



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad  
y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“Estrategias de financiamiento en la empresa Jiménez e Hijos INLADEC en  
tiempos de pandemia”**

---

**Autora:** Taípe Laica, Jessica Ximena

**Tutora:** Ing. Campos Llerena, Liliana Priscila

**Ambato- Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Liliana Priscila Campos Llerena con cédula de ciudadanía No. 180364228-7, en mi calidad de Tutora del Análisis de Caso sobre el tema: **“ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO EN LA EMPRESA JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC EN TIEMPOS DE PANDEMIA”**, desarrollado por Jessica Ximena Taipe Laica, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Septiembre 2022

**TUTORA**



.....  
Ing. Liliana Priscila Campos Llerena

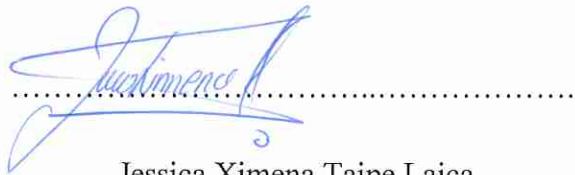
C.C. 180364228-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jessica Ximena Taipe Laica con cédula de ciudadanía No. 055038272-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO EN LA EMPRESA JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC EN TIEMPOS DE PANDEMIA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Septiembre 2022

## AUTORA



Jessica Ximena Taipe Laica

C.C. 055038272-5

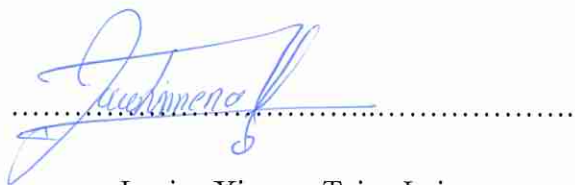
## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de Análisis de Caso, un documento disponible para su lectura, consulta y análisis de caso.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Análisis de Caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Septiembre 2022

## **AUTORA**




Jessica Ximena Taipe Laica

C.C. 055038272-5

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO EN LA EMPRESA JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC EN TIEMPOS DE PANDEMIA”**, elaborado por Jessica Ximena Taipe Laica, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

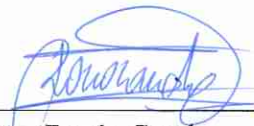
Ambato, Septiembre 2022



---

Dra. Mg. Tatiana Valle

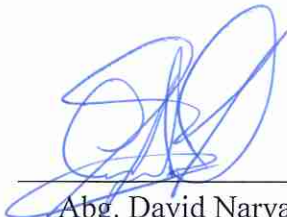
**PRESIDENTE**



---

Dra. Rocío Cando

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Abg. David Narvaez

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser mi guía, mi protector por estar siempre acompañándome en cada momento de mi vida, a mis padres María y Luis por ser quienes me han apoyado para cumplir esta meta, los amo queridos padres por tener siempre la fortaleza y convicción de salir adelante a pesar de las adversidades por ser mi pilar fundamental en mi vida.

A mi querida hermana Maribel por ser mi mejor amiga y confidente mil gracias por tus consejos y apoyo.

A mi sobrino Josué por ser mi motivación para salir adelante. A mi inolvidable hermanito Luis Miguel y a mi primo Segundo gracias por sus bendiciones, a pesar de que no estén a mi lado desde el cielo me cuidan.

Jessica Ximena Taipe Laica

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza de alcanzar una meta más en la vida, a mi Virgencita de Agua Santa por todas las bendiciones que he recibido durante toda mi vida, a mi papi Luis Taipe por ser mi forjador, mi fortaleza y a mi mami María Laica por ser mi amiga leal, gracias, queridos padres por todo sus esfuerzo y valores que me han inculcado. A mi hermanita Maribel por su apoyo incondicional, por transmitirme esa buena vibra por ser mi cómplice y por compartir momentos únicos. A mi sobrinito Josué, porque lo amo infinitamente.

Un agradecimiento perdurable a la Universidad Técnica de Ambato; a los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría por su paciencia y esmero para guiar mis pasos por la senda del conocimiento; a la Ing. Liliana Priscila Campos Llerena por sus horas de asesoría y revisión de este trabajo.

A la empresa láctea Jiménez e Hijos INLADEC, al departamento de contabilidad, por la facilitación de la información.

Jessica Ximena Taipe Laica

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO EN LA EMPRESA JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC EN TIEMPOS DE PANDEMIA”

**AUTORA:** Jessica Ximena Taipe Laica

**TUTORA:** Ing. Liliana Priscila Campos Llerena

**FECHA:** Septiembre 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente análisis de caso tiene como finalidad evaluar las estrategias de financiamiento de la empresa JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC a través de un análisis financiero para la apreciación de su incidencia en tiempos de pandemia. Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron los estados de situación financiera como de resultados, así también el cálculo de indicadores financieros, con el objetivo de obtener información verídica y confiable. En cuanto a la metodología para el análisis de la información, se utilizó las encuestas y la tabla de observación para el cálculo de los indicadores mediante los datos proporcionados por la organización. Esto se da bajo la necesidad de conocer cuáles fueron las estrategias de financiamiento que aplicaron durante el año 2020 a pesar de que no fue un año fácil para la economía del país. Debido que a nivel mundial fue declarada una pandemia en marzo del 2020 a causa del covid-19 que encerró a todo el mundo, lo que generó una crisis económica. Sin embargo, la empresa Jiménez e Hijos INLADEC fue una de las empresas que logró mantener su rentabilidad, generar utilidad y mantener a sus empleados. De esta forma, entre los principales resultados encontrados al momento de la investigación es que la empresa tuvo inconvenientes al momento de cancelar sus obligaciones y deficiencia en ventas. Sin embargo, las estrategias aplicadas por los gerentes han logrado mantener una estabilidad económica de la entidad, disminuyendo las amenazas latentes provocadas por el COVID-19. Una de las conclusiones de esta investigación, aclara que la empresa aplica estrategias para dar cumplimiento a metas y objetivos para una buena toma de decisiones, logrando convertirse en una empresa solvente, segura, líder en el mercado nacional en producción y distribución de productos lácteo.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** ESTRATEGIAS, FINANCIAMIENTO, INDICADORES, EMPRESA, PANDEMIA.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “FINANCING STRATEGIES IN THE JIMENEZ AND SONS – INLADEC COMPANY DURING THE PANDEMIC TIME”.

**AUTHOR:** Jessica Ximena Taipe Laica

**TUTOR:** Ing. Liliana Priscila Campos Llerena

**DATE:** September 2022

**ABSTRACT**

The purpose of this case analysis is to evaluate the financing strategies of the JIMENEZ AND SONS – INLADEC company through a financial analysis to assess its incidence in the pandemic time. For the development of this research, the statements of financial position and results were used, as well as the calculation of financial indicators, with the aim of obtaining true and reliable information. Regarding the methodology for the analysis of the information, the surveys and the observation table were used to calculate the indicators through the data provided by the organization. This occurs under the need to know what were the financing strategies that were applied during the year 2020 despite the fact that it was not an easy year for the country's economy due to the fact that a global pandemic was declared in March 2020 because of the COVID-19 that locked down the whole world, which generated an economic crisis. However, the Jimenez and Sons – INLADEC company was one of the companies that managed to maintain its profitability, generate profits and keep its employees. In this way, among the main results found at the time of the investigation is that the company had problems when canceling its obligations and deficiency in sales. Nevertheless, the strategies applied by the managers could maintain the entity's economic stability, reducing the latent threats caused by the COVID-19. Therefore, one of the conclusions of this research clarifies that the company applies strategies to comply with goals and objectives for good decision making, becoming a solvent, safe, and a leader Company in the national market in production and distribution of dairy products.

**KEYWORDS:** FINANCING, STRATEGIES, INDICATORS, COMPANY, PANDEMIC

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema.....	1
1.2. Antecedentes.....	1
1.2.1. Estrategias para mitigar el impacto de la crisis del COVID –19.....	1
1.2.2. Mecanismos financieros aplicados por las empresas en el Ecuador.....	3
1.2.2.1. Estrategias denominadas 4Re: reconversión, reinención, resiliencia y resguardo con la finalidad de enfrentar la crisis financiera.....	4
1.2.2.2. Índice de afectación financiera en las empresas en el Ecuador.....	6
1.2.3. Financiamiento para el desarrollo en época de pandemia en la empresa jiménez e hijos INLADEC.....	8
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo general.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5. Preguntas de reflexión.....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....</b>	<b>13</b>

2. 1	Teoría que sustente la tesis .....	13
2.1 1	Teoría económica: comportamiento organizacional y toma de decisiones	13
2. 2	Conceptos .....	13
2.2 1	Estrategias financieras .....	13
2.2 2	Administración financiera .....	14
2.2 3	Capacidad financiera .....	15
2.2 4	Importancia de la aplicación de estrategia de financiamiento.....	16
2.2 5	Planeación financiera .....	17
2.2 6	Importancia de la planeación estratégica .....	18
2.2 7	Fases de la planeación financiera en las empresas .....	19
2.2 8	Indicadores .....	22
2.2.8.1	Características de los indicadores .....	22
2.2.8.2	Tipo de indicadores .....	23
2.2 9	Toma de decisiones financieras.....	28
2.2 10	Proceso de la toma de decisiones administrativas.....	29
2.2 11	Fases del proceso de tomar decisiones .....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>31</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>31</b>
3.1	Metodología e instrumentos de recolección de información.....	31
3.1.1	Unidad de análisis.....	31
3.1.2	Fuentes e instrumentos de recolección de información.....	31
3.1.3	Método de análisis de información.....	36
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>38</b>
<b>DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO .....</b>		<b>38</b>
4.1	Análisis y categorización de la información .....	38
4.1.1	Estrategias de financiamiento aplicadas por la empresa .....	39
4.1.2	Análisis de estrategias .....	39
4.1.3	Análisis de la información.....	46
4.1.4	Estrategias de financiamiento de la empresa jiménez e hijos INLADEC ...	63
4.2	Narración del caso .....	65
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>70</b>
5.1	Conclusiones.....	70

5.2	Recomendaciones.....	71
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> PIB (Producto Interno Bruto) .....	2
<b>Tabla 2:</b> Proyecciones de la economía ecuatoriana después de la crisis sanitaria .....	4
<b>Tabla 3:</b> Procesos para mejor comprensión .....	15
<b>Tabla 4:</b> Elementos de la planeación de la empresa.....	21
<b>Tabla 5:</b> Personas encuestadas .....	32
<b>Tabla 6:</b> Preguntas del cuestionario y escalas .....	33
<b>Tabla 7:</b> Ficha de observación .....	35
<b>Tabla 8:</b> Liquidez corriente .....	54
<b>Tabla 9:</b> Prueba Ácida.....	54
<b>Tabla 10:</b> Capital de trabajo .....	55
<b>Tabla 11:</b> Endeudamiento del activo.....	55
<b>Tabla 12:</b> Endeudamiento patrimonial .....	56
<b>Tabla 13:</b> Endeudamiento con entidades financieras.....	56
<b>Tabla 14:</b> Endeudamiento con proveedores .....	57
<b>Tabla 15:</b> Endeudamiento con activos fijos .....	57
<b>Tabla 16:</b> Índice de apalancamiento financiero.....	58
<b>Tabla 17:</b> Rotación de inventarios .....	58
<b>Tabla 18:</b> Rotación de cartera .....	58
<b>Tabla 19:</b> Rotación de activo fijo .....	59
<b>Tabla 20:</b> Rotación de ventas .....	59
<b>Tabla 21:</b> Período medio de cobranza .....	60
<b>Tabla 22:</b> Período medio de pagos .....	60
<b>Tabla 23:</b> Impacto de gastos de administración y ventas .....	61
<b>Tabla 24:</b> Impacto de la carga financiera .....	61
<b>Tabla 25:</b> Margen bruto.....	62
<b>Tabla 26:</b> Margen operacional .....	62
<b>Tabla 27:</b> Rentabilidad operacional de patrimonio .....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1:</b> Porcentaje de empresas que podrían cerrar y de empleos perdidos, por tamaño de empresa.....	7
<b>Gráfico 2:</b> Producción de leche entera fresca a nivel mundial, 2012-2018 .....	9
<b>Gráfico 3:</b> Preguntas de decisiones .....	14
<b>Gráfico 4:</b> Objetivos de gestión .....	15
<b>Gráfico 5:</b> Beneficios de una correcta planeación de estrategias de financiamiento	16
<b>Gráfico 6:</b> Aspectos claves de la planificación financiera .....	17
<b>Gráfico 7:</b> Elementos de la planeación estratégica .....	18
<b>Gráfico 8:</b> Fases de la planeación financiera .....	19
<b>Gráfico 9:</b> Objetivos que se buscan en la planeación de la empresa.....	20
<b>Gráfico 10:</b> Características de los indicadores .....	23
<b>Gráfico 11:</b> Funciones del administrador financiero.....	29
<b>Gráfico 12:</b> Elementos del proceso administrativo .....	29
<b>Gráfico 13:</b> Fases del proceso de tomar decisiones .....	30
<b>Gráfico 14:</b> Análisis de información.....	37
<b>Gráfico 15:</b> Tratamiento de la información.....	39
<b>Gráfico 16:</b> ¿En la entidad se planifica y elabora un Plan de estrategias financieras? .....	40
<b>Gráfico 17:</b> ¿En el Plan de Estrategias Financieras de la empresa se han considerado objetivos financieros?.....	40
<b>Gráfico 18:</b> ¿Qué tipo de documentos se analizan antes de tomar decisiones? .....	41
<b>Gráfico 19:</b> ¿Cuáles fueron los medios de financiamiento de la empresa durante la pandemia? .....	42
<b>Gráfico 20:</b> ¿Cuáles fueron los mecanismos implementados por la empresa en el pago a sus proveedores durante la pandemia? .....	42
<b>Gráfico 21:</b> ¿Cuál fue el impacto del covid-19 en el nivel de ventas de la empresa? .....	43
<b>Gráfico 22:</b> ¿Qué tipo de factores se evaluaron para enfrentar el impacto de la pandemia? .....	44
<b>Gráfico 23:</b> ¿Qué efecto tuvo la crisis sanitaria con los empleados de la empresa? 45	

<b>Gráfico 24:</b> ¿Qué tipo de amenazas surgieron para la empresa en el periodo 2020? .....	45
<b>Gráfico 25:</b> Estado de Situación Financiera años 2019- 2020 .....	47
<b>Gráfico 26:</b> Estado de resultados años 2019-2020.....	48
<b>Gráfico 27:</b> Análisis horizontal del estado de situación financiera de los años 2019- 2020.....	49
<b>Gráfico 28:</b> Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2019-2020...	52

# CAPÍTULO I

## FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

### 1.1. Tema

Estrategias de financiamiento en la empresa JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC en tiempos de pandemia.

### 1.2. Antecedentes

#### 1.2.1. Estrategias para mitigar el impacto de la crisis del COVID –19

La pandemia provocada por el COVID-19 ha desencadenado una crisis en el plano económico, social y sanitario que ha puesto en manifiesto la inestabilidad, poniendo en evidencia la desigualdad financiera en las empresas PYMES. En cambio, Ortiz & Novoa (2020) manifiestan que para aplacar los efectos del coronavirus en la economía lo más viable sería una reorganización de las empresas, así como también su fusión, liquidación o reactivación. En definitiva, las empresas PYMES han alcanzado un déficit financiero durante la etapa de confinamiento, con llevando a la terminación de la relación laboral entre empleado y empleador, con la finalidad de reducir gastos y costos dentro de las empresas.

Con el testimonio Horna & Vásquez (2016) consideran que las estrategias financieras son necesarias para una correcta toma de decisiones tanto para las empresas del sector público como al privado. Según Pacheco (2017) manifiesta que el financiamiento privado proviene de entidades de capital privado; afirmando que está dentro de las finanzas corporativas siendo un respaldo en caso de problemas de carácter económico. Por consiguiente, las empresas privadas resaltan la reactivación económica en épocas de crisis siendo las más viables por contar con una economía propia y financiada por entidades de capital externo.

En este sentido el estudio realizado por Hidalgo & Escobar (2020) consideran que una estrategia factible son los créditos financieros para industrias emergentes o en declive que contribuyen a la reactivación económica, afectadas por el estado de emergencia. De esta forma Zuñiga (2018) da conocer que la financiación con fondos propios, son



empresas con sus respectivas reservas y provisiones tanto la financiación propia externa donde sus socios o propietarios aportan como el capital, acciones. A igual que la financiación ajena realizan con terceras personas y puede ser de corto o largo plazo para la adquisición de créditos o préstamos bancarios. En consiguiente, es necesario que las empresas apliquen estrategias para la reactivación económico por medio de entidades financieras que permitan acceder a recursos monetarios que aseguren su operatividad y bienestar empresarial.

De acuerdo con los datos de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) podemos evidenciar que el impacto económico financiero ha revolucionado a nivel mundial, nacional, regional a medida de la propagación del COVID-19 provocando una crisis en el sector empresarial En este mismo sentido para Ramos (2018) manifiesta que se presentan medidas que orientan principalmente a mitigar los problemas de liquidez que están sufriendo las empresas, especialmente las pymes. En definitiva, este impacto económico fue provocado por las fuertes caídas en las ventas, interrupciones en las cadenas de suministro y de pagos, y una menor oferta de crédito bancario.

**Tabla 1: PIB (Producto Interno Bruto)**

<b>PIB (Producto Interno Bruto)</b>	Caída	-1,8%
	Contracciones	-3% y -4%, o incluso más.

*Fuente: Banco mundial y Fondo monetario internacional (2020)*

*Elaborado por: Taipe (2022)*

En definitiva, el PIB va a generar un decrecimiento total financiero en las PYMES produciendo prórrogas de vencimiento de deudas, garantías de crédito con condiciones especiales, diferimientos de pago de impuestos, tasas y contribuciones sociales, pago oportuno o adelantado a proveedores. Esta crisis empresarial ha generado una caída en el PIB (Producto Interno Bruto) de al menos -1,8%, aunque no se puede descartar que se llegue a contracciones de entre -3% y -4%, o incluso más.

### **1.2.2. Mecanismos financieros aplicados por las empresas en el Ecuador**

En el Ecuador la crisis del covid-19 genero un gran desafío sin precedente poniendo en riesgo la estabilidad económica de las empresas tanto en sector público como privado, provocando una reducción significativa de un 25% en los últimos años (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). En este mismo sentido para Prado & Naranjo (2020) consideran que la pandemia ha golpeado fuertemente tanto en el ámbito sanitario, social, económico y político por lo tanto los países están luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas en estos escenarios es fundamental. En definitiva, las empresas han afrontado situaciones muy complicadas con la caída del crecimiento económico siendo uno de los principales factores que podrían incidir sobre la pobreza en el Ecuador.

De igual importancia con Campos & Rodríguez (2020) afirman que las empresas en el Ecuador se someten a diversos riesgos estratégicos y operacionales que dificultan el correcto funcionamiento y desarrollo dentro de la empresa. En efecto Vilariño (2020) menciona que uno de los riesgos que se puede evidenciar es el retraso en la entrega de la materia prima o en el proceso de elaboración de la misma; los cambios en la demanda de los clientes en la adquisición de cada uno de los productos que ofrecen cada una de las empresas; el incremento de los costos provoca el retraso en las entregas o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación. En definitiva, cada una de las empresas enfrentan riesgos tanto en el ámbito administrativo, productivo, de comercialización así provocando a las empresas una inestabilidad económica.

Así mismos con el Banco Central de Ecuador (2020) la economía nacional para el año 2020 presenta un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre  $-7.3\%$  y  $-9.6\%$ . De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) menciona que la caída de la actividad económica permite determinar la magnitud del esfuerzo para un regreso a la normalidad mediante la reactivación económica. En definitiva, la reactivación es uno de los mecanismos que permitirá que la situación económica del país cambie considerablemente evitando minimizar los impactos irreversibles provocados por la pandemia.

**Tabla 2:** Proyecciones de la economía ecuatoriana después de la crisis sanitaria

<b>ESTIMACION DE LOS INDICADORES MACROECONOMICOS DEL ECUADOR</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Crecimiento del PIB	0,1	-6,0	-3,2
Inflación	0,2	0,0	0,6
Saldo de la cuenta corriente (% del PIB)	-0,1	-2,3	-1,0
Balance fiscal (% del PIB)	-2,8	-6,7	-3,5
Deuda pública (% del PIB)	49,6	60,2	60,7
Tasa de pobreza internacional	3,8	6,3	5,5
<b>Tasa de desempleo (% de la PEA)</b>	<b>3,8</b>	<b>6,5</b>	<b>5,9</b>

*Fuente Banco mundial y Fondo monetario (2020)*

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Según el fondo monetario internacional (FMI) mediante las proyecciones de la economía ecuatoriana considera que la pandemia debería durar hasta la mitad del este presente año. Además, afirma que, si las acciones tomadas dentro de los ámbitos políticos, económicos y monetarios son certeras, evitara él quiere de empresas, se lograra una recuperación de 5,8%. En definitiva, el ecuador podría tener un PIB de un 6,3 %, provocando un incremento del desempleo y un incremento de la deuda que tiene el país.

En efecto los mecanismos financieros aplicados les permitieron adaptarse oportunamente a las necesidades y circunstancias del mercado y, por lo tanto, generar respuestas rápidas a los cambios del entorno e integrarse durante la pandemia (Aguirre, Lacres, & Vázquez, 2021). De tal forma las empresas implementaron estrategias denominadas 4Re: reconversión, reinversión, resiliencia y resguardo con la finalidad de enfrentar la crisis financiera.

#### **1.2.2.1. Estrategias denominadas 4Re: reconversión, reinversión, resiliencia y resguardo con la finalidad de enfrentar la crisis financiera.**

Reinversión organizacional consiste en la implementación de una agenda política que se denominó agenda 2030 para el desarrollo sostenible en la que consiste de diecisiete

objetivos y metas donde promueve la colaboración del gobierno con la sociedad civil (Aguirre, Lacres, & Vázquez, 2021). Según las Naciones Unidas (2020) considera que esta agenda permite el crecimiento y la reactivación de las pymes, permitiendo integrar las estrategias y las metas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados por la empresa. Por consiguiente, este mecanismo permite generar un compromiso gerencial y a la vez minimizar los obstáculos al crecimiento en sociedades tanto libres, justas y accesibles alcanzando el objetivo empresarial.

La reconversión del marketing mencionado desde el gobierno nacional, las empresas se vieron implicadas a una nueva modalidad de comercialización y distribución de cada uno de los productos o servicios mediante un ecosistema digital de difusión (Aguirre, Lacres, & Vázquez, 2021). De acuerdo con Onofa (2017) considera que el uso de tecnología, innovación y mejoramiento de la calidad son elementos que contribuyen a mejorar la competitividad local e internacional de estas empresas. Sin embargo, en el Ecuador solo el 30 % de las pequeñas o medianas empresas utiliza las ventajas tecnológicas de información y comunicación (tic) para la venta, promoción y distribución de los productos o servicios que ofertan.

El covid-19 ha sido una de las situaciones inesperadas, que ha ocasionado cambios drásticos en la sociedad ecuatoriana, pues generó cambios sorpresivos y limitó la operatividad y la gestión empresarial denominada resiliencia organizacional (Aguirre, Lacres, & Vázquez, 2021). Por lo tanto, la resiliencia organizacional también tiene un matiz de aprendizaje empírico y pragmático desde la teoría del aprendizaje organizacional permitiendo que las empresas se actualicen sus habilidades adquiriendo nuevas capacidades con la finalidad de poder ser competitivos y sostenibles (Senge, 2016).

Por lo cual se dice que durante la época de emergencia sanitaria las empresas han tenido que optar por la informalidad, nuevas formas de planificación para poder afrontar la temporada de emergencia provocada por el covid-19.

Por último, el resguardar la salud de las empresas consideran un recurso fundamental a cada uno de los miembros que conforman la institución por lo cual es primordial

resguardar la salud y la seguridad. Todas las personas que participan en la empresa. Para ello, se debe gestionar un proceso de capacitación en higiene y seguridad intra y extraempresarial, cumpliendo con cada uno de los lineamientos mencionados por la Organización Mundial de la Salud. (Aguirre, Lacres, & Vázquez, 2021). En definitiva, según Alarcón & Pombo (2020) el personal de la empresa son elementos fundamentales para lograr el equilibrio del sistema empresarial, teniendo en cuenta el entorno y el direccionamiento de las estratégicas a cada una de las necesidades de las empresas. En definitiva, los miembros de la empresa es el recurso más valioso para el funcionamiento y desarrollo de cada una de las empresas ya que ellos permiten dar cumplimiento a cada uno de los objetivos empresariales a corto o largo plazo.

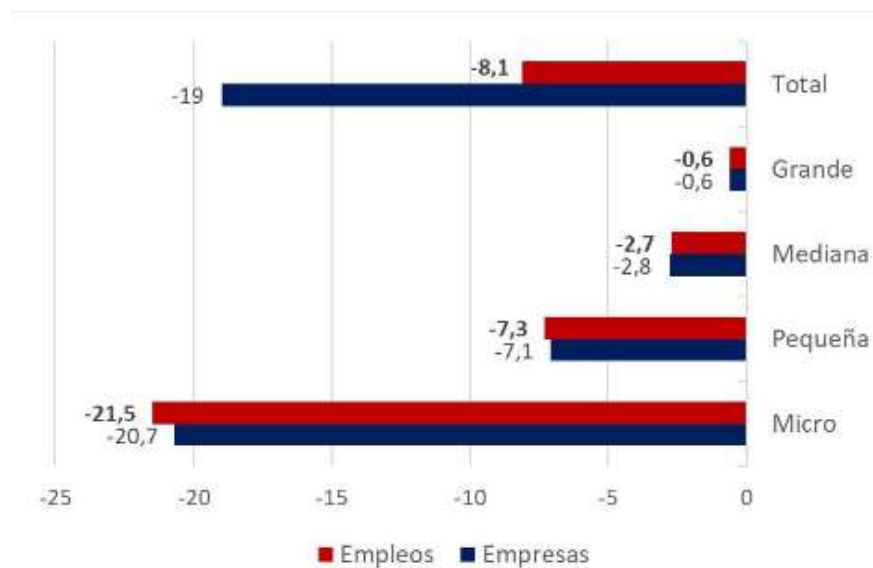
#### **1.2.2.2. Índice de afectación financiera en las empresas en el Ecuador**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) , manifiesta que nuestro país enfrenta un impacto social y financiero, provocando una crisis económica por la pandemia del COVID-19 por lo tanto podría llevar a la mayor contracción de la economía ecuatoriana en su historia. De esta manera el Banco Central del Ecuador -BCE (2021) afirma que la caída del PIB esta entre un 7.3% y un 9.6%, según las estimaciones el BCE, o una contracción del 10.9% según el FMI. En definitiva, esto provocara efectos negativos como la suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19, afectando un fuerte decrecimiento de los ingresos petroleros.

Por otro lado, la OCDE (2020) considera que la reducción de los gastos es una de las medidas que se está adoptando para dar respuesta a la emergencia provocada por la crisis, desde el punto de vista sanitario como para mitigar el impacto socioeconómico. Por un lado, el país no cuenta con mecanismos de ahorro fiscal en funcionamiento para situaciones de contingencia como la actual, el acceso a los mercados internacionales para obtener financiamiento privado adicional es muy difícil, dado el alto riesgo país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). En este contexto, las principales opciones en que ha estado avanzando el país han sido financiamiento externo adicional por parte de organismos multilaterales o en forma de préstamos bilaterales oficiales.

La reestructuración de la deuda externa según el Ministerio de Economía y Finanzas (2021) menciona que, para reducir los pagos, reducir el capital adeudado, entre otro se debe contar con un financiamiento. Por lo cual, el Gobierno de Ecuador reveló que más de 22.000 empresas desaparecieron en el país como consecuencia de los efectos de la pandemia del coronavirus y los periodos de restricciones (OCDE , 2020).En definitiva, nuestro país presenta un déficit económico, evitando la probabilidad de ayuda a las empresas de nuestro Ecuador durante todo el tiempo de pandemia por el Covid-19.

**Gráfico 1:** Porcentaje de empresas que podrían cerrar y de empleos perdidos, por tamaño de empresa.



*Fuente: CEPAL (2020)*

Cada empresa ha ido asumiendo el riesgo de la toma de decisiones tangibles como el recorte de personal, mano de obra y producto interno, para tratar de evitar la extinción dentro del mercado competitivo. Del mismo modo al no contar con los recursos necesarios y financieros ha provocado que muchas empresas de nuestro país cerraran dejando una alta tasa de desempleo.

### **1.2.3. Financiamiento para el desarrollo en época de pandemia en la empresa Jiménez e hijos INLADEC**

La llegada del virus en el Ecuador puso en riesgo a pequeñas y grandes empresas, las cuales no contaban con ingresos suficientes ni con las estrategias de financiamiento acordadas (CEPAL, 2020). La economía del país disminuyó a causa de la pandemia el Ecuador se encuentra en el octavo lugar de disminución de la economía mundial y la escasez de trabajo por la reducción de empleados y en algunos con liquidación de las empresas.

El país tomó la decisión de poner al Ecuador en estado de excepción la cual afectó a las empresas económicamente obligando a cerrar sus puertas y disminuir su producción (CEPAL, 2020). Por consiguiente, a la ciudadanía más le importaba conseguir suministros alimenticios ya que los precios de los productos consumidos en hogar subieron hasta el 50% más que el valor que tenía antes de la pandemia (CEPAL, 2020). Cada una de las empresas dedicadas a la producción de alimentos tuvieron un ingreso económico elevado dejando en un desbalance a las empresas de productos de segunda necesidad como son: plásticos, carros, electrodomésticos, entre otros.

La empresa Jiménez e Hijos INLADEC, dedicada a la comercialización y la producción de productos lácteos enfrentó un fuerte impacto a consecuencia del coronavirus afectando la economía mundial y el mercado bursátil (Banco Central de Ecuador, 2020). En cambio, CEPAL (2020) menciona que esto ocasionó graves caídas económicas en las industrias del sector lácteo en los países más productores generando que más del 50% de la leche producida en Ecuador se comercialice de manera informal. En definitiva, las empresas del sector lácteo del país tuvieron una buena racha al inicio de la pandemia de Covid-19, pues la incertidumbre hizo que las personas compraran más leche y sus derivados.

**Gráfico 2:** Producción de leche entera fresca a nivel mundial, 2012-2018



*Fuente:* FAO (2019)

*Elaborado por:* Dirección Nacional de Estudios de Mercado (2020)

La producción de leche es una actividad que genera empleo en el mundo a cerca de 150 millones de hogares, conformados en su mayor parte por pequeños agricultores, sobre todo en los países en vías de desarrollo. Considerándose como una fuente de ingresos económicos en tiempo de crisis sanitaria, con el paso del tiempo las ventas han caído por el cierre de ciertas líneas del negocio y por la crisis económica que atraviesa el país.

La empresa láctea Jiménez e Hijos INLADEC se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, en la parte sur de la ciudad de Salcedo en la avenida Jaime Mata Yerovi, aproximadamente 30 años al servicio de la comunidad. Siendo su primer dueño el Sr. Germán Pozo, quien dio apertura a la producción y comercialización de productos lácteos, después de 15 años fue administrada por sus hijos. Y actualmente por la Sra. Jiménez Porras Lourdes Fabiola siendo su representante legal.

Con el paso del tiempo la empresa se dedica específicamente a la producción y comercialización de productos lácteos como: leche pasteurizada, queso y yogurt, Jiménez e Hijos INLADEC cuenta con aproximadamente 200 empleados distribuidos en cada una de las áreas tanto administrativas como en áreas de producción, cada una cumpliendo con funciones específicas dentro de la empresa.



La empresa considera como una de sus grandes competencias dentro de la actividad láctea es la empresa “El Ranchito”, por tanto, la entidad busca ser líder innovadora a nivel nacional con la optimización de sus equipos y con la elaboración de productos de calidad, tanto para el mercado nacional como internacional. Los productos que produce la industria están enfocados en la nutrición y salud de la sociedad y a la vez contribuyen a la economía del país, aplicando valores tales como: la responsabilidad, trabajo en equipo, lealtad, compromiso e innovación.

La empresa Jiménez e Hijos INLADEC, durante la pandemia de COVID-19 tuvo un gran déficit por el cierre de locales y la crisis económica, provocando que la organización tenga problemas financieros, debido al poco consumo de dichos productos. Por lo cual, nuestro estudio se enfoca en el ámbito de las estrategias de financiamiento, considerado como un conjunto de acciones que tiene como objetivo obtener un beneficio económico a futuro.

### **1.3. Justificación**

Esta investigación está diseñada para conocer la situación y los riesgos que enfrentó las empresas en temporadas de pandemia por la enfermedad del Coronavirus (COVID-19). En este caso se analizó a la empresa Jiménez e Hijos INLADEC, debido a que en temporadas de COVID-19 desafió un constante decrecimiento en su economía con llevando a la aplicación de estrategias de financiamiento. Es decir, cada una de las empresas consta con estrategias defensivas como ofensivas con la finalidad de poder crear una posición de defensa a situaciones imprevista que afectaran su economía.

Por lo tanto, una estrategia es un plan que nos permite observar la distribución y el empleo de los recursos, permitiendo así alcanzar los objetivos empresariales planteados a corto o largo plazo. (Boscán & Sandrea, 2019).

La creación y la aplicación de estrategias dentro de las empresas tiene como objetivo obtener rendimiento sobre la inversión (Navas & Hernández, 2014). De otro modo, desde el punto de vista de Espinoza ( 2017) la aplicación de estrategias de financiamiento, consiste en la elección de caminos con la finalidad poder logra los objetivos financieros propuestos por la empresa. Una estrategia es un plan que nos

permite observar la distribución y el empleo de los recursos, permitiendo así alcanzar los objetivos empresariales planteados a corto o largo plazo.

Desde el punto de vista de Nava (2019) considera que el análisis es el diagnóstico financiero que constituye como una de las herramientas más efectivas que nos permitirá evaluar el desempeño económico y financiero. Donde permitió evidenciar las condiciones en que se maneja la empresa con respecto al nivel de liquidez, eficiencia, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales.

Para esta investigación se utilizó el método inductivo, puesto que parte del análisis la evaluación de su sistema financiero para determinar si la estrategia es eficiente y así detectar el problema que afecta directamente la gestión financiera en la empresa. La cual se lo efectuó mediante la aplicación de técnicas como la encuesta mediante un cuestionario en las cuales permitió conocer la situación de la organización. Al igual se utilizó fuentes de información de carácter primaria con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre diferentes aspectos.

De tal forma se lograron identificar puntos críticos dentro de la empresa que requerían de atención, aplicando así correctivos necesarios y contribuyendo de esta manera a la adecuada toma de decisiones. Por lo que contribuyo de gran manera dentro de la empresa para garantizar el éxito económico, con el fin de lograr su objetivo y disminuir el riesgo económico en tiempo de crisis de forma objetiva y crítica.

Esta investigación permitió dar pautas para un mejor manejo en la aplicación y la implementación de estrategias detectando y evitando inestabilidades económicas hasta cierre de las empresas. Además, se logró identificar puntos críticos dentro de la empresa que requiera atención, donde se aplicó correctivos necesarios que permitió de esta manera a la adecuada toma de decisiones.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Evaluar las estrategias de financiamiento de la empresa JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC a través de un análisis financiero para la apreciación de su incidencia en tiempos de pandemia.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias de financiamiento que inciden en el proceso de sostenibilidad y crecimiento para evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos.
- Analizar las estrategias de financiamiento mediante la utilización de indicadores financieros para evaluar las operaciones de la empresa.
- Describir las estrategias de financiamiento utilizadas por la empresa Jiménez e hijos INLADEC para una correcta toma de decisiones.

## **1.5. Preguntas de reflexión**

- ¿Las estrategias de financiamiento ayudarán a identificar las causas afectadas durante el período de pandemia en la empresa Jiménez e Hijos INLADEC?
- ¿Cómo ayudará las estrategias de financiamiento a mejorar el financiamiento en la empresa Jiménez e Hijos INLADEC?
- ¿La aplicación de estrategias de financiamiento a corto y largo plazo ayudará a la mejor toma de decisiones dentro de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC?
- ¿Las estrategias de financiamiento contribuirán en el desarrollo económico de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC?
- ¿Las estrategias de financiamiento permitirán identificar si la empresa es solvente?

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

#### **2.1 Teoría que sustente la tesis**

##### **2.1.1 Teoría económica: comportamiento organizacional y toma de decisiones**

La teoría económica dentro de su clasificación podemos mencionar al comportamiento organizacional y toma de decisiones. Según Simón (1947) menciona que esta teoría “trata sobre la explicación de las acciones y decisiones individuales por el deseo de maximizar la diferencia entre costos y beneficios. Las decisiones son satisfactorias en lugar de óptimas por las limitaciones de racionalidad humanas en las que son programadas por medio de programas de acción, y las no programadas se realizan actividades de búsqueda de alternativas.”

Esta teoría sirve para dar a conocer la situación o la acción de una organización con la finalidad de que las empresas en momentos de dificultad puedan aplicar estrategias de financiamiento para una buena toma de decisiones.

#### **2.2 Conceptos**

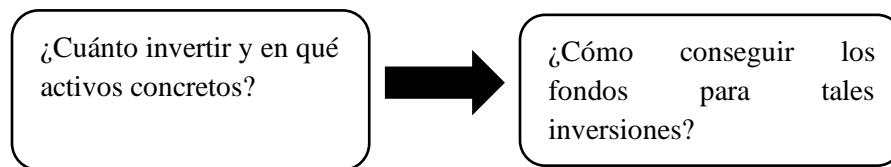
##### **2.2.1 Estrategias financieras**

De acuerdo a Perdomo (2016) afirma que las estrategias “Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.” En este sentido dentro de las Pymes es aquella que buscan una independencia, que representa ser autosuficiente en cuanto a recursos financieros se refiere; ser apto para generar los suficientes ingresos, también invertir en la compra activos fijos y solventar gastos, entre otros, y tener la capacidad de pago a terceros a corto plazo, por medio del manejo adecuado de sus capacidades, para obtener una liquidez que les ayude a resguardar los pasivos solicitados por las mismas personas o bien por los proveedores, y se forme suficiente rendimiento para validar su crecimiento.

## 2.2 2 Administración financiera

Se define una administración financiera como la función que se encarga de la gestión económico-financiera de los negocios, teniendo como base el planeamiento financiero para las decisiones de inversión y financiamiento; básicamente se trata de afrontar dos grandes decisiones:

**Gráfico 3:** Preguntas de decisiones



*Fuente:* (Urbina, 2016)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

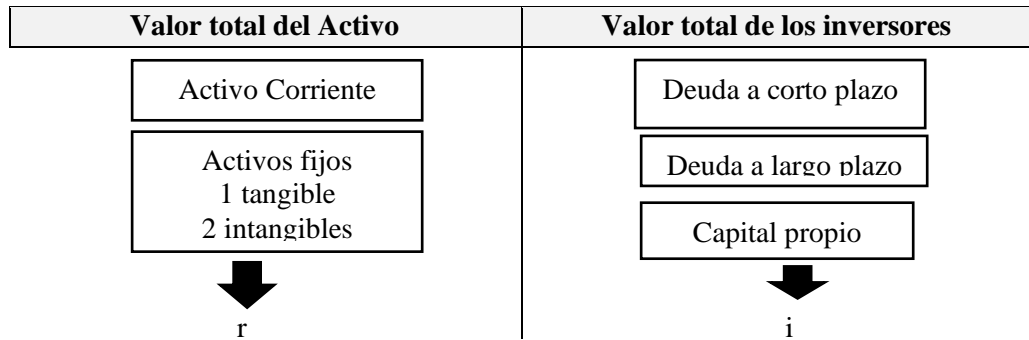
Existen dos grandes áreas que el gerente financiero, responsable de ello, debe tener como objetivo de gestión:

- Administrar inversiones, maximizando el valor de los activos a través de la generación de rentabilidad y valor ( $r$ )
- Administrar los fondos o el financiamiento, con el menor costo posible ( $i$ ). Esta dualidad en los objetivos de gestión podrá establecer si la empresa está creando o perdiendo valor.

Esto también se puede expresar de la siguiente forma:

- Se crea valor si:  $r > i$
- Se pierde o destruye valor si:  $r < i$
- Se pierde o destruye valor si:  $r < i$

**Gráfico 4:** Objetivos de gestión



*Fuente:* (Urbina, 2016)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

### 2.2 3 Capacidad financiera

Se puede comprender desde dos enfoques uno de ellos relacionado con el término educación financiera, el cual se define como un concepto que abarca el conocimiento y las habilidades que tienen las personas para entender sus circunstancias financieras. Se resalta la capacidad de planear a futuro, y de saber utilizar información para tomar decisiones (Urbina, 2016).

En esa misma orientación la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la Educación financiera como el proceso mediante el cual los inversionistas mejoran su comprensión sobre productos y conceptos financieros.

**Tabla 3:** Procesos para mejor comprensión

PROCESOS	
<b>EDUCACIÓN FINANCIERA</b>	Información
	Instrucción o asesoría objetiva
	Desarrolla las habilidades
	La confianza para volverse más consciente de los riesgos y oportunidades financieras

*Fuente:* (Urbina, 2016)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

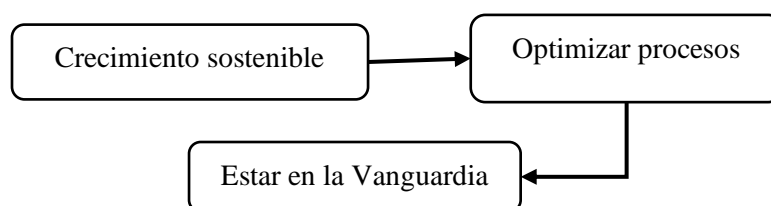
Cada uno de estos procesos permite hacer elecciones informadas, para saber dónde buscar ayuda, y tomar otras medidas efectivas a fin de mejorar su bienestar financiero dentro de la empresa. Mientras que en un segundo enfoque se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento.

Además, las capacidades financieras de una empresa son aquellas posibilidades que tienen las empresas para realizar inversiones o pagos en determinado tiempo, siendo estos en corto, mediano y largo plazo. Un concepto integrado de estos dos enfoques permite plantear que la capacidad financiera, en el ámbito empresarial, está relacionado con la toma de decisiones de inversión, el financiamiento y la planificación financiera a corto, mediano y largo plazo. Con el fin de lograr objetivos de crecimiento y desarrollo, buscando obtener utilidades en sus operaciones del día a día (Urbina, 2016)

#### 2.2 4 Importancia de la aplicación de estrategia de financiamiento

Las estrategias de financiamiento es un conjunto de lineamientos que permiten asignar y distribuir los recursos necesarios para el cumplimiento de determinados objetivos planteados. Toda organización necesita sustentar sus operaciones para conocer el estado de la empresa, por consiguiente, las estrategias de financiamiento son de importancia para el logro de metas empresariales. Por lo cual es necesario contar con un correcto diseño e implementación de estrategias para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos de la organización (García, Arguelles, & Medina, 2016) .

**Gráfico 5:** Beneficios de una correcta planeación de estrategias de financiamiento



*Fuente:* García, Arguelles, & Medina (2016)

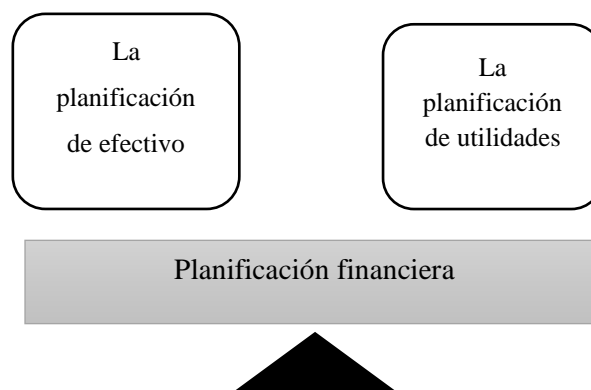
*Elaborado por:* Taipe (2022)

### 2.2 5 Planeación financiera

La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Así mismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes pueden ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa (Castro & Castro, 2014). De mismo modo, para Moreno ( 2017) la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar.

La planeación financiera permite definir el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo. En efecto, esta rama del conocimiento financiero influye en las operaciones de la empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales (Castro & Castro, 2015) .

**Gráfico 6:** Aspectos claves de la planificación financiera



*Fuente:* Castro & Castro, (2015)  
*Elaborado por:* Taipe (2022)

La planificación de efectivo consiste en la elaboración del presupuesto de caja de la empresa mientras que la planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además los prestamistas existentes y potenciales lo exigen siempre. La planeación financiera y los procesos de control se encuentran



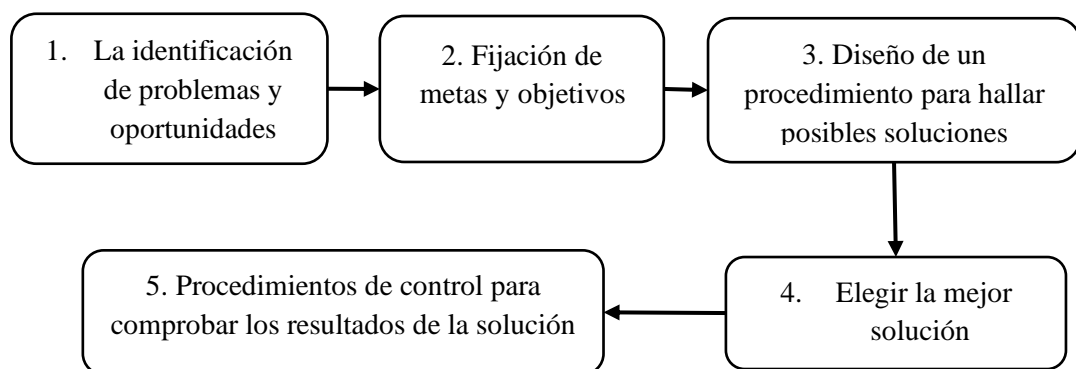
relacionados, porque evalúa los resultados de la planeación financiera, toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño.

La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía, enfocando los caminos para alcanzar las metas, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas (Castro & Castro, 2015).

### 2.2 6 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base de para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro dentro de la entidad. Los cuales combinados con otros datos importantes que proporcionan. la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

**Gráfico 7:** Elementos de la planeación estratégica



*Fuente:* (Urbina, 2016)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

La importancia de la planeación estratégica radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, que se encuentra en la guía de acción de mediano y largo plazo logrando objetivos específicos para la empresa. De acuerdo con Mintzberg ( 2017) "La estrategia es un plan, una especie de curso de acción

conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica" (p. 128).

### 2.2.7 Fases de la planeación financiera en las empresas

La planeación financiera es considerada como una de las herramientas claves dentro de la gestión financiera que permite un mejor control y manejo en la toma de decisiones dentro de la empresa. Cada una de estas herramientas permitirá que la empresa logre cumplir con cada uno de los objetivos planteados dentro de la organización para un mejor funcionamiento y crecimiento empresarial. En definitiva, cada una de estas fases de la planeación financiera dentro de las empresas permitirá dar un mejor manejo de las empresas. A continuación, detallaremos cada una de las fases de la planeación.

**Gráfico 8:** Fases de la planeación financiera



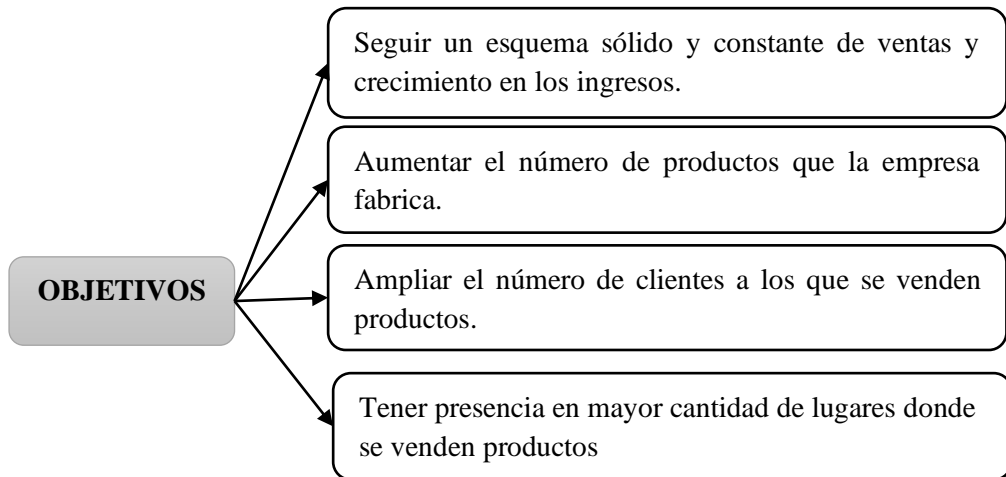
**Fuente:** (Castro & Castro, 2014)

**Elaborado por:** Taipe (2022)

#### *Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos*

A partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa tiene al desarrollar sus operaciones de producción de bienes y servicios y su interacción con el medio ambiente. De este modo fija lo que desea hacer para mantenerse como un negocio en marcha dentro del sector al que pertenece entre los objetivos que pueden llegar a fijar una empresa pueden ser.

**Gráfico 9:** Objetivos que se buscan en la planeación de la empresa



*Fuente:* (Castro & Castro, 2014)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

### *Fase 2: Diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades*

La planeación empresarial necesita una evaluación de estos aspectos en el caso de las fuerzas de las empresas existen diversas variables concretas que influyen en la solidez de la compañía, entre esos factores se encuentra la relación que mantiene con:

- Competidores.
- Clientes.
- Proveedores.
- Bienes o servicios sustitutos
- Requisitos que el gobierno establece a las empresas.
- Tecnología en los procesos de las empresas.

### *Fase 3: Desarrollo de estrategias*

El desarrollo de estrategias debe de evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas dentro y fuera de las organizaciones. Con lo cual se determina lo que la empresa desea lograr en específico, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados, con la probabilidad de que las estrategias ayuden alcanzar su misión y objetivos.

#### *Fase 4: Preparación del plan estratégico*

Un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos

**Tabla 4:** Elementos de la planeación de la empresa

<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	
<b>ELEMENTOS</b>	• La misión y los objetivos organizacionales.
	• La oferta de bienes, servicios o ambos.
	• Un análisis y estrategias de mercado, incluidas oportunidades y amenazas, y planes de contingencia.
	• Las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos.
	• Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los empleados.
	• Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias.
	• Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas.

*Fuente:* (Castro & Castro, 2014)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

#### *Fase 5: Preparaciones de planes tácticos*

La formulación de las actividades en detalle que contribuyan a conseguir los objetivos de la empresa, son necesarios para el desarrollo de los planes estratégicos, porque ayudan a instrumentar los planes estratégicos, mejor el cómo con precisión para desarrollar todas las actividades necesarias, para conseguir los objetivos de corto plazo.

#### *Fase 6: Control y diagnóstico de resultados*

Los controles ayudan a reducir las desviaciones de los planos y proporcionan información útil para el proceso de planeación en curso además miden la cantidad de cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio.

### *Fase 7: Planeación continua*

Es un proceso ininterrumpido dado que después de evaluar el grado de obtención de los objetivos designados en la etapa de desarrollo de misión y objetivos, identificar porque no se consiguieron y hacer de nuevo el proceso de planeación.

### *Fases 4b y 5b: Planeación financiera*

Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos actividades funcionales aquí: financiamiento e inversión. En este caso se auxilian de estados financieros proyectados que presentan cifras por un período determinado en el que funcionara la planeación de la empresa.

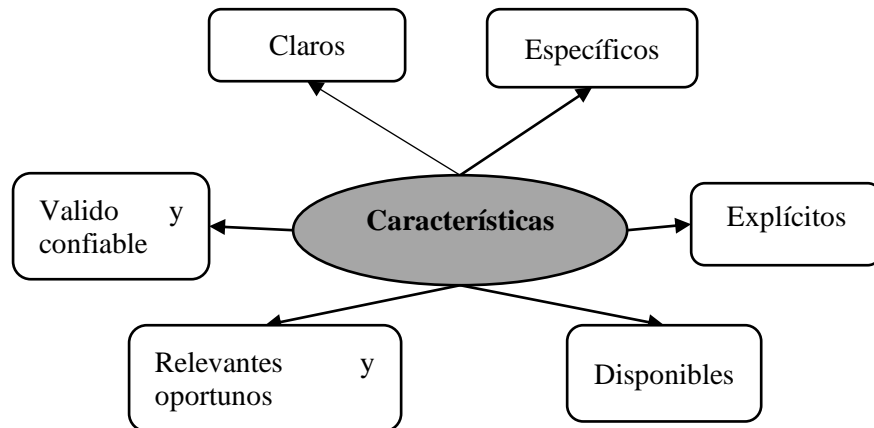
## **2.2 8 Indicadores**

Los indicadores financieros se constituyen en una herramienta indispensables para la adecuada administración financiera de la empresa, que permite medir la estabilidad de la organización mediante información financiera (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2016). Además, mediante este cálculo o interpretación de estos datos contables, permite realizar un diagnóstico exacto de la salud financiera de la empresa.

### **2.2.8.1 Características de los indicadores**

Los indicadores cumplen con características específicas, observable y medible entre otros, que pueden mostrar los cambios y progresos dentro de una entidad hacia el logro de un resultado específico.

**Gráfico 10:** Características de los indicadores



*Fuente:* Pérez (2019)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

### 2.2.8.2 Tipo de indicadores

A continuación, se describe cada uno de los indicadores que se utilizan en las empresas:

#### *Indicadores de liquidez*

Estos miden la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, mediante la transformación de sus activos corrientes en efectivo. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2016).

#### *Índice de liquidez corriente*

Este indicador permite determinar la cantidad de dólares que la empresa dispone por cada dólar de pasivo a corto plazo. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo (Garcés, 2019).

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### *Índice de prueba acida*

La prueba acida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Permite saber cuántos dólares posee la empresa del activo (exclusivamente activo de fácil convertibilidad a efectivo) en relación con el pasivo corriente (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2018).

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### *Índice de capital de trabajo*

Determina cuales son los recursos con los que la empresa cuenta para desarrollar su actividad sin alterar la operación normal de la empresa (Garcés, 2019).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

### *Indicador de solvencia o endeudamiento*

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Además, permite conocer como financian sus activos con deudas a terceros y su patrimonio.

El objetivo que tiene estos indicadores es el de medir la participación de los acreedores dentro de la entidad.

### *Índice de endeudamiento activo*

Se determina a través de porcentajes cual es la participación de terceros en los activos que posee la empresa. Cuando este porcentaje es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento. Por lo contrario, un porcentaje bajo representa un elevado grado de dependencia frente a los acreedores (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2016).

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

### *Índice de concentración*

Este indicador mide en porcentaje cual es la concentración de la deuda tanto en el pasivo corriente y el no corriente.

$$\begin{aligned} \text{Concentracion a Corto Plazo} &= \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} \\ \text{Concentracion a Largo Plazo} &= \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Pasivo Total}} \end{aligned}$$

### *Índice de endeudamiento con entidades financieras*

Este indicador muestra en valores porcentuales el nivel de endeudamiento en el que se encuentra la empresa con entidades financieras en relación con el pasivo total. Esto permitirá tomar decisiones de financiamiento en las empresas, para poder conseguir mayores beneficios para la organización (Garcés, 2019).

$$\text{Endeudamiento con entidades financieras} = \frac{\text{Pasivo con costos financieros}}{\text{Pasivo Total}}$$

### *Índice de endeudamiento con proveedores*

Es aquel valor que nos permite conocer el porcentaje de deuda que tiene la empresa con proveedores en relación con el pasivo total.

$$\text{Endeudamiento con proveedores} = \frac{\text{Pasivo total con proveedores}}{\text{Pasivo Total}}$$

### *Índice de endeudamiento con activos fijos*

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un coeficiente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa sin necesidad de préstamos de terceros (Garcés, 2019).

$$\text{Endeudamiento con activos fijos} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijos neto tangibles}}$$



### *Índice de endeudamiento patrimonial*

Este indicador establece la deuda que tiene la empresa por cada dólar que han invertido los accionistas (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2018).

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### *Índice de apalancamiento*

Determina cual es el número de dólares de los activos que se han obtenido por cada dólar del patrimonio.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

### *Indicador de gestión*

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad (Intituto Nacional de contadores Publicos , 2020).

### *Índice de rotación de inventarios*

Muestra cada cuantos días o cuantas veces se repone el inventario. Vale recalcar que el inventario de una empresa comercial es más dinámico.

$$\text{Rotacion de inventarios (veces)} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotacion de inventarios (dias)} = \frac{\text{Inventario} * 365}{\text{Costo de Ventas}}$$

### *Índice de rotación de cartera*

Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.

$$\text{Rotacion de cartera (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotacion de cartera (dias)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

#### *Índice de rotación de cuentas por pagar*

Existe dos formas para determinar este índice, el primero nos devuelve en números de días y la segunda cuantas veces. Muestra como cumple la empresa sus obligaciones con los proveedores que les proporciona los inventarios.

$$\text{Rotacion de cuentas por pagar(veces)} = \frac{\text{Pasivo con proveedores} * 365}{\text{Compras}}$$

$$\text{Rotacion de cuentas por pagar (dias)} = \frac{\text{Compras}}{\text{Pasivo con proveedores}}$$

#### *Índice de rotación de activos fijos*

Identifica cuantos dólares se tiene de la comercialización de los inventarios por cada dólar de activo fijo.

$$\text{Rotacion de activo fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijo Neto Tangible}}$$

#### *Índice de rotación de ventas*

El indicador demuestra la efectividad que tiene la gerencia en la utilización del activo total y su influencia en las ventas.

$$\text{Rotacion de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

#### ***Indicador de rentabilidad***

Los indicadores de rentabilidad son calculados con el fin de obtener una medida acerca de la efectividad que posee el departamento administrativo de la empresa analizada, para controlar el nivel de costos y gastos que se presentan durante su operación,

mediante estos también es posible generar algunas ideas sobre el retorno adquirido por las inversiones que se han realizado sobre ésta (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2018).

#### *Índice de margen bruto*

Este índice tiene tres objetivos fundamentales que permite identificar la rentabilidad frente al costo de ventas, la utilidad antes de impuestos y las deducciones. Además, identifica cual es la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos (Garcés, 2019)

$$\text{Margen Bruto} = \frac{(\text{Ventas Netas} - \text{Costos de Ventas})}{\text{Ventas}}$$

#### *Índice de margen operacional*

El indicador permite identificar si la entidad es o no lucrativa por sí misma, es decir, establece cual es el beneficio que se obtiene de las ventas.

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

#### *Índice de margen neto*

Determina cual es la utilidad que genera la entidad por cada unidad vendida.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

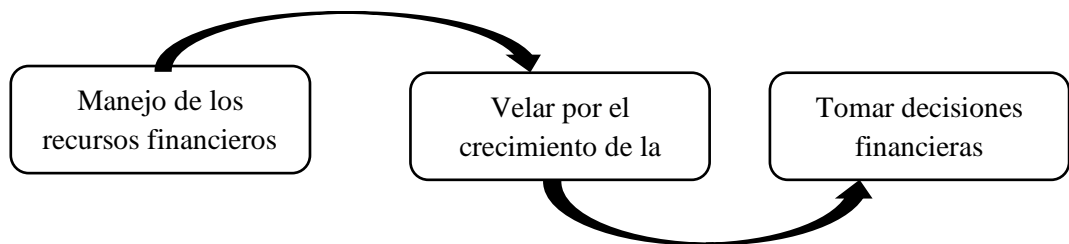
### **2.2 9 Toma de decisiones financieras**

Las decisiones de financiamiento consisten en decidir la proporción de deuda de la empresa en relación con el patrimonio, es decir, como financiar de mejor forma los activos de la empresa. En la actualidad el énfasis en la toma de decisiones es una de las funciones primordiales de las finanzas modernas debido a factores como: el costo que tiene el uso del capital proveniente de los aportes efectuados por los propietarios del ente económico. Tales como el sistema financiero o del mercado de capitales o de otros agentes que facilitan sus recursos superavitarios sean ellos en efectivo o en

especie. Donde se requiere ser cuantificado apropiadamente para evitar altos costos de financiamiento pues no hay que olvidar que el recurso más escaso en cualquier negocio es el dinero (Crespo, Riera, & Soriano, 2018).

El administrador financiero de una empresa es aquella persona que se encarga de planificar, ejecutar y controlar el uso de los recursos financieros para una toma de decisiones enmarcadas en el área financiera.

**Gráfico 11:** Funciones del administrador financiero



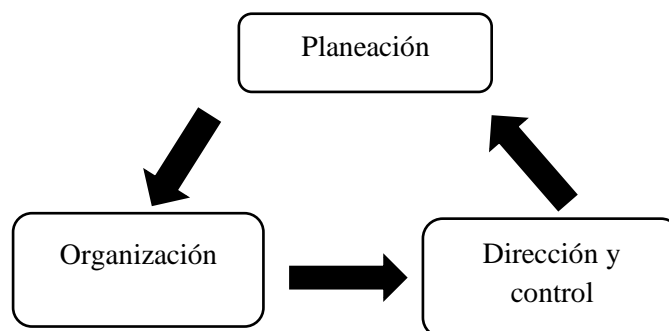
*Fuente:* Crespo, Riera, & Soriano (2018)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

### 2.2 10 Proceso de la toma de decisiones administrativas

Frecuentemente se hace referencia que la toma de decisiones significa “seleccionar u optar una entre varias alternativas de posibles soluciones que se presenten”. El proceso de la toma de decisiones complementa con el emprendimiento de los elementos del proceso administrativo.

**Gráfico 12:** Elementos del proceso administrativo



*Fuente:* Macías (2018)

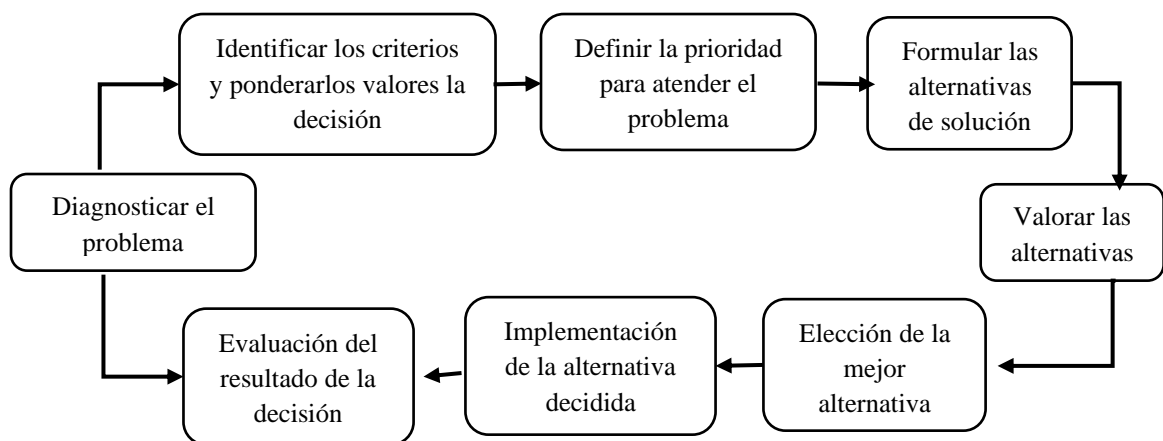
*Elaborado por:* Taipe (2022)

Dado que contienen e implementan las mismas fases comunes del diagnóstico científico y de los principios sistémicos y contingencias para el sistema empresarial que deben alcanzar sus objetivos (Macías, 2018).

### 2.2 11 Fases del proceso de tomar decisiones

Se considera que en toda gestión que se realice desde cualquier ámbito o contexto reflejan tomar decisiones en función de los problemas que deban resolverse; a nivel laboral, familiar, personal, sentimental y empresarial, empleando metodologías cuantitativas que brinda la administración (Macías, 2018).

**Gráfico 13:** Fases del proceso de tomar decisiones



*Fuente:* (Macías, 2018)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Metodología e instrumentos de recolección de información**

##### **3.1.1 Unidad de análisis**

La presente investigación se analizó a la empresa JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC, considerando que en tiempo de pandemia covid-19 la organización sufrió un déficit económico, la cual generó preocupaciones en la industria láctea, lo que impidió el desarrollo normal de sus actividades, afectando en primera instancia el nivel de ventas. Por lo tanto, es indispensable un análisis de las estrategias de financiamiento para conocer los mecanismos que implementó la empresa, para el cumplimiento de cada uno de los objetivos y una correcta toma de decisiones en tiempos difíciles.

En definitiva, este análisis se enfocó directamente dentro de los departamentos administrativo y de producción, siendo el punto de partida para la toma de decisiones empresariales y el buen funcionamiento de la misma. La empresa Jiménez e hijos INLADEC, facilitó documentos e información para el cumplimiento de los objetivos planteados para este estudio.

##### **3.1.2 Fuentes e instrumentos de recolección de información**

###### *Fuentes de información primaria*

Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada; Además, contribuye al conocimiento de una situación o un problema. Por lo tanto, como fuente primaria se utilizó la información proporcionada por parte del personal administrativo y de producción siendo un total de 13 personas distribuidas dentro de estos departamentos de la empresa Jiménez e hijos INLADEC.

**Tabla 5:** Personas encuestadas

<b>N°</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
1	Jessy Toro	Gerente General	Administrativo
2	Kasandra Mejía	Recursos Humanos	Administrativo
3	Paulina Toro	Jefe de Ventas	Administrativo
4	Guadalupe Quispe	Contadora	Administrativo
5	Oscar Torres	Jefe de planta	Producción
6	Cesar Yanqui	Jefe de producción yogurt	Producción
7	Amanda Velasco	Jefe de producción de queso	Producción
8	Klever Fuerte	Jefe de producción de leche	Producción
9	Maribel Taipe	Analista de calidad	Producción
10	María Navas	Analista de calidad	Producción
11	Laura Saquina	Analista de calidad	Producción
12	Gabriela Villacis	Analista de calidad	Producción
13	Lenin Toapanta	Analista de calidad	Producción

*Fuente:* Jiménez e hijos INLADEC (2022)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

### *Encuesta*

La encuesta considerándose como uno de los instrumentos de gran ayuda para la recopilación de datos, de fuente primaria donde los informantes responden a interrogantes planteadas en un cuestionario. Esta encuesta se aplicó el 16 de junio de manera virtual, con la finalidad de poder conocer el estado económico y las estrategias de financiamiento que aplicó la empresa en época de confinamiento.

### *Cuestionario*

En la presente investigación se utilizaron escalas tipo likert de 3 niveles y escalas dicotómicas y politómicas.

**Tabla 6:** Preguntas del cuestionario y escalas

<b>Preguntas</b>	<b>Escalas</b>
1. ¿En la entidad se planifica y elabora un Plan de estrategias financieras?	1.-Siempre ;2.-Casi siempre;3.- A menudo ;4.-Nunca
2. ¿En el Plan de Estrategias Financieras de la empresa se han considerado objetivos financieros?	1.-Siempre ;2.-Casi siempre;3.- A menudo ;4.-Nunca
3. ¿Se lleva un control de las actividades y responsabilidades de los diferentes departamentos?	1.- Si; 2.- No
4. ¿Se efectúan reuniones gerenciales para tomar decisiones que a largo plazo ayuden al crecimiento de la empresa?	1.- Si ;2.- No
5. ¿Cree usted que las herramientas de análisis financiero permiten tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o a corregir a tiempo los problemas existentes?	1.- Si; 2.- No
6. ¿Cree usted que llevar un plan estratégico de financiamiento ayudaría a la empresa a posicionarse dentro del mercado competitivo?	1.-Siempre ;2.-Casi siempre;3.- A menudo ;4.-Nunca
7. ¿La entidad analiza los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la misma?	1.-Siempre ;2.-Casi siempre;3.- A menudo ;4.-Nunca
8. ¿Qué tipo de documentos se analizan antes de tomar decisiones?	1.- El balance General; 2.-El flujo de efectivo;3.-Estado de resultados; 4.- Todas las anteriores
9. ¿Cuáles fueron los medios de financiamiento de la empresa durante la pandemia?	1.-Ventas de los productos al contado ;2.- Préstamos bancarios ;3.- Venta de acciones ;4.- Todas las anteriores
10. ¿Cuáles fueron los mecanismos implementados por la empresa en el pago a sus proveedores durante la pandemia?	1.- Acuerdo de pago con los proveedores ;2.- Reprogramación de pagos ;3.- Otros
11. ¿Usted tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?	1.- Si; 2.- No



12. ¿Cuál fue el impacto del covid-19 en el nivel de ventas de la empresa?	1.- Alto; 2.- Muy alto; 3.- Bajo; 4.- Muy bajo
13. ¿Qué tipo de factores se evaluaron para enfrentar el impacto de la pandemia?	1.- Internos 2.- Externos
14. ¿Qué efecto tuvo la crisis sanitaria con los empleados de la empresa?	1.- Alto; 2.- Muy alto; 3.- Bajo; 4.- Muy bajo
15. ¿Qué tipo de amenazas surgieron para la empresa en el periodo 2020?	1.- Cierre de la empresa; 2.- Cuentas incobrables; 3.- Desconfianza en las instituciones financieras

*Fuente: OIT (2021)*

*Elaborado por: Taipe (2022)*

#### *Fuentes de información secundarias*

La fuente de información secundaria se relaciona con documentación conocida que permitió detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques. Esta información se lo obtuvo del balance de situación financiera y del estado de resultados, documentos que fueron proporcionados por la empresa para su respectivo análisis.

#### *Observación*

Esta técnica consiste en observar los fenómenos, hechos o casos, tomar información y registrarla para su posterior análisis, la observación se realizó el 17 de junio de 2022, donde se utilizó los indicadores financieros para comparar dos o más cuentas contables, los cuales permitieron analizar la operación y funcionamiento de la empresa.

**Tabla 7:** Ficha de observación

INDICADORES		FORMULA	RESULTADOS
Liquidez	Liquidez corriente	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
	Prueba ácida	$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
	Capital de trabajo	$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	
Solvencia o endeudamiento	Endeudamiento del activo	$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	
	Endeudamiento patrimonial	$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	
	Endeudamiento con entidades financieras	$\text{Endeudamiento con entidades financieras} = \frac{\text{Pasivo con costos financieros}}{\text{Pasivo Total}}$	
	Endeudamiento con proveedores	$\text{Endeudamiento con proveedores} = \frac{\text{Pasivo total con proveedores}}{\text{Pasivo Total}}$	
	Endeudamiento con activos fijos	$\text{Endeudamiento con activos fijos} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	
	Índice de apalancamiento financiero	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Patrimonio}}$	
Gestión	Rotación de cartera	$\text{Rotacion de cartera (veces)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	
	Rotación de activo fijo	$\text{Rotacion de activo fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijo Neto Tangible}}$	
	Rotación de ventas	$\text{Rotacion de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	
	Período medio de cobranzas	$\text{Período medio de cobranzas (días)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	
	Período medio de pagos	$\text{Período medio de pagos (días)} = \frac{\text{Cuentas O documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$	
	Impacto de gastos de administración y ventas	$\text{Impato de gastos} = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Ventas}}$	
	Impacto de la carga financiera	$\text{Impato carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	

<b>Rentabilidad</b>	Margen bruto	$\text{Margen Bruto} = \frac{(\text{Ventas Netas} - \text{Costos de Ventas})}{\text{Ventas}}$	
	Margen operacional	$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	
	Rentabilidad neta de ventas	$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	
	Rentabilidad operacional de patrimonio	$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	

*Fuente:* Anaya (2021)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

### 3.1.3 Método de análisis de información

Para el análisis y procesamiento de la información de esta investigación se efectuó una investigación cualitativa y descriptiva, que permitió identificar las estrategias de financiamiento de la empresa JIMÉNEZ E HIJOS INLADEC en tiempos de pandemia. Como primeros pasos para llevar a cabo la investigación se realizó una revisión documental que permitió identificar datos relevantes en los estados financieros proporcionados por la empresa, luego se aplicó una encuesta que nos permitió recolectar información de gran importancia, la misma que ayudó a identificar las estrategias de financiamiento que la empresa utilizó en época de COVID-19.

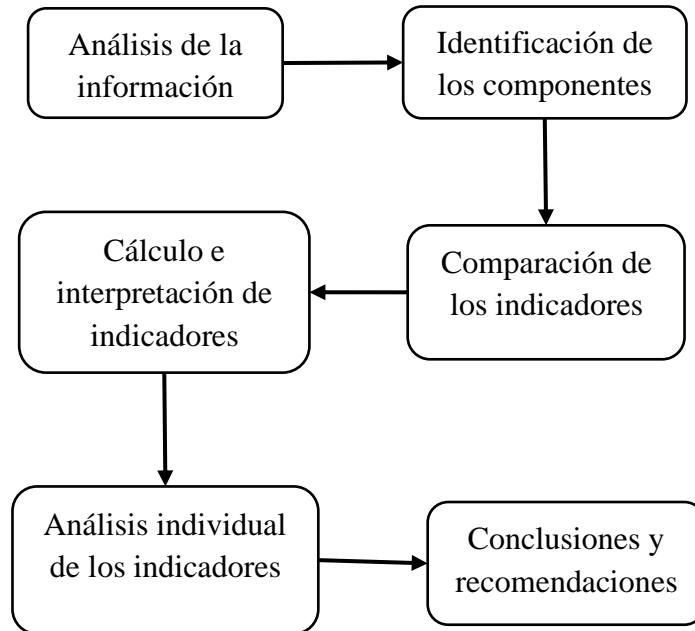
Para el análisis y procesamiento de las encuestas se efectuó un plan de procesos para datos cuantitativos siguiendo los siguientes pasos:

- Selección del programa adecuado
- Programa seleccionado (programa estadístico Excel)
- Exploración de datos
- Presentación de resultados
- Análisis e interpretación

El programa estadístico utilizado, es un sistema operativo amplio, que permite gestionar y procesar datos obteniendo gráficos estadísticos que permitió observar la relación de dependencia e interdependencia para una correcta interpretación.

Por último, realizamos el cálculo de indicadores financieros en lo cual se da a conocer la importancia de aplicar estrategias de financiamiento dentro de la empresa para un correcto análisis de la información y una buena toma de decisiones.

**Gráfico 14:** Análisis de información



*Fuente:* Ortíz & González, (2018)  
*Elaborado por:* Taipe (2022)

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO**

#### **4.1 Análisis y categorización de la información**

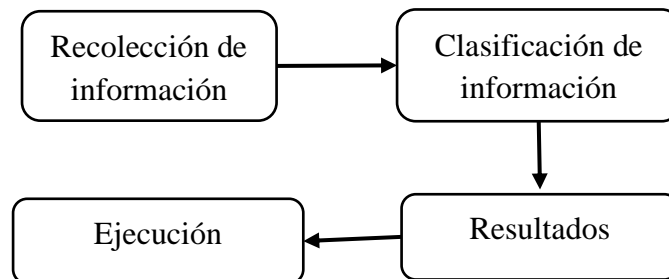
El presente análisis surgió de la necesidad de conocer las estrategias de financiamiento de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC en tiempos de pandemia, el interés se debe a que en el año 2020 la pandemia generada por el COVID -19 afectó la economía nacional y mundial debido a la rápida transmisión del virus. El temor generado en la población por motivo del modo de contagio entre personas y la transmisión por medio de artículos, provocó que todos los países cerraran sus fronteras debido al alto índice de mortalidad.

En Ecuador, como en otros países se vio afectado la economía, haciendo grandes inversiones en medicamentos, dejando atrás otros aspectos como: emprendimiento e innovación. Debido a esta situación las empresas vieron necesario aplicar estrategias de financiamiento para una buena toma de decisiones en tiempos de pandemia.

Muchas entidades durante esta época despidieron al personal, además algunas de ellas cerraron sus actividades, para ello es importante destacar que la empresa Jiménez e Hijos INLADEC. Aplicó estrategias de financiamiento que le permitió mantenerse dentro del mercado durante estos tiempos difíciles que enfrentaron las organizaciones a nivel mundial.

Como primer paso se solicitó la información a la empresa Jiménez e Hijos INLADEC, donde se realizó el siguiente tratamiento de la información:

**Gráfico 15:** Tratamiento de la información



*Fuente:* Ortíz & González, (2018)  
*Elaborado por:* Taipe (2022)

#### **4.1.1 Estrategias de financiamiento aplicadas por la empresa**

Las estrategias de financiamiento dentro de una empresa son aquellas que permiten alcanzar el éxito empresarial, no basta únicamente ofrecer un buen producto o servicio. Todas las empresas, sobre todo las medianas y grandes empresas que cuenta con más de 150 empleados, deben contar con una estrategia financiera que sirva como respaldo para tomar decisiones financieras.

Por ello, las estrategias de financiamiento reúnen políticas, instrumentos y marcos regulatorios de financiamiento. Por ejemplo, los ingresos a mediano plazo y los marcos de gastos a mediano plazo, que ayuda a soportar los desafíos económicos de la empresa.

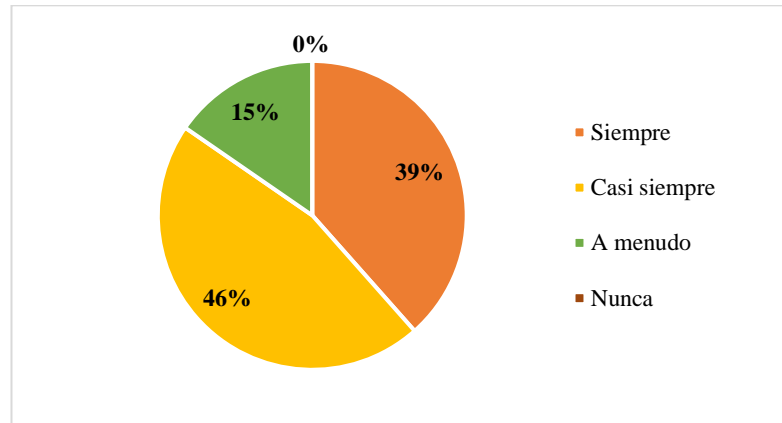
La empresa Jiménez e Hijos INDALEC durante el tiempo de pandemia se vio forzada a la aplicación de estrategias de financiamiento para poder sobre llevar la época de confinamiento, por lo cual a continuación analizaremos las estrategias implementadas por la empresa.

#### **4.1.2 Análisis de estrategias**

El análisis de las estrategias nos permitió el desarrollo de la discusión de resultados al convertir los datos obtenidos de la encuesta en información y conocimientos sobre el tema de estudio. El cuestionario fue contestado por el personal administrativo y de producción de la empresa Jiménez e Hijos INDALEC, el mismo que permitió conocer

las estrategias de financiamiento que la empresa aplicó en tiempos de covid-19 haciendo hincapié a preguntas como:

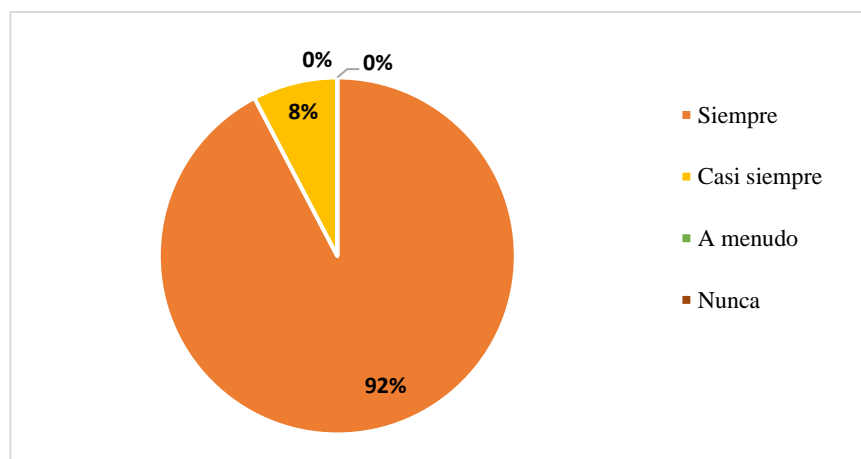
**Gráfico 16:** ¿En la entidad se planifica y elabora un Plan de estrategias financieras?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

Como se muestra en la gráfica sobre la pregunta de que, si la empresa planifica y elabora un plan de estrategias financieras, un porcentaje del 46% indicó que casi siempre se planifica y elabora, es decir, la empresa no utiliza tan frecuentemente esta herramienta por lo cual en la organización no se enfoca ni define las metas que tomará en cuenta la empresa en tiempos futuros.

**Gráfico 17:** ¿En el Plan de Estrategias Financieras de la empresa se han considerado objetivos financieros?

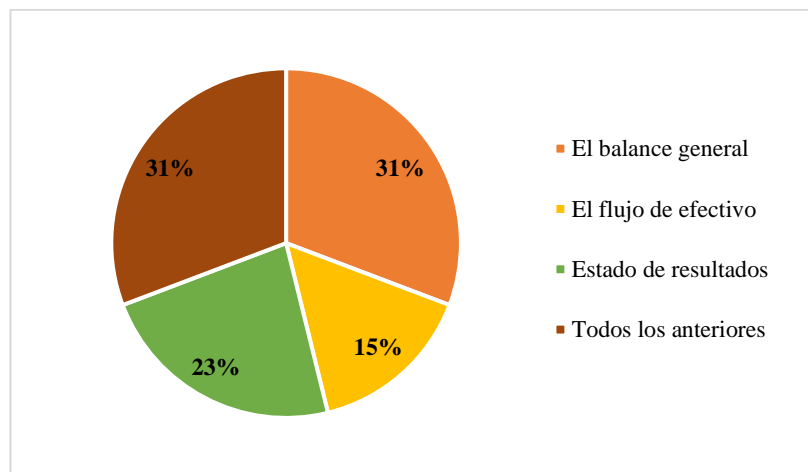


*Elaborado por: Taipe (2022)*

Los objetivos financieros de una empresa son las metas comerciales y empresariales que determina e indica el camino de la entidad, por lo cual la empresa Jiménez e Hijos INDALEC, según la encuesta aplicada se pudo conocer que la organización siempre ha considerado los objetivos financieros en el plan de estrategias financieras.

Al igual que efectúan un control de las actividades y responsabilidades de los diferentes departamentos con la finalidad de poder asignar tareas específicas a cada uno de ellos y tener un desenvolvimiento adecuado en cada una de las actividades.

**Gráfico 18:** ¿Qué tipo de documentos se analizan antes de tomar decisiones?

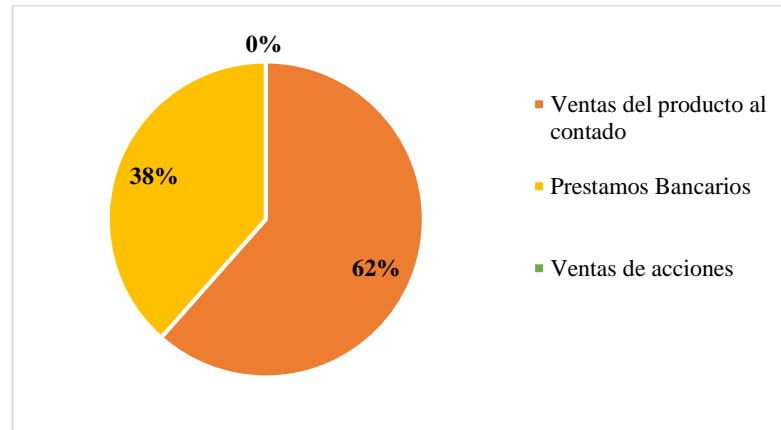


*Elaborado por: Taipe (2022)*

Los documentos que la empresa analiza antes de la toma de decisiones son: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, ya que estos informes financieros permiten tener una visión clara de lo que la organización necesita, ya sea para realizar pagos, gastos e inversiones.



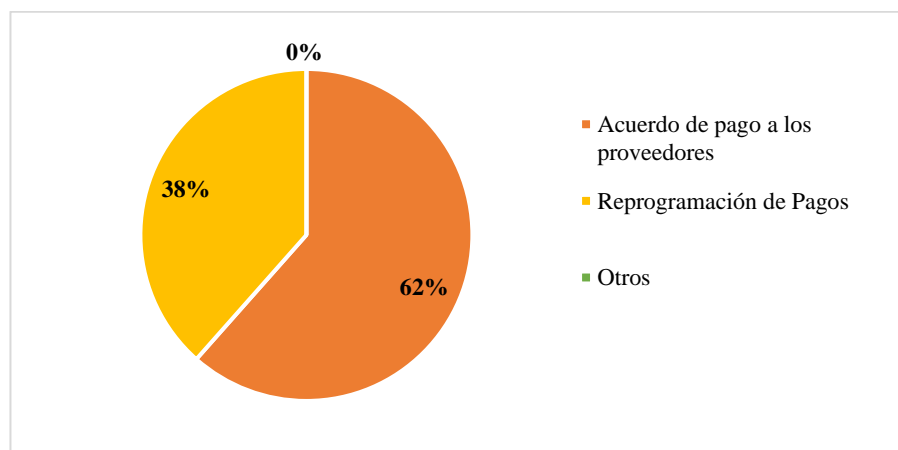
**Gráfico 19:** ¿Cuáles fueron los medios de financiamiento de la empresa durante la pandemia?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

Respecto a los medios de financiamiento de la empresa en tiempos de pandemia, es visible evidenciar que, durante los meses de confinamiento, la principal fuente de ingresos fue las ventas de productos al contado que permitió mantener una estabilidad considerable durante este tiempo. Además, otro medio de financiamiento muy importante en la empresa fueron los préstamos bancarios que durante la pandemia muchos de ellos fueron negados, aunque adquirieron créditos de montos más bajos.

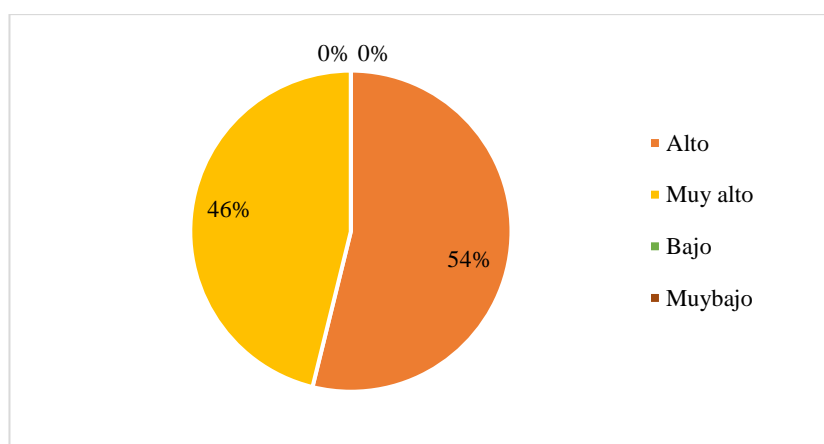
**Gráfico 20:** ¿Cuáles fueron los mecanismos implementados por la empresa en el pago a sus proveedores durante la pandemia?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

En base a la gráfica expuesta, se puede evidenciar que la empresa llegó a un acuerdo de pago con los proveedores, que consistió que la cancelación de las mismas, se lo realice a partir del cuarto mes de la pandemia, a partir de este tiempo la empresa empezó a cubrir sus obligaciones con terceros, por lo cual realizó un análisis profundo del nivel de liquidez que la organización tenía al momento, la misma contaba con resultados favorables a pesar de los meses de paralización económica.

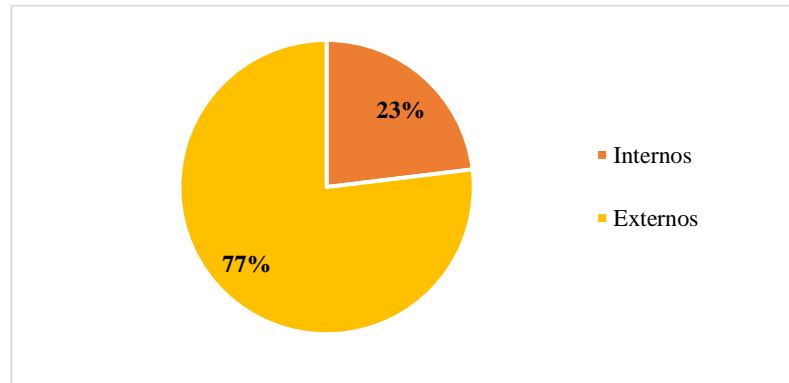
**Gráfico 21:** ¿Cuál fue el impacto del covid-19 en el nivel de ventas de la empresa?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

En cuanto al impacto que generó en las ventas el COVID-19 en la empresa Jiménez e Hijos INDALEC, los encuestados concuerdan que al principio la situación fue muy difícil, por lo que, se dio una reducción de personal, así como una disminución significativa en las ventas. Sin embargo, ante la necesidad de satisfacer las necesidades de los consumidores se continuó con la producción de productos lácteos considerando como un producto de primera necesidad para la sociedad. Además, que, contribuyen a la salud de la sociedad ya que son fuente que contiene: fósforo, potasio, riboflavina, vitamina B12, vitamina D, minerales y proteínas beneficiosas para la salud.

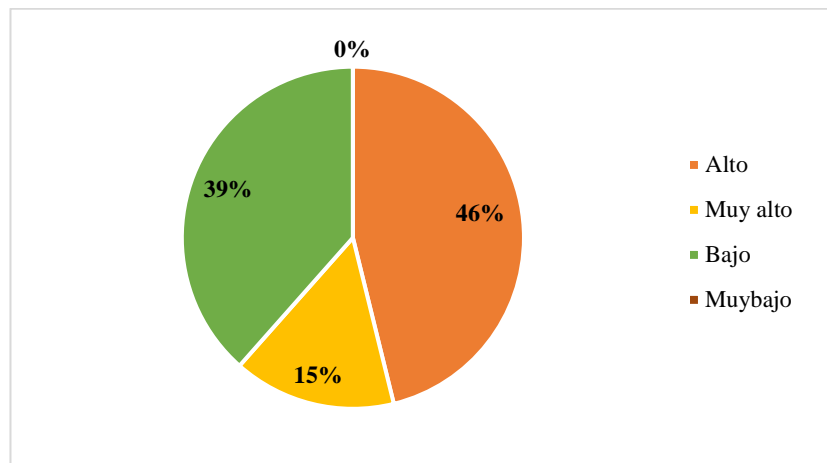
**Gráfico 22:** ¿Qué tipo de factores se evaluaron para enfrentar el impacto de la pandemia?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

El análisis tanto del ambiente externo como interno de la empresa, jugaron un rol importante para frenar el impacto de la pandemia, ya que, al realizar un sondeo de mercado, la empresa identificó los nuevos productos y artículos que las personas necesitaban, tales como: las mascarillas y el alcohol. Lo cual permitió sacar nuevas promociones al mercado que consistió, en que los productos que la empresa producía contuvieran una mascarilla o un alcohol con la marca de la entidad. Esta promoción se aplicó en six pack y botellas de yogurt, así como en leches enfundadas durante dos meses. Al ver que se generaba gastos innecesarios dentro de la empresa, se vieron obligados a aplicar otras promociones que consistía en la venta de dos productos por el valor de uno, con la finalidad de tener mayor distribución del producto lácteo. Del mismo modo, la empresa evaluó las políticas gubernamentales y llevó un control del personal, aunque no con mucha rigurosidad.

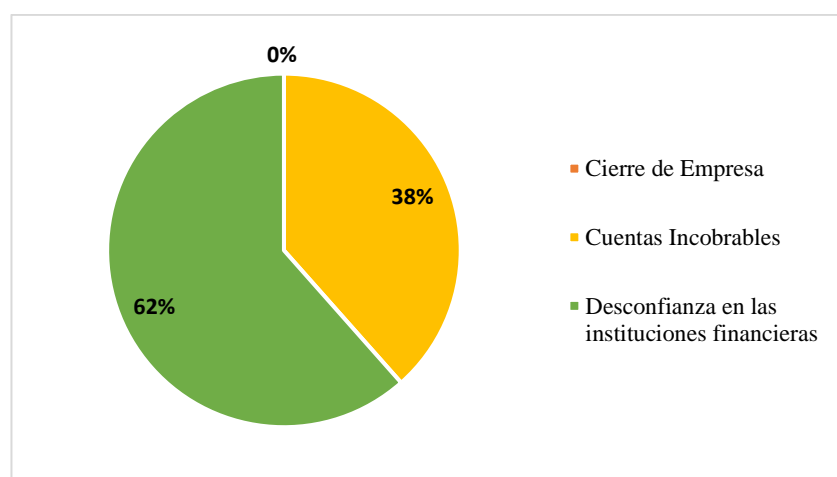
**Gráfico 23:** ¿Qué efecto tuvo la crisis sanitaria con los empleados de la empresa?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

En base a lo expuesto, es evidente que los administradores de la empresa optaron por recortar el personal debido a la paralización de sus actividades, se vieron obligados a reducir gastos, que para esos momentos se consideraban innecesarios. Sin embargo, dentro de la empresa el efecto fue alto en relación a los empleados ya que el personal de la empresa se contagió, motivo por el cual al encontrarse algunos puestos vacantes, el personal tuvo que rotar y desenvolverse en nuevas áreas.

**Gráfico 24:** ¿Qué tipo de amenazas surgieron para la empresa en el periodo 2020?



*Elaborado por: Taipe (2022)*

La crisis sanitaria simbolizó una amenaza para la empresa, ya que existía cierta incertidumbre para poder afrontarla, el principal peligro se encontraba en las medidas dictaminadas por el gobierno, debido a que ninguna decisión estaba destinada a beneficiar o apoyar a la industria láctea, por ende, existía una desconfianza en las instituciones financieras. Del mismo modo como lo evidenciamos en la gráfica, otra amenaza se lo atribuye a los clientes morosos como un problema que afrontó la empresa, debido a que, la mayoría de las personas no disponían de liquidez para solventar su deuda.

### **4.1.3 Análisis de la información**

#### *Estados financieros*

Los estados financieros son herramientas muy indispensables en la toma de decisiones para los gerentes para un correcto direccionamiento de la empresa. Por lo cual el personal administrativo puede medir el desempeño, así como la salud financiera de la entidad por medio de un análisis estricto de los documentos financieros. Por ende, es fundamental el análisis financiero para determinar el riesgo de una organización, ya que mediante este análisis se desprenden y evalúan estrategias, formando parte de la toma de decisiones.

Por lo tanto, con la información financiera proporcionada por la empresa Jiménez e hijos INLADEC tanto del estado de situación financiera como de resultados corresponden a los periodos 2019 y 2020. Con la finalidad de analizar el desempeño financiero, situación económica y financiera de la empresa mediante el análisis horizontal.

**Gráfico 25:** Estado de Situación Financiera años 2019- 2020

	<b>AÑOS</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 1.739.069,02</b>	<b>\$ 1.333.526,94</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 431.595,84</b>	<b>\$ 327.050,63</b>
Caja	\$ 99.997,42	\$ 22.410,85
Bancos	\$ 96.687,92	\$ 91.430,58
Ctas X Cobrar	\$ 102.302,80	\$ 108.297,34
Inv. Final	<b>\$ 132.607,70</b>	<b>\$ 104.911,86</b>
mp	\$ 59.001,30	\$ 58.003,62
pp	\$ 61.005,10	\$ 35.112,64
pt	\$ 12.601,30	\$ 11.795,60
<b>FIJO</b>	<b>\$ 1.307.473,18</b>	<b>\$ 1.006.476,31</b>
Terrenos	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00
Maquinaria y Equipo	\$ 818.975,11	\$ 1.056.998,40
Muebles y enseres	\$ 27.410,00	\$ 27.410,00
Equipo de Computo	\$ 4.271,00	\$ 4.271,00
Vehiculos	\$ 73.858,27	\$ 83.500,00
Deprc. Acumulada	\$ 247.958,81	\$ 300.703,09
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 780.122,00</b>	<b>\$ 556.717,57</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 439.021,57</b>	<b>\$ 308.876,06</b>
Dctos. X pagar	<b>\$ 439.021,57</b>	<b>\$ 308.876,06</b>
Provedores	\$ 219.005,21	\$ 131.637,97
Otros corrientes	\$ 58.001,00	\$ 62.561,94
Bancos	\$ 134.005,23	\$ 85.864,85
Participaciones	\$ 28.010,13	\$ 28.811,30
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 341.100,43</b>	<b>\$ 247.841,51</b>
Bancos	\$ 341.100,43	\$ 247.841,51
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 958.947,02</b>	<b>\$ 776.809,37</b>
Capital Suscrito	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$ 219.937,27	\$ 163.264,01
Utilidad Acumulada	\$ 224.001,00	\$ 345.639,12
Aportes Sociales	\$ 475.008,75	\$ 227.906,24
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.739.069,02</b>	<b>\$ 1.333.526,94</b>

*Fuente:* Estado de situación financiera de la empresa Jiménez e hijos INLADEC (2019-2020)  
*Elaborado por:* Taípe (2022)

**Gráfico 26:** Estado de resultados años 2019-2020

	<b>AÑOS</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 1.710.016,08</b>	<b>\$ 1.370.431,69</b>
Costos de Ventas	\$ 1.304.206,05	\$ 1.116.311,16
Inv. Inicial	<b>\$ 127.762,63</b>	<b>\$ 129.393,15</b>
MP	\$ 79.070,24	\$ 78.126,24
PP	\$ 30.092,20	\$ 34.240,00
PT	\$ 18.600,19	\$ 17.026,91
Compras	\$ 1.339.051,12	\$ 1.121.829,87
Dis. Venta	\$ 1.307.510,10	\$ 1.251.223,03
Inv. Final	<b>\$ 162.607,70</b>	<b>\$ 134.911,86</b>
MP	\$ 69.001,30	\$ 68.003,62
PP	\$ 71.005,10	\$ 45.112,64
PT	\$ 22.601,30	\$ 21.795,60
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 405.810,03</b>	<b>\$ 254.120,53</b>
Gastos Administrativos	<b>\$ 157.862,63</b>	<b>\$ 62.045,22</b>
Sueldos -BS	\$ 27.659,00	\$ 27.200,00
AP. IESS	\$ 5.319,50	\$ 3.304,80
Transporte	\$ 16.960,19	\$ 12.057,14
Serv. Basicos	\$ 20.939,99	\$ 14.636,88
Gastos Financieros	\$ 45.993,72	\$ 43.653,72
Depreciacion en curso	\$ 40.990,23	\$ 38.807,32
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 247.947,40</b>	<b>\$ 192.075,31</b>
Participacion Trabajadores	\$ 28.010,13	\$ 28.811,30
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 219.937,27</b>	<b>\$ 163.264,01</b>

*Fuente:* Estado de resultados de la empresa Jiménez e hijos INLADEC (2019-2022)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

#### *Análisis horizontal del estado de situación financiera*

Mediante el estado de situación financiera podemos definir qué tan eficiente, rentable y liquida ha sido la empresa durante el año 2020. Para determinar la evolución de las

cuentas del estado de situación financiera de la empresa Jiménez e hijos INLADEC. Los periodos sujetos a análisis correspondieron al año 2019 y 2020. De tal forma, se detalla la variación absoluta y relativa como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfico 27:** Análisis horizontal del estado de situación financiera de los años 2019-2020

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>INDALEC</b>				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019 - 2020				
	<b>AÑOS</b>		<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>
	<b>2019</b>	<b>2020</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 1.739.069,02</b>	<b>\$ 1.333.526,94</b>	<b>\$ (405.542,08)</b>	<b>-23,32%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 431.595,84</b>	<b>\$ 327.050,63</b>	<b>\$ (104.545,21)</b>	<b>-24,22%</b>
Caja	\$ 99.997,42	\$ 22.410,85	\$ (77.586,57)	-77,59%
Bancos	\$ 96.687,92	\$ 91.430,58	\$ (5.257,34)	-5,44%
Ctas X Cobrar	\$ 102.302,80	\$ 108.297,34	\$ 5.994,54	5,86%
Inv. Final	<b>\$ 132.607,70</b>	<b>\$ 104.911,86</b>	<b>\$ (27.695,84)</b>	<b>-20,89%</b>
mp	\$ 59.001,30	\$ 58.003,62	\$ (997,68)	-1,69%
pp	\$ 61.005,10	\$ 35.112,64	\$ (25.892,46)	-42,44%
pt	\$ 12.601,30	\$ 11.795,60	\$ (805,70)	-6,39%
<b>FIJO</b>	<b>\$ 1.307.473,18</b>	<b>\$ 1.006.476,31</b>	<b>\$ (300.996,87)</b>	<b>-23,02%</b>
Terrenos	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00	\$ -	0,00%
Maquinaria y Equipo	\$ 818.975,11	\$ 1.056.998,40	\$ 238.023,29	29,06%
Muebles y enseres	\$ 27.410,00	\$ 27.410,00	\$ -	0,00%
Equipo de Computo	\$ 4.271,00	\$ 4.271,00	\$ -	0,00%
Vehiculos	\$ 73.858,27	\$ 83.500,00	\$ 9.641,74	13,05%
Deprc. Acumulada	\$ 247.958,81	\$ 300.703,09	\$ 52.744,29	21,27%
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 780.122,00</b>	<b>\$ 556.717,57</b>	<b>\$ (223.404,43)</b>	<b>-28,64%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 439.021,57</b>	<b>\$ 308.876,06</b>	<b>\$ (130.145,51)</b>	<b>-29,64%</b>
Dctos. X pagar	<b>\$ 439.021,57</b>	<b>\$ 308.876,06</b>	<b>\$ (130.145,51)</b>	<b>-29,64%</b>
Provedores	\$ 219.005,21	\$ 131.637,97	\$ (87.367,24)	-39,89%
Otros corrientes	\$ 58.001,00	\$ 62.561,94	\$ 4.560,94	7,86%
Bancos	\$ 134.005,23	\$ 85.864,85	\$ (48.140,38)	-35,92%
Participaciones	\$ 28.010,13	\$ 28.811,30	\$ 801,17	2,86%
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 341.100,43</b>	<b>\$ 247.841,51</b>	<b>\$ (93.258,92)</b>	<b>-27,34%</b>
Bancos	\$ 341.100,43	\$ 247.841,51	\$ (93.258,92)	-27,34%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 958.947,02</b>	<b>\$ 776.809,37</b>	<b>\$ (182.137,65)</b>	<b>-18,99%</b>
Capital Suscrito	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ -	0,00%
Utilidad del Ejercicio	\$ 219.937,27	\$ 163.264,01	\$ (56.673,26)	-25,77%
Utilidad Acumulada	\$ 224.001,00	\$ 345.639,12	\$ 121.638,12	54,30%
Aportes Sociales	\$ 475.008,75	\$ 227.906,24	\$ (247.102,51)	-52,02%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.739.069,02</b>	<b>\$ 1.333.526,94</b>	<b>\$ (405.542,08)</b>	<b>-23,32%</b>

*Fuente:* Análisis horizontal del estado de situación financiera de la empresa Jiménez e hijos INLADEC (2019-2020)

*Elaborado por:* Taipe (2022)



Como se puede demostrar en el análisis horizontal calculado de la empresa Jiménez e hijos INLADEC al 31 de diciembre de 2020, los activos totales disminuyeron \$ 405.542,08 es decir un 23,32% respecto a los activos del año 2019. Además, el activo corriente obtuvo una variación negativa correspondiente al 24,22% de año anterior. De esta manera los rubros de caja y bancos, así como de inventarios se observa un decrecimiento porcentual, debido principalmente a la paralización de las actividades económicas por el COVID-19, es decir no se hubo producción láctea. Por lo contrario, en el valor de cuentas por cobrar la variación fue positiva con un 5,86% lo cual refleja un aumento en la cartera vencida generando una deuda mayor por incumplimiento de pago por parte de clientes en fechas establecidas, en las cuales no fueron canceladas. Por este motivo, se debe tomar decisiones como disminuir el riesgo de crédito para no sufrir una pérdida económica por las deudas pendientes de pago y a la vez dañar la liquidez de la misma.

Los activos fijos de la empresa, se observa que obtuvo una variación positiva por lo cual podemos decir que dentro de los activos fijos tales como maquinaria y equipo tiene un aumento de 29% en relación al año 2019. Debido a que la empresa adquirió una nueva máquina para la producción de yogurt, al igual que un vehículo destinado para la recolección de materia prima (Leche). Esto quiere decir que la empresa adquirió y no vendió sus activos fijos durante el año 2020.

En cuanto al total pasivos de la empresa Jiménez e hijos INLADEC en el año 2020, tuvo una disminución de \$223.404,43 correspondiendo a un 28,64% del año 2019. Al igual que el activo corriente decayó en un 29, 64%. Tomando en consideración las cuentas como: proveedores y participaciones. En proveedores se obtuvo una variación negativa del 39,89% con respecto al año anterior. Dando a conocer que la empresa cumple con sus obligaciones con los proveedores, gracias a los ingresos obtenidos por ventas al contado y la aplicación de promociones. De la misma manera se puede destacar que la empresa Jiménez e hijos INLADEC mantiene sus obligaciones con sus empleados, con una variación positiva de 2,86% con respecto al año 2019, debió a que no hubo el despido del personal durante la época de pandemia.

Por otro lado, las obligaciones con bancos decrecieron en un 27,34 % en comparación con el año 2019, esto se dio debido a que la empresa destino el dinero recaudado en ventas al contado a bancos. Con la finalidad de solventar la deuda que mantiene la empresa hasta la fecha.

El patrimonio de la empresa incremento de \$958.947,02 a \$776.808,37 en el año 2020, evidenciando una variación negativa del 18,99% con respecto al año 2019. El rubro más importante consideramos que es la utilidad del ejercicio donde se evidencio una disminución de 25,77% entre los dos años. En este sentido, la empresa Jiménez e hijos INLADEC ha mantenido el desarrollo normal de sus actividades a pesar de los efectos producidos por la pandemia

Finalmente se puede decir que el valor del patrimonio nos indica que realmente los empleados, clientes y proveedores debería sentirse confiados de la empresa ya que ha tenido una buena gestión durante el año 2020.

#### *Análisis horizontal del estado de resultados*

En el estado de resultados se refleja el valor que la empresa ha obtenido por las ventas, al igual que los gastos en los que han incurrido para poder realizar sus actividades de producción. Con la finalidad de determinar la tendencia de las cuentas del estado de resultados Jiménez e hijos INLADEC, se calculó el respectivo análisis horizontal de la empresa. Los datos recolectados para el análisis correspondieron al 2019 y 2020. Dicho de este modo, se detalla la variación absoluta y relativa como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfico 28:** Análisis horizontal del estado de resultados de los años 2019-2020

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>INLADEC</b>					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019-2020					
	<b>AÑOS</b>		<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>			
<b>Ventas</b>	\$ <b>1.710.016,08</b>	\$ <b>1.370.431,69</b>	\$ <b>(339.584,39)</b>	<b>-19,86%</b>	
Costos de Ventas	\$ 1.304.206,05	\$ 1.116.311,16	\$ (187.894,89)	-14,41%	
Inv. Inicial	\$ <b>127.762,63</b>	\$ <b>129.393,15</b>	\$ 1.630,52	1,28%	
MP	\$ 79.070,24	\$ 78.126,24	\$ (944,00)	-1,19%	
PP	\$ 30.092,20	\$ 34.240,00	\$ 4.147,80	13,78%	
PT	\$ 18.600,19	\$ 17.026,91	\$ (1.573,28)	-8,46%	
Compras	\$ 1.339.051,12	\$ 1.121.829,87	\$ (217.221,25)	-16,22%	
Dis. Venta	\$ 1.307.510,10	\$ 1.251.223,03	\$ (56.287,07)	-4,30%	
Inv. Final	\$ <b>162.607,70</b>	\$ <b>134.911,86</b>	\$ (27.695,84)	-17,03%	
MP	\$ 69.001,30	\$ 68.003,62	\$ (997,68)	-1,45%	
PP	\$ 71.005,10	\$ 45.112,64	\$ (25.892,46)	-36,47%	
PT	\$ 22.601,30	\$ 21.795,60	\$ (805,70)	-3,56%	
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ <b>405.810,03</b>	\$ <b>254.120,53</b>	\$ <b>(151.689,50)</b>	<b>-37,38%</b>	
Gastos Administrativos	\$ <b>157.862,63</b>	\$ <b>62.045,22</b>	\$ (95.817,41)	-60,70%	
Sueldos -BS	\$ 27.659,00	\$ 27.200,00	\$ (459,00)	-1,66%	
AP. IESS	\$ 5.319,50	\$ 3.304,80	\$ (2.014,70)	-37,87%	
Transporte	\$ 16.960,19	\$ 12.057,14	\$ (4.903,05)	-28,91%	
Serv. Basicos	\$ 20.939,99	\$ 14.636,88	\$ (6.303,11)	-30,10%	
Gastos Financieros	\$ 45.993,72	\$ 43.653,72	\$ (2.340,00)	-5,09%	
Depreciacion en curso	\$ 40.990,23	\$ 38.807,32	\$ (2.182,91)	-5,33%	
<b>Utilidad Liquida</b>	\$ <b>247.947,40</b>	\$ <b>192.075,31</b>	\$ <b>(55.872,09)</b>	<b>-22,53%</b>	
Participacion Trabajadores	\$ 28.010,13	\$ 28.811,30	\$ 801,17	2,86%	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ <b>219.937,27</b>	\$ <b>163.264,01</b>	\$ <b>(56.673,26)</b>	<b>-25,77%</b>	

*Fuente:* Estado de resultados de la empresa Jiménez e hijos INLADEC (2022)

*Elaborado por:* Taipe (2022)

En cuanto al análisis horizontal del estado de resultados de la empresa Jiménez e hijos INLADEC se observó que los ingresos por ventas para el año 2020 ha sufrido un decremento de \$ 339.584,39 es decir de un 19,86% en relación al año 2019. Esto se debe a que, durante la pandemia, el producto no se distribuía normalmente, además las ventas solo se realizaban al contado. De igual manera, el costo de ventas al ser directamente proporcional al valor presentado en las ventas de los productos lácteos obtuvo una variación negativa de 14,41 % como en los ingresos por ventas.

Los gastos administrativos y de ventas existió una variación negativa de \$ 95.817,41 correspondiente a un 60,70% del año anterior, el cual indica que, si bien no se realizaron muchos gastos dentro de la empresa durante la pandemia. De este modo los gastos sueldos -BS tuvo una disminución de 1,66% respecto al año 2019, debido a que la empresa optó en reducir el salario de los empleados con la finalidad de no recortar personal de la organización.

Con respecto a los gastos financieros de la empresa, hubo una variación negativa de \$2.340,00 que corresponde a 5,09% del 2019. Esto se debe a que la entidad recurrió en menor medida a los servicios ofrecidos por entidades financieras. Por otro lado, la utilidad líquida decreció \$55.872,09 correspondiente a un 22,53% de la utilidad del año 2019. Debido a que las actividades de la empresa textil se interrumpieron y las ventas disminuyeron reflejado en la utilidad neta con una disminución de 25 ,77%.

#### *Análisis de los indicadores de la empresa Jiménez e hijos INLADEC*

Mediante los indicadores podemos analizar las estrategias de financiamiento que ha realizado la empresa durante la pandemia ocasionada por el COVID-19. Al igual que se ha podido identificar las cuentas claves que se utilizan para el cálculo de cada indicador, así mismo se ha corroborado que la información proporcionada por la contadora haya sido la correcta.

Las estrategias de financiamiento es parte fundamental de las empresas, durante la pandemia en la empresa Jiménez e hijos INLADEC las estrategias de financiamiento fueron muy eficientes o no esto se lo puede conocer a través del cálculo de los indicadores financieros.

A continuación, se detallará la interpretación de cada uno de los indicadores:

Indicadores de liquidez

**Tabla 8:** Liquidez corriente

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Dólares	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{327.050,63}{308.876,06}$	>1	1,06	<b>Aceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Cuando este indicador es mayor a 1, representa que la organización tiene buena liquidez, además demuestra que la empresa tiene la capacidad de efectuar los pagos a corto plazo sin ningún problema. Por lo cual podemos decir que por cada dólar de deuda que la empresa tiene en el pasivo corriente, cuenta con 1,06 dólares en su activo para cubrirla.

**Tabla 9:** Prueba Ácida

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Dólares	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{327.050,63 - 104.911,86}{308.876,06}$	$\leq 1$	0,72	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

La prueba ácida es un indicador que muestra la liquidez de una organización, por lo cual es de gran importancia dentro del análisis financiero para la empresa Jiménez e hijos INLADEC. De acuerdo al análisis anterior se evidencia que la empresa cuenta con deudas altas con acreedores externos y a la vez depende totalmente de las ventas para poder cancelar sus pasivos a corto plazo. Por lo que podemos decir que por cada dólar de deuda que la empresa tiene en el pasivo corriente cuenta con 0,72 dólares de sus activos disponibles y exigible para hacer frente a sus obligaciones.

**Tabla 10:** Capital de trabajo

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Dólares	$\frac{\text{Activo Corrientes}}{\text{Pasivo Corrientes}}$	327.050,63 - 308.876,06	200.000,00	18.174,57	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Este indicador se utiliza para determinar los recursos financieros que dispone la empresa para operar sin sobresaltos y de forma eficiente. Por lo cual podemos decir que la empresa Jiménez e hijos INLADEC cuenta con \$ 18.174,57 para el giro de la empresa. Este valor nos indica que la entidad cuenta con un recurso muy bajo para cubrir las necesidades de la organización, lo cual, provocaría una incertidumbre al momento que la empresa sufra inconvenientes como: daño de máquinas de producción, vehículos, materia prima, etc. Los mismos que no podrá ser cubiertos por motivo de que la empresa no cuenta con el dinero suficiente para sobrellevarlas.

#### *Indicadores de solvencia o endeudamiento*

**Tabla 11:** Endeudamiento del activo

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{556.717,57}{1.333.526,94}$	< 1	0,42	<b>Aceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

El endeudamiento del activo nos permite establecer una métrica del grado de endeudamiento de la empresa, en relación con el total de sus activos. Al obtener un resultado de 0,42; quiere decir que la empresa depende en gran medida de los acreedores, provocando una limitada capacidad de endeudamiento.

**Tabla 12:** Endeudamiento patrimonial

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{556.717,57}{776.809,37}$	0,4 - 0,6	0,72	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Por cada dólar invertido por los accionistas en la empresa, el mismo está comprometido en un 72% con las deudas que posee la misma. Por ende, podemos decir que los accionistas de la empresa son los que financian en mayor parte a la entidad, evidenciando que el capital de la empresa no es suficiente para cubrir los compromisos con acreedores.

**Tabla 13:** Endeudamiento con entidades financieras

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivo con costos financieros}}{\text{Pasivo Total}}$	$\frac{333.706,36}{556.717,57}$	0,2-0,5	0,60	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

El 60% del total de pasivos corresponde a deudas que la empresa mantiene con entidades financieras, por lo que es necesario adoptar políticas de financiamiento adecuadas con estas entidades, y a la vez estrategias de financiamiento como la indagación que permite conocer las facilidades, costos y tasas de interés que ofrecen las entidades financieras. Con la finalidad de tomar buenas decisiones de financiamiento en la empresa y conseguir beneficios para la organización.

**Tabla 14:** Endeudamiento con proveedores

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivo total con proveedores}}{\text{Pasivo Total}}$	$\frac{131.637,97}{556.717,57}$	0.2 -05	0,24	<b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

El 24% del total de pasivos de la empresa corresponde a deudas que la empresa mantiene con sus proveedores, siendo este un indicador que muestra la eficiencia con los pagos a proveedores quienes proporcionan materia prima para la elaboración de sus productos. Además, nos permite conocer que los pagos a proveedores son cancelados a tiempo con la finalidad de no sufrir desabastecimiento de la materia prima dentro de la empresa Jiménez e hijos INLADEC.

**Tabla 15:** Endeudamiento con activos fijos

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Porcentaje	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	$\frac{776.809,37}{1.006.476,31}$	< 1	0,77	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

El cálculo de este indicador arroja un coeficiente menor a 1, significa que la totalidad del activo fijo no pudo ser financiado con el patrimonio de la empresa lo cual fue necesario acudir a préstamos de terceros. Además, demuestra que en el año 2020 la empresa no financió el activo fijo con el patrimonio, es decir, se endeudó para comprar activos durante la época de COVID-19.



**Tabla 16:** Índice de apalancamiento financiero

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	dólares	$\frac{\text{Total Activo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{1.333.526,94}{776.809,37}$	>1	1,72	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

La empresa ha obtenido \$1.72 en activos por cada dólar del patrimonio, este indicador arroja un coeficiente mayor a 1 que indica que los activos han sido adquiridos en gran medida con fondos ajenos o con reinversión de utilidades.

*Indicadores de Gestión*

**Tabla 17:** Rotación de inventarios

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Veces	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{1.116.311,16}{132152,51}$	> N° veces	8,45	<b>Inaceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Este indicador muestra cada cuantas veces se repone el inventario en la empresa, mientras más veces rota el inventario esto significa que la empresa está vendiendo productos rápidamente. Por ende, podemos decir que los inventarios de la entidad a rotado 8,45 veces es decir cada 43 días se repone el inventario en la empresa, debido a que las ventas son escasas y no existe demanda del producto.

**Tabla 18:** Rotación de cartera

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Veces	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{1.370.431,69}{108.297,34}$	> N° veces	12,65	<b>Aceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Con este indicador podemos identificar cuanto tarda en convertirse en efectivo las cuentas por cobrar, y mientras más veces rote la cartera la empresa obtendrá mayor liquidez. Por ende, podemos decir que la cartera de la empresa ha rotado 12,65 veces es decir cada 29 días el dinero se hace efectivo.

**Tabla 19:** Rotación de activo fijo

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Dólares	$\frac{Ventas}{Activos\ fijo\ Neto\ Tangible}$	$\frac{1.370.431,69}{1.307.179,40}$	>1	1,05	<b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

El resultado demuestra la cantidad monetaria vendida por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados, es decir, la empresa está generando 0,05 centavos de dólar por cada unidad invertida en activo fijo.

**Tabla 20:** Rotación de ventas

<b>Jiménez e hijos</b>	<b>Ud. de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resolución</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Resultado</b>	
<b>INLADEC</b>	Veces	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	$\frac{1.370.431,69}{1.333.526,94}$	>1	1,03	<b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

La rotación de ventas es la eficiencia en la utilización del activo total que se mide a través de la relación que indica el número de veces en un determinado nivel de ventas. Por ende, podemos decir que las ventas de la organización han rotado 1,03 veces en relación a la utilización del activo total, mostrando cuan eficiente fue la dirección de la empresa, del mismo modo observamos que el volumen de ventas es mayor, esto con lleva a que la empresa pueda determinar mejor su inversión, alcanzando estrategias futuras para ser una empresa eficiente.

**Tabla 21:** Período medio de cobranza

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado
INLADEC	Días	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	$\frac{(108.297,34 * 36)}{1.370.431,69}$	Menos de un mes	28,84 <b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Al obtener este resultado en este indicador nos damos cuenta de la efectividad del departamento de ventas, porque la mayoría de las ventas se dan de contado y las que son a crédito no se demoran en cobrar más de un mes. Lo cual podríamos decir que el resultado es aceptable debido a que no afecta a la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un periodo bastante largo entre el momento de la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

**Tabla 22:** Período medio de pagos

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado
INLADEC	Días	$\frac{\text{Cuentas o documentos por pagar} * 365}{\text{Compras}}$	$\frac{308.876,06 * 365}{1.121.829,87}$	Menos de 6 meses	100,50 <b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Al tratarse de un indicador de pago, la empresa se demora 100 días para cubrir las deudas de la organización. Según el resultado obtenido del indicador aplicado a la empresa, se puede evidenciar que se demora un poco más de tres meses para cancelar las deudas con acreedores. Comparando con el indicador de Periodo medio de cobranza es bueno, ya que hay liquidez en la empresa debido a que se cobra en menos de 30 días y se paga casi en 100. Es decir, la organización hace uso de un excelente proceso de cancelación como de cobranza.

**Tabla 23:** Impacto de gastos de administración y ventas

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Porcentaje	$\frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Ventas}}$	$\frac{62.045,22}{1.370.431,69}$	< 0,2	0,05	<b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Este indicador señala cual es el impacto que tienen los gastos administrativos en relación con las ventas, esto quiere decir que mientras más bajo sea el resultado demuestra mayor rentabilidad y beneficio para la empresa Jiménez e hijos INLADEC. Por ende, la entidad tiene un índice del 5% de impacto de gasto de administración en relación a las ventas, lo cual es aceptable. Por consiguiente, la empresa tiene la posibilidad de fortalecer su patrimonio y mejorar la distribución de utilidades, conllevando a una expectativa de crecimiento empresarial.

**Tabla 24:** Impacto de la carga financiera

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Porcentaje	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	$\frac{43.653,72}{1.370.431,69}$	<0,2	0,03	<b>Acceptable</b>

*Elaborado por: Taipe (2022)*

Mediante este indicador se indica la relación entre los gastos financieros y las ventas de la empresa, esto quiere decir que, del total de las ventas generadas en la empresa, el 3% se invierte en gastos financieros. Por ende, se considera aceptable debido a que dentro de una empresa no es aconsejable que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas. Con la finalidad de que puedan pagar dichos gastos financieros.

Indicadores de rentabilidad

**Tabla 25:** Margen bruto

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Porcentaje	$\frac{(Ventas Netas - Costos de Ventas)}{Ventas}$	$\frac{(1.370.431,69 - 1.116.311,16)}{1.370.431,69}$	25%	0,19	<b>Aceptable</b>

Elaborado por: Taipe (2022)

Según el resultado obtenido la empresa ha generado el 19% de utilidad bruta. Lo cual se puede decir que la misma no tiene dificultades para cubrir los gastos operativos, lo cual se considera una rentabilidad aceptable.

**Tabla 26:** Margen operacional

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Porcentaje	$\frac{Utilidad Operacional}{Ventas}$	$\frac{192.075,31}{1.370.431,69}$	20%	0,14	<b>Aceptable</b>

Elaborado por: Taipe (2022)

Este indicador representa que la empresa ha generado un 14% de utilidad operacional del total de sus ventas, es decir es un indicador que cuantifica el porcentaje de ingresos, una vez descontado los gastos operacionales.

**Tabla 27:** Rentabilidad operacional de patrimonio

Jiménez e hijos	Ud. de Medida	Fórmula	Resolución	Parámetros	Resultado	
INLADEC	Porcentaje	$\frac{Utilidad Neta}{Ventas}$	$\frac{163.264,01}{1.370.431,69}$	19%	0,11	<b>Aceptable</b>

Elaborado por: Taipe (2022)

El resultado de este indicador refleja la utilidad que obtuvo la empresa al finalizar el período fiscal. La misma que atribuye a un 11% de rentabilidad, de la cual los accionistas de la misma recibirán una parte por el capital invertido.

#### **4.1.4 Estrategias de financiamiento de la empresa Jiménez e hijos INLADEC**

Una vez que se analizó todos los resultados obtenidos mediante la encuesta y los indicadores financieros, podemos dar a conocer las estrategias de financiamiento aplicadas por la empresa durante la época de COVID -19.

A continuación, describiremos cada una de las estrategias de financiamiento aplicado por la empresa:

- *Cumplimiento de objetivos financieros*

La empresa establece y se enfoca claramente en los objetivos planteados dentro del plan estratégico, sea estos a corto o largo plazo, dando cumplimiento a las metas planteadas por la entidad.

- *Financiamiento con proveedores*

La empresa aplica convenios y acuerdos con la finalidad de reprogramar los pagos durante la pandemia, con la finalidad de poder cumplir con cada una de las obligaciones con terceros. Además, cabe mencionar que la reprogramación no congela los intereses, sino que siguen generando durante el periodo de prórroga de cuotas para su cancelación en tiempos posteriores.

- *Indagación por fuentes de financiamiento*

La empresa para acceder a la adquisición de créditos bancarios aplicó la estrategia de la indagación donde le permitió conocer las facilidades, costos y tasas de interés de las distintas opciones de préstamos que ofrece el mercado financiero, con la finalidad de poder tomar una decisión ajustada a las necesidades y circunstancias de la empresa.

- *Préstamos de corto y largo plazo en entidades financieras*

La empresa aplica esta estrategia de financiamiento para incrementar el capital por medio de un préstamo bancario, para sobre llevar la época de confinamiento al sufrir

una reducción de ventas. Sometiéndose a riesgos financieros como a un posible incumplimiento de pago; que predicaría a la empresa.

- *Pagos cumplidos*

La empresa considera que es importante pagar los sueldos a los empleados y las cuentas de los proveedores, ya que los mismos son parte fundamental para el desarrollo y funcionamiento de la empresa durante la época de pandemia.

- *Ventas de productos al contado*

La empresa al momento de expender su producto lo hizo en mayor cantidad a través de pagos al contado, con la finalidad de reducir la compra a crédito y obtener más circulante, es decir dinero que puede ser utilizado para hacer frente a sus obligaciones inmediatas durante el COVID- 19.

- *Estrategia de promoción de ventas*

La empresa considera que la estrategia de promoción de ventas es uno de los mecanismos que permite dar a conocer el producto o servicio a través de ofertas por tiempo limitado, que tienden a dejar al cliente en una posición en la que debe tomar medidas inmediatas. Estas promociones fueron: incluir obsequios como mascarillas o alcohol en los productos lácteos y la promoción en ventas que consistía en que, por el precio de un producto se lleve dos, permitiendo que el producto sea más atractivo. Esto generó que la empresa obtenga ingresos al contado y pueda sobrevivir a una etapa de pandemia.

- *Estrategia de adaptación*

La empresa de igual manera aplicó uno de los factores que conlleva al éxito empresarial como es su capacidad de adaptación a las situaciones de incertidumbre y crisis provocado por el covid-19. Algunas de las estrategias que aplicó fue: la evaluación del ciclo de efectivo generado por la organización, decidir en que invertir y priorizar el incremento de activos que generan ventas e inversión.

Cada una de estas estrategias antes mencionada permitieron que la empresa pueda estar a flote durante tiempos de covid-19, gracias al buen manejo y la buena toma de

decisiones que ha tenido la empresa. Haber generado \$ 163,264,01 de utilidad en un año complicado, diferente a los demás debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, habla por sí solo de la buena aplicación de estrategias de financiamiento en la empresa. No incurrir en gastos excesivos y cumplir con cada una de sus obligaciones son los aspectos positivos más importantes para obtener estos resultados.

#### **4.2 Narración del caso**

##### **Estrategias de financiamiento para identificar las causas afectadas durante el período de pandemia**

Según lo destacado por el personal administrativo y operativo, la pandemia les brindó una visión clara de los errores que se estaban cometiendo, principalmente en las ventas realizadas al otorgar créditos a sus clientes. De esta manera, las políticas de ventas se modificaron totalmente, las ventas que se realizaban solo debían ser canceladas al contado. En primer lugar, el hecho de vender a crédito durante el tiempo de covid-19 fue de gran riesgo para la empresa, debido a la paralización de todas las actividades del país, lo más probable fue que los clientes no contaban con liquidez (dinero). En este sentido el riesgo que enfrentaba la empresa era mayor por no poder cobrar a los clientes que hicieron los pedidos a créditos antes de la pandemia, por ellos la organización implementó estrategias para recuperación de cartera.

Mediante el indicador de rotación de cartera se observa que la estrategia implementada fue acertada ya que se encuentra en los rangos aceptables. Debido a que la empresa ha rotado 12,65 veces es decir la organización dispone de dinero en efectivo cada 29 días el mismo que puede ser destinado para cancelar sus obligaciones a tiempo.

Las estrategias de financiamiento es una gran ayuda para las organizaciones, ya que contribuye al éxito empresarial permitiendo sobrellevar situaciones de incertidumbre y crisis que se puede presentar en el transcurso del tiempo. Cabe señalar que las empresas ahora tienen acceso a una gama de alternativas de financiamiento impulsadas por la tecnología que buscan acercar a los inversionistas, a los empresarios y emprendedores, brindándoles acceso a proyectos financieros. Las estrategias tradicionales de financiamiento que utilizó la empresa Jiménez e Hijos INLADEC son:



- Cumplimiento de objetivos financieros
- Financiamiento con proveedores
- Indagación por fuentes de financiamiento
- Prestamos de corto y largo plazo en entidades financieras
- Pagos cumplidos
- Ventas de productos al Contado
- Promoción de ventas
- Estrategia de adaptación

Para las micro, pequeñas y medianas empresas que obtuvieron datos financieros saludables antes de la epidemia y aquellas que pueden sobrevivir al final de la misma, deben establecer un mecanismo financiero que les permita sobrevivir a los períodos de bajos ingresos.

Finalmente, consideramos que las estrategias de financiamiento ayudan a identificar los efectos provocados por la pandemia por lo cual es importante crear mecanismos de estrategias de financiamiento. Para que las empresas reestructuren las deudas o accedan a capital o simplemente tengan las herramientas necesarias para afrontar momento de incertidumbre económica y así poder reactivar sus negocios y sobrevivir a la época de pandemia.

### **Estrategias de financiamiento que ayudan a mejorar el financiamiento en la empresa**

Una de las principales razones que restringe el crecimiento empresarial es el limitado acceso al financiamiento, muchas veces se deriva de una planificación y supervisión insuficiente de la empresa y en ocasiones de las entidades financieras. Por lo tanto, desde el inicio del negocio se debe considerar la posibilidad de obtener recursos financieros en el futuro, para permanecer dentro del mercado competitivo y estimular el desarrollo empresarial.

La empresa Jiménez e Hijos INLADEC al ver la negativa de las instituciones financieras en otorgar créditos empresariales, optó por el principal medio de

financiamiento que fue las ventas al contado. De esta forma disponía de liquidez que le permitió cancelar la mayor parte de obligaciones que tenía con proveedores e instituciones financieras.

Además, mediante la aplicación del indicador endeudamiento con entidades financieras identificamos que la empresa tuvo dificultades al momento de cancelar sus obligaciones, arrojando un resultado de 60% de incumplimiento durante los primeros meses de confinamiento. Debido a que no podían vender sus productos y a la vez porque las personas se enfocaron a comprar más productos de bioseguridad.

### **Estrategias de financiamiento para una mejor toma de decisiones**

Las empresas se encuentran estructuradas de forma jerárquica de manera que los directivos o gerentes son los encargados de tomar decisiones, sin dejar atrás la aplicación de una gran herramienta como es la planificación de estrategias de financiamiento y determinar las tareas o labores de sus subalternos para cumplir con los objetivos organizacionales.

La aplicación de estrategias es fundamental dentro de las organizaciones ya que permite conocer el crecimiento y desarrollo de la entidad en el mercado, al igual que fortalece la organización, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados y una buena toma de decisiones.

En base a las entrevistas desarrolladas al personal administrativo como al operativo, señalaron que las decisiones tomadas por los propietarios de la empresa fueron muy determinantes en el desempeño de la misma durante la pandemia; puesto que, al encontrarse con sus ventas obstaculizadas debido a la amenaza letal del COVID- 19, analizaron las nuevas necesidades que se presentaban en el mercado, lo cual fue la alta demanda de artículos de bioseguridad. Además, se evaluó los productos que no se vendían por motivo del confinamiento, lo cual aplicaron mecanismos como la promoción de paquetes lácteos para hacer más atractivo el consumo del producto. Por lo tanto, la empresa logró incrementar en una pequeña cantidad sus ventas.

Del mismo modo, los gerentes de la empresa determinaron protocolos y medidas de riesgo laboral, especialmente direccionada a velar por la seguridad del personal operativo y administrativo, así como la de clientes, de esta manera continuar con las actividades dentro de la empresa.

### **Las estrategias de financiamiento para el desarrollo económico**

Los bajos resultados en la rentabilidad de las empresas se deben a la falta de creatividad o a la falta de implantación de estrategias de financiamiento, ocasionando pérdidas económicas o el cierre de las empresas generando incertidumbre y desempleo. Además, es importante mencionar que el desarrollo económico es un concepto que se refiere a la capacidad que tiene un país de generar riqueza, esto se refleja en la calidad de vida que tienen los habitantes.

Durante la pandemia la empresa Jiménez e Hijos INLADEC no se encontraban de acuerdo con algunas medidas adoptadas por el gobierno, pues ningún estaba direccionada a beneficiarles, al contrario, la empresa se vio gravemente perjudicada.

Por otro lado, las obligaciones con el IESS continuaban aun con las actividades laborales paralizadas, en este sentido el gerente de la empresa consideró adecuado la reducción de los salarios de los empleados con el fin de no aplicar una estrategia más drástica como es el despido, considerando que durante la pandemia esta decisión perjudicaría el desarrollo económico de la empresa, la familia y del país.

Por lo cual, se considera que las estrategias intervienen de gran manera dentro del desarrollo económico ya que cada empresa cuenta con estrategias de financiamiento. En el mundo empresarial las organizaciones ocupan un lugar central en el escenario económico como creadores de empleo y promotores de la inversión, porque arriesgan sus capitales y su trabajo, en si son las que crean las oportunidades laborales y el desarrollo económico.

### **Las estrategias de financiamiento permitirán identificar si la empresa es solvente**

Para poder conocer si la empresa es solvente se aplicó indicadores de liquidez que nos permitió conocer el estado de la misma, evidenciando que para cubrir sus obligaciones

en el pasivo circulante contó con 1,06 dólares siendo este aceptable. Sin embargo, el hecho de presentar un índice moderadamente adecuado, no indica la ausencia de problemas de liquidez ya que las cuentas por cobrar se destacaron con un nivel elevado de riesgo que estuvo latente durante la pandemia.

Por otro lado, en la prueba ácida y el capital de trabajo, la empresa obtuvo un resultado inaceptable. Para el año 2020 por cada dólar de deuda que tenía la empresa en el pasivo a corto plazo, el activo corriente sin considerar la cuenta de inventarios podría cubrir con \$ 0,72; al igual la empresa cuenta con un capital de trabajo de \$ 18.174,57 para el giro de la organización.

En relación al índice de margen de utilidad bruta, durante el año 2020, la empresa Jiménez e Hijos INLADEC ha generado normalmente una utilidad bruta en ventas de 19,01%, considerando que tanto las actividades productivas como los precios de venta han disminuido en un pequeño porcentaje, se ha mantenido una estabilidad económica a pesar de los efectos de la pandemia.

La empresa Jiménez e Hijos INLADEC se puede decir que es solvente ya que tiene un financiamiento aceptable a pesar de la crisis económica que enfrentó. Además, podemos considerar que es eficiente porque brindan seguridad y confianza en la actividad que realizan, tanto interna como externa.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Una vez concluido el presente análisis de caso con el tema “Estrategias de financiamiento de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC en tiempos de pandemia”, que tuvo como objetivo analizar las estrategias de financiamiento de la empresa durante el año 2020.

A continuación, se han determinado las siguientes conclusiones:

- Al concluir el trabajo de investigación consideramos que las estrategias de financiamiento es un proceso que establece un conjunto de acciones secuenciales para financiar las metas y objetivos para el desarrollo de la empresa. De esta forma, una vez evaluado las estrategias de financiamiento de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC, se concluye que la emergencia sanitaria ocasionada por el covid-19 es un factor determinante en la economía de las industrias lácteas durante la pandemia. De esta forma la entidad presenta dificultades en la aplicación de mecanismos financieros especialmente para cubrir sus obligaciones con entidades financieras.
- Respondiendo al primero objetivo se identificó las estrategias de financiamiento de Jiménez e Hijos INLADEC considerando que es una empresa líder en el mercado nacional en la producción y comercialización de productos lácteos, vale recalcar que, al no ser la única con esa actividad en el Ecuador, cuenta con mucha competencia dentro del mercado. Sin embargo, al generar ventas considerables en un año complicado por el confinamiento, refleja una buena aplicación de estrategias de financiamiento tales como: el financiamiento con proveedores, pagos cumplidos, promoción de ventas que ayudaron a una buena toma de decisiones de la empresa en el componente ventas.

- Como segundo objetivo se realizó el cálculo de los indicadores financieros donde se refleja que la empresa no presenta problemas de liquidez a pesar de las amenazas generadas por el Covid-19, al igual que cuenta con un manejo adecuado de recuperación de cartera. En este sentido, al realizarse tanto la prueba ácida, se evidencia que la entidad no sufre cambios significativos durante la época de pandemia.
- Y finalmente, con el tercer objetivo se cumplió porque la empresa establece de manera clara las actividades y las estrategias a realizar en cada departamento con la finalidad de no tomar decisiones al azar que pueda afectar a la misma, tales como generar ventas al contado y no a crédito durante la pandemia, siendo su principal fuente de financiamiento las ventas al contado ante la negativa de las instituciones bancarias. De esta manera el Covid-19 marca un antes y un después respecto a las malas decisiones tomadas.
- Mediante los indicadores financieros se observó la optimización y el manejo eficiente de los recursos disponibles en tiempos de pandemia, los mismos que generan beneficios para la empresa, así como también permiten una adecuada toma de decisiones para el crecimiento sostenible de la organización.
- La importancia de las estrategias de financiamiento de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC permitió determinar una gestión financiera, con parámetros a medio y largo plazo para obtener una mejor eficiencia e integración de todo sus recursos materiales y humanos, alcanzando una solvencia económica y así disminuir el riesgo económico.

## **5.2 Recomendaciones**

- Tener una mayor inversión en activos, con la finalidad de generar rentabilidad en la empresa Jiménez e Hijos INLADEC.

- Realizar un análisis de los indicadores financieros de manera mensual, la cual permitirá tener un panorama más claro de la situación económica que atraviesa la organización y a la vez evitar posibles riesgos económicos.
- Implementar nuevas estrategias de financiamiento, para alcanzar objetivos y metas empresariales, que ayuden a obtener ingresos en efectivo y a la vez generen más beneficios económicos para la empresa.
- Implementar nuevos mecanismos de financiamiento con entidades financieras, para facilitar el acceso a créditos bancarios, obtener mejor oportunidad de indagación en propuestas financieras, permitiendo el desarrollo de la empresa.
- Contar con un modelo financiero confiable para plasmar escenarios en tiempo real y visualizar los impactos que se puede producir en la empresa Jiménez e Hijos INLADEC en tiempos difíciles, esto permitirá tener una mejor toma de decisiones futuras.
- Actualizar la estrategia financiera al menos una vez al año o cada vez que ocurra un evento en el entorno competitivo o económico, no solo a través de una planificación a corto plazo, sino con un enfoque estratégico a largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos que presenta la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. C., Lacres, L. M., & Vázquez, F. I. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19.
- Alarcón, N. G., & Pombo, C. (2020). ¿Cómo puede la inteligencia artificial ayudar en una pandemia?
- Anaya, H. (2021). *Indicadores financieros. Análisis Financiero Aplicado, Bajo NIIF 16 Edición*. Mexico.
- Banco Central de Ecuador. (2020). El covid -19 pasa factura a la economía ecuatoriana: Dececerá entre 7.3 % y 9.6 % en 2020.
- Banco Central del Ecuador -BCE. (2021). *Indicadores Económicos*.
- Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesce, G., & Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 32(138), 71–81.
- Campos, E. B., Laz, M. B., & Rodríguez, J. M. (2020). Resiliencia empresarial frente al covid-19: control y adaptación de las empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2015). *Planeacion financiera (Patria)*.
- CEPAL. (2020). *Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después*. Copyright © Naciones Unidas, 2021.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Informe especial dimensionar los efectos del covid -19 para pensar en la reactivación*.
- Crespo, S. G., Riera, S. O., & Soriano, D. V. (2018). *Herramientas financieras para la toma de decisiones*. Guayaquil: Editorial Grupo Compás.
- Espinoza, J. R. I. (2017). *Estrategias de Inversion y Financiamiento Para Las Micro*



y Pequeñas Empresas (MYPE) En Chiclayo-Lambayeque, PERU. 1, 10.

Garcés, C. G. (2019). *Indicadores financieros para la toma de desiciones*.

García, R. A., Arguelles, L. A., & Medina, D. E. (2016). Diseño de estrategias y financiamiento. *IBFR*.

Gómez, J. M., Herrera, T. J., & Granadillo, E. d. (2016). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*.

Gómez, J. M., Herrera, T. J., & Granadillo, E. d. (2018). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades .

Guerrero, F. N. T. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolucion y perspectiva en las pymes ecuatorianas. *Journal of Physical Therapy Science*, 9(1), 1–11.

Hidalgo, M., & Escobar, M. (2020). *Microcrédito: alternativa de reactivación económica para comerciantes de Portoviejo*. Dominio de las Ciencias.

Horna, M., & Vásquez, L. (2016). Incidencias de las fuentes de financiamiento en la gestión. *Horizonte*.

INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*.

Intituto Nacional de contadores Publicos . (2020). *Principales indicadores financieros y de gestión*.

Macías, M. d. (2018). *Toma de decisiones en la gestion financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil-Ecuador: Ediciones Grupo Compás.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021).

Mintzberg, H. (2017). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (El Ateneo).

Moreno, J. F. (2017). *Planeación financiera* (Cecsa (Com)).

- Naciones Unidas. (2020 ). *Pymes y covid -19: Hacia recuperación sostenible. Red Española de Pacto Mundial.*
- Nava , R. M. A. (2019). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia, 14(48).*
- Navas, J. A. G., & Hernández, L. M. P. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales.* Grupo Editorial Patria.
- OCDE . (2020). Impacto social del COVID-19 en. *Making Delevelopment Happen.*
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19.* Colombia.
- Onofa, M. (2017). *Factores asociados a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas-pymes. Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa.* Quito: Ecuador y Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuado.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) . (2019).
- Ortiz, E., & Novoa, P. (2020). Propuestas societarias y concursales para mitigar el impacto. *Revista X-pedientes Económicos.*
- Ortíz, M. F., & González, C. S. (2018). *Gestión Financiera Empresarial.* Machala: Editorial UTMACH,.
- Pacheco, C. (2017). *Finanzas Corporativas (2.ª ed.).* Instituto Mexicano de Contadores.
- Perdomo, A. (2016). *Elementos básicos de la administración financiera. 10ª ed.* México: Cengage Learning S.A.
- Pérez, A. R. (2019). ¿Qué son los indicadores? *Revista de informacion y analisis .*


- Prado, E. O., & FernándezNaranjo, R. (2020). Impacto de la COVID-19 en el Ecuador.: *Revista Ecuatoriana de Neurología*.
- Ramos, M. F. (2018). El Financiamiento Y Su Influencia En La Liquidez De Las Micro Y Pequeñas Empresas Agroexportadoras En La Región Lima Provincias 2015-2016. *Big Bang Faustiniiano*, 10(1), 20–26.
- Senge, P. (2016). Estrategias de financiamiento aplicadas en el sector panadero del estado Zulia TT - Financing Strategies Applied to the Baking Sector in the State of Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(3), 528–545
- Simon, H. A. (1947). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de la decisión*.
- Urbina, P. A. G. (2016). *Gestión de la inversion y el financiamiento*. (Instituto).
- Vilariño, R. (2020). Actualizacion sobre control de empresas en tiempos de pademia . *Revista Contadores*, 3-4.
- Zúñiga, I. (2018). *Aplicación de fondos propios como fuente de financiamiento para*. Quito.

## ANEXOS

### Anexo 1

### Registro único de contribuyentes

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes	
<b>Razón Social</b> JIMENEZ E HIJOS INLADEC		<b>Número RUC</b> 0591736922001	
<b>Representante legal</b> • JIMENEZ PORRAS LOURDES FABIOLA			
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL		
<b>Inicio de actividades</b> 16/09/2016	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra	
<b>Fecha de constitución</b> 15/09/2016			
<b>Jurisdicción</b> ZONA 3 / COTOPAXI / SALCEDO		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI	
<b>Tipo</b> SOCIEDADES		<b>Agente de retención</b> SI	
<b>Domicilio tributario</b> <b>Ubicación geográfica</b> Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL			
<b>Dirección</b> Barrio: ECONOMICO Calle: AV. JAIME MATA YEROVI Número: S/N Intersección: GUAYAQUIL Referencia: A UNA CUADRA DEL COLEGIO NACIONAL SALCEDO			
<b>Actividades económicas</b> • G46302101 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS. • C10500901 - ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS LÁCTEOS: MANJAR DE LECHE.			
<b>Establecimientos</b>			
<b>Abiertos</b> 1		<b>Cerrados</b> 0	
<b>Obligaciones tributarias</b> • 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE ANUAL • ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES • ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA • ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO • 2011 DECLARACION DE IVA • 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			



1/2

Razón Social  
JIMENEZ E HIJOS INLADEC

Número RUC  
0591736922001

- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- 4150 CONTRIBUCION UNICA Y TEMPORAL PARA SOCIEDADES CON INGRESOS MAYORES O IGUALES A USD 1 MILLON

1 Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación:  
Fecha y hora de emisión:  
Dirección IP:

0591736922001  
22 de abril de 2021 10:22  
10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.



## Anexo 2

### Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC.

Respetable miembro de la empresa Jiménez e Hijos INLADEC.

La presente encuesta, pretende recabar información sobre el tema: “Estrategias de financiamiento en la empresa Jiménez e Hijos INLADEC en tiempos de pandemia”. De antemano agradezco su colaboración.

**Instrucciones:** Seleccionar la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados.

### CUESTIONARIO

**1. ¿En la entidad se planifica y elabora un Plan de estrategias financieras?**

- 1.-Siempre
- 2.-Casi siempre
- 3.- A menudo
- 4.-Nunca

**2. ¿En el Plan de Estrategias Financieras de la empresa se han considerado objetivos financieros?**

- 1.-Siempre
- 2.-Casi siempre
- 3.- A menudo
- 4.-Nunca

**3. ¿Se lleva un control de las actividades y responsabilidades de los diferentes departamentos?**

- 1.- Si
- 2.- No

**4. ¿Se efectúan reuniones gerenciales para tomar decisiones que a largo plazo ayuden al crecimiento de la empresa?**

1.- Si

2.- No

**5. ¿Cree usted que las herramientas de análisis financiero permiten tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o a corregir a tiempo los problemas existentes?**

1.- Si

2.- No

**6. Cree usted que llevar un plan estratégico de financiamiento ayudaría a la empresa a posicionarse dentro del mercado competitivo.**

1.-Siempre

2.-Casi siempre

3.- A menudo

4.-Nunca

**7. ¿La entidad analiza los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la misma?**

1.-Siempre

2.-Casi siempre

3.- A menudo

4.-Nunca

**8. ¿Qué tipo de documentos se analizan antes de tomar decisiones?**

1.- El balance General

2.-El flujo de efectivo

3.-Estado de resultados

4.- Todas las anteriores

**9. ¿Cuáles fueron los medios de financiamiento de la empresa durante la pandemia?**

**1.-Ventas de los productos al contado**

2.- Préstamos bancarios

3.- Venta de acciones

4.-Todas las anteriores

**10. ¿Cuáles fueron los mecanismos implementados por la empresa en el pago a sus proveedores durante la pandemia?**

1.- Acuerdo de pago con los proveedores

- 2.- Reprogramación de pagos
- 3.- Todas las anteriores

**11. ¿Usted tiene un conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?**

- 1.- Si
- 2.- No

**12. ¿Cuál fue el impacto del covid-19 en el nivel de ventas de la empresa?**

- 1.- Alto
- 2.- Muy alto
- 3.- Bajo
- 4.- Muy bajo

**13. ¿Qué tipo de factores se evaluaron para enfrentar el impacto de la pandemia?**

- 1.- Internos
- 2.- Externos

**14. ¿Qué efecto tuvo la crisis sanitaria con los empleados de la empresa?**

- 1.- Alto
- 2.- Muy alto
- 3.- Bajo
- 4.- Muy bajo

**15. ¿Qué tipo de amenazas surgieron para la empresa en el periodo 2022?**

- 1.- Cierre de la empresa
- 2.- Cuentas incobrables
- 3.- Desconfianza en las instituciones financieras