FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN FINANZAS CON MENCION EN MERCADO DE VALORES Y BANCA

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A. PARA ANALISIS DE RIESGO Y TOMA DE DECISIONES.

Profesor

Stefany, León Costales

Autor:

Francisco Andrés, Chacón Guerrero

2021

RESUMEN

La economía del planeta se ve afectada por los gastos que todas las empresas a nivel mundial tuvieron que afrontar, nuestro país no fue la excepción. Más de las tres cuartas partes de las empresas en el Ecuador no planificaron catástrofes como esta. Grupo Sucesores lleva más de setenta años en el mercado y mantiene su marca como líder en la producción de pasta, esta trayectoria le proporcionó manejar procesos estratégicos que mitigaron el impacto financiero y por esto muestra un crecimiento en ventas, equilibrio en sus existencias y en la caja. Con este estudio vamos a determinar de qué manera la pandemia afecta a la empresa y que podemos recomendar para una proyección a cinco años. En el capítulo uno se topa los antecedentes de la empresa, el entorno económico externo e interno. El capítulo dos se realiza el planteamiento del problema, sus formulaciones generales y específicas. En el capítulo tres se analiza la problemática del mercado y cifras macroeconómicas, los actores del mercado, alternativas para abordar la problemática y cumplimiento de objetivos, matriz comparativa de alternativas. Selección y justificación financiera y su metodología. En el capítulo número cuatro se realiza las propuestas de gestión financiera, análisis financiero y se culmina con la justificación de la propuesta. En donde mantiene márgenes adecuados de liquidez, no es necesario apalancarse con deuda financiera, cartera de clientes estable, precios equilibrados. Y lo que podemos mejorar es revisar el gasto administrativo y costo de ventas, son la únicas que muestran desequilibrio por lo que se recomienda reinvertir el mismo dinero de caja, en donde no se generará más gastos con lo que no generará deuda y tampoco incrementará gastos financieros. En el capítulo seis se comenta las discusiones y en el capítulo siete finaliza con el constructor de conclusiones y recomendaciones

ABSTRACT

The planet's economy is affected by the expenses that all companies worldwide had to face, our country was no exception. More than three-quarters of companies in Ecuador did not plan catastrophes like this one. Grupo Sucesores has been in the market for more than seventy years and maintains its brand as a leader in the production of pasta, this trajectory provided it with managing strategic processes that mitigated the financial impact and therefore shows growth in sales, balance in its inventories and in the box. With this study we are going to determine how the pandemic affects the company and what we can recommend for a five-year projection. In chapter one the antecedents of the company, the external and internal economic environment are found. Chapter two presents the statement of the problem, its general and specific formulations. Chapter three analyzes the market problems and macroeconomic figures, market actors, alternatives to address the problem and fulfillment of objectives, a comparative matrix of alternatives. Selection and financial justification and its methodology. In chapter number four the proposals for financial management, financial analysis and the justification of the proposal are completed. Where it maintains adequate liquidity margins, it is not necessary to leverage financial debt, stable client portfolio, balanced prices. And what we can improve is to review the administrative expense and cost of sales, they are the only ones that show imbalance, so it is recommended to reinvest the same cash money, where no more expenses will be generated, which will not generate debt and will not increase expenses. financial In chapter six the discussions are commented and in chapter seven ends with the constructor of conclusions and recommendations

INDICE DE CONTENIDOS

1 Contenido
RESUMEN ii
ABSTRACT iii
1. Introducción 5
1.1 Antecedentes de la Empresa 7
1.2 Entorno Económico 10
1.2.1 Entorno Externo 10
1.2.2 Entorno Interno 13
2. Planteamiento del Problema 18
2.1 Formulación del Problema 19
2.1.1 Objetivos 20
2.1.2 General 20
2.1.3 Específicos 20
3. Análisis Problemática 20
3.1 Análisis de Mercado 20
3.1.1 Cifras Macroeconómicas 22
3.2 Actores del Mercado 25
3.3 Alternativas Para Abordar la Problemática y cumplimiento de Objetivos . 26
3.4 Matriz Comparativa de Alternativas 27
3.5 Selección y Justificación Financiera de la Alternativa 28
4. Metodología 28
4.1 Propuesta de Gestión Financiera 29
4.1.1 Planificación de actividades 30
4.1.2 Análisis financiero 30
5. Justificación de la Propuesta 44
6. Discusión 58
7. Conclusiones y recomendaciones 59
8. Bibliografía 62

1. Introducción

Sector Alimenticio Ecuatoriano

En el Ecuador un dinamizador de la economía ecuatoriana y fuente de miles de empleo es la industria manufacturera, que incluye un diversificado portafolio de productos, entre los cuales se encuentra el sector alimenticio. Este sector ha experimentado grandes retos en la última década, con la inclusión de nuevas disposiciones en etiquetado y normas para fomentar las exportaciones, lo cual ha llevado que tengan incrementos en costos, así como oportunidades de acceder a mercados externos y mayores fuentes de financiamiento.

En el país encontramos variedad de industrias que elaboran productos tales como; Aceites y Derivados, Alimentos para Animales, Alimentos Frescos, Semielaborados y Elaborados, los cuales abastecen las necesidades de consumo, que satisfacen la seguridad alimentaria, de igual manera este sector es esencial para planificar programas y planes de gobierno en donde se debe asegurar la alimentación de la población ecuatoriana. La industria seleccionada, participa en el sector alimenticio, con la elaboración de productos elaborados.

Efectos de la Pandemia en el Sector Alimenticio

El sector experimento, un aumento en la demanda para los productos semielaborados y elaborados, en especial para aquellas que cuentan con conservas, pastas, enlatados y productos no perecederos de larga duración, ideales para el almacenamiento. Durante la crisis mundial por el coronavirus, la industria alimenticia mundial, juega un papel importante y debe estar preparada para abastecer a la población que requiere satisfacer la necesidad alimenticia, ya que, durante la pandemia, se experimentó y evidenció el aumento del hambre mundial.

En el Ecuador el consumo de productos del sector alimenticio aumentó de manera acelerada y con las restricciones y limitaciones que se tuvo por la pandemia, muchos productos se vieron beneficiados con el aumento de la demanda específicamente por su capacidad de conserva. Es importante mencionar que el

consumidor ha cambiado sus preferencias alimentarias por productos más sanos y con mayor grado de acopio. En promedio según cifras del INEC, la demanda creció en un 150% y la industria pudo satisfacer un 80% de ese incremento, la adaptación a las condiciones que impuso la pandemia, y los retos para la industria, como: Logística; El transporte tuvo regulaciones y el acceso a materias primas tuvo demoras y falta de oferta necesaria, así como entrega a locales comerciales, se ralentizó. Bajas por salud; Gran parte del personal de producción, se infectó y esto provocó bajas en las líneas de producción, puesto que el sector continuó con actividades ininterrumpidas al ser parte de los servicios y productos esenciales.

Estos retos, han puesto a prueba al sector, en especial para la industria de producción de pastas y productos cuyo consumo se incrementó en la pandemia; tuvieron la mayor demanda durante la crisis y siguen con un sostenido aumento de las ventas, pero a la vez, esto demanda mayores recursos para solventar las materias primas, teniendo que acceder a financiamiento para poder cubrir la actual demanda y aumentar la producción, muchas empresas vieron incrementos en sus costos y también han recurrido a reducir personal para equilibrar costos.

Por este motivo las estrategias que las empresas alimenticias han tenido que sortear frente a la pandemia, se enfocan en su capacidad productiva, financiamiento y la respuesta frente a los contagios dentro del personal, en especial en el área de producción.

Producción Sector Alimenticio Periodo 2019-2020

De acuerdo con el INEC, la producción nacional aumentó y las secciones más eficientes, incluyen el sector alimenticio. La producción comparada entre los años 2019 y 2020, en el sector alimenticio cae, durante el periodo de emergencia por el Covid19, lo cual atiende a los diferentes factores de capacidad de producción de la industria, acceso a financiamiento y respuesta a la pandemia dentro de estas industrias. (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2020), el sector molinero ecuatoriano, a inicios de la pandemia, garantizó el abastecimiento de productos de primera necesidad y elementales para la canasta básica promedio, en especial los

productos derivados del trigo, como harinas y fideos, puesto que la capacidad instalada del sector garantiza la soberanía alimentaria de estos carbohidratos (Asociación Ecuatoriana de Molineros, 2020).

1.1 Antecedentes de la Empresa

Nombre: SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A. (ECUADOR)

Actividad: Fabricación de Pasta Seca, Masa y Harinas Preparadas de Harina

Casa Matriz: Otoya Ñan S38-76, Edif. Galpón; Pichincha-Quito

Total, de Empleados: 653 colaboradores activos.

Productos: Mas de 200 productos, diversas presentaciones.

Capital Registrado: $ 20.646.000,00

Principales Autoridades:

Presidente; Sánchez Paredes Rodrigo Abel.

Gerente; Sánchez Campos Álvaro Fernando

Subsidiarias: Groupcordillera S.A.

Accionistas y Porcentaje Accionario:

Tabla 1: Listado de Accionistas, Sucesores de Jacobo Paredes

Apple Holdings LLC (Estados Unidos)	16,82%
Sánchez Paredes Rodrigo Abel	12,8%
Sánchez Paredes Rosario de las Mercedes	12,08%
Paredes Fiallos Jorge Vinicio	8,43%
Paredes Altamirano Mario Estéfano	6,74%
Paredes Fiallos Gino Iván	5%
Sánchez Campos María de Lourdes	4,7%
Sánchez Campos Álvaro Fernando	4,7%
Sánchez Campos Rodrigo Xavier	4,7%
Sánchez Campos Martha	4,7%
Ortiz Sánchez Teresita del Rosario	4,29%
Ortiz Sánchez José Luis	4,29%
Paredes Altamirano Ileana del Roció (Herederos)	2,34%
Paredes Fiallos Mónica Elisabeth	2,15%
Holguín Paredes Jorge Humberto	2,09%
Holguín Paredes Daniel Alejandro	2,09%
Holguín Paredes Adrián Francisco	2,09%

Fuente: Super Intendencia de Compañías

Marcas Registradas: 11 marcas propias registradas.

Principales Productos:

Adicional a sus líneas de producción, la empresa mantiene convenios de distribución para productos terminados para empresas como; UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES, NESTLÉ ECUADOR, COMPAÑIA ANDINA DE COMERCIO CONSUMA, CORPORACIÓN SUPERIOR CORSUPERIOR, ICAPEB CÍA. LTDA, SYLVERMIEL, PRODUCTOS CRIS CIA. LTDA, LA FABRIL, INCREMAR CÍA. LTDA, ALICORP ECUADOR, PROALCO, TROPICALIMENTOS, CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA, COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR, JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR, KIMBERLY – CLARK ECUADOR, JABONERIA WILSON, BIC ECUADOR (ECUABIC), EVEREADY ECUADOR, con los cual aprovecha sus canales de distribución por medio de la empresa Reparti S.A. que pertenece al mismo grupo accionario y que fue absorbida en el año 2018. (Superintencia de Compañias, 2021)

lustración 1: Productos de Sucesores

Marca	Tipo de Producto	Producto
Bolonia	Pasta elaborada a base de Semolina de trigo Durum fortificada.	Spaguetti
		Tallarin
		Fideo Nido
		Fideo Broca
		Fideo Pluma
		Fideo Caracol
		Fideo Codo
		Fideo Corbata
		Fideo Corbatin
		Fideo Fusilo
		Fideo Margarita
		Fideo Lazo
Cordillera	Harina de trigo fortificada.	Harina Cordillera
Croccantini	Galletas Premium artesanales, elaboradas con coco y chocolate.	Galletas de Coco
		Galletas de Chocolate
Crops	Hojuelas de avena instantánea, fortificada con minerales, vitaminas y fibra.	Arándanos
		Manzana y Canela
		Maple y azúcar morena
		Uvllas
Paca	Pasta	Fideo Lazo
		Fideo Margarita
		Fideo Capeletty
		Fideo Canasto
		Fideo Corbatin
		Fideo Codo
		Fideo Corbata
		Spaguetti
	Harina	Harina Panadera
		Harina Multiusos
Patrona	Maicena	Maicena Patrona
Sabrotto	Caldo de gallina en polvo.	Caldo de Gallina displays
Toscana	Pastas Italianas	Broca
		Cabello De Ángel
		Caracol
		Codo
		Corbata
		Corbatín
		Farfalle
		Fusilli Tricolore
		Fusilo
		Lasagna
		Letras Y Números ABC
		Macaroni & Cheese
		Macarrón
		Nido
		Nido Tallarín
		Pluma
		Pluma Tricolore
		Risoto Di Pasta
		Spaghetti
		Spaghetti #5 Espinaca
		Spaghetti #5 Tomate
		Tagliatelle
	Aromáticas	Te de Anís
		Te de Cedrón
		Té de Hierva Luisa
		Horchata
		Manzanilla
		Té Negro
		Té de Toronjil

Marca	Tipo de Producto	Producto
Toscana	Avena	Avena En Hojuelas
		Avena Molida
		Avena Tradicional
	Café	Café Instantáneo
		Café Liofilizado
		Café Tostado Y Molido
	Frutas en Almibar	Cocktail De Frutas En Almíbar
		Duraznos En Almíbar
	Harina De Trigo	Harina De Trigo Toscana
	Maicena	Maicena Toscana
Universal	Pasta elaborada a base de Semolina de trigo Durum fortificada.	Spaghetti
		Nido Cabello
		Nido Tallarín
		Broca
Verde Pamba	Granos secos y menestras enlatadas, 100% naturales.	Arroz de Cebada
		Canguil
		Lenteja
		Quinua
		Fréjol Canario
		Fréjol Rojo
		Fréjol Negro
		Fréjol Panamito
		Fréjol Cargabello
		Menestra fréjol blanco
		Menestra fréjol rojo
		Menestra fréjol negro
		Aceite
		Arroz
Gluck	Productos de limpieza	Productos de limpieza

Nota; la ilustración siete, muestra la marca el tipo de producto y el producto como tal que distribuye la empresa

Fuente: Sucesores Jacob S.A. 2020

Reseña:

Sucesores de J. Paredes M. S.A. es una empresa familiar, la cual inicia actividades 1948 desarrollando actividades de producción de productos con base de maíz para la ciudad de Ambato y sus alrededores. La empresa ha establecido una planta integral, que ha desarrollado durante su trayectoria, consta con una molinera y un pastificio, integrados en un solo proceso de producción.

Desde el año 1940, inicia actividades el Sr. Jacobo Paredes Medina, inicia como comerciante, con un negocio de abarrotes, para luego dar paso a su hijo Jorge Paredes, quien se especializó en Italia para la elaboración de Pastas, luego se funda en 1948 la empresa Pastificio en Ambato, en 1949, se monta el molino PACA, e inicia una expansión de comercialización. En 1968, se crea Sucesores de Jacobo Paredes, se inicia con la producción de fideos y dos líneas de producción de pasta y un molino de trigo en la ciudad de Quito, en 1990, se inicia la expansión y distribución de productos a nivel nacional. En 1992, se establece la línea de producción de pastas, totalmente automatizada y con tecnología, marcando las pautas para el futuro de la empresa, a nivel de inversiones. Para 2001, inicia con la elaboración de pasta prensada con la inclusión de líneas de origen suizo que son

adquiridas. En 2006, Fusión de Sucesores de Jacobo Paredes, la empresa Pastificio Ambato y de Reparti en logística. En la actualidad, la empresa se mantiene liderando la producción de pastas y enlatados, además de poseer una fuerza logística de distribución a nivel nacional posee grandes marcas en otras líneas de negocio. (Grupo Sucesores, 2021)

1.2 Entorno Económico

1.2.1 Entorno Externo

Precio Internacional de Materias Primas

Precio Internacional del Maíz

Los precios al por mayor del maíz amarillo aumentaron en enero de 2021, y las tendencias estacionales se vieron exacerbadas por las preocupaciones sobre los efectos de las condiciones meteorológicas secas en la cosecha de maíz de la temporada principal. Los precios estaban, en promedio, alrededor de un 10 por ciento por encima de sus niveles del año anterior en los principales mercados. Por el contrario, los precios mayoristas del arroz se debilitaron en enero de 2021 y estuvieron en promedio un 7 por ciento por debajo de sus niveles hace un año, ya que los mercados estaban bien abastecidos tras la comercialización de la producción de la temporada menor de 2020 cosechada durante el último trimestre de 2020. (Sistema Mundial de Información y Alerta Alimentaria, 2021, pág. 23)

En el Ecuador para el 2021, se ha establecido mantener el precio del año 2020 por el quintal del grano de maíz amarillo d de 45.36 kg, con 13% de humedad y 1% de impurezas, por $ 14.60, sin embargo, debido a la especulación del precio en el sector en el año anterior se terminó pagando hasta $ 23.00 dólares según el Ministerio de Agricultura. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021)

La apertura a las importaciones del grano se ha venido impulsado desde años anteriores, como respuesta a la especulación en el sector agrícola, en la cadena de suministro, pero la medida ha sido insuficiente y sigue causando expectativas tanto para productores como para la industria que requiere la materia prima.

Precio Internacional del Trigo

Los precios internacionales de trigo sufrieron variación respecto al año 2019 en promedio disminuyeron el 4.1% pasando de $299.97 USD/TM a $287.72 USD/TM para el 2020; las toneladas métricas de trigo comparadas en el 2019 fueron 51.195 que equivalen a un monto de 14'729.825 USD, decreciendo el 6.00% respecto al año 2019; en lo referente al consumo de trigo se incrementó en el 14.43% respecto al año 2019, es decir 7.344 TM, el saldo final de inventario de trigo al 2020 alcanzó las 7.583 TM y su valoración asciende a 2'181.780, 76. (Sistema Mundial de Información y Alerta Alimentaria, 2021)

Factores Ambientales

Para el sector agrícola, en especial para los productores de maíz y arroz las precipitaciones ligeramente inferiores a la media a principios de enero, para el año 2021 se espera pueda concluir el proceso de cosecha en la temporada normal.

Debido a la variación de los precios internacionales del grano durante el 2020, la superficie plantada se prevé sea menor, al igual que las cosechas de arroz con relación a los precios del producto. Para los meses de marzo a mayo 2021, en la costa ecuatoriana se anticipa que existirá una temporada baja de lluvia, en comparación media de las perspectivas meteorológicas normales en áreas costeras esto es clave en crecimiento que podría afectar negativamente el rendimiento de los cultivos en las etapas críticas de floración y llenado de granos. (Sistema Mundial de Información y Alerta Alimentaria, 2021)

Deterioro de Seguridad Alimentaria

El deterioro de la seguridad alimentaria en el país como en el mundo se ha puesto en riesgo debido a los efectos de la pandemia, los cuales han afectado a la capacidad adquisitiva de la población, para la industria es un riesgo en el sostenimiento de sus ingresos, en sus operaciones se debe considerar las variaciones necesarias en los índices económicos para proyectar sus importaciones, producción y ventas.

Factores Socioeconómicos

El país se encuentra actualmente enfrentando una crisis económica sin precedentes, por lo cual la incertidumbre sobre el futuro económico es uno de los principales para la industria alimenticia, con el inminente cambio de mando con la elección presidencial del mes de abril del 2021, el país espera un nuevo rumbo en política económica.

Mientras gran parte del sector productivo y financiero del país, respaldan y promueven la firma de tratados de libre comercio para el país, avalado por las cámaras y federaciones de las industrias más importantes, el sector industrial de alimentos, se muestra reservado frente a la realidad que ha venido enfrentando desde hace años. Uno de los aspectos principales es la lucha contra el contrabando y la competencia desleal, facilitando la entrada de productos importados a mucho menor costo del que puede producir las empresas ecuatorianas, con el libre ingreso de productos sin aranceles e incluso exigencias legales que si debe cumplir la producción interna, la industria seguramente se verá afectada, y aunque el acceso a materias primas más baratas en teoría podría entenderse como una ventaja competitiva, el sector ya tiene una fuerte dependencia de importaciones para su producción por ende en muchos casos el efecto no sería mayor, por lo cual aún se espera conocer a profundidad esas propuestas y participar activamente en las negociaciones buscando un acuerdo que proteja y fomente la producción nacional.

Ilustración 2: Riesgo País Ecuador

Nota; presentación riesgo país del Ecuador al 15 abril del año en curso
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Sin embargo con la producción nacional y la capacidad instalada, el sector alimenticio es capaz de satisfacer la demanda interna, y el respaldo que se espera es en fortalecer el sector para conseguir las certificaciones internacionales y ubicar sus productos en el extranjero, acceso a mejores y económicamente más favorables precios de materias primas, sin afectar la producción interna, y evitar que productos de países con monedas devaluadas puedan ingresar al país y desequilibrar la balanza comercial del Ecuador, se espera que el capital extranjero financie a proyectos, programas y empresas ecuatorianas.

Ilustración 3; Indicadores Macroeconómicos Ecuador

INDICADORES MACROECONÒMICOS
2013-2020

CONCEPTOS	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Precio del barril del crudo:	84,9	86,4	79.7 dólares	35,0 dólares	41,69	41,92	58,29	51,3	46,00
Crecimiento del PIB:	6,70%	4,5% al 5,1%	4,10%	1,00%	0,71%	2,04%	1,43%	0,57%	2,50%
Inflación:	3,93%	3,20%	3.90%.	3,3%.	1,10%	1,38%	1,07%	0,84%	0,83%

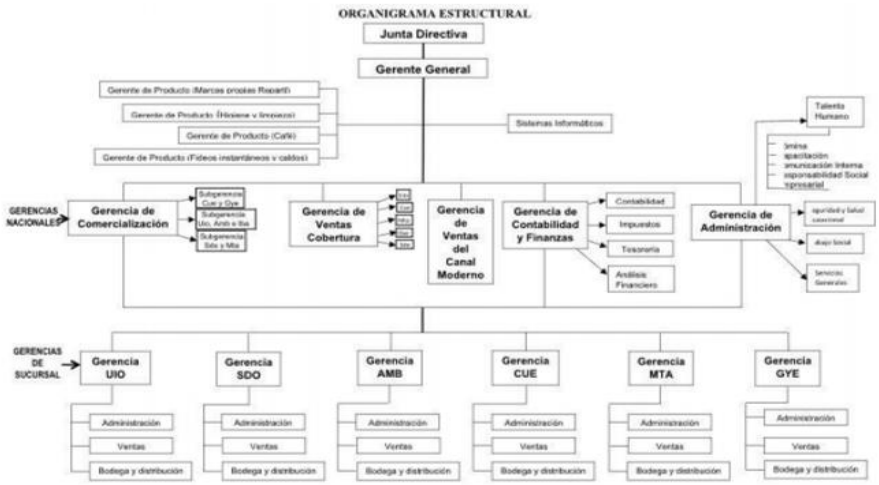
Nota; presentación de indicadores macro económicos desde el año 2013 al l año 2020, expresado en porcentajes
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Otro factor; importante es la inflación, el precio del petróleo y en general la economía del país, que viene muy afectada por estas variaciones, lo que puede significar mayor inestabilidad interna que sigue aumentando los precios de suministros indispensables para la producción, así como la baja en ventas, por los niveles de desempleo actuales.

1.2.2 Entorno Interno

Estructura Organizacional

Ilustración 4: Organigrama Sucesores Jacobo Paredes



Nota; el organigrama estructural empresarial de SUCESOREA S.A. tiene un diseño mixto y visualiza claramente la distribución de las áreas jerárquicas de la empresa.
Fuente: (Elizabeth & Daniel, 2019)

Estrategia Empresarial

La estructura empresarial de la empresa muestra un manejo empírico y poco técnico, la planificación no se estructura de forma minuciosa e integrada, aunque el manejo económico es resultado de una amplia experiencia en el sector, por lo tanto, se presenta la matriz de análisis interno y FODA, resultado del análisis del entorno empresarial.

Principales Activos Productivos e Improductivos

La empresa posee entre sus principales recursos, las plantas de producción que ha establecido con procesos que ayuda a mantener la calidad del producto final, ofertado en el mercado.

Ilustración 5: Propiedad, Planta y Equipo Sucesores

Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A.
Notas a los Estados Financieros 2019
(En dólares de los Estados Unidos de América)

Propiedades, Planta y Equipo

	Terrenos	Edificios	Instalaciones	Maquinaria y Equipo de Fabrica	Muebles y enseres	Equipos de Computo	Vehiculos	TOTAL	Propiedades de Inversión	Intangibles Marcas y Patentes
Costo Histórico										
Saldo al 01 de enero 2018	5,430,513	5,076,207	80,381	15,985,213	152,077	419,964	127,238	27,271,592	0	45,064
Adiciones	350,000	414,718	71,336	3,349,850	25,594	72,980	0	4,284,478	469,819	476,487
Bajas (Años Anteriores)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	0	0	0	-30,000	0	0	0	-30,000	-30,079	0
Transferencias	0	-18,477	460,107	-488,692	0	-150	0	-47,212	0	0
Saldo al 31 de diciembre 2018	5,780,513	5,472,448	611,823	18,816,371	177,671	492,794	127,238	31,478,858	439,740	521,551
Adiciones	800,000	1,256,424	301,859	882,749	812	39,631	53,865	3,335,340	0	0
Bajas (Años Anteriores)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	0	0	0	0	0	0	-30,000	-30,000	0	0
Transferencias	-2,210,064	0	0	0	0	0	0	-2,210,064	2,210,064	0
Saldo al 31 de diciembre 2019	4,370,448	6,728,872	913,683	19,699,121	178,483	532,424	151,103	32,574,133	2,649,804	521,551
Depreciación Acumulado										
Saldo al 01 de enero 2018	0	1,036,290	10,492	4,241,581	89,343	139,982	36,447	5,554,135	38,194	3,380
Depreciación del año	0	156,735	26,295	548,754	11,049	67,481	12,599	822,912	602	8,112
Ventas / Retiros (depreciación acumulada)	0	-1,122	0	-28,585	0	0	0	-29,707	0	0
Transferencias/Ajustes	0	0	151,580	-151,580	0	-150	0	-150	-5,866	0
Saldo al 31 de diciembre 2018	0	1,191,903	188,367	4,610,170	100,392	207,313	49,046	6,347,190	32,930	11,491
Adiciones	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Depreciación del año	0	197,971	36,629	693,685	11,565	74,964	15,091	1,029,904	19,788	55,760
Ajustes años anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas / Retiros (depreciación acumulada)	0	0	0	0	0	0	-16,594	-16,594	0	0
Saldo al 31 de diciembre 2019	0	1,389,874	224,996	5,303,854	111,956	282,277	47,543	7,360,500	52,719	67,252
Importe en Libros Netos										
Al 31 de diciembre 2018	5,780,513	5,472,448	611,823	18,816,371	177,671	492,794	127,238	31,478,858	439,740	521,551
Al 31 de diciembre 2019	4,370,448	6,728,872	913,683	19,699,121	178,483	532,424	151,103	32,574,133	2,649,804	521,551

Nota; notas del estado financiero de la empresa SUCESORES S.A., al año 2019, donde se presenta el costo histórico, depredación acumulada, y el importe en libros netos
Fuente: Sucesores Jacob S.A. 2020

Se puede apreciar la inversión y enfoque en adquisición de maquinaria y construcción de edificaciones que la empresa ha llevado a través de los años, con un plan estructurado a cubrir mayor mercado, con lo cual se posiciona entre las primeras de su sector industrial.

Cultura Empresarial

Dentro de la entidad existen programas de incentivos a empleados y de responsabilidad social y con el medioambiente.

Aunque aún por la situación económica no se ha podido cimentar proyectos de desarrollo de recursos humanos a largo plazo, por lo cual este se percibe en menor medida y se espera aumentar los incentivos a futuro.

En política empresarial medioambiental, la empresa fomenta los empaques responsables y tiene una línea de productos con empaques que respetan el medio ambiente y de fácil reciclaje.

Comercialización y Ventas

La empresa cuenta con una línea de comercialización muy diferenciada en el sector, cuenta con canales logísticos establecidos con años de experiencia, lo cual la lleva a contar con capacidad suficiente para mover sus productos y a la vez ser una de las más grandes empresas de servicios de transporte, especializada en alimentos.

Participación en la Industria

La industria inició con la producción de pastas alimenticias y harinas, tras un proceso de innovación y desarrollo que han continuado y fortalecido los diferentes administradores, es en la actualidad líder en manufactura de pastas y una de las distribuidoras más grandes del país de productos especializada en productos alimenticios; en la actualidad posee aproximadamente un veinte y cinco por ciento del mercado nacional, situándose en segundo lugar de su sector y tiene un nicho en el mercado internacional ya que mantiene exportaciones a Colombia y Estados Unidos y se proyecta a otros mercados. (Grupo Sucesores, 2021)

Objeto Social

Actividad económica antes del cambio: CIIU: G5121.0.02 Objeto social: Importación, comercialización en el territorio ecuatoriano de producción propia y distribución de líneas externas, importaciones y exportación de productos agrícolas en estado natural, materia prima agrícola. (Superintencia de Compañias, 2021)

Participación en PIB y Capital Suscrito

La situación económica del país en el año 2020 se desaceleró y la mayoría de industrias resintieron el impacto económico, la industria alimenticia sin lugar a dudas también tuvo y mantiene retos frente a la crisis, y respecto al año anterior se ha ocasionado principalmente por la reducción de gastos de capital que depende fuertemente del gasto público, ya que el gobierno se ha visto obligado a equilibrar las finanzas públicas por la caída del precio del petróleo y los altos niveles de endeudamiento interno y externo que mantiene.

Políticas de Inversión y Financiamiento

Política de Inversión

En el año 2019, la empresa decidió reinvertir el monto de $2´419.512,45 y por política se mantiene en reservas al menos el 20% del patrimonio, ya que se encuentran en constante inversión en Propiedad, Planta y Equipo.

Con estas inversiones la empresa ha reducido especialmente en el 2020, arrendamientos que significaban altos valores en terrenos para el cultivo, y especialmente abriendo opciones de ingresos por arrendamientos desde el 2019, 5 terrenos se han arrendado a Corporación Favorita, por lo cual se mantiene la misma política, de trabajar en aprobación de inversiones mediante la junta general de accionistas, en la cual anualmente se aprueba el presupuesto del siguiente año y se analiza el cumplimiento del programa de inversiones y los ingresos presupuestados, para generar otras inversiones en Activos Fijos.

Política de Financiamiento

La empresa procura no recurrir a financiamiento que tenga carga financiera a largo plazo, manejan sus flujos analizando de forma semanal y mensual, los requerimientos de tesorería, sin embargo, a falta de una planificación del flujo de caja, su principal financista es el banco Produbanco, al que se recurre para inyección de liquidez en casos de sobregiros ocasionales y pagos de cheques girados y no cobrados.

La empresa mantiene la política de autofinanciarse con el dinero de reservas o inyección de capital, ya que en los últimos años ha mantenido esa modalidad y los inversionistas se han diversificado y el capital ha aumentado considerablemente, en pandemia se realizó la última inyección de capital, para cubrir las necesidades de capital por $6´000.000,00, lo que ha soportado las necesidades de flujo de la empresa y para el periodo 2021, se analiza una nueva inyección para potenciar el mercado y aprovechar sus recursos, y mantienen pasivos financieros en relación a sus activos, con un nivel bajo.

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Los requerimientos de la empresa se enfocan en el aumento de su planta de producción y tecnología, así como la inversión en intangibles como marcas y patentes, la empresa tiene un plan ambicioso de crecimiento de su parque industrial, renovación de su flota de distribución e implementación de mejoras de control administrativas.

Para canales de distribución la empresa únicamente acepta líneas que devenguen un 30% de utilidad bruta, y otras líneas con menor margen no son aceptadas, por lo tanto, estas financian y se mantienen con los mismos activos que ya posee la entidad. Por lo cual el financiamiento, responde a necesidades puntuales de liquidez, las cuales se cubren en periodos no mayores a 6 meses, para proyectos de expansión la empresa prefiere reinvertir utilidades o recurrir al aumento de capital por parte de los socios, se analiza un cambio de política, si las condiciones del mercado mejoran y los niveles de endeudamiento se mantengan en la media de la empresa 40%.

2. Planteamiento del Problema

La industria alimenticia, y el sector molinero, al mantener en sus procesos productivos, materia prima importada y una variación de la demanda en constante evolución, debido a los efectos de la pandemia que impacta en el comportamiento del mercado y la incertidumbre, requiere de una planificación adecuada de su producción, medición del mercado y metodologías para sus proyecciones, junto con un adecuado análisis financiero para gestionar las distintas áreas que conllevan todos los datos y resultados que impactan en la rentabilidad esperada del negocio.

Adicionalmente, la formalización y uniformidad de las políticas empresariales para un correcto manejo financiero, permite determinar y mantener un adecuado nivel de liquidez, lo que ayuda a lograr un mayor rango de respuesta al riesgo, mediante una planificación y ejecución uniforme de las cifras financieras.

Para lograr establecer las herramientas necesarias para los análisis y proyecciones que requiere la empresa, se analizarán las cifras del sector, las variaciones en Ventas, Costos, Liquidez, Niveles de endeudamiento y rentabilidad, a fin de determinar si la empresa se mantiene en los niveles de su segmento industrial y poder ubicar las oportunidades, posibles ventajas que pueda tener, así como evaluar sus resultados con las principales competidoras.

Esto para establecer un escenario adecuado para la toma de decisiones que en el 2021 permitan replicar o mejorar los resultados obtenidos el 2020, pese a la falta de formalidad en los procesos internos para manejo de tesorería, presupuestos, políticas de financiamiento, etc. Por ende, se buscará determinar y proponer políticas financieras internas que engloben los principales aspectos externos e internos cuyas variaciones puedan afectar los objetivos empresariales.

Se procurará analizar especialmente el costo financiero que en el año también tuvo un aumento, para determinar si es posible mantener los niveles en la política de le empresa sin afectar la oferta y la rentabilidad del negocio.

2.1 Formulación del Problema

En virtud de lo descrito anteriormente, en el presente trabajo se analizarán y presentarán las cifras económicas descritas, y se realizarán las proyecciones económicas del negocio para determinar una propuesta de mejoramiento en la gestión financiera de la empresa; Sucesores de Jacobo Paredes S.A, con este estudio se espera responder las siguientes interrogantes;

- ¿Cuál es la situación actual del segmento molinero de la industria alimenticia?
- ¿Las políticas financieras internas están alineadas y ayudan al cumplimiento con los objetivos empresariales?
- ¿Existe una racionalización de costos y aprovechamiento de los activos actualmente?
- ¿El manejo de tesorería permite una adecuada proyección de flujos y presupuestos?

2.1.1 Objetivos

2.1.2 General

Diseñar y proponer un plan de mejoramiento para la Gestión Financiera de la empresa Sucesores de Jacobo Paredes S.A. que establezca los mecanismos para la optimización, racionalización, medición y proyección de los recursos financieros, para fortalecer la competitividad en el mercado alimenticio y cumplir los objetivos económicos.

2.1.3 Específicos

- Diagnosticar el mercado alimenticio ecuatoriano y sus principales tendencias.
- Realizar el análisis de la situación financiera actual de la empresa.
- Elaborar una metodología para la medición del riesgo empresarial.
- Establecer los principales indicadores financieros y de gestión empresarial.
- Elaborar las proyecciones financieras de la empresa y establecer los formatos uniformes de análisis futuro.

3. Análisis Problemática

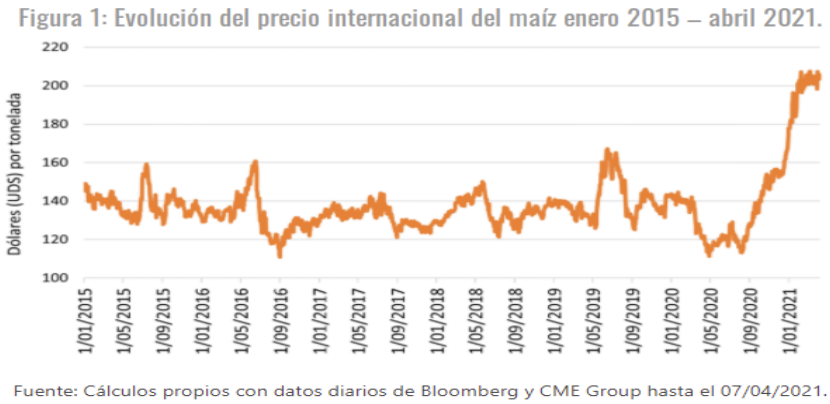
3.1 Análisis de Mercado

Cifras Sector Alimenticio Ecuatoriano

Precios del Materias Primas

Las variaciones de los precios internacionales de los principales cereales de los que depende el sector alimentario ecuatoriano, son de representación significativa en las proyecciones de costos y análisis de las posibles variaciones en el precio al consumidor de la industria. A nivel internacional el maíz, soya y trigo, mantienen un alza no registrados en los últimos años, esto debido a varios factores que van desde el debilitamiento del dólar, condiciones climáticas, especulación internacional en los precios y el aumento de la demanda global principalmente de China.

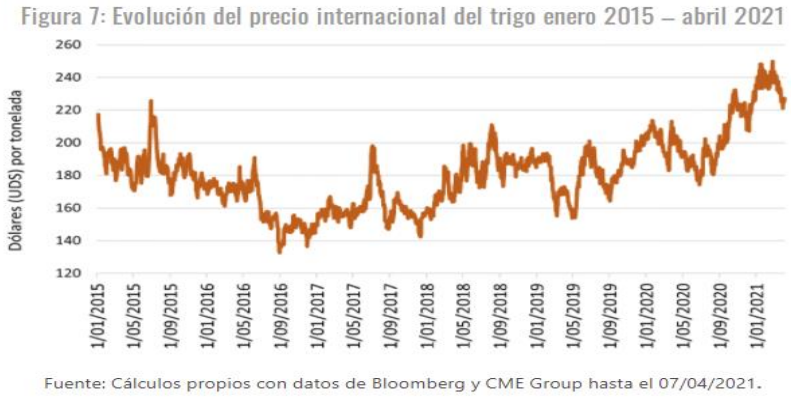
Ilustración 6: Evolución del Precio Internacional del Maíz



Fuente: (Bulletin News de la Escuela de Economía y Finanzas, 2021)

Para febrero del 2021, el maíz experimento una subida progresiva y sostenida durante 8 meses seguidos, se espera que para los meses siguientes se pueda estabilizar el precio, sin embargo, las demandas del grano, siguen aumentando y los cambios en las temporadas de cosecha podrían mantener la tendencia. El trigo ha mantenido fluctuaciones y aunque ha sido variable el precio se mantiene también hacia el alza.

Ilustración 7: Evolución de Precios Internacionales del Trigo



Fuente: (Bulletin News de la Escuela de Economía y Finanzas, 2021)

Mientras que, en la producción interna, los precios al por mayor del maíz amarillo aumentaron a inicios del 2021, y la tendencia se fortaleció con la preocupación sobre los efectos de las condiciones meteorológicas en la cosecha de maíz. Para el arroz sucede lo contrario los precios han caído por el exceso de oferta en el último periodo del 2020.

Cifras Sector Molinero

El sector molinero en el país representa el 10% del PIB con toda su cadena de valor, fomenta el empleo directo e indirecto en más de 8000 plazas de trabajo, garantiza mediante una infraestructura y una capacidad instalada, de más de 70 millones de dólares de inversión, la satisfacción de la demanda nacional de Harina, Pastas, Galletas y Pre mezclas. (Asociación Ecuatoriana de Molineros, 2020)

3.1.1 Cifras Macroeconómicas

Seguridad Alimentaria

Conforme a la CEPAL, se estima un crecimiento del PIB para el año 2021 en un 3.1%, luego del decrecimiento del año 2020, las perspectivas en seguridad alimentaria no son favorables, ya que actualmente se estima que los efectos de la pandemia han exacerbado la inseguridad alimentaria en los hogares ecuatorianos, esto anudado a la recesión económica que experimenta el país, se prevé un empeoramiento en las condiciones de acceso a alimentos de los sectores más vulnerables.

Ilustración 8: Evolución del Gasto de los Hogares Ecuatorianos 2017-2020

Nota; la ilustración muestra la evolución del consumo en los hogares y su decaimiento en el año 2020
Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2020)

En el año 2020, se intentó mediante, el otorgamiento de ayudas gubernamentales a 480.000 hogares por un monto de 120 USD, pero esto no ha sido suficiente para resolver el marcado descenso de la capacidad adquisitiva del hogar ecuatoriano, así como de los miles de migrantes que actualmente se mantienen en condiciones precarias de acceso a alimentos, en promedio el país cuenta con más de 415000 refugiados y migrantes venezolanos. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021)

Producto Interno Bruto 2021

Según el BCE; “En el año 2020, Ecuador registró un decrecimiento de 7.8% a precios constantes, equivalente a USD 66,308 millones, a su vez en el cuarto trimestre de 2020 el PIB creció en 0.6%, en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y mostró una variación negativa de 7.2% respecto al cuarto trimestre de 2019 (t/t-4)”. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Inflación

Mientras la inflación anual para el mes de marzo del 2021, cerró con un -0.83%, en el sector alimenticio muestra también una baja, en conjunto en el sector se experimenta una sensación de disminución de la demanda que impacta al precio de los productos, estas cifras dan seguridad en el valor del efectivo, sin embargo, desaceleran la inversión y la producción, puesto que al momento el mercado no es el más óptimo.

Índice de Precios del Consumidor

Los niveles de inflación impactan en los precios del consumidor y se puede apreciar que, durante el año 2020, los precios debido al aumento de la demanda, se dispararon, y actualmente se encuentran estables y acordes con los niveles de inflación.

Ilustración 9: Índice de Precios al Consumidor

Nota; la ilustración muestra el IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas del año 2015 al 2021
Fuente: (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2020)

Estas cifras se deben entender con relación a la canasta básica ecuatoriana, que se encuentra compuesta por 75 productos que se mantiene en $ 711.80, para marzo del 2021. Mientras el salario básico se ubica en $400.00, y el ingreso promedio de una familia de 4 personas se ubica en $746.67, teóricamente la balanza del consumo familiar tendría un excedente, aunque analizando más a fondo, los niveles de desempleo, ponen en riesgo el consumo interno y por ende dificulta la tan necesaria reactivación económica. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Tabla 2: Datos Financieros Relevantes Históricos Sucesores

Ratios de Rentabilidad					
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA)	9.00%	7.72%	6.09%	4.19	5.66%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado	9.00%	7.72%	6.09%	4.19%	5.66%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	16.59%	14.25%	11.25%	7.99%	9.60%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado	16.59%	14.25%	11.25%	7.99%	9.60%
Rendimiento Sobre El Capital Empleado	23.93%	19.30%	15.32%	11.00	13.06%
Margen Neto	8.39%	5.85%	4.10%	3.03%	4.00%
Margen De Ganancia Bruta	27.41%	29.35%	27.99%	28.08	29.78%
Margen Operacional	13.48%	9.67%	7.16%	5.53%	6.88%
Margen Ebitda	14.98%	10.96%	8.28%	6.79%	8.58%
ROA Operativo	14.47%	12.76%	10.64%	7.63%	9.75%
Ratios de Eficiencia					
Rotación De Inventario	5.64x	6.48x	6.10x	5.56x	7.33x
Rotación De Cuentas Por Cobrar	4.31x	6.34x	7.96x	7.92x	8.48x
Rotación Del Activo Corriente	2.32x	2.82x	3.12x	3.35x	3.83x
Rotación Del Activo No Corriente	2.00x	2.49x	2.84x	2.35x	2.25x
Rotación De Activos	1.07x	1.32x	1.49x	1.38x	1.42x
Rotación De Cuentas Por Pagar	5.65x	5.66x	6.19x	6.64x	6.78x
Rotación Del Capital De Trabajo	16.01x	10.14x	8.67x	13.14x	12.18x
Proporción De Exportación	1.93%	0.84%	0.66%	0.77%	0.97%
Cifras de valoración					
Valor Contable	13,204.49	22,081.24	23,625.68	7.13	3.01
Efectivo Neto	-10,944.85	-17,351.63	-19,372.02	37.41	39.42
Deuda	3,798.99	5,166.58	6,182.85	6.19	.16

Nota; en la tabla expuesta se muestra los ratios de la empresa del año 2015 al año 2019
Fuente: Empresa Sucesores S.A. 2020

La tabla muestra la liquidez de la empresa y aunque en el año 2016 muestra un decrecimiento para el año 2017 ya se visualiza su recuperación, la empresa no muestra riesgo o déficit en el área financiera esto se da por la administración coherente y de pensamiento racional que ha sabido tomar las decisiones correctas para cada año mantener su liquidez empresarial y de paso brindar la garantía laboral que sus colaboradores necesitan

Principales Políticas

- Mantener un nivel del endeudamiento no mayor al 40%
- El rendimiento de la empresa debe mantenerse en los históricos empresariales, con un aumento determinado en la junta general de accionistas.
- Los créditos para clientes únicamente se otorgan a compras al por mayor.
- La empresa reinvierte un 30% de las utilidades anuales.
- El financiamiento debe aprobarse por la gerencia financiera, la cual no puede aprobar montos mayores a $ 500.000,00 sin autorización expresa de la presidencia.
- Si la empresa requiere flujo emergente se procede a informar de los pasivos, así como los pagos por inversiones del año y se da prioridad a la emisión de acciones o aumento de capital, se espera aumentar la tecnificación de producción en un periodo de 10 años, así como fortalecer la logística.

3.2 Actores del Mercado

Competencia

Las principales competidoras, al nivel de la empresa sucesores y sus principales indicadores, son los siguientes:

COMPAÑIA	TOTAL INGRESO OPERATIVO	GANANCIA OPERATIVA(EBIT)	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA	RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (%)	RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (%)	UTILIDAD POR ACCIÓN	AÑO FISCAL
Corporación Superior Corsuperior S.A.	143,442	17,167	0	N/D	N/D	2019	
Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A	65,025	4,469	2,595	5.66	9.60	2019	
Oriental Industria Alimenticia O.I.A. S. A	44,261	1,871	638	1.23	2.45	2019	
Alimentos Superior	32,527	4,619	3,517	9.09	20.79	2019	
Industrias Catedral S.A.	12,760	336	54	0.43	1.45	2019	
Pastificio Tomebamba CIA	7,328	234	63	1.23	4.17	2019	
Buenaño Caicedo Compañía de Negocios S.A.	6,335	304	0	N/D	N/D	2019	
Ecuatoriana de	3,456	226	85	1.20	2.46	2019	
Pastificio Nilo C Ltda	1,073	13	3	0.22	0.34	2019	
Resmaldonado CIA Ltda		9	4	1.62	30.92	2019	

Nota; la tabla tres muestra la situación del sector molinero ecuatoriano de las principales empresas, donde se puede evidenciar que la empresa Sucesores S.A. ocupa el segundo lugar mostrando así su posicionamiento en el mercado y liquidez empresarial
Fuente: (Superintencia de Compañias, 2021)

3.3 Alternativas Para Abordar la Problemática y cumplimiento de Objetivos

Alcance

Con la finalidad de cubrir las necesidades de información e incorporar elementos que permitan una toma de decisiones proactiva, y en conocimiento que la gestión financiera no puede ser unificada para todas las industrias, se buscará agrupar varias metodologías para aplicar varias teorías financieras y de aplicación general, además que cumplan con los criterios financieros para evaluar, la sensibilidad del riesgo empresarial, variaciones y deficiencias en los indicadores deseados por la entidad y la medición de su rendimiento y desempeño financiero, que consideren el valor del dinero en el tiempo, para definir políticas financieras que busquen la salud económica de la empresa, integradas en un modelo de gestión financiera.

Análisis Rutinario

El análisis rutinario, es aquel que se efectúa, al momento de la toma de decisiones, ajustando y tomando decisiones en la marcha, evaluando las desviaciones y corrigiendo los planes de acción, en este modelo, se propone establecer.

- Indicadores Históricos para referencia de las mediciones semanales, mensuales y desarrollo de tableros de control mediante el modelo de administración gerencial de una página.
- Análisis de sensibilidad periódico integrando los factores económicos externos del sector.
- Establecimiento de Flujos de Caja, Integrando las mediciones del VAN, TIR, ROA, ROE, con un análisis conjunto de DUPONT.
- Determinación del Ciclo del efectivo y su representación gráfica relacionada con la demanda.

Análisis de Evaluación Final

Este tipo de análisis se realiza al terminar el periódico económico, y su objetivo es evaluar el cumplimiento de objetivos y medir los resultados financieros, a fin de

establecer un plan de acción para el siguiente periodo, integra indicadores de gestión, evaluando los logros y proponiendo nuevos objetivos para el futuro.

- Análisis Vertical y Horizontal de estados financieros.
- Determinación de niveles de rentabilidad, liquidez y de ciclo operativo.
- Establecer presupuestos objetivos para las diferentes dependencias de la entidad y emite los objetivos financieros a alcanzar.

Análisis Integral

El análisis integral, unifica los análisis rutinarios y los de evaluación final, con el objetivo de proveer un mecanismo de gestión financiera que permita a la empresa, relacionar la gestión de áreas claves para lograr los objetivos, debe integrar las operaciones diarias, como el análisis de cumplimiento a final de cada periodo o parcial, según las necesidades de la entidad y los distribuye entre los diferentes generadores y responsables de la información financiera.

- Análisis Vertical y Horizontal de estados financieros, comparados con la media de la competencia, el sector e históricos de la entidad.
- Proyecciones De Flujos de Caja.
- Análisis de indicadores empresariales y mediciones ROA, ROE
- Proyecciones de Presupuestos, con base en resultados del sector y niveles de rentabilidad empresarial objetivo.

3.4 Matriz Comparativa de Alternativas

La comparación de las alternativas se realiza en función de dar solución a las necesidades de información de la entidad.

Tabla 3: Matriz Comparativa de Alternativas

Alternativa	Cumple expectativas	Complejidad	Diseño Modelo
Análisis Rutinario	Medio	Medio	Medio
Análisis de Evaluación Final	Bajo	Medio	Medio
Análisis Integral	Medio	Medio	Alto

Nota; la tabla cuatro muestra la comparativa de alternativas, tanto en el análisis rutinario, el de evaluación final y el análisis integral.
Fuente: Francisco Chacón

3.5 Selección y Justificación Financiera de la Alternativa

Financieramente, la empresa mantiene históricos a analizar de sus principales indicadores financieros, por lo tanto, el modelo de gestión debe integrar mayores herramientas de proyección y planificación financiera.

Especialmente como se ha analizado, el sector molinero, para manejo de sus costos y escenarios requiere integrar mayor información externa, para administrar su efectivo, mantener la rentabilidad, y cumplir o medir el impacto de sus políticas de inversión y financiamiento futuro.

Por ende, los ejecutables mantendrán la estructura de alimentación de información y puesta en escena de los resultados en gráficos dinámicos y paneles de control de fácil aplicación para la entidad.

4. Metodología

Propuesta de modelo de gestión financiera para la empresa Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. para análisis de riesgo y toma de decisiones:

El presente trabajo investigativo, pretende medir y presentar los resultados financieros de manera que puedan servir de pauta para una aplicación a empresas similares o de otros sectores, proponiendo gestión en diversas áreas financieras.

Por lo tanto, a fin de organizar los datos, codificarlos y aplicar fórmulas matemáticas y financieras, se considera apropiada la aplicación del método cuantitativo en la ejecución del proyecto investigativo.

Según (Gomez, 2016) señala que, bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. También (Kerlinger, 2002) define que la investigación cuantitativa busca la objetividad, bajo la perspectiva de que la realidad es una y que se la puede observar sin afectarla. De acuerdo a lo señalado, la investigación utilizará la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer los patrones de comportamiento financiero y construir una planificación idónea, basada en teorías financieras y variables económicas ya probadas en otros estudios. Orientando los resultados

hacia la descripción, predicción y explicación, el método se considera para el presente trabajo como el principal enfoque, ya que también tiene flexibilidad para incluir aspectos cualitativos, en datos y conceptos en los que no sean excluyentes.

Para el cumplimiento de las bases del método, como elementos de recolección de datos y complementarios a los preceptos básicos, se utilizarán, cuestionarios, informes financieros, análisis financieros y matemáticos, los cuales soportarán el positivismo, fundamento de la metodología cuantitativa, mediante los cuales se obtendrán los recursos para un análisis objetivo, que de acuerdo al método debe buscarse mediante el contraste con la realidad y la definición de la veracidad de los hechos, siendo deductivo en las variables que se mide y manipula. (Lopez, 2011)

(Rodriguez Peñuelas, 210) Señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Por lo cual se sustentará en la información financiera y análisis que organizarán y producirán números, los cuales pueden ser contrastado con la realidad actual mediante investigación documental para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además la presentación de resultados del estudio cuantitativos manejará constructos con tablas estadísticas, financieras, gráficos y un análisis de base de datos en plantillas financieras.

4.1 Propuesta de Gestión Financiera

Planificación de Actividades y Presupuestos

La empresa Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A, está en el mercado más de ochenta y un años ofertando pastas, alimentos de consumo masivo, cada año ha venido implementando mejoras dentro de su proceso de producción y atención al cliente, es por ello el reconocimiento que se refleja en el consumo de su marca en el país. Si bien es cierto al ser una empresa fuerte mantiene la responsabilidad de generar o permanecer en un estado de mejora continua, esto da como resultado que sea catalogada como una empresa líder en la producción de pastas (fideo) en el mercado ecuatoriano, cuenta con una plantilla de 653 colaboradores, 11 marcas

registradas. A pesar de su posicionamiento no quedo fuera del desequilibrio económico que se maneja en el país a partir del año 2018, iniciando con un terremoto que afectó al 78% de empresas productoras y comercializadoras de la región, seguida de manifestaciones en el año 2019 el cual duro más de 14 días ocasionando una perdida en las empresas del sector de la producción en un 35%, y en el mismo año el brote del virus covid-19 el cual se desarrolló en el país en marzo del 2020, el desequilibrio económico a nivel mundial en las empresas fue perturbador, además que el resultado de la cuarentena arrojo que el 75% de empresas ecuatorianas solo reportaron perdidas, estancamiento en sus ventas y el 43% de despedidos (Betancurt, 2020).

Estos datos generales proporcionan una visión empresarial más clara donde se puede argumentar que únicamente el 25% de empresas ecuatorianas vieron en su primer semestre de pandemia una oportunidad en el desarrollo comercial, el porcentaje restante mantuvo estrategias a largo plazo. Es importante dentro del desarrollo de la planificación de esta investigación tomar en cuenta un análisis financiero general de la empresa, con la finalidad de determinar el estado de la misma, su fluidez económica, análisis de activos, pasivos y patrimonio, seguido de un análisis vertical y horizontal, a continuación, un análisis de ratios, wacc, la valoración de la empresa y costo de oportunidad para con ello concluir con datos exactos como afecto a la empresa Sucesores la pandemia covid-19.

4.1.1 Planificación de actividades

4.1.2 Análisis financiero

Análisis Balance de Situación Inicial y Proyección

Tabla 4 Balance de Situación Inicial Sucesores S.A. y Proyección

BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN					PROYECCION DE BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activo Total	**47.683.672**	**45.853.371**	**54.562.843**	**49.366.629**	**49.927.614**	**51.285.695**	**50.193.313**	**50.468.874**	**50.649.294**
Activo Corriente	**19.629.233**	**16.953.966**	**18.861.306**	**18.481.502**	**18.098.924**	**18.480.577**	**18.353.668**	**18.311.056**	**18.381.767**
Efectivo	329.071	1.016.641	2.036.351	1.127.354	1.393.449	1.519.052	1.346.618	1.419.706	1.428.459
Cuentas por Cobrar comerciales	8.291.140	7.660.980	8.670.801	8.207.640	8.179.807	8.352.749	8.246.732	8.259.763	8.286.415
Cuentas por Cobrar Relacionada									
Otr Cuentas p Cobr CP	390.724	324.158	169.751	294.878	262.929	242.519	266.775	257.408	255.567
Existencias	8.651.777	6.464.628	6.055.077	7.057.161	6.525.622	6.545.953	6.709.579	6.593.718	6.616.416
Otros Activos Corrientes	1.966.521	1.487.559	1.929.326	1.794.469	1.737.118	1.820.304	1.783.963	1.780.462	1.794.910
Gast Pagados por Antic									
Activo no Corriente	**28.054.439**	**28.899.405**	**35.701.537**	**30.885.127**	**31.828.690**	**32.805.118**	**31.839.645**	**32.157.818**	**32.267.527**
Doc por Cob Emp Relac LP									
Inversiones Permanentes									
Activos Fijos	27.442.192	28.249.527	35.425.091	30.372.270	31.348.963	32.382.108	31.367.780	31.699.617	31.816.502
Intangibles	612.247	649.878	276.446	512.857	479.727	423.010	471.865	458.201	451.025
Crédito Mercantil									
Otros Activos LP									
Pasivo y Patrimonio	**47.683.672**	**45.853.371**	**54.562.843**	**58.260.002**	**53.640.510**	**54.428.020**	**54.007.509**	**54.025.346**	**54.153.625**
Pasivo Total	**22.666.482**	**18.806.064**	**22.041.002**	**21.545.216**	**21.174.534**	**21.962.488**	**21.560.746**	**21.565.922**	**21.696.385**
Pasivo Corriente	14.616.168	11.621.339	13.820.587	13.726.732	13.433.326	14.035.785	13.731.947	13.733.686	13.833.806
Sobregiros Avances en CC									
Deudas Financieras CP	1.111.140	599.307	4.525.422	2.078.623	2.401.117	3.001.721	2.493.820	2.632.220	2.709.254
Proveedores CP	7.190.786	6.350.968	7.349.053	6.963.602	6.887.874	7.066.843	6.972.773	6.975.830	7.005.149
Obligaciones Emitidas	1.103.664	1.140.539		1.122.102	1.131.320	1.126.711	1.126.711	1.128.247	1.127.223
Impuestos y gastos acumulados	796.049	937.516	1.778.593	1.170.719	1.295.609	1.414.974	1.293.768	1.334.784	1.347.842
Deu Fin LP Porción CP	4.271.889	2.510.700	118.832	2.300.474	1.643.335	1.354.213	1.766.007	1.587.852	1.569.358
Otros Pas no Comerc CP	142.640	82.309	48.687	91.212	74.069	71.323	78.868	74.753	74.981
Pasivo no Corriente	8.050.314	7.184.725	8.220.415	7.818.485	7.741.208	7.926.703	7.828.798	7.832.236	7.862.579
Patrimonio Neto	**25.017.190**	**27.047.307**	**32.521.842**	**36.714.786**	**32.465.976**	**32.465.532**	**32.446.763**	**32.459.424**	**32.457.240**
Capital Social	13.426.000	15.226.000	20.646.000	20.646.000	20.646.000	20.646.000	20.646.000	20.646.000	20.646.000
Aportes Futuras Capitalizaciones	5.324.694	5.688.244	5.924.727	5.645.888	5.752.953	5.774.523	5.724.455	5.750.644	5.749.874
Resultados Acumulados	4.538.478	4.210.127	3.768.636	4.172.414	4.050.392	3.997.147	4.073.318	4.040.286	4.036.917
Reservas Legales	1.728.018	1.922.936	2.182.479	1.944.478	2.016.631	2.047.862	2.002.990	2.022.494	2.024.449
Utilidades Retenidas									
Utilidad del Ejercicio				**4.306.007**					

Nota; en la tabla número cinco se aprecia la proyección del balance de situación inicial al 2026 el cual refleja la utilidad de la empresa

Elaborado por: Francisco Chacón

Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Análisis Vertical

Tabla 5 Balance General de Situación Análisis Vertical

BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN				
Análisis Vertical	2018	2019	2020	2021
Activo Total	**100%**	**100%**	**100%**	**86%**
Activo Corriente	41%	37%	35%	23%
Efectivo	1%	2%	4%	2%
Cuentas por Cobrar comerciales	17,39%	17%	16%	17%
Otr Cuentas p Cobr CP	0,82%	1%	0%	0,00%
Existencias	18%	14%	11%	0,60%
Otros Activos Corrientes	4%	3%	4%	4%
Activo no Corriente	59%	63%	65%	63%
Activos Fijos	58%	62%	65%	62%
Intangibles	1%	1%	1%	1%
Pasivo y Patrimonio	100%	100%	100%	118%
Pasivo Total	**48%**	**41%**	**48%**	**44%**
Pasivo Corriente	31%	25%	25%	28%
Deudas Financieras CP	2,3%	1,3%	8,3%	4%
Proveedores CP	15,1%	13,9%	13,5%	14%
Obligaciones Emitidas	2,3%	2,5%	0,0%	2%
Impuestos y gastos acumulados	1,7%	2,0%	3,3%	2%
Deu Fin LP Porción CP	9,0%	5,5%	0,2%	5%
Otros Pas no Comerc CP	0,3%	0,2%	0,1%	0,18%
Pasivo no Corriente	17%	16%	15%	16%
Patrimonio Neto	**52%**	**59%**	**60%**	**66%**
Capital Social	28%	33%	38%	42%
Aportes Futuras Capitalizaciones	11%	12%	11%	11%
Resultados Acumulados	10%	9%	7%	8%
Reservas Legales	4%	4%	4%	4%

Nota; en la tabla seis se muestra el análisis vertical de la empresa representado en porcentajes desde el año 2018 al año 2021
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

La presentación de la tabla uno permite analizar el estado económico de la empresa entre el año 2018 al año 2020, donde se puede apreciar que el activo corriente sufre un decrecimiento para el año 2019 y el año 2020 esto a causa de la cuenta inventario, es decir la empresa no desarrollo incremento en esta cuenta, pero es relevante mencionar que la recuperación de cartera o efectivo es relevante, la empresa mantiene una política de cobros a 90 días plazo y sus clientes cumplieron con esta política. La empresa vendió únicamente sus existencias sin generar un incremento en el inventario, al analizar el pasivo corriente no muestra una mayor variación entre los años mencionados, pero si refleja un decremento en las mismas, esta estrategia entrega liquidez a la empresa y permanencia en el mercado, dentro

de la proyección del año 2021 se desarrolló por medio del cálculo promedio con la finalidad de ser más realistas frente a la situación financiera.

El activo corriente de la empresa muestra valores en positivo con relación al pasivo corriente y esto es un resultado óptimo para la rentabilidad empresarial, las existencias del inventario son positivas ya que dentro del periodo de pandemia la empresa determino vender o comercializar los productos existentes mitigando las compras, la administración puso énfasis en las cuentas por cobrar en todo este periodo y dio resultados altamente significativos es por ello la estabilidad que se puede visualizar en la proyección del balance general. Dentro de la cuenta proveedores se puede evidenciar que se mantiene en un rango del del 15% al 14% en el periodo de 2018 al 2021 es decir las compras muestran equilibrio en cada año.

En la proyección del Balance General se denota que los valores dentro del activo total se incrementan terminando el 2026 con una cantidad de $50.649.294, como se indicó anteriormente la proyección se realizó mediante el cálculo promedio, dentro de las proyección se puede analizar que el pasivo total se decrementa no en un porcentaje relevante pero es importante mencionar que no incrementa y eso muestra la liquidez empresarial, además las deudas con proveedores y financieras no sufren incrementos relevantes es decir la empresa no proyecta la opción de incrementar deudas o prestamos que no pudieran solventarse, la estructura financiera de la empresa es estable por lo tanto se puede decir que aprovechan de forma eficiente los activos de la misma y administran los pasivos de forma coherente.

Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tabla 6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				PROYECCIÓN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	65.851.963	64.942.603	73.693.393	68.162.653	68.932.883	70.262.976	69.119.504	69.438.454	69.606.978
Costo de Ventas	-47.362.164	-45.600.762	-49.755.305	-47.572.744	-47.642.937	-48.323.662	-47.846.448	-47.937.682	-48.035.931
Utilidad Bruta	**18.489.799**	**19.341.841**	**23.938.088**	**20.589.909**	**21.289.946**	**21.939.314**	**21.273.056**	**21.500.772**	**21.571.048**
Gastos de Administración	-14.851.504	-14.946.197	-17.408.808	-15.735.503	-16.030.169	-16.391.493	-16.052.388	-16.158.017	-16.200.633
Gastos de Ventas	-	-	-						
Utilidad de Operación	**3.638.295**	**4.395.644**	**6.529.280**	**4.854.406**	**5.259.777**	**5.547.821**	**5.220.668**	**5.342.755**	**5.370.415**
Gastos Financieros	-752.702	-674.317	-218.180	-548.400	-480.299	-415.626	-481.441	-459.122	-452.063
Ingresos Financieros	-	-	-	-					
Diferencia de Cambio (neta)	-	-	-	-					
Otros Ingresos	-	-	189.192						
Otros Egresos	-	-	-218.180	-					
Resultado del Ejercicio	**2.885.593**	**3.721.327**	**6.282.113**	**4.306.007**	**4.779.478**	**5.132.195**	**4.739.227**	**4.883.633**	**4.918.352**

Nota; en la tabla siete se muestra el análisis de pérdidas y ganancias proyectado al 2026 donde se visualiza un resultado del ejercicio positivo
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Análisis Vertical Pérdidas y Ganancias

Tabla 7 Estado de Perdidas y Guanacias Análisis Vertical

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
Análisis Vertical	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	-71,92%	-70,22%	-67,52%	-69,79%
Utilidad Bruta	**28,08%**	**29,78%**	**32,48%**	**30,21%**
Gastos de Administración	-22,55%	-23,01%	-23,62%	-23,09%
Gastos de Ventas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad de Operación	**5,52%**	**6,77%**	**8,86%**	**7,12%**
Gastos Financieros	-1,14%	-1,04%	-0,30%	-0,80%
Ingresos Financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Diferencia de Cambio (neta)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Ingresos	0,00%	0,00%	0,26%	0,00%
Otros Egresos	0,00%	0,00%	-0,30%	0,00%
Resultado del Ejercicio	**4,38%**	**5,73%**	**8,52%**	**6,32%**

Nota; en la tabla ocho se muestra el análisis vertical de pérdidas y ganancias desde 2018 al 2021 representado en porcentajes, donde se puede evidenciar un resultado del ejercicio para el último año en positivo.
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultado se ha desarrollado con la finalidad de evaluar los ingresos y gastos de la empresa Sucesores .S.A., en la tabla numero dos se aprecia que las ventas de cada año son estables pero hay que mencionar que en el año 2019 sufre un decremento en relación del año 2018 de $909.360,00 y para el año 2020 un incremento en relación al 2019 de $8.750.790,00 es decir la empresa se mantiene dentro de curva en ventas y esto constata la fidelidad de su cartera de clientes, otro punto relevante dentro de esta cuenta son los gastos administrativos y de ventas que mantiene la empresa ya que son bastante elevados en función de las ventas. Los gastos administrativos en la empresa es una cuenta que va conectada directamente con la crisis de la pandemia covid-19 es decir la empresa tuvo que cancelar salarios, afrontar con los gastos de la empresa más los de la pandemia como tal, pero no genero productividad relevante, además que la estrategia de negociación se vio estancada con la cuarentena en el país.

Al observar el análisis vertical se puede interpretar que el costo de ventas mantiene un porcentaje considerable es decir es mayor al 50% es una cuenta que se debe analizar con la finalidad de generar decrecimiento a largo plazo ya que puede perjudicar la rentabilidad de las ventas, los gastos administrativos muestra porcentajes que se debe procurar a largo plazo no incrementen, es importante destacar que en el primer periodo de pandemia las empresas gastaron más de lo proyectado con la finalidad de salvaguardar a sus colaboradores y la permanencia de la empresa en el mercado.

Dentro de la proyección de la tabla número tres se observa que las ventas de la empresa proyectan datos positivos esto es fundamental para el equilibrio financiero y la rentabilidad, la utilidad de operación es positiva hasta el año proyectado 2026 al igual que el resultado del ejercicio, pero es relevante mencionar que la cuenta costo de ventas y gasto administrativo son altas en relación a las ventas es decir que hay que tomar acción frente a ello ya que lo que espera cualquier tipo de organización es que estas cuentas muestren decremento significante, es el reto más grande que cruza el departamento administrativo financiero y más en el periodo de pandemia ya que estas cuentas se incrementaron y no hubo productividad para

afrontarlo, aun así la empresa muestra un resultado del ejercicio valores que se mantienen y entregan liquidez a la empresa.

El entorno económico del país es inestable y presenta varias amenazas para las empresas ecuatorianas esto obliga a las gerencias administrativas financieras que analicen las cuentas de costos y gastos ya que de esto dependerá el mantenerse en el mercado, en el periodo de pandemia 2019-2020 el mercado a nivel general presento un shock de oferta dando como resultado la paralización del sector productivo, y la carencia hacia la adquisición del cliente, por lo tanto entre más bajo sea el costo mejores precios se presentan en el mercado y mientras más bajos sean los gastos mejor utilidad reconocerá la empresa.

Análisis de Ratios Financieros

Tabla 8 Ratios Financieros

Liquidez				
Detalle	2018	2019	2020	2021
Capital de trabajo	19.629.233	16.953.966	16.953.966	18.481.502
Capital de trabajo neto	5.013.065	5.332.627	5.332.627	5.134.574
Ratio corriente	1,34	1,46	1,46	1,35
Prueba acida	0,75	0,90	0,90	0,83
Relevancia Activo Corriente	41,17%	36,97%	36,97%	37,44%
Actividad				
Detalle	2018	2019	2020	2021
Rotación c x c	8	8	7	8
Periodo promedio de cobro	45	42	48	43
Rotación de inventario	5	7	8	7
Periodo de rotación de inventarios	66	51	48	51
Rotación de cuentas por pagar	6	6	7	6
Periodo promedio de pago	63	59	54	61
Ciclo operativo	111	94	96	94
Ciclo de conversión de efectivo	48	34	42	33
Rotación de activos fijos	2	2	2	2
Rotación de activos totales	1	1	1	1
Caja y Bancos / Ventas	0,00	0,02	0,03	0,02
Endeudamiento				
Detalle	2018	2019	2020	2021
Grado de endeudamiento	47,54%	41,01%	40,40%	43,64%
Endeudamiento sobre patrimonio	0,91	0,70	0,68	0,59
Grado de propiedad	0,52	0,59	0,60	0,74
Rentabilidad				
Detalle	2018	2019	2020	2021
Margen bruto	28,08%	29,78%	32,48%	30,21%
Margen neto	4,38%	5,73%	8,52%	6,32%
ROA	0,42	0,43	0,48	0,45
ROE	0,21	0,24	0,30	0,21

Nota; en la tabla número nueve se presenta el análisis de ratios financieros proyectado al año 2021 dando como resultado que la empresa no cuenta con un riesgo relevante y mostrando sus datos positivos

Elaborado por: Francisco Chacón

Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

El análisis de ratios financieros se utiliza para valorar el estado de la empresa a nivel de la liquidez, la actividad, endeudamiento y rentabilidad que maneja la empresa, es decir son medidas estandarizadas de control financiero, en la tabla número tres se aprecia la liquidez de la empresa desglosada en el capital de trabajo este muestra un decremento para el año 2018 y 2019 de $2´675,267,00 aun así no son cifras que producen desestabilización económica pero si hay que tomar en cuenta a mediano y largo plazo este indicador ya que muestra los recursos financieros con los que cuenta la empresa para trabajar de forma eficiente y desembolsar la cancelación de gastos y compras, el ratio corriente analiza el número de veces que el activo corriente puede cubrir su pasivo corriente es decir que porcentaje de la deuda a corto plazo se pude cubrir, la empresa Sucesores S.A. mantiene para el año 2018 un 1,34 en el 2019 1,46 y se mantiene para el año 2020 es decir la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo sin causar desequilibrio a la utilidad de la misma, dentro del análisis de la prueba acida se muestra el porcentaje por cada dólar que debe la empresa sin contar con el inventario la empresa refleja para el año 2018, $0,75 por cada dólar para cancelar a corto plazo, en el 2019 y 2020 refleja $0,90 por cada dólar, la relevancia del activo corriente es positiva dentro de la empresa en el 2018 muestra un 41,17% en el 2019 y 2020 un 36,97% aunque es un decremento no representa un desequilibrio de alto riesgo para la liquidez de la empresa.

Dentro del segundo bloque en el análisis de ratios financieros esta la actividad de la empresa la cual arroja los siguientes resultados, la rotación de cuentas por cobrar se ha definido dentro de un rango de 8 a 7 días en los años 2018 al 2020, el periodo promedio de cobro es de 45 días en el 2018, 42 días en el 2019 y 48 días al 2020, es decir que la empresa mantiene a pesar de la pandemia y la dificultad de cumplir con las obligación un equilibrio en este indicador y esto hace que la empresa no pierda estabilidad económica, dentro del periodo de rotación de inventario se evidencia una circulación del mismo de 66 días en el 2018, 51 dios en el 2019 y 48 días al 2020, su periodo promedio de pago va en relación con la rotación de inventario no hay diferencia significativa para el 2018 es 66 días, para el 2019 59

días y para el 2020 54 días, esto arroja que el ciclo operativo de la empresa es decir el tiempo que transcurre desde el efectivo para compras hasta el cobro de la factura, la empresa muestra 111 días en el 2018, 94 días en el 2019 y 96 días en el 2020 esto refleja que el ciclo de la empresa no están alto es decir que no tiene productos muertos u huesos en su inventario ya que después de la compra materia prima, producción y venta a trascurrido un tiempo no mayor a cuatro meses. Y dentro del ciclo de conversión de efectivo que es el indicador que muestra el tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, es decir el periodo promedio de pago, en el 2018 la empresa muestra 48 días, en el 2019 de 33 días y en el 2020 de 44 días y esto da como resultado la solvencia que mantiene la empresa a pesar de las amenazas del entorno externo pandemia covid-19.

En el cuadrante de nivel de endeudamiento se puede apreciar que para el 2018 hay un 47,54% para el año 2019 un 41,01% y para el año 2020 un 40,40%, dentro de este ratio se toma un equilibrio para el análisis que dice si la empresa sobrepasa el 60% de endeudamiento no es eficiente y si es menor a 40% quiere decir que la empresa posee recursos propios mal aprovechados; la empresa Sucesores S.A. muestran un nivel de endeudamiento equilibrado financieramente, y un panorama positivo dentro de la situación en la que se encuentran las empresas en general ya que la mayoría tuvo que sobre endeudarse para poder afrontar la pandemia.

El ultimo cuadrante que analiza el indicador ratios financieros es la rentabilidad, el margen bruto de la empresa muestra un 28,08% para el año 2018, un 29,78% para el año 2019 y 32,48% para el año 2020 esto refleja que la empresa mantiene un margen bruto estable y lo positivo es que presenta un incremento cada año, si bien es cierto no es muy alto hay que considerar el tiempo en crisis económica que vive el país y esto afecto desde las más grandes empresas hasta las más pequeñas. Dentro del ROA arrojo los siguientes datos para el año 2018 de 0,42, para el 2019 de 0,43 y para el 2020 de 0,48 es decir es un dato demasiado positivo ya que la regla de análisis manifiesta que para que una empresa sea valorada rentable este indicador debe ser mayor a 5% la empresa Sucesores S.A. con este indicador será muy bien valorada dentro de la banca para otorgar créditos o facilidades, y

finalizando con el ROE este ratio es uno de los más importantes ya que muestra la información fundamental para los inversores de la empresa, y mide la eficiencia de la empresa como tal , para el año 2018 se mantiene un 0,21 para el año 2019 un 0,24 y para el año 2020 un 0,30 es decir que por cada dólar que invirtieron en la compañía los socios ganan en el primer periodo 0,21 centavos en el segundo periodo 0,24 centavos y en el tercero 0,30, si bien es cierto no es tan alto se mantiene dentro de un margen positivo. Es importante tomar en cuenta que las empresas fueron seriamente impactadas por el covid-19 tanto que el 45% tuvieron que cerrar.

Análisis Valoración Empresarial

Tabla 9Valoración de Empresa

	2021 1	2022 2	2023 3	2024 4	2025 5	Perpetuidad 6
(=) EBIT	$ 4.798.718	$ 5.805.803	$ 5.692.704	$ 5.432.408	$ 5.643.638	
(=) EBIT x (1-T)	**$ 3.059.182,73**	**$ 3.701.199,33**	**$3.629.098,80**	**$3.463.160,28**	**$ 3.597.819,47**	
(+) Depreciación	$ 55.688,31	$ 73.954,00	$ 61.783,94	$ 63.808,75	$ 66.515,56	
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	$ 10.216,91	$ 9.457,97	$ 9.798,45	$ 10.151,20	$ 10.516,64	
KNT	-	-	-	-	-	
(-) Variaciones de Capital de Trabajo	$12.367,94	$ 5.436,21	$ 5.631,92	$ 5.834,67	$ 6.044,71	
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA	**$ 3.092.286,19**	**$ 3.760.259**	**$ 3.675.452**	**$ 3.510.983**	**$ 3.647.774**	**$42.759.998**
EBITDA	**$ 4.854.406**	**$ 5.879.757**	**$ 5.754.488**	**$ 5.496.217**	**$ 5.710.154**	
Rolling WACC	10,03%	11,55%	11,54%	11,54%	11,53%	11,53%
G	1,5%					
WACC	10,03%					
Valor presente del flujo (Rolling WACC)	$ 2.810.382	$ 3.021.890	$ 2.648.615	$ 2.268.330	$ 2.113.827	$22.217.105

Nota; en la tabla número diez se muestra la valoración de la empresa tomando los datos proyectados al 2024 y el año de perpetuidad dando valores positivos
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

VALOR DE LA EMPRESA	**$**	**35.080.148,31**
Deuda	**$**	**22.041.001,54**
Caja	**$**	**2.036.351,23**
Valor Patrimonial	**$**	**15.075.498,00**
EBITDA 2020	**$**	**6.473.591,62**
Valor de la firma/EBITDA		**5,42**
Valor patrimonial/EBITDA		**2,33**
Ventas 2020	**$**	**73.693.392,69**
EBITDA 2020	**$**	**6.473.591,62**
Valor (múltiplo de EBITDA)	**$**	**109,03**
EBITDA 2020	**$**	**6.473.591,62**
Valor patrimonial	**$**	**32.521.841,51**

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

En la valoración de la empresa se toma un modelo con la finalidad de calcular un rango de valores entre los cuales se determina el valor final de la empresa, el método elegido es por medio de los flujos de caja, el cual propone un valor más acertado de la empresa, y dio como resultado los siguientes datos, el valor final de la empresa es de $ 35.080.148,31 con un valor de deuda $ 22.041.001,54, y el de caja de $ 2.036.351,23 dando un valor patrimonial de $15.075.498,00

En el primer cuadrante los valores son alentadores para la empresa ya que su deuda está por debajo del valor empresarial, la caja tiene un valor solvente para el giro de negocio y el valor patrimonial permite visualizar estabilidad económica en la empresa, el EBTIDA es el porcentaje que mantiene cada dólar de ventas con el cual se puede cancelar inventario, dividendos, entre otros, entre más alto es más optimo a pesar de ello la empresa mantiene un 5,52 es decir está dentro de un rango aceptable en el año 2018, para el año 2019 refleja un 6,60% y para el año 2020 un 7,04%, el crecimiento que mantiene da como resultado la estabilidad de la empresa, además de reflejar la solvencia de activos y patrimonio que posee la misma.

Análisis WACC

Tabla 10 Análisis de WACC Proyectado

donde:
BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador

BL = Bu[1+(1-t)*D/E]*

BL = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador

Bu = Promedio de betas sin apalancamiento de empresas similares en EEUU

t = tasa impositiva total del Ecuador

D/E = Índice deuda patrimonio

BL = 0,84		*beta apalancada*
Bu = 0,53		*Beta sin apalancamiento de la industria*
t = 36,25%		*tasa corporativa impositiva total de Ecuador*
D/E = 91%		*Índice deuda patrimonio*
Us treasury Department 5 -year		
Rf =	2,05%	
Retorno de los mercados		
MRP	6,43%	Rendimiento Histórico
EMBI =	7,5%	
CAPM =	**14,93%**	
Datos de Ecuador		
rd =	7,26%	
Participación Laboral	15,00%	
Tasa IR	25,00%	
Tasa Impositiva	36,25%	
WACC	**10,03%**	

VARIABLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Deuda	22.666.482	18.806.064	22.041.002	21.545.216	21.174.534	21.962.488
Patrimonio	25.017.190	27.047.307	32.521.842	36.714.786	32.465.976	32.465.532
D+E	47.683.672	45.853.371	54.562.843	58.260.002	53.640.510	54.428.020
D/E	0,91	0,70	0,68	0,59	0,65	0,68
BL	0,84	0,77	0,77	0,74	0,76	0,77
CAPM	**14,93%**	**14,53%**	**14,49%**	**14,28%**	**14,43%**	**14,49%**
WACC	**10,03%**	**10,54%**	**10,58%**	**10,78%**	**10,63%**	**10,58%**

Nota; en la tabla once se muestra el análisis WACC, el cual arroja datos positivos para la empresa proyectando al año 2024, esta tabla muestra la estabilidad de la empresa tanto en el mercado como económicamente.
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Dentro del análisis del WACC Weighted Average Cost of Capita o Tambien calificado como el costo promedio ponderado de capital se determina el nivel de fondos de la empresa propios y el costo, además del nivel de endeudamiento, en la empresa Sucesores S.A. se determina una deuda no mayor a los $22.000.000 hasta el año 2024 y un patrimonio de $32.465,532 para el último año de proyección, esto muestra que la empresa genera liquidez para costear sus deudas o que su patrimonio cubre el valor de deuda, un beta apalancado de 0,77 es decir que el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo y considera que los accionistas pueden estar tranquilos pero no confiados de los resultados al último año proyectado, la empresa maneja menor riesgo por tener menor nivel de endeudamiento, además se refleja un índice de deuda patrimonio de 0,68 el cual indica que la empresa se puede manejar con mayor margen de movimientos ya que este valor está controlado y equilibrado, si la empresa decide endeudarse no será una opción negativa ya que puede controlar o es apta para generar sus pagos, por otro lado muestra que la empresa no tiene necesidad de generar un valor de endeudamiento adicional, la tabla muestra un CAPM Capital Asset Pricing Model de 14,49% esto indica que se mantiene un margen controlable de la rentabilidad esperada, es decir que su oferta de activos esta alineada a la demanda, muestra que la empresa o sus activos mantienen equilibrio en el mercado y un WACC del 10,58 es decir que en caso de valorar la empresa habría que descontar los flujos de caja esperados en un 10,58% en el último año proyectado 2024, la empresa Sucesores mantiene datos positivos y presentan que la empresa mantiene un riesgo bajo moderado sin peligro a pesar del periodo crítico a nivel externo que cruza el país.

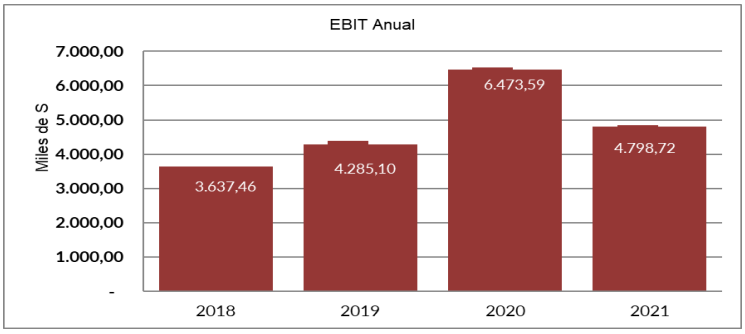
Análisis EBITDA

Tabla 11 CALCULO EBTIDA

CÁLCULO EBITDA				
Detalle	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Ventas	65.851.963	64.942.603	73.693.393	68.162.653
Costo de Ventas	-47.362.164	-45.600.762	-49.755.305	-47.572.744
Utilidad Bruta	**18.489.799,00**	**19.341.841,00**	**23.938.087,53**	**20.589.909,18**
Gastos de Administración	-14.851.504	-14.946.197	-17.408.808	-15.735.503
Gastos de Ventas	-	-	-	-
EBIT	**3.638.295,00**	**4.395.644,00**	**6.529.279,93**	**4.854.406,31**
Depreciación	-831,620	-110.545	-55.688	-55.688
EBITDA del Ejercicio	**3.637.463,38**	**4.285.099,00**	**6.473.591,62**	**4.798.718,00**

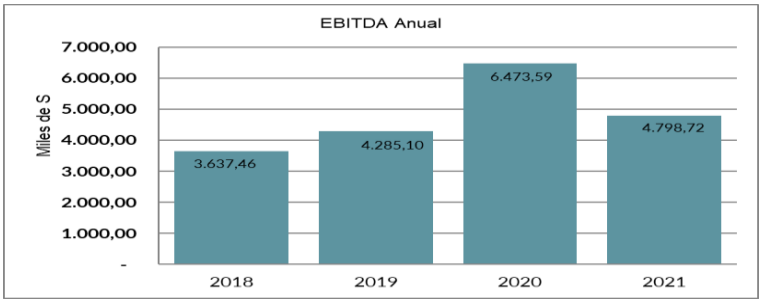
Nota; la tabla número doce muestra el cálculo EBTIDA, desde el año 2018 al 2021 en la cual se visualiza una EBTIDA positiva para el año 2021
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Ilustración 10 Calculo EBIT ANUAL



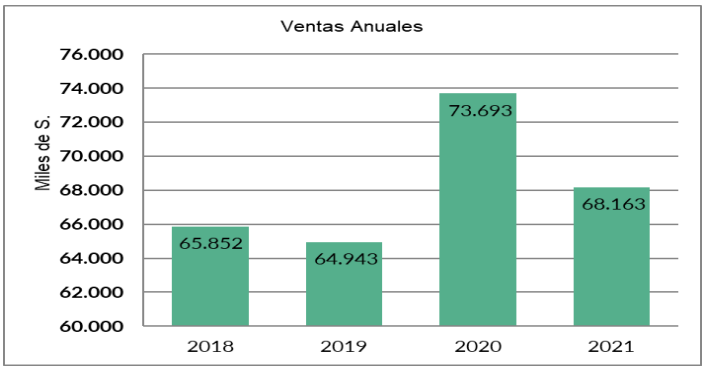
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Ilustración 11 CALCULO EBITDA ANUAL



Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Ilustración 12 CALCULO VENTAS ANUALES



Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Al analizar el cálculo EBITDA se determina que la empresa Sucesores S.A. presenta que la ganancia antes de intereses o amortización es positiva, además muestra que su capacidad de brindar beneficios positivos considerando únicamente su actividad productiva, la empresa muestra su estabilidad en este indicador ya que sus ventas mantienen un crecimiento relativo a su EBITDA anual y su EBIT, el posicionamiento que tienen la empresa es el reflejo de sus buenas acciones

5. Justificación de la Propuesta

Después de desarrollar un análisis financiero tomando en cuenta los indicadores más importantes se determina que la empresa Sucesores S.A. mantiene un margen de liquidez positivo, no es necesario aplicar alguna estrategia dentro del área financiera es decir inducir deuda, o inversión; ya que dentro de las proyecciones realizadas muestra equilibrio financiero.

Sin duda es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado y por ende en la mente del consumidor, mantiene una cartera de clientes estable, precios equilibrados, aun así se determina una falencia y esta si no es tomada en cuenta puede generar riesgo en la empresa a largo plazo, es decir la cuenta gasto administrativo y costo de ventas ya que son las únicas que muestran desequilibrio, es decir el problema se encuentra en el área administrativa financiera esto se puede

dar por las variables no controlables que determinó el covid-19 y pudo haber provocado más gastos de los proyectados, además hay que tomar en cuenta que más de un semestre se canceló gasto nomina pero no hubo la misma producción, se incrementó los costos en distribución y logística, duplicidad de funciones, servicios básicos, entre las variables que se puede evaluar a simple vista.

Es por ello que el proyectista determina reinvertir el dinero de la cuenta caja, al aplicar esta opción la empresa no tendrá necesidad de generar deuda o incrementar gastos financieros y su riesgo se mantiene como un indicador bajo. Se muestra en la tabla a continuación la propuesta analizada en el costo de oportunidad como opción B

Análisis Costo de Oportunidad

Tabla 12 Valoración con Costo de Oportunidad

	2021	2022	2023	2024	2025	Perpetuidad
(=) EBIT	$ 4.798.718	$ 5.805.803	$ 5.692.704	$ 5.432.408	$ 5.643.638	
(=) EBIT x (1-T)	**$ 3.059.182,73**	**$ 3.701.199,33**	**$ 3.629.098,80**	**$ 3.463.160,28**	**$ 3.597.819,47**	
(+) Depreciación	$ 55.688,31	$ 73.954,00	$ 61.783,94	$ 63.808,75	$ 66.515,56	
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	$ 10.216,91	$ 9.457,97	$ 9.798,45	$ 10.151,20	$ 10.516,64	
KNT	$ 1.127.354,41	$ 1.393.448,88	$ 1.519.051,51	$ 1.346.618,27	$ 1.419.706,22	
(-) Variaciones de Capital de Trabajo	$ 12.367,94	$ 5.436,21	$ 5.631,92	$ 5.834,67	$ 6.044,71	
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA	**$ 4.219.640,60**	**$ 5.153.708,03**	**$ 5.194.503,88**	**$ 4.857.601,43**	**$ 5.067.479,90**	**$ 59.400.008**
EBITDA	**$ 4.854.406**	**$ 5.879.757**	**$ 5.754.488**	**$ 5.496.217**	**$ 5.710.154**	
Rolling WACC	10,03%	11,55%	11,54%	11,54%	11,53%	11,53%
G	1,5%					
WACC	10,03%					
Valor presente del flujo (Rolling WACC)	$ 3.834.952	$ 4.141.719	$ 3.743.279	$ 3.138.335	$ 2.936.524	$ 30.862.869

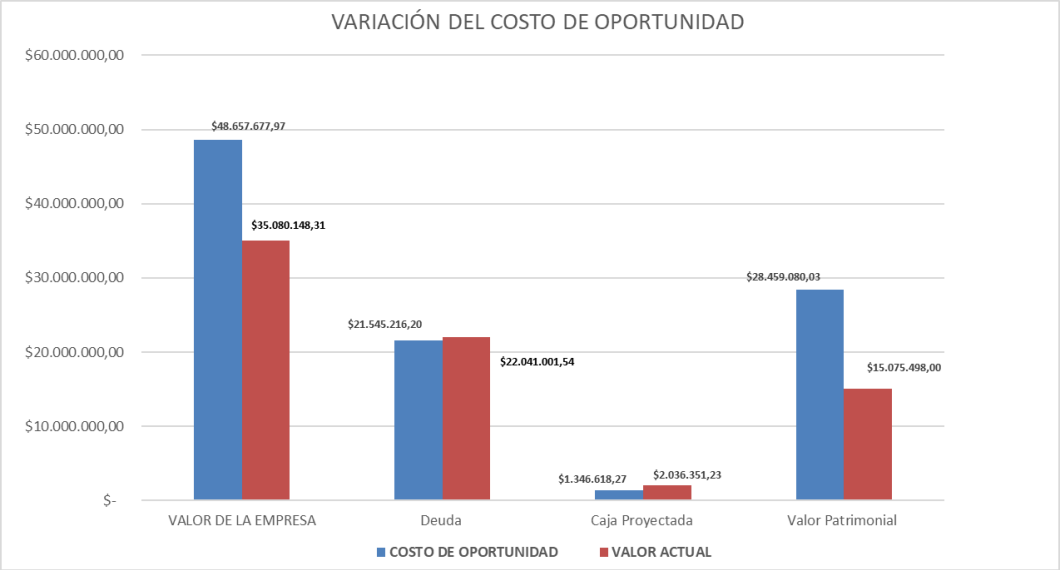
Nota; en la tabla trece se muestra los resultados al reinvertir el flujo de caja proyectado al año 2025 dando como resultado valores positivos y factibles para la empresa.
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

VALOR DE LA EMPRESA COSTO DE OPORTUNIDAD SIN PROPUESTA	
VALOR DE LA EMPRESA	**$ 35.080.148,31**
Deuda	**$ 22.041.001,54**
Caja	**$ 2.036.351,23**
Valor Patrimonial	**$ 15.075.498,00**

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

VALOR DE LA EMPRESA CON COSTO DE OPORTUNIDAD PROPUESTA		
VALOR DE LA EMPRESA	**$**	**48.658.776,98**
Deuda	**$**	**21.545.216,20**
Caja Proyectada	**$**	**1.346.618,27**
Valor Patrimonial	**$**	**28.460.179,05**

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)



Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2020)

Dentro del análisis del costo de oportunidad se propone la inversión del valor en libros del monto de caja, que proyectado arroja los siguientes resultados, para el año 2021 $ 4.219.640,60, en el año 2022 un valor de $ 5.153.708,03, para el año 2023 un valor de $ 5.194.503,88, en el 2024 $ 4.857.601,43 y al finalizar la proyección en el 2025 un valor de $ 5.067.479,90, es decir la empresa no tiene necesidad en recapitalizar a través de préstamos a terceros, ya que con el monto de proyección alcanza sus objetivos financieros, es importante señalar que la productividad de la empresa cada vez se refleja más estable en los años proyectados, con la inversión de la cuenta caja la empresa podrá generar liquidez en efectivo a corto plazo, esto permitirá mejorar los procesos y compras de materia prima para fortalecer el inventario, y además permitirá dinamizar la negociación con

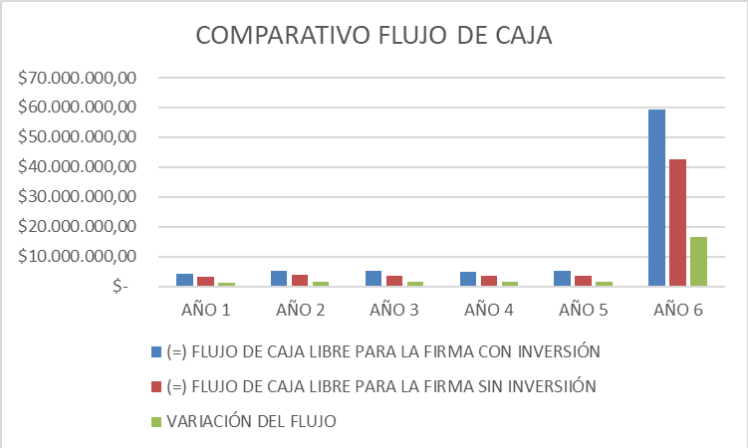
la cartera de proveedores. Es importante señalar que la reactivación empresarial a nivel nacional muestra un escenario en proceso de estabilización comercial, es decir la producción de las empresas se ve más eficiente en relación a los años anteriores y esto supone datos alentadores a nivel empresarial.

Análisis de la Propuesta con Flujos Proyectados

Tabla 13 Análisis del Flujo Caja Proyectado KNT

AÑOS	FLUJO DE CAJA
AÑO 0	$ (1.127.354,41)
AÑO 1	$ 1.393.448,88
AÑO 2	$ 1.519.051,51
AÑO 3	$ 1.346.618,27
AÑO 4	$ 1.419.706,22
VNA	$ 3.373.222,38
TIR	1,21

Nota; en la tabla número catorce se evidencia la viabilidad de la propuesta en el cálculo de flujos proyectados de caja proyectados al año cuatro
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019)



Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019)

Dentro del análisis del flujo de caja proyectado se tomó en cuenta el valor de la cuenta caja o KNT del balance general, dando como resultado un VAN valor neto actualizado de $3.373.222,38 y un TIR tasa interna de retorno que es un resultado

positivo por lo tanto es una propuesta rentable. Al reinvertir este valor proyectado la empresa deja de lado la opción de generar un préstamo o de invertir el capital social, es una propuesta viable y factible para el desarrollo eficiente de la empresa Sucesores S.A.

Calificación Inicial Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. por Bank Watch Ratings S.A. Calificadora de Riesgos

Calificación otorgada por la calificadora de riesgo, Otorgando una perspectiva estable dentro de la calificación actual de la empresa como se puede observar en la ilustración catorce, fecha del comité 13 de julio del 2021, fecha de corte 31 de mayo 2021.

Ilustración 13 Calificadora de Riesgo Empresa Sucesores S.A.

Tipo Instrumento	Resultado Calificación	Calif. Anterior	Último cambio
I Programa Papel Comercial	AAA	N/A	N/A

Fuente: Bank Watch Ratings S, A, Calificadora de Riesgos

En la calificación actual se puede evidenciar un resultado de AAA, esta calificación corresponde a los valores cuyos emisores y garantes tiene excelente capacidad de pago del capital interés, en los términos y plazos pactados, la cual se estima no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor y su garante, en el sector al que pertenecen y en la economía en general.

Ilustración 14 Resumen Financiero Desglosado Calificadora de Riesgos

(USD Millones)	2020 (diciembre)	2021 (mayo)
Activos	53.7	60.2
Ventas	73.7	31.1
Margen EBITDA (%)	9.74%	9.74%
ROE (%) *	12.76%	14.64%
Deuda / capitalización (%)	24.02%	23.04%
CFO / Deuda Fin CP (X)*	0.91	0.84
Cash + FCL neto / Deuda Fin CP (X)	-0.45	0.01
Deuda Financiera Total Ajustada /EBITDA (x)*	1.39	1.35
Deuda Financiera AJUSTADA sin fin Invent /EBITDA o EBITDAR (x)*	0.53	1.35
Deuda Financiera Total Ajustada/FFO (x)*	1.94	1.52

Fuente: Indicador anualizado para mayo-2021-Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. Elaboración BWR

Alcance de la calificación. La calificación utiliza una escala local, que indica el riesgo de crédito relativo dentro del mercado ecuatoriano y por lo tanto no incorpora el riesgo de convertibilidad y transferencia. La calificación sí incorpora los riesgos del entorno macroeconómico y de la industria que podrían afectar positiva o negativamente el riesgo de crédito del emisor y/o de la transacción

Características de la emisión calificada, se presenta un detalle de la emisión calificada en este informe:

Ilustración 15 Programa de Papel Comercial

I Programa de Papel Comercial	
Emisor	Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A.
Monto	8,000,000
Plazo del programa	Hasta 720 días
Plazo	Hasta 359 días
Cupón de interés	Cero cupón
Pago de capital	Al vencimiento del plazo de la emisión
Garantía	General
Tipo de emisión	Desmaterializada
Destino de la emisión	Serán utilizados en un 100% para capital de trabajo consistente en compra de inventario, mantener política crediticia con cartera de clientes, pago a proveedores no vinculados con el Emisor.
Calificadora de riesgos	BankWatch Ratings
Agente estructurador y colocador	Picaval Casa de Valores S.A.
Agente pagador:	DCV-BCE
Rep. obligacionistas:	Avalconsulting Cía. Ltda.

Fuente: Indicador anualizado para mayo-2021-Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. Elaboración BWR

Los resguardos para el I Programa de Papel Comercial son los siguientes: Los activos reales sobre los pasivos deberán permanecer en niveles de mayor o igual a uno (1), entendiéndose como activos reales a aquellos activos que pueden ser liquidados y convertidos en efectivo. No repartir dividendos mientras existan obligaciones en mora. Mantener durante la vigencia del programa la relación de activos depurados sobre obligaciones en circulación, en una razón mayor o igual a 1.25. La Compañía certifica que el monto a emitir sobre los activos depurados es del 4.76 veces. Se entenderá por activos depurados al total de activos del emisor menos: los activos diferidos o impuestos diferidos; los activos gravados; los activos en litigio y el monto de las impugnaciones (Bolsa de Valores Guayaquil_Ecuador_Papel Comercial_Calificación_Inicial, 2020, págs. 1-4)

Análisis del riesgo Administración y Gobierno Corporativo eficientes

Según la (Bolsa de Valores Guayaquil_Ecuador_Papel Comercial_Calificación_Inicial, 2020), determina que la empresa Sucesores S.A. cumple con todos los parámetros dentro del órgano administrativo, además que la calificación de su personal y sistemas de administración y producción están trabajando con eficiencia y calidad por lo tanto no presentan riesgos significativos para la empresa y su mejoramiento continuo

Análisis Posición competitiva fuerte en industria defensiva

Según (Bolsa de Valores Guayaquil_Ecuador_Papel Comercial_Calificación_Inicial, 2020), determina en su análisis de riesgo que la empresa Sucesores S.A., es una empresa madura que ofrece estabilidad en el mercado como se visualiza en el año 2020, sus estrategias presentadas en la pandemia covid-19 generaron liderazgo en su campo laboral y con la diversificación de su marca y cartera de productos de forma eficiente se refleja el fortalecimiento del margen bruto con inversiones orientados a mayor eficiencia.

Análisis de Endeudamiento bajo

Según (Bolsa de Valores Guayaquil_Ecuador_Papel Comercial_Calificación_Inicial, 2020), determina que el resultado mostrado con el análisis EBITDA y el patrimonio ajustado muestra un riesgo calificado como bajo es decir su nivel de endeudamiento se ha mitigado por completo y se asegura su fortalecimiento en la estructura de deuda equilibrada, el emisor mantiene como una fortaleza la flexibilidad financiera y eso genera que su riesgo tenga esta calificación.

Análisis de Liquidez moderada con perspectiva al alza

Según (Bolsa de Valores Guayaquil_Ecuador_Papel Comercial_Calificación_Inicial, 2020), determina que la liquidez moderada de la empresa en cuestión muestra líneas abiertas de crédito abiertas con la banca del Ecuador, es decir es un el emisor puede generar créditos y podría flexibilizar el pago de dividendos e inversiones en CAPEX, la empresa Sucesores S.A. muestra una economía equilibrada y garantizada en el manejo eficiente de sus procesos internos.

En resumen, la perspectiva de calificación de la empresa es estable y propone un control en su nivel de endeudamiento, por lo tanto, no mantiene riesgo.

Propuesta Procesos Administrativos

Dentro de la empresa Sucesores S.A. mantienen procesos altamente calificados y estandarizados, pero como toda organización o empresa hay debilidades o aspectos a mejorar y para ello se propone:

1. Desarrollar un diagnóstico situacional general de la empresa enfocado en un Balance, Score, Card.
2. Desarrollar un cuadro de mando de objetivos estratégicos para administrar la cuenta gastos administrativos de forma más eficiente

Diagnostico Situacional de la Empresa Sucesores S.A.

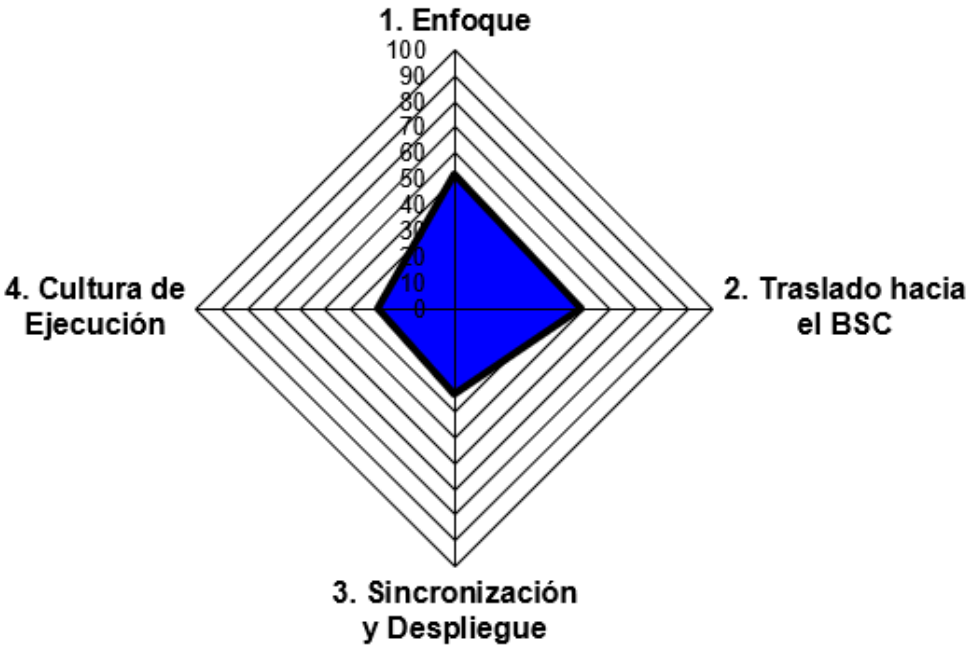


Figura 1 Diagnostico Situacional Empresa Sucesores S.A.
Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019); Modelo BSC 2020

Como se puede observar en la figura uno el diagnostico situacional de la empresa basado en un modelo de Balance Score Card / Cuadro de Mando Integral, el cual es una herramienta de tipo administrativo que sirve para planear y direccionar cada uno de los indicadores meta de la empresa y así incurrir en el mejoramiento continuo bajo la implementación estratégica de objetivos e indicadores, se necesita mejorar la sincronización y despliegue, además de la cultura y ejecución de cada uno de los objetivos y procesos de la empresa.

En la primera evaluación se analiza la definición y enfoque estratégico de la empresa, en la segunda evaluación, traslado hacia el BSC, en la tercera evaluación se define la sincronización y despliegue que tiene la empresa, y la cuarta evaluación la cultura y ejecución, este modelo se basa en ir llenando las evaluaciones dando una puntuación en escala Likert del 1 al 10 tomando en cuenta que 1 es los más

bajo o la debilidad más pronunciada y 10 es la mejor o la fortaleza más fuerte, misma que se llenó con la junta de jefes departamentales con la finalidad de marcar las falencias administrativas y de tipo estratégicas.

Definición del Enfoque Estratégico

Tabla 14 Análisis de Definición de Enfoque Estratégico

1. DEFINICION DEL ENFOQUE ESTRATEGICO									
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo			en				Totalme acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos targets de clientes (el 20% de segmentos que generan el 80% de los ingresos), en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?					5				
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades (factores que influencian la toma de decisiones) de los clientes y el mercado para cada uno de dichos segmentos targets? y ¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la per				4					
3. ¿Conocemos claramente las necesidades y su prioridad de nuestros empleados, accionistas y otros stakeholders claves?						6			
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades y posicionamiento de nuestros competidores claves?				4					
5. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar periódicamente las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tendencias del tipo: tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficos					5				
6. ¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo?							7		
7. Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves?							7		
8. ¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), las cuales han sido derivadas a través del análisis de la información de los puntos 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8?					5				
9. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización (los elementos centrales de dichos enunciados o ADN) alinean/responden a la información recopilada en 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8?							7		
10. ¿Tenemos claramente identificada y documentada la estrategia o propuesta de valor diferenciada (elementos diferentes a las propuestas de valor de todos los competidores del sector) que le proveeremos a nuestros clientes		2							
TOTAL									

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019); Modelo BSC 2021

Traslado Hacia el SCORECARD

Tabla 15 Análisis Traslado a Balance Score Card

2. TRASLADO HACIA EL SCORECARD IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo 1	2	3	en 4	5	6	7	8	Totalm acuerc 9
11. ¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico toman					5				
12. ¿El Mapa Estratégico se traslada a un objetivo estratégico clave desde las perspectivas de: finanzas, ventas y crecimiento, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo, etc.?					5				
13. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño que nos garantizan su logro?		2							
14. ¿Para los elementos centrales de los enunciados o ADN de la Misión y Visión, tenemos definidos indicadores claves de desempeño que nos garantizan su logro?		2							
15. ¿Para cada uno de los indicadores de desempeño identificados, se cuante con una clara definición operativa de los mismos, los cual incluye aspectos tales como: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, ¿etc.?					5				
16 ¿Los indicadores claves de desempeño definidos, están adecuadamente balanceados para garantizar resultados en todas las perspectivas financieros, de clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo?					5				
17. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo?					5				
18. ¿Los presupuestos de ingresos se alinean adecuadamente con la estrategia y las metas de corto y largo plazo de la organización?							7		
19. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas?							7		
20. ¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?						6			
TOTAL									

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019); Modelo BSC 2020

Sincronización y Despliegue

Tabla 16 Análisis Sincronización y Despliegue

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo			en				Totalm de acu	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?				4					
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor (documentación horizontal), en cuanto: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?								8	
23. ¿Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI´s en cuento ha: eficiencia, calidad, impacto, etc.?			3						
24. ¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, indicadores claves de desempeño e iniciativas?		2							
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización?		2							
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?			3						
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?			3						
28. ¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos?			3						
29. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) de desde el nivel gerencial?			3						
30. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?		2							
TOTAL									

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019); Modelo BSC 2021

Cultura y Ejecución

Tabla 17 Análisis de la Cultura y Ejecución

4. CULTURA DE EJECUCION IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente desacuerdo 1	2	3	en 4	5	6	7	Totalmente de acuerdo 8	9	1
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?			3							
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos?		2								
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	1									
34. ¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales?							7			
35. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas?		2								
36. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño?		2								
37. ¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?			3							
38. ¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?			3							
39. ¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	1									
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?						6				
TOTAL										3

Elaborado por: Francisco Chacón
Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019); Modelo BSC 2021

Cuadro de Mando Integral Objetivos Estratégicos

Desarrollo de cuadro de mando de objetivos estratégicos para administrar la cuenta gastos administrativos de forma más eficiente

Tabla 18 Desarrollo de Objetivos Estratégicos

N.	Perspectiva relacionada	Tema Propuesto (Sub temas)	Justificación del Objetivo	Criterio que define el objetivo	Relevancia
1	Financiera	Desarrollar un analisis de los gastos administrativos	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances, análisis del estado PYG	1
1.1	Financiera	analizar gasto nomina	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances	2
1.2	Financiera	analizar costo de ventas	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances	3
2	Financiera	Mejorar la infraestructura tecnológica en esta área	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances	3
2.1	Financiera	Actualizar software y Hardware en el área contable	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances	1
3	Clientes	Analizar la cartera de clientes reales	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de Mercado	1
3.1	Clientes	Aplicar un plan ofertas en clientes oro	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Criterio técnico	1
3.2	Clientes	Aplicar un plan descuento en productos de rotación media	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Nuestro Performance	2
4	Procesos	Analizar el proceso logístico	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances	1
4.1	Procesos	Determinar si el proceso genera gastos innecesarios	Gastos administrativos altos en funcion de las ventas	Datos de los Balances	1

Elaborado por: Francisco Chacón

Fuente: Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes M. S.A. (2019); Modelo BSC 2021

6. Discusión

La industria manufacturera con CIIU 1074, elaboración de pastas y fideos representa un crecimiento adecuado en el consumo de los ecuatorianos como alimentos de primera necesidad. La diversificación de productos que tiene la empresa Sucesores de Jacobo Paredes y sus competidores hace que pueda ser atendido a nivel nacional sin segmentación de clases sociales. La empresa aporta en un digito al PIB y genera empleo a más de 500 personas, hace que su análisis tanto sectorial como análisis financiero aporte al crecimiento de forma sostenible, siendo de interés económico del país y en algún momento de la región.

Sucesores es una de las principales industrias dentro de su sector inversión constante en activos, para el periodo 2020 las ventas de productos de primera necesidad, crecieron debido a las reservas que se requirió para los meses de cuarentena en los hogares ecuatorianos, vemos un aumento en ventas, que muchos sectores no pueden replicar, la liquidez de Sucesores de Jacobo Paredes, juega un papel importante en los resultados de la empresa para el año 2020.

El acceso a fuentes de financiamiento, lograron mantener a la empresa competitiva, accionistas y entidades financieras inyectaron importantes sumas para sostener las operaciones, el precio internacional de las materias primas que se proyectan al alza, son un factor determinante para el análisis y proyecciones financieras de la empresa, el sector alimenticio, muestra un descenso en la demanda y una variación en los precios al consumidor en caída, sin embargo, la capacidad adquisitiva familiar debe considerarse para determinar las posibles ventas.

Para la empresa sucesores, es importante medir e implementar mayores análisis a sus operaciones, integrar los principales indicadores del sector y establecer un análisis formal de resultados comparados con las medias de la industria alimenticia y la competencia, proveerá los análisis necesarios para la gestión financiera de la empresa.

7. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Se concluye que la empresa Sucesores S.A. mantiene solvencia y liquidez a pesar de atravesar un periodo crítico que fue dos semestres de pandemia covid-19 sus valores son positivos y muestran la confianza que su marca tiene en el mercado, mostrando un activo corriente de 41% en el 2018, un 37% en el 2019, 35% en el 2020 y un 23% en el 2021 aunque se ve un decremento no es relevante tomando en cuenta las variables no controlables que dejo este virus en el país, muestra además en su activo no corriente en el 2018 de un 59%, en el 2019 de un 63%, en el 2020 de un 65% y en el 2021 un 63% esto manifiesta que sus activos fijos se mantienen y están equilibrados, por otro lado sus pasivos corrientes muestran para el 2018 un 31%, en el 2019 un 25%, en el 2020 se mantiene con el 25%, y para el 2021 un 28%, esto quiere decir que mientras el activo corriente sea mayor la empresa muestra datos positivos.
- La economía del país en forma general se ve afectada por los gastos que todas las empresas debieron implementar con la llegada del virus covid-19, la realidad muestra que el 89% de empresas no planificaron a catástrofes como esta según el análisis presentado por Julián Vásquez Catedrático e Investigador UESS es decir no generaron un presupuesto, y como se mencionó las empresas tenían la responsabilidad de mantener sus obligaciones económicas con sus proveedores, colaboradores y entes de control, pero al mismo tiempo no generar el mismo volumen de productividad y comercialización esto desemboco un desequilibrio en la empresa afectando la rentabilidad.
- La empresa Sucesores S.A. es una empresa que lleva más setenta años en el mercado y mantiene su marca como líder en la producción de pasta, esta trayectoria, experiencia y madurez en el mercado le proporciono el manejar procesos estratégicos que mitigaron el impacto financiero y por ello muestra

hoy en día un crecimiento en sus ventas, equilibrio en sus existencias y en la cuenta caja; durante este periodo la empresa decidió no generar compras innecesarias ni abastecer un inventario, se enfocó en cobrar facturas cerrar ventas y solidificar la calidad de sus marcas en la mente de sus clientes reales.

- Se concluye que la empresa analizada no mantiene riesgo y es calificada como optima par cualquier tipo de crédito bancario, esto hace que la empresa sea más sólida y que sus accionistas sientan la tranquilidad de permanecer muchos años en el mercado ecuatoriano, la valoración de su empresa es de $35.079.357,06 , mantiene una deuda de $ 22.041.001,54, una caja de $ 2.036.351,23, arrojando un valor patrimonial de $ 15.074.706,75 con estos datos se puede evidenciar la estabilidad financiera que tiene hoy por hoy la empresa**.**
- El proyectista decide con todos los resultados arrojados en el análisis financiero que la empresa mantiene una falencia en el área administrativa que se puede dar por el mismo entorno de afrontar un virus covid-19, y no por que el área este trabajando de forma ineficientemente, hay que tomar en cuenta que el ambiente empresarial dio un giro de 360 grados no esperado y esto da como resultado que los gastos y costos se incrementen, es por ello que se propuso el reinvertir el valor de la cuenta caja proyectado, ya que con esto se mitiga o se elimina la opción de créditos financieros la cancelación de intereses, amortizaciones, incremento de riesgo en la empresa o la inyección de capital, con este valor propuesto se puede incrementar el inventario de una forma equilibrada con las ventas y a la vez mantener la estabilidad de liquidez empresarial.
- El proyectista propone dentro del área financiera un diagnóstico situacional basado en un BSC o cuadro de mando integral, el cual ayuda a verificar el área o proceso que está afectando a la empresa, este se desarrolla mediante cuatro encuestas y los valores menos altos serán los que se deben gestionar o direccionar a un cambio, además se propuso el desarrollo de objetivos

estratégicos encaminados en decrementar los gastos administrativos y el costo de ventas, sin duda al controlar esta fuga de dinero estas cuentas se estabilizaran y la empresa podrá seguir en su proceso de mejoramiento continuo.

Recomendaciones

- Se recomienda capacitar y motivar al personal con la finalidad de aceptar los cambios que propone el mercado actual y generar competitividad en el mercado.
- Se recomienda analizar el micro ambiente y determinar acciones frente a los riesgos estratégicos y operacionales que dejo el covid-19 es decir el retraso en adquisición de suministros, productos, materia prima, procesos de logística, importación entre otros con la finalidad de que la empresa siga su curva de crecimiento.
- se recomienda el aplicar la propuesta del proyectista ya que facilitará el dinamismo financiero en la empresa y mantendrá una proyección positiva para la misma.
- Se recomienda analizar los macro procesos administrativos con la finalidad de verificar las fallas y proponer mejoras a corto plazo
- Es recomendable que la empresa genere a largo plazo presupuestos para mitigar el impacto de variables no controlables en el ambiente externo
- Se recomienda desarrollar un análisis de cartera con la finalidad de verificar los clientes potenciales e incrementar su porcentaje de compras en la empresa.

8. Bibliografía

Asociación Ecuatoriana de Molineros. (2020). *http://www.asemol.com/.* Obtenido de http://www.asemol.com/: http://www.asemol.com/informacioacuten-del-sector

Banco Central del Ecuador. (2020). *CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL ECUADOR 2020.*

Betancurt, F. (20 de 12 de 2020). *Repositorio Digital_ Publisher_CEIT_Revista_593_La Gestion Empresarial ante la Crisis del Covid-19.* doi:https//doi.org/10.3386/593dp.2020.6-1.447

Bulletin News de la Escuela de Economía y Finanzas. (2021). *www.eafit.edu.co*. Obtenido dewww.eafit.edu.co: https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/aumento-prolongado-de-precios-internacionales-de-los-alimentos-en-2020-y-2021.aspx

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Deterioro de las condiciones de seguridad alimentaria de los hogares vulnerables.*

Elizabeth, C. G., & Daniel, G. Q. (2019). Evaluación financiera y propuesta de mejora de la gestión financiera de la. *Evaluación financiera y propuesta de mejora de la gestión financiera de la*. Quito, Pichincha.

EMIS. (2019). *Informe Industria Sucesores de Jacobo Paredes.*

EXPRESO. (2021). *www.expreso.ec*. Obtenido de www.expreso.ec.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *http://www.fao.org/*. Obtenidodehttp://www.fao.org/: http://www.fao.org/giews/earthobservation/country/index.jsp?code=ECU

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *www.fao.org*. Obtenido de www.fao.org: http://www.fao.org/giews/earthobservation/country/index.jsp?type=31&code=ECU

Grupo Sucesores. (2021). *http://sucesores.ec/*. Obtenido de http://sucesores.ec/: http://sucesores.ec/

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2020). *Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera.*

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021). *https://www.agricultura.gob.ec/*. Obtenido de https://www.agricultura.gob.ec/: https://www.agricultura.gob.ec/

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021). *sipa.agricultura.gob.ec*. Obtenido de sipa.agricultura.gob.ec: http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2021). *www.fao.com.* Obtenido de www.fao.com.

Sistema Mundial de Información y Alerta Alimentaria. (2021). *Resumen del país del SMIA Ecuador.* Londres.

Superintencia de Compañias. (2021). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec.