en pagar a sus proveedores actuales por las compras de inventario y otros bienes y mide qué tan bien una empresa administra sus cuentas pagadero. Cuanto más bajo sea el índice, más rápido pagará el negocio sus obligaciones.

También indica las condiciones de pago promedio otorgadas a una empresa por sus proveedores. Cuanto mayor sea la proporción, generalmente indica que la compañía está obteniendo mejores condiciones crediticias de sus proveedores. Desde la perspectiva de una compañía, un aumento en los días por pagar pendientes es una mejora (ya que la compañía no tiene que pagar a sus proveedores tan rápidamente como lo hizo en el pasado) y una disminución es el deterioro (Hull, 2017).

La importancia del ciclo de conversión de efectivo se utiliza para medir la efectividad y la eficiencia de una empresa y, en consecuencia, la salud general de esa empresa.

El cálculo mide qué tan rápido una empresa puede convertir el efectivo disponible en inventario y cuentas por pagar, a través de ventas y cuentas por cobrar, y luego nuevamente en efectivo. Cuanto más corta sea esta métrica, mejor para una empresa.

La métrica es útil para las empresas en cualquier industria, pero es extremadamente importante para los minoristas y empresas similares. La razón es que sus operaciones consisten en comprar inventarios y venderlos a los clientes, lo que hace que una gran parte de su capital quede inmovilizada como bienes (Schor, 2016).

Un caso particular de ciclo de efectivo surge para los minoristas en línea. Dado que los minoristas en línea pueden pagar a sus proveedores por los bienes después de que reciben el pago de esos bienes de sus propios clientes, no necesitan tener tanto inventario interno.

- **Flujo de efectivo**

La importancia de un fuerte flujo de efectivo se expresa acertadamente en la expresión común "el efectivo es el rey". La premisa de esto es que tener efectivo lo coloca en una posición más estable con un mejor poder adquisitivo. Si bien puede pedir dinero prestado a veces, el efectivo le brinda una mayor protección contra el incumplimiento de los préstamos o las ejecuciones hipotecarias. El flujo de efectivo es distinto de la posición de efectivo. Tener efectivo a mano es crítico, pero el flujo de efectivo indica una capacidad continua para generar y usar efectivo.

Cuando pide dinero prestado para comprar edificios, equipos e inventario, básicamente utiliza el flujo de efectivo futuro para realizar sus compras. Inherentemente, necesita un flujo de efectivo futuro positivo para pagar sus compromisos de deuda. Las empresas suelen tener préstamos a largo plazo y cuentas de crédito a corto plazo con proveedores. Cada préstamo requiere pagos mensuales. La obligación de realizar estos pagos de forma continua restringe su flujo de efectivo libre, que es el dinero disponible para invertir en el crecimiento de su negocio.

Junto con la gestión de la deuda, un fuerte flujo de caja proporciona la comodidad y las capacidades que una empresa necesita para invertir en crecimiento. Construir nuevas ubicaciones, invertir en investigación y desarrollo, renovar infraestructura, mejorar la tecnología, proporcionar más capacitación y comprar más activos e inventario son algunas de las formas en que su negocio puede crecer y mejorar con un fuerte flujo de caja positivo. Llegar a una posición de exceso de flujo de efectivo ayuda a su empresa a operar de una manera estratégica y proactiva, en lugar de una forma reactiva y defensiva.

El flujo de efectivo también le da a su empresa una mayor flexibilidad para responder a los dilemas emergentes o tomar decisiones críticas. La confianza en el flujo de efectivo facilita la realización de compras críticas en el corto plazo en lugar de esperar. También le permite dispersar el efectivo en forma de dividendos a los accionistas o propietarios.

Esto fortalece el vínculo entre la empresa y sus propietarios. Un fuerte flujo de efectivo también hace que su negocio sea más atractivo para un prestamista si desea adquirir una nueva deuda en algún momento. También tiene la capacidad de ofrecer condiciones crediticias favorables para atraer nuevos compradores si está menos desesperado por obtener efectivo (Hamari, La economía del intercambio: por qué las personas participan en el consumo colaborativo., 2016).

## Capítulo V

### Viabilidad de la propuesta metodológica

#### Introducción

Este capítulo se desarrolló utilizando el método Delphi, el cual es una técnica que recoge información de las opiniones de un grupo de expertos basada en una consulta de un área determinada, con la finalidad de poder obtener una opinión consensuada y fiable del grupo consultado sobre la viabilidad de la propuesta metodológica presentada para el diagnóstico integral económico – financiero de las empresas.

Basado en este método los expertos son sometidos de manera individual a una serie de cuestionarios que se van intercalando con la retroalimentación de lo que expresa el grupo, en donde se parte una opinión abierta y se logra al final obtener una opinión grupal.

Según Linston y Turoff (2002) puede ser descrito como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Somerville (2008) lo define como un proceso iterativo, normalmente de tres o cuatro rondas de preguntas, cada una basada en los resultados de la consulta previa y cuyo propósito es la exploración abierta acerca de un tópico hasta llegar al consenso con las contribuciones repetidas de todo el grupo.

Por su parte Gordon (1994) añade que se trata de un debate controlado y en este mismo sentido, según Varela-Ruiz et al. (2012), lo que se persigue es obtener el grado de consenso o acuerdo entre especialistas sobre el problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. Landeta (1999) pone el énfasis en su finalidad predictiva, basada en esa misma condición “...obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos” (p. 39) y los que hemos identificado como autores del método, Dalkney y Helmer (1962), se refirieron a él como un dispositivo con el fin de obtener el consenso de opinión más fiable de un

grupo de expertos, a través de la aplicación de una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentaciones de los resultados.

El método Delphi es una técnica versátil puesto que, la información de cada uno de los expertos proviene tanto de su experiencia obtenida como de los conocimientos que poseen cada uno de los integrantes, lo que permite que los resultados obtenidos sean fiables. Su utilidad radica en que se escucha y utiliza el juicio de cada uno de los expertos, y que al utilizar esta técnica se aumenta la fiabilidad, superando la cualquier limitación o sesgo que podría existir en la opinión de un solo individuo, puesto que aquí se logra obtener un juicio intersubjetivo. Así mismo otros de los puntos positivos es que la retroalimentación que se realiza en los cuestionarios permite la reflexión de los expertos, permitiéndoles así tener una comprensión desde diferentes perspectivas.

Desde un punto de vista metodológico, el método Delphi es una estrategia relativamente flexible que nos ha permitido actuar con autonomía y adaptar su dinámica habitual a los objetivos de nuestra investigación. El punto de partida para la puesta en marcha de esta estrategia Delphi ha sido la existencia de un problema de investigación que requería de la opinión de un grupo de expertos cuyos conocimientos sobre el tema, características y experiencia se estimaron a priori como apropiados para la consecución de los objetivos de nuestra investigación (Pozo Llorente, Gutiérrez Pérez, y Rodríguez Sabiote, 2007).

## Proceso General

El uso de esta técnica está basado en cuatro fases como se ilustra a continuación, ver Figura 4.

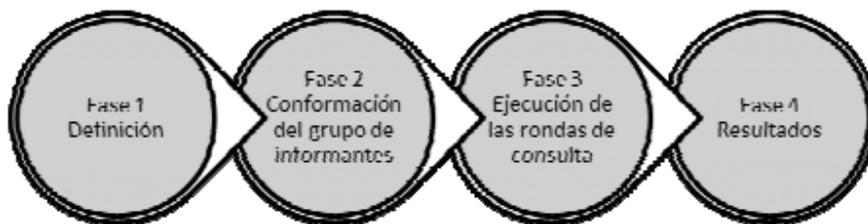


Figura 4. Fases del proceso

Fase 1 de definición: A partir del problema de investigación acotado, se debe formular el objetivo de la consulta, identificar las dimensiones que deben explorarse e identificar posibles fuentes de información.

Fase 2 de conformación del grupo de informantes: Cabe determinar el perfil de los participantes y su ubicación, elaborar el protocolo de selección grupo –que dispongan de información representativa, tiempo e interés– y aproximación, contactar con los integrantes potenciales, elegir, invitar y conseguir su compromiso de colaboración. El tamaño suele oscilar entre 6-30 en función del problema, aunque no es un condicionante. Tiene que primar siempre la calidad frente a la cantidad.

Fase 3 de ejecución de las rondas de consulta: Hay que elaborar el cuestionario inicial, analizar la información y elaborar la siguiente ronda de feedback y consulta, tantas veces como sea necesario para producir el consenso/disenso que responda a los objetivos del estudio. Se deberán categorizar y ordenar las respuestas en función del grado de acuerdo. El resultado será el punto de partida para las opiniones posteriores. En el caso de que el experto difiera de la opinión general se deberá invitar a razonar sus respuestas.

Fase 4 de resultados: Se ha de analizar la información de la última ronda y elaborar el informe de devolución final. El investigador podrá calcular el nivel de consenso para cada punto concreto, recoger las razones principales de disenso y, finalmente, calcular el nivel de importancia.

## **Análisis basado en el método Delphi**

- **Fase 1 de definición:** En esta fase se definió los objetivos de este trabajo el cual es presentar una metodología basada en variables cualitativas y cuantitativas para el diagnóstico económico – financiero de las empresas, con el cual se pretende incluir en los diagnósticos que elaboran los expertos las variables externas y variables cualitativas como son: segregación de funciones, estructura organizacional, ambiente de control puesto que se ha considerado que influyen y forman parte de los principales problemas de las empresas para su crecimiento y desarrollo.

- **Fase 2 de conformación del grupo de informantes:** En esta fase se consideró de gran importancia buscar buenos expertos puesto que son ellos la fuente información para llevar a cabo con éxito este trabajo por lo que se estableció un perfil de expertos según el tipo de investigación, ver tabla 3.

**Tabla 3**  
**Perfil de expertos**

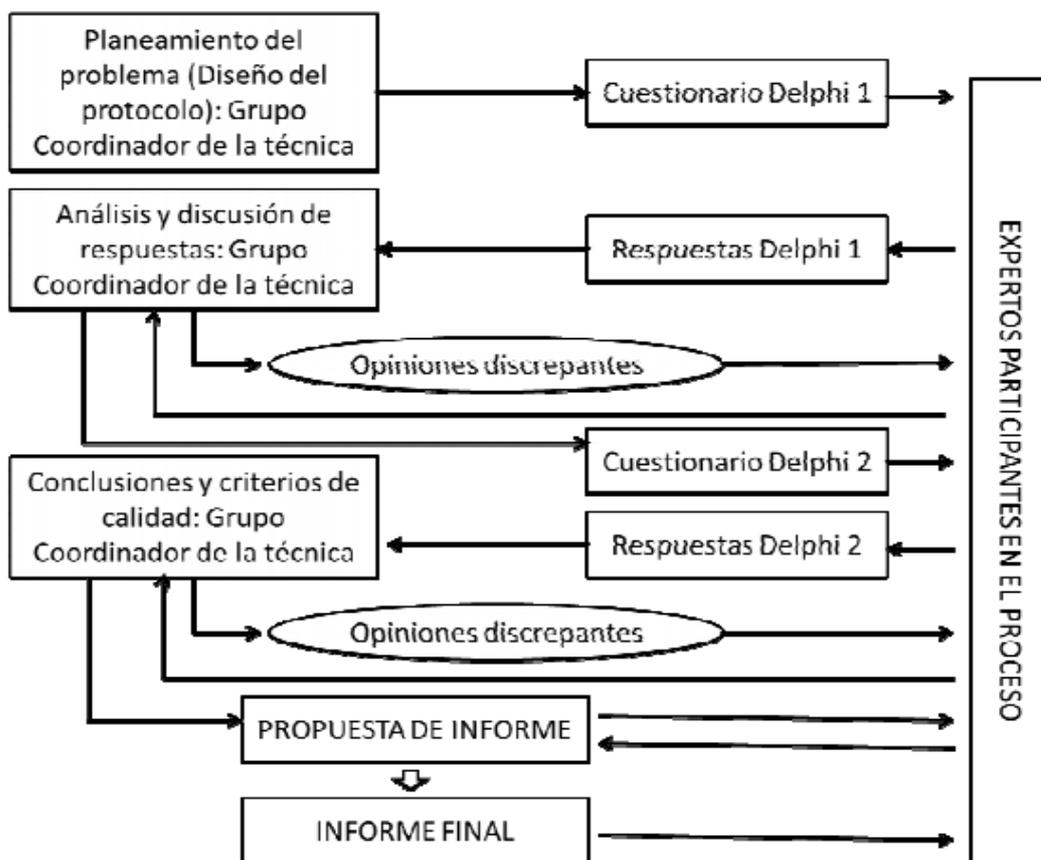
<b>Tema de investigación</b>	<b>Perfiles de expertos</b>
Metodología para un diagnóstico integral económico - financiero de las empresas ecuatorianas	Financieros, Auditores, Economistas con experiencia mayor a 7 años

Una vez analizado los candidatos con el cumplimiento del perfil buscado, se obtuvo 3 expertos a los cuales se les explicó las condiciones que debían cumplir, como son la voluntad de participar, el compromiso que debían tener con la actividad, la disponibilidad de tiempo y la amplia apertura en la comunicación puesto que sería interactivo, quienes expresaron su consentimiento con los puntos mencionados.

**Fase 3 de ejecución de las rondas de consulta:** Se elaboró una lista de preguntas las cuales fueron elaboradas con las siguientes pautas: claridad y lenguaje de acuerdo con los términos que se manejan en el área. Para el desarrollo de esta fase se tomó la figura del artículo de Pozo,

Gutiérrez y Rodríguez (2007), en el que utilizan el método Delphi para realizar una investigación en el sector social, en la cual se ilustra esta fase de ejecución de las rondas de consulta de una forma muy clara, ver figura 2.

El cuestionario sucesivo luego del primer cuestionario incluye ya la síntesis del pensamiento que se obtuvo de los expertos, con el cual se buscó reformular las preguntas de manera más clara y como síntesis de lo expresado en los casos en los que ya se había logrado un consenso.



**Figura 5** Esquema de flujo de fase 3

A continuación, se presenta el bloque de preguntas realizadas en el cuestionario 1 y 2, ver tabla 4 y 5.

**Tabla 4**  
**Bloque de preguntas cuestionario 1**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Qué variables usted considera en la elaboración de un diagnóstico económico - financiero de una empresa?
2. ¿Cree usted que la estructura organizacional, el ambiente de control y la segregación de funciones son importantes para el desarrollo financiero de las empresas?
3. ¿Consideraría incluir el análisis de la estructura organizacional, el ambiente de control y la segregación de funciones dentro de las variables para el diagnóstico económico - financiero de las empresas?
4. ¿Considera usted que una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica- financiera de la empresa sería beneficioso para tomar decisiones más acertadas? ¿Por qué?
5. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una metodología para llevar a cabo el diagnóstico económico - financiero de la empresa que incluya variables cualitativas y cuantitativas?

**Tabla 5**  
**Bloque de preguntas cuestionario 2**

<b>Preguntas</b>
1. ¿Qué variables usted considera en la elaboración de un diagnóstico económico - financiero de una empresa?
2. ¿Consideraría usted que el diagnóstico elaborado es correcto si los indicadores y las razones financieras salen óptimas, pero usted observa en el conocimiento realizado que existen serios problemas en la estructura organizacional, y en los controles internos de la empresa?
3. ¿Usted considera que las variables externas como son: estabilidad política, actitud del gobierno hacia las empresas, el producto interno bruto PIB, la tasa de desempleo, tipo de interés, ¿y el índice de precios del consumidor IPC tienen alguna influencia cuando se realiza el diagnóstico financiero?,
4. ¿Consideraría incluir el análisis de la estructura organizacional, el ambiente de control y la segregación de funciones dentro de las variables para el diagnóstico económico - financiero de las empresas?
5. ¿Considera usted que una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica- financiera de la empresa sería beneficioso para tomar decisiones más acertadas? ¿Por qué?
6. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una metodología para llevar a cabo el diagnóstico económico - financiero de la empresa que incluya variables cualitativas y cuantitativas?

**Fase 4 de resultados:** En esta fase se procedió a analizar las respuestas obtenidas por parte de los expertos y el consenso al cual se llegó tal como se presenta a continuación:

**Tabla 6**  
**Respuestas obtenidas**

Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1. ¿Qué variables usted considera en la elaboración de un diagnóstico económico - financiero de una empresas?	Indicadores de endeudamiento, rentabilidad, capacidad de generar valor, liquidez, solvencia, razones financieras, etc.	Indices de endeudamiento, rentabilidad, apalancamiento y liquidez	Indicadores de endeudamiento, de actividad, de rentabilidad, de liquidez y de valor.
2. ¿Consideraría usted que el diagnóstico elaborado es correcto si los indicadores y las razones financieras salen óptimas pero usted observa en el conocimiento realizado que existen serios problemas en la estructura organizacional, y en los controles internos de la empresa ?	No, pues ponen en riesgo la continuidad de la empresa	No, estas variables si deben ser analizadas.	No, pues el diagnóstico debe reflejar las mejores para el desarrollo por lo cual debe incluir la evaluación de estas variables.
3. ¿Usted considera que las variables externas como son: estabilidad política, actitud del gobierno hacia las empresas, el producto interno bruto PIB, la tasa de desempleo, tipo de interés, y el índice de precios del consumidor IPC tienen alguna influencia cuando se realiza el diagnóstico financiero?,	Son variables que afectan a la economía de un país, que por lo consiguiente afectarían indudablemente la economía empresarial.	Sí, toda afectación a la economía de un país, produce una reacción global dentro de ese país, por lo que se tendría que evaluar el impacto por sector.	Son variables que no son controlables y pueden llegar a ser muy volátiles por lo que a menos que el panorama se presente muy recesivo yo preferiría no considerar esas variables.
4. ¿Consideraría incluir el análisis de la estructura organizacional, el ambiente de control y la segregación de funciones dentro de las variables para el diagnóstico económico - financiero de las empresas?	Sí, realmente deben ser incluidas pues forman parte de como está financieramente esa empresa.	Sí, deben ser incluidas debido a que representan la continuidad financiera y la evaluación de los riesgos.	Sí, pues el análisis de estas variables influye en cómo vemos a esta empresa financieramente.
5. ¿Considera usted que una metodología para un diagnóstico integral de la situación económica-financiera de la empresa sería beneficioso para tomar decisiones más acertadas? ¿Por qué?	Claro, serviría de guía dando las pautas de cuales deben ser analizadas y porqué	Sí, puesto que ya se tendría algo pre - establecido que entendería incluye lo mínimo que debe ser evaluado.	Definitivamente, siempre una metodología abre puertas, pues nos deja ver puntos que antes no habíamos analizado, ya sea por desconocimiento o por no verlo del punto de vista adecuado.
6. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una metodología para llevar a cabo el diagnóstico económico - financiero de la empresa que incluya variables cualitativas y cuantitativas?	Sí, considero que será una buena herramienta, puesto que incluye variables que no habían sido analizadas y que podrían tener un impacto significativo.	Sí, realmente es importante que se analice los aspectos cualitativos y cuantitativos cómo un todo.	Sí sería una excelente herramienta, debido a que se haría una evaluación más completa.

Una vez obtenidas las respuestas del segundo cuestionario se procedió a clasificar la aprobación de los expertos por cada una de las preguntas realizadas, en donde se tabuló por “SI” si el experto tuvo una respuesta favorable o de “NO” si el experto no estuvo de acuerdo en su totalidad o parcialmente. Si la respuesta es “SI” se suma 1 punto y si la respuesta es “NO” se considera 0. A continuación se presenta tabla resumen de los resultados valorados, ver tabla 7.

**Tabla 7**  
**Resultados obtenidos**

	Respuestas			Resultado
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	
Pregunta 1	SI	SI	SI	3
Pregunta 2	SI	NO	SI	2
Pregunta 3	SI	SI	NO	2
Pregunta 4	SI	SI	SI	3
Pregunta 5	SI	SI	SI	3
Pregunta 6	SI	NO	SI	2
<b>Promedio de aceptación =</b>				<b>2.5</b>



Figura 6 Resultados porcentuales

Una vez obtenido los resultados podemos interpretar los expertos consideran que la metodología propuesta es favorable, la cual se aprueba con un 83% de aceptación. Corroborando la importancia de una metodología que sirva de guía y que incluya las variables más relevantes para un diagnóstico integral económico – financiero de las empresas ecuatorianas.

## **Capítulo VI**

### **Propuesta Metodológica**

#### **Introducción**

Actualmente no se dispone de una metodología para realizar un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas lo cual constantemente genera un problema al momento de que los inversionistas y accionistas de las empresas desean conocer la situación real de la misma, puesto que los gerentes generales y financieros no cuentan con un modelo que esté más apegado a la situación y características de este grupo de empresas ecuatorianas y que incluya la recopilación de lo que se debería evaluar como mínimo al realizar un diagnóstico.

Mediante la investigación se pudo identificar que las variables que frecuentemente son usadas al momento de realizar el diagnóstico económico - financiero son únicamente variables cuantitativas que si bien es cierto son determinantes a la hora de calcular ratios financieros y conocer en números cómo se encuentra la empresa, no son los únicos que deben ser considerados, debido a que existen variables cualitativas que generan valor y forman las bases para la sostenibilidad de la empresa, como estructura interna y también variables externas que influyen significativamente en el desarrollo de las empresas por lo que, se busca presentar un método que agrupe las variables más relevantes que deben seguirse a la hora de realizar un diagnóstico de la situación económica – financiera de las empresas y su perspectiva a futuro que le permita tomar decisiones adecuadas y le ayuden a cumplir sus objetivos.

#### **Objetivo**

La metodología, tiene como objetivo evaluar las variables cualitativas y cuantitativas más relevantes que tienen un impacto en la situación económica financiera de las empresas ecuatorianas, permitiéndoles a través de su aplicación diagnosticar la sostenibilidad actual y futura de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## Desarrollo

De acuerdo con Oriol Amat (2013) un análisis integral económico - financiero consta de 4 etapas como se muestra a continuación:



**Figura 7** Fases análisis financiero, adaptado de (*Análisis integral de empresas, 2013*)

Para lo cual antes de empezar cada una de las fases se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Requerimiento de información: Se debe recopilar la información necesaria para el desarrollo y aplicación de la metodología.
  - Estados Financieros de los últimos 2 años (Estado de situación financiera, Estado de pérdidas y ganancias, Estado de flujo de efectivo, Estado de cambios patrimoniales)
  - Organigrama de la Compañía lo más abierto posible.

- Manuales de funciones de las áreas financiera, comercial, recursos humanos.
- Presupuesto del año en análisis y año anterior.
- Se deberá tener un conocimiento de la Compañía, el cuál debe abarcar como mínimo las siguientes áreas:
  - Financiera
  - Comercial
  - Recursos Humanos

Así mismo se deberá realizar una revisión de los siguientes aspectos:

- Se deberá realizar un conocimiento del entorno de la Compañía, conocer cuál es la opinión que tienen los clientes y los competidores de la entidad.
- Cuáles son los objetivos de la Compañía, la misión, la visión, y se deberá conocer a detalle cuales son las metas y objetivos que tienen en materia financiera.
- Se deberá revisar los informes de los dos últimos años del gerente de la Compañía y del Comisario que fueron reportados a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Así mismo se deberá revisar el Informe de Auditoría y el Informe de Cumplimiento Tributario en caso de que apliquen o en su defecto los Anexos presentados a los entes reguladores.

## **Fase 1**

### **Análisis cualitativo**

Aquí se deberá realizar una lectura de los aspectos cualitativos de la Compañía a partir de los siguientes puntos:

- Cómo está conformada la estructura de la Compañía, y si existe un organigrama actualizado.
- Conocer cuál es el ambiente de control de la Compañías, si existe compromiso por parte de los directivos, si existe una adecuada comunicación entre el personal, si existen políticas que promuevan los valores de la entidad y su compromiso con su cumplimiento, y cuál es la respuesta por parte de los empleados hacia alcanzar los objetivos y metas propuestos por la entidad.
- Revisar e identificar cómo están segregadas las funciones de las áreas claves de la Compañía y si son adecuadas o si existen riesgos importantes.

Una vez que se haya culminado los dos primeros procesos, ya se podrá tener una visión de este diagnóstico, para lo cual se deberá dejar redactado de manera breve y concisa para su soporte.

## **Fase 2**

### **Análisis Patrimonial y financiero**

Esta revisión se complementa con la revisión cualitativa previamente realizada, en este proceso ya interviene el uso de las herramientas propias de un diagnóstico financiero, cómo son:

- Análisis horizontales y verticales de los Estados Financieros,
- Análisis de razones financieras, y
- Análisis de los fuentes y usos de fondos

Es importante considerar que antes de usar las herramientas mencionadas se deberá tener claro el significado de cada una de ellas y su interpretación, puesto que, de no ser así sólo se tendrán números y resultados que no aportarán valor al trabajo; de igual manera vale

mencionar que no es necesario aplicar todas las herramientas, debido a que estas quedan a juicio, conocimiento y experiencia de cada experto.

Existen puntos generales que se deberán evaluar antes de empezar a usar las herramientas los cuales son:

- Verificar que los totales de los Estados Financieros estén correctos, realizar pruebas en la formulación del archivo de Excel.
- Verificar que la utilidad registrada en el Estado de Pérdidas y Ganancias sea la misma que está reflejada en el Balance General.

Entre los principales indicadores que disponemos para realizar el análisis del estado de situación financiera tenemos:

- Ratios de endeudamiento
- Ratios de solvencia
- Fondo de Maniobra
- Necesidades Operativas de Fondo (NOF)
- El ciclo de maduración de caja = # días de (+) stock de inventario (-) plazo de pago de proveedores (+) plazo de cobro de clientes.

### **Fase 3**

#### **Análisis Estado de Resultados**

Esta revisión se complementa con la revisión cuantitativa relacionada al análisis del estado de situación financiera. Algunas de las técnicas para el análisis del estado de resultados son:

- Análisis horizontales y verticales del Estado de Resultados,
- Análisis de razones financieras, y

- Análisis de la capacidad de crecimiento y creación de valor.

El análisis del estado de resultados no permite valorar si la empresa tiene capacidad de crecimiento y si está generando utilidades suficientes. Adicionalmente, nos permite estudiar el comportamiento de los ingresos y aquellos gastos más importantes para la compañía que podrían ser sujetos a revisión en caso de que alguno tenga un incremento inusual. Mediante el análisis del estado de resultados se puede conocer si la compañía está siendo rentable y, por ende, si está generando un retorno para las inversiones que han realizado los inversionistas. Entre los principales indicadores del estado de resultados tenemos:

**Tabla 8**  
**Indicadores de Rentabilidad**

<b>Indicador / Razón</b>	<b>Fórmula</b>
Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas del último periodo}}{\text{Ventas del periodo anterior}}$
Análisis de gastos	$\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$ROI: \frac{\text{BAIL}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$
Rentabilidad sobre los fondos propios (ROE)	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio neto}}$

- Para un análisis del Financiamiento Operativo tenemos inmersos los siguientes indicadores y razones financieras:
  - Fondo de Maniobra
  - Necesidades Operativas de Fondo (NOF)
  - El ciclo de maduración de caja = # días de (+) stock de inventario (-) plazo de pago de proveedores (+) plazo de cobro de clientes.
  - Flujo de efectivo

#### **Fase 4 Diagnóstico y Recomendaciones**

Una vez obtenido los resultados de las fases previas, estas deberán ser colocados en el informe que se emitirá como resultado del diagnóstico que se está llevando a cabo a la Compañía. Para esto adicionalmente se ha construido una matriz que agrupa los puntos anteriores tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos en un solo resumen el cual permite dar una valoración por magnitud (resultados obtenidos) y el impacto que tienen estas variables en el diagnóstico de la Compañía. En la matriz la valoración del impacto se ha colocado de acuerdo con la relevancia obtenida de la investigación realizada, sin embargo, esta puede ser modificada de acuerdo con el criterio de cada uno de los expertos.

La magnitud se ha fijado en función de la relevancia de cada uno de los componentes al momento de realizar el análisis integral de la empresa. Esto se ha expresado en base a porcentajes del 1 al 100 donde la sumatoria de todos los componentes es igual a 100%. Así mismo, se ha distribuido el peso porcentual de los componentes a sus subcomponentes con el objetivo de definir los aspectos que podrían tener mayor relevancia a la hora del análisis. Al momento de realizar el análisis se debería anotar en la herramienta si la compañía sujeta a análisis cumple o no.

Adicionalmente, se ha dejado definido el impacto que tiene cada componente en función de lo que, según los expertos (Solano, Tirira y Morán), tendría mayor influencia al analizar una empresa. Estas clasificaciones de impactos no deberán ser modificadas puesto que representan los puntos claves a nivel general en las compañías. Los impactos se han clasificado como sigue:

Bajo: Una puntuación de 1.

Medio: Una puntuación de 2.

Alto: Una puntuación de 3.

El total de acciones corresponde a la ponderación obtenida de la magnitud establecida por el impacto que esa variable posee, obteniendo la suma todas las variables el total.

El resultado de este total está agrupado en 3 resultados:

> 200 = Se considera que la Compañía es Rentable y fuerte. Esto debido a que tiene una buena estructura organizacional, ambiente de control interno optimo, existe un buen análisis de segregación de funciones que evitarían errores o fraudes y la situación

política da facilidades a la empresa para que realice sus operaciones sin complicaciones. Adicionalmente, muestra una fuerte estructura financiera con unas expectativas económicas sólidas y que, en el corto plazo, no se provee que puedan existir problemas. > 100 = Se considera estable con mejoras que debe realizar. Esto debido a que suelen tener deficiencias ya sea en la estructura organizacional y control interno o porque están aplicando políticas económicas que pueden generar tensiones financieras en la empresa.

< 100 = Se considera que es Débil y que deben realizar mejoras sustanciales. Esto debido a que presentan una estructura organizacional poco adecuada al tamaño de la empresa y un control interno deficiente, originando que las probabilidades de errores o malas decisiones que impacten significativamente el negocio sean altas.

Con esta matriz se busca poder interpretar de manera rápida en que aspectos la Compañía presenta puntos débiles que se deberán mejorar para poder lograr los objetivos propuestos.

### **Recomendaciones generales destinadas a mejorar el control interno y las operaciones del negocio basadas en las mejores prácticas:**

- Tener departamento de nómina que se encargue de la administración del talento humano, gestión de la nómina, establecimiento de reglamentos internos, creación de un código de conductas, elaboración de roles, creación de KPIs y determinación de comisiones a vendedores. Esto ayudará a que exista un mayor control de personal, así como evitar posibles desfalcos o errores en los cálculos y pagos de nómina.
- Tener un cargo de jefatura que controle cada una de las diferentes actividades de forma independiente, es decir, una jefatura para importaciones, cobranzas, bodega, tesorería y contabilidad. Esto ayudará a que cada área tenga un responsable que responda por las distintas actividades, así como evitar posibles conflictos de funciones entre roles de ejecutor y aprobador.

- Designar o contratar una persona que realice las funciones de gerente financiero, cuyo objetivo sea el de maximizar el valor de la empresa mediante la implementación adecuada de políticas de financiamiento, inversión, reducción de deudas, costos financieros y gastos generales.
- Crear e implementar un plan de marketing que le permita a la compañía alcanzar una mayor cuota de mercado e incremento de sus ventas.
- Establecer metas a vendedores mediante retribuciones atractivas que incentiven al personal a la búsqueda de incrementar las ventas. Estas comisiones deberán ser canceladas únicamente al cobro de la totalidad de las ventas para evitar facturaciones ficticias que luego se anulan.
- Automatizar los procesos de la empresa. Implementar un sistema de facturación automática para que, al momento de generación de facturas de ventas o recepción facturas de compras, estas se contabilicen automáticamente en la entrada o salida del inventario.
- Realizar una reasignación de funciones, de modo que se eviten los procesos de realización, revisión y aprobación por una misma persona. Por ejemplo: i) Que el tesorero realice la conciliación bancaria y el contador la apruebe; ii) Que personal de cobranzas realice la gestión de cobro y tesorería o contabilidad realice el registro; iii) Que los pagos sean manejados por tesorería y no por quien gestiona las cuentas por pagar a proveedores; iv) Que los cheques sean elaborados por tesorería y no contabilidad; v) Que las comisiones de ventas sean aprobadas por recursos humanos en base a las ventas reportadas y no por gerencia de operaciones.
- Establecer políticas de cierres de estados financieros mensuales donde se realice una revisión de las principales cuentas en búsqueda de errores o variaciones inusuales que permitan anticiparse y detectar errores o indicios de fraude.

### **Recomendaciones destinadas a mejorar la situación económica y financiera de la compañía:**

A continuación, se enumerarán una serie de recomendaciones cuyo propósito es mejorar la cifra de los estados financieros de forma que las compañías pueda operar de forma óptima, corrigiendo su estructura de financiamiento y mejorando sus resultados económicos:

- Uno de los rubros más fuertes dentro de los estados financieros normalmente es el correspondiente a los financiamientos recibidos de los accionistas, los cuales se presentan en ciertos casos en los estados financieros como “Cuentas por pagar a compañías relacionadas”, registrado en el pasivo corriente y estos préstamos tienen un tiempo mayor a 6 años o desde su constitución como capital de trabajo, por lo que se recomienda en estos casos conversar con los accionistas de modo que este valor pueda ser considerado como parte de los aportes de capital. Debido a que esto ayuda a mejorar el capital de la Compañía, así como también mejorará el fondo de maniobra, las necesidades operativas de fondo y las ratios de liquidez. Esta recomendación no impactará los intereses de los accionistas, pues pueden ser retribuidos vía dividendos en los próximos años. Esta recomendación mejorará también sustancialmente el fondo de maniobra y las ratios de liquidez.
- La depreciación de los edificios debe ser realizada en base a un evalúo de expertos e intenciones de la Administración de la compañía, puesto que en muchos casos puede existir un tiempo mayor a lo estipulado según la base del SRI y que producto de lo antes mencionado, podría existir una disminución del gasto de la depreciación.
- Validar que todas las facturas sean ingresadas a la contabilidad.
- Renegociar los días de pagos a proveedores y de no lograrlo por ser una compañía de bajo tamaño y reconocimiento en el mercado no tendría poder de negociación de proveedores, por lo que los días de crédito recibidos serían cortos. Adicionalmente, se debe mejorar la gestión de cobranzas para reducir los días de cobro de 164 que se encuentran muy elevados.

**Tabla 9**  
**Matriz de resultados**

				Valoración							Total Acciones		
				1. Magnitud			2. Impacto						
>200 = Rentable y fuerte > 100 = Estable < 100 = Débil	Peso por componente %	Impacto 1 = Baja, 2 = Media, 3 = Alta	Peso individual %	Cumple	No cumple	Total Acción 1	Bajo	Medio	Alto	Total Acción 2			
FACTORES PARA UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL ECONÓMICO - FINANCIERO	1. Cualitativo	A. Análisis interno	15%	<b>1. Estructura organizacional</b>									
				Existe un área independiente que controla exclusivamente la parte financiera de la empresa	3.00%	✓		3%			✓	3	9%
				Existe un departamento o función de auditoría interna independiente de otras áreas	1.00%	✓		1%		✓		2	2%
				Existe un área independiente de administración del talento humano	1.00%	✓		1%	✓			1	1%
				Existe un departamento independiente de marketing y ventas.	3.00%	✓		3%			✓	3	9%
				Existe un departamento independiente de compras.	3.00%	✓		3%		✓		2	6%
				Existe un departamento independiente de cobranzas.	3.00%	✓		3%	✓			1	3%
				Existe un departamento independiente de control de inventarios.	1.00%	✓		1%		✓		2	2%
		<b>2. Ambiente de Control</b>											
		La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y complejidad de la entidad, con líneas de reporte claras y definidas, y autoridad apropiada asignada a las personas	2.00%	✓		2%		✓		2	4%		
		Hay supervisión y monitoreo adecuado del procesamiento de información y operaciones de contabilidad	2.00%	✓		2%		✓		2	4%		
		Hay una segregación de funciones adecuada entre las actividades/funciones principales de la entidad	2.00%	✓		2%		✓		2	4%		
		Los empleados en puestos gerenciales clave y de informes financieros tienen el conocimiento, destrezas e integridad requerido para realizar sus funciones	4.00%	✓		4%				✓	3	12%	
		Los paquetes de remuneración están estructurados de forma tal de evitar factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa en la gerencia	1.00%	✓		1%	✓			1	1%		
	La actitud de la gerencia crea una cultura en la cual la información financiera es importante en lugar de ser ignorada o evitada	4.00%	✓		4%				✓	3	12%		
	<b>3. Segregación de funciones</b>												
	Se ha realizado a nivel general en la organización un estudio de aquellas funciones asignadas a empleados que podrían estar causando conflictos.	1.00%	✓		1%		✓		2	2%			
	Se han establecido políticas apropiadas para la autorización de los pagos.	1.00%	✓		1%		✓		2	2%			
	El personal de venta es diferente al personal encargado de las cobranzas	1.00%	✓		1%	✓			1	1%			
	<b>4. Estabilidad Política y actitud del gobierno hacia las empresas</b>												
Economía general del país en crecimiento (El PIB es mayor con respecto al año anterior)	0.50%	✓		1%	✓			1	1%				
Existencia de incentivos fiscales para el sector de la empresa.	0.50%	✓		1%		✓		2	1%				
Existencia de facilidades de financiamiento para las empresas.	0.50%	✓		1%			✓	3	2%				
Costos de financiamientos bajos.	0.50%	✓		1%		✓		2	1%				
B. Perfil Macroeconómico (Análisis del entorno)		2%											

			Valoración							Total Acciones			
			1. Magnitud			2. Impacto							
>200 = Rentable y fuerte > 100 = Estable < 100 = Débil	Peso por componente %	Impacto 1 = Baja, 2 = Media, 3 = Alta	Peso individual %	Cumple	No cumple	Total Acción 1	Bajo	Medio	Alto	Total Acción 2			
FACTORES PARA UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL ECONÓMICO - FINANCIERO	2. Cuantitativo	Análisis patrimonial y financiero	<b>5. Análisis de indicadores financieros</b>										
			20%	Ratio de endeudamiento da como resultado un valor entre 0.5 a 0.6	5,00%	✓		5%		✓		2	10%
				Ratio de calidad de la deuda da como resultado un valor entre 0.6 a 1	5,00%	✓		5%		✓		2	10%
				Ratio capacidad de devolución indica que la empresa tiene la capacidad de cancelar la deuda incluso antes de su vencimiento.	5,00%	✓		5%			✓	3	15%
				Ratio de liquidez da como resultado un valor entre 1 a 1.5	5,00%	✓		5%		✓		2	10%
		10%	<b>6. Fondo de maniobra y necesidades operativas de fondo</b>										
			Se realiza anualmente un análisis del fondo de maniobra de la empresa y las necesidades operativas de fondo	4,00%	✓		4%			✓	3	12%	
			La compañía tiene un fondo de maniobra positivo (activos corrientes menos pasivos corrientes)	3,00%	✓		3%			✓	3	9%	
		5%	<b>7. Ciclo de maduración de caja</b>										
			Los días de cobros a clientes son menores a los días de pago a proveedores.	3,00%	✓		3%			✓	3	9%	
			El número de días en que la compañía convierte el efectivo es menor al año anterior.	2,00%	✓		2%	✓		1	2%		
	Análisis económico y capacidad para generar valor	15%	<b>8. Crecimiento en ventas</b>										
			Existe un presupuesto de ventas discutido y acordado a nivel de la organización.	3%	✓		3%		✓		2	6%	
			El presupuesto de ventas es realista, alcanzable y se ha elaborado en función de la demanda estimada o crecimiento histórico de periodos anteriores.	2%	✓		2%		✓		2	4%	
			Se han establecido metas e incentivos por cumplimiento de metas.	3%	✓		3%		✓		2	6%	
			El presupuesto de ventas de los últimos años se ha cumplido.	2%	✓		2%		✓		2	4%	
			Se ha destinado presupuesto para inversión en desarrollo de nuevos productos.	2%	✓		2%		✓		2	4%	
		10%	<b>9. Análisis de gastos</b>										
			Existe un presupuesto de gastos e inversiones discutido y acordado por cada departamento.	3%	✓		3%		✓		2	6%	
			El crecimiento anual de gastos es menor al crecimiento en ventas.	3%	✓		3%		✓		2	6%	
Existe una política de inversiones en activos.			2%	✓		2%	✓			1	2%		
			Existe una política de dividendos.	2%	✓		2%	✓		1	2%		
5%		<b>10. Rendimiento sobre la inversión (ROI) y los fondos propios (ROE)</b>											
		Se realiza un análisis del ROI y ROE al menos anualmente.	1%	✓		1%		✓		2	2%		
		El ROI del año anterior fue superior al costo de la deuda (promedio de la tasa de interés de todos los préstamos).	2%	✓		2%		✓		2	4%		
			El ROE del año anterior fue superior al costo de oportunidad de los accionistas.	2%	✓		2%		✓	2	4%		
<b>TOTALES</b>						<b>100%</b>				<b>217%</b>			

## **Triangulación y validación**

La problemática analizada en este trabajo, la cual comprende que no se dispone de una metodología para realizar un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeña y medianas empresas, debido a que en su mayoría son negocios familiares o que no cuentan con una formación financiera adecuada, los limitan para que realicen este tipo de diagnóstico, puesto que les generaría un costo al tener que contratar a expertos para su realización. El objetivo de este trabajo era diseñar una metodología dirigida al 96% de empresas ecuatorianas comprendidas entre micro, pequeña y medianas empresas y que de acuerdo con las entrevistas con expertos financieros se obtuvo que este grupo de empresas no realizaban este diagnóstico.

Por lo que se diseñó una metodología recogiendo las variables cualitativas y cuantitativas más relevantes para su análisis y de manera de cubrir las necesidades establecidas en el marco teórico y considerando todas las limitaciones propias del diagnóstico financiero tradicional, la metodología que se presentó recoge varias de las técnicas clásicas como las siguientes: el análisis vertical (porcientos integrales) el análisis horizontal (aumentos y disminuciones), el análisis histórico a través de tendencias y comparaciones, y el análisis proyectado o estimado y adicional se agrega variables cualitativas que se consideró basada en la experiencia de los expertos que estas tienen incidencia significativa en el análisis y proyección a futuro de la empresa analizada.

La metodología propuesta consta de 4 fases tomando el modelo de Oriol Amat (2013), en la primera fase se desarrolla un análisis cualitativo en donde se analiza la estructura organizacional de la empresa, como están segregadas sus funciones, la independencia de los departamentos más relevantes, y el ambiente de control lo cual responde a que en el marco teórico se indica lo siguiente “la principal finalidad de una estructura organizacional es instaurar un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación (Jacobs, 2016)”. “Una correcta segregación funcional constituye uno de los elementos fundamentales del control interno y la prevención de fraude en una organización (Mantilla, 2013)”. “El entorno de control establece el

comportamiento dentro de una organización, la disciplina, los valores éticos, la capacidad y estructura organizativa, la segregación de funciones y el desarrollo de la empresa a futuro” (Sanbder, 2012).

La segunda fase es el análisis patrimonial financiero, en donde se hace análisis cuantitativos como son: análisis de indicadores financieros, fondo de maniobra y necesidades operativas de fondo, ciclo de maduración de caja, lo cual responde a lo establecido en el marco conceptual “El análisis del balance permite obtener un diagnóstico claro de la situación patrimonial (endeudamiento y capitalización) y financiera (solventía a corto plazo, plazos de existencias-cobro-pago, gestión de activos) de la empresa. De esta forma, se pueden contestar preguntas como las siguientes: ¿Está la empresa suficientemente capitalizada?, ¿Cuánto capital haría falta para que la empresa esté saneada?, ¿Se podrán atender las deudas a corto plazo?, ¿El fondo de maniobra es suficiente?, ¿Tiene la empresa capacidad para asumir deudas adicionales?, ¿Es correcta la gestión de los plazos de cobro y pago, ¿Es correcta la gestión de los activos? (Amat, 2013)”.

La tercera fase es el análisis económico y capacidad para general valor, en donde analiza el crecimiento en ventas, análisis de gastos, rendimiento sobre la inversión y los fondos propios lo cual responde a lo establecido en el marco conceptual “El análisis de la cuenta de resultados y del valor creado por una empresa permite obtener un diagnóstico claro de la situación económica de la empresa. Por esto recibe la denominación de análisis económico. De esta forma, se pueden contestar preguntas como las siguientes: ¿Genera la empresa una riqueza suficiente?, ¿Qué elementos inciden en la generación de la riqueza?, ¿Es suficiente el nivel de autofinanciación?, ¿Deberían aumentarse los dividendos?, ¿Tiene la empresa capacidad de pago para asumir deudas adicionales? (Amat, 2013)”.

Y la cuarta fase es la del diagnóstico y recomendaciones en donde se llena la matriz creada en esta metodología respondiendo a las preguntas establecidas y valorizadas de acuerdo a su peso e impacto, permitiendo realizar mejoras en los puntos de mayor impacto y acogerse a las recomendaciones de mejores prácticas, para lo cual se puede concluir que la metodología si responde a la problemática presentada resolviendo la necesidad e importancia de que este grupo de empresas realicen un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de manera anual y que contribuya a su desarrollo y crecimiento futuro.

## Capítulo VII

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

El diagnóstico económico – financiero es una herramienta que permite a los accionistas, directivos, gerentes, administradores, evaluar con exactitud cual es la situación real de la empresa, permitiéndoles tener una visión amplia de en qué y cómo debe mejorar y ayudarles a tomar decisiones correctas que los lleven al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En este trabajo de investigación se presentó una propuesta metodológica para uso de los expertos en la realización de un diagnóstico integral económico – financiero en donde se propuso 2 nuevos grupos de variables: las variables externas y las variables internas pero cualitativas, las cuales no estaban siendo aplicadas pero que sin embargo tenían incidencia en el desarrollo actual y futuro de las empresas como se expone a continuación:

#### VARIABLES EXTERNAS

- La estabilidad política, esta influye directamente en como la empresa se proyecta mundialmente, por lo que si la empresa tiene como objetivo una expansión hacia el exterior y el país presenta una inestabilidad alta, reflejará importantemente un castigo puesto que sus recursos se ven afectados por garantizar la inversión.
- Actitud del gobierno hacia las empresas, esta variable evalúa cual es la respuesta que el gobierno tiene para con el sector empresarial, tiene propuestas de mejoras para el sector o tiene propuestas que restringen o condicionan el crecimiento.
- PIB, el Producto Interno Bruto es una variable que debe estar siempre considerada en todo análisis pues este es el indicador de desarrollo económico del país en donde se encuentra la empresa, el cual representa si la economía se está expandiendo o contrayendo.

- Tasa de desempleo, esta tasa permite dentro del análisis conocer si la situación actual que se presenta en la situación financiera de la empresa es estable o es producto de algún auge o recesión, permitiendo al experto realizar una proyección a futuro evaluando los datos dispersos.
- Tipos de interés, debemos recordar que el Ecuador no posee moneda propia por lo que la tasa de interés es externa y no le permite ser reducida afectándole directamente a la economía, la cual se verá fluctuando, dependiendo del desarrollo económico de Estados Unidos.
- Índice de precios del consumidor, esta variable juega un rol importante, debido a que, si ese índice aumenta, los clientes deberán pagar más por el mismo producto y así mismo la empresa deberá pagar más a sus proveedores por un mismo servicio que se recibía.

#### Variables Cualitativas:

- La estructura organizacional, esta variable permite a la empresa tener sus bases sólidas. Una estructura fuerte permite a la empresa crecer, debido a que tiene bien definido hacia donde quiere llegar y qué necesita para llegar, tiene claramente identificado las cabezas de los procesos y sus responsabilidades, permitiéndoles así tener un control completo de su desarrollo.
- Ambiente de control, esta es definida por los controles que se tienen dentro de la empresa, la comunicación que existe desde los altos directivos hasta la última línea jerárquica y cual es la respuesta que se da y se recibe. El ambiente de control es el alma de una empresa aquí se engloba al recurso humano que es del que depende para su desarrollo y crecimiento.
- Segregación de funciones, esta variable permite evaluar los riesgos y cuales son los controles o respuesta a esos riesgos para mitigarlos, se evalúa el compromiso de la dirección. Una empresa que tenga graves problemas de segregación de funciones representa un alto riesgo de continuidad de negocio.

Es importante la implementación de una metodología que les ayude cómo guía a los expertos, dándole las pautas para su realización de los diagnósticos financieros, y que cuenten con la matriz de resultados propuesta en esta investigación la cual les permite evaluar de manera

general todos los aspectos, pues incluye dentro del análisis tanto las variables cualitativas como cuantitativas pues estas conforman un análisis integral, permitiéndole al experto poder tener un conocimiento general, eliminando cualquier sesgo y riesgo de no análisis de la continuidad del negocio por las fallas internas de las empresas.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda que los directivos realicen un diagnóstico integral económico – financieros a sus empresas al menos 1 vez cada 3 años pues este diagnóstico les permite conocer la situación actual, y la proyección a futuro, cuidando así sus inversiones y velando por su crecimiento y desarrollo.
- Los expertos deben seguir una metodología estándar que contemple las variables cualitativas y cuantitativas en la realización del diagnóstico pues estas deben ser evaluadas en su conjunto para verificar la continuidad en el tiempo.
- Documentar paso a paso en la aplicación de la metodología propuesta para constancia de su evaluación y resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado.
- Los expertos deben constantemente capacitarse en temas financieros para conocer, y dominar las herramientas financieras que los ayudan al análisis e interpretación de los resultados y así, poder realizar excelentes recomendaciones que ayuden a la mejora de las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2013). *Análisis integral de empresas*. Barcelona: Profit.
- Anderson, P. W. (2018). La economía como un sistema complejo en evolución. *CRC Press*.
- Arthur, W. B. (2018). La economía como sistema evolutivo complejo II. *CRC Press*.
- Ballesteros, H., Verde, J., & Costabel, M. (2015). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*.
- Bartels, L. M. (2016). Democracia desigual: la economía política de la nueva era dorada. *Princeton University Press*.
- Bartels, L. M. (2016). Democracia desigual: la economía política de la nueva era dorada. *Princeton University Press*.
- Blaikie, P. (2016). La economía política de la erosión del suelo en los países en desarrollo. *Routledge*.
- Cheal, D. (2015). La economía del regalo. *Routledge*.
- Cohen, B. J. (2017). Economía política internacional. *Routledge*.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*.
- Drahos, P. &. (2017). Información feudalista: Quién posee la economía del conocimiento. *Routledge*.
- Epstein, J. (2018). Sociedades escolares, familiares y comunitarias, Edición de economía estudiantil: Preparación de educadores y mejora de las escuelas. *Routledge*.
- Gilpin, R. (2016). La economía política de las relaciones internacionales. *Princeton University Press*.
- Graham, B. A. (2016). Una geografía del patrimonio: poder, cultura y economía. *Routledge*.
- Haggard, S. &. (2018). La economía política de las transiciones democráticas. *Princeton University Press*.
- Hamari, J. S. (2016). La economía del intercambio: por qué las personas participan en el consumo colaborativo. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hamari, J. S. (2016). La economía del intercambio: por qué las personas participan en el consumo colaborativo. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hull, G. (2017). Un tratado de economía política. *Routledge*.

- Jacobs, J. (2016). *La economía de las ciudades*. *Vintage*.
- King, A. D. (2015). *El urbanismo, el colonialismo y la economía mundial*. *Routledge*.
- King, A. D. (2015). *El urbanismo, el colonialismo y la economía mundial*. *Routledge*.
- Kuhn, T. (1996). *De los paradigmas a la teoría evolucionista*.
- Kuhn, T. (2002).
- Lazzari, L. L., & Maeschalck, V. (2017). Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda.
- León García, O. (2009). *Administración Financiera*.
- Locke, R. M. (2018). *Remodelando la economía italiana*. *Cornell University Press*.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*.
- Moratto. (2007).
- Roos, J. (2001). *Capital intelectual: el valor intangible de la empresa*.
- Sassen, S. (2018). *Ciudades en una economía mundial*. *Sage Publications*.
- Schor, J. (2016). Debatiendo la economía del intercambio. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(3), 7-22.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador		
<b>AUTOR</b>	Morán Gorozabel Darshell Lissette		
<b>REVISORES/TUTOR</b>	Ing. Josefina Alcívar Avilés, Mgs. Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph. D Econ. Juan López Vera, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	30 agosto del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	93
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Finanzas, presupuesto, administración		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Diagnóstico financiero, empresas, finanzas, economía empresarial, metodología		
<b>RESUMEN/ABSTRACT :</b>	<p>El presente trabajo de investigación es un diseño de una metodología para realizar un diagnóstico integral económico – financiero de las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Un diagnóstico financiero les permite conocer el estado real financiero de la empresa, para así poder realizar una adecuada gestión financiera, que le ayude a cumplir con sus compromisos financieros, mejorar el valor de la empresa, financiar adecuadamente las inversiones, etc. Por lo cual esta metodología les permitirá a los usuarios determinar la situación financiera de las empresas, evaluando de manera integral todas las variables que influyen de manera relevante en el desarrollo y crecimiento de las empresas en cual se propone la inclusión de variables cualitativas como son: estructura organizacional, ambiente de control, y segregación de funciones y de variables cuantitativas que no se han venido considerando como son las variables externas – macroeconómicas, las cuales se ha podido identificar que tienen un impacto en crecimiento y desarrollo de las empresas. Esta metodología responde a la necesidad de evaluación que tienen las empresas para conocer económico y financieramente si están encaminadas al cumplimiento de sus metas y objetivos a futuro. La metodología presenta una matriz que recoge todas las fases propuestas y que permite a los usuarios conocer de manera integral los resultados y los puntos en donde se debe realizar mejoras adicional se presentan recomendaciones basadas en las mejores prácticas.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	Teléfono: +593-9-3858192	E-mail: <a href="mailto:darshell_micha@hotmail.com">darshell_micha@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Alcívar Avilés Teresa		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 ext 5065		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec">teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

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



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Darshell Lissette Morán Gorozabel, con C.C: # 093098266-5 autor(a) del trabajo de titulación: **Metodología para un diagnóstico integral de la situación económica – financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 30 agosto del 2019

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Darshell Morán Gorozabel  
C.C: 093098266-5