



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“Implementación del cuadro de mando financiero en la Ferretería Promacero.”**

---

**Autora:** Frutos Jimbo, Katheryne Elizabeth

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

**Ambato-Ecuador**

**2023**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Liliana Priscila Campos Llerena con cédula de ciudadanía No. 180364228-7, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO EN LA FERRETERÍA PROMACERO”**, desarrollado por Kathyne Elizabeth Frutos Jimbo, 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, Marzo 2023

**TUTORA**



Ing. Liliana Priscila Campos Llerena

C.C. 180364228-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Katheryne Elizabeth Frutos Jimbo con cédula de ciudadanía No. 180497531-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO EN LA FERRETERÍA PROMACERO”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Marzo 2023

**AUTORA**



.....  
Katheryne Elizabeth Frutos Jimbo

C.C. 180497531-4

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de integrador, 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, Marzo 2023

**AUTORA**

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'K' followed by a surname, written over a horizontal dotted line.

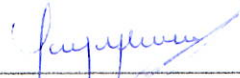
Katheryne Elizabeth Frutos Jimbo

C.C. 180497531-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO EN LA FERRETERÍA PROMACERO”**, elaborado por Katheryne Elizabeth Frutos Jimbo, 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, Marzo 2023



Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



Dr. Germán Salazar

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Ana Córdova

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto integrador se lo dedico a mi madre, por haberme dado la vida y haberme permitido llegar hasta este momento muy importante de mi formación profesional, fue quien me inspiró para alcanzar esta meta, y le agradezco por todo su esfuerzo y amor brindado incondicionalmente, ya que sin ello no lo habría logrado.

A mis mejores amigas Ruby, Johanna y Cecibel les agradezco por su apoyo durante toda la carrera, quienes me animaron a no rendirme, a esforzarme cada día más, además de los desvelos y las malas noches que compartimos y esos momentos de felicidad que hicieron mucho más ameno todo este proceso.

A mis queridos sobrinos Alejandro y Mía que alegran cada día de mi vida.

A mis perritos manchas, whisky, lola y en especial a chelita que es mi angelito que desde el cielo me cuida, estoy profundamente agradecida porque me han acompañado durante todo este tiempo dándome su amor sincero.

Katheryne Frutos

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de pertenecer a una de las mejores universidades del país y permitirme cumplir el sueño de convertirme en una profesional.

A la facultad de Contabilidad y Auditoría y a todos los docentes que con su cariño, amabilidad y paciencia impartieron sus conocimientos para guiar mis pasos durante mi vida universitaria.

Agradezco mucho por la ayuda a mi tutora de tesis la Ing. Priscila Campos por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, por sus horas de asesoría y revisión de este trabajo, así como también haberme tenido toda la paciencia para guiarme en todo el desarrollo de mi proyecto y estar pendiente en todo el proceso.

A la Ferretería Promacero, al departamento de contabilidad, por la facilitación de la información.

Katheryne Frutos

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

**TEMA:** “IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO EN LA FERRETERÍA PROMACERO”.

**AUTORA:** Katheryne Elizabeth Frutos Jimbo

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

**FECHA:** Marzo 2023

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente proyecto integrador tuvo como objetivo elaborar un Cuadro de Mando Financiero para medir la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad de la Ferretería Promacero. Se utilizó la metodología documental para obtener información a través de cuestionarios realizados al personal de la empresa y el método cuantitativo reflejado en las fichas de observación. Por medio de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se pudo obtener datos de los estados financieros del sector ferretero de la provincia de Tungurahua, y del Servicio de Rentas Internas para información de la entidad. Entre los principales resultados encontrados fueron los que se obtuvieron con la aplicación de indicadores financieros con información correspondiente al año 2021 y las variaciones de tres años calculados. Posteriormente, se comparó el resultado de los indicadores financieros de la empresa frente al sector ferretero, se elaboró el Cuadro de Mando Financiero y se desarrolló una matriz dentro de la cual se encuentran estrategias para mantener un eficiente manejo financiero. Por lo cual se concluye que dentro del sector ferretero los siguientes indicadores: liquidez corriente, prueba ácida, capital neto de trabajo, rotación de cartera, periodo medio de cobranza, periodo medio de pago, impacto de la carga financiera y endeudamiento del activo, se encuentran por debajo de la meta del sector. Por otra parte, en cuanto a la semaforización en la cual se plasmaron aquellos indicadores de la empresa que se encuentran en estado crítico, en riesgo y aceptable. Entre los indicadores que se encuentran en estado crítico son los siguientes: rentabilidades del activo, rentabilidad neta de ventas, liquidez corriente, prueba ácida, capital neto de trabajo, rotación de cartera, periodo medio de cobranza, endeudamiento del activo, apalancamiento y endeudamiento patrimonial.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** INDICADOR FINANCIERO, CUADRO DE MANDO FINANCIERO, SECTOR FERRETERO, ESTRATEGIA FINANCIERA.



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

**TOPIC:** "IMPLEMENTATION OF THE FINANCIAL SCORECARD AT FERRETERIA PROMACERO".

**AUTHOR:** Katheryne Elizabeth Frutos Jimbo

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

**DATE:** March 2023

**ABSTRACT**

The development of this integrating project had the objective of preparing a Financial Scorecard to measure the profitability, liquidity, indebtedness and activity of the Promacero Hardware Store. The documentary methodology was used to obtain information through questionnaires made to the company's personnel and the quantitative method reflected in the observation sheets. Through the page of the Superintendency of Companies, Securities and Insurance, it was possible to obtain data on the financial statements of the hardware sector of the province of Tungurahua, and the Internal Revenue Service for information on the entity. Among the main results found were those obtained with the application of financial indicators with information corresponding to the year 2021 and the variations of three calculated years. Subsequently, the result of the company's financial indicators compared to the hardware sector was compared, the Financial Scorecard was prepared, and a matrix was developed within which there are strategies to maintain efficient financial management. Therefore, it is concluded that within the hardware sector the following indicators: current liquidity, acid test, net working capital, portfolio turnover, average collection period, average payment period, impact of the financial burden and indebtedness of the asset, are below the sector goal. On the other hand, regarding the traffic light in which those indicators of the company that are in a critical, at risk and acceptable state were reflected. Among the indicators that are in critical condition are the following: asset profitability, net sales profitability, current liquidity, acid test, net working capital, portfolio turnover, average collection period, asset indebtedness, leverage, and equity indebtedness.

**KEYWORDS:** FINANCIAL INDICATOR, FINANCIAL SCORECARD, HARDWARE SECTOR, FINANCIAL STRATEGIE.

## 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 .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador .....	1
1.1.1.1. Historia de la empresa .....	1
1.1.1.2. Detalles estratégicos .....	2
1.1.1.3. Estructura organizacional .....	3
1.1.1.4. Detalles de operación.....	4

1.1.1.5.	Detalles legales .....	7
1.1.1.6.	Logo.....	8
1.1.1.7.	Ubicación geográfica.....	8
1.1.2.1.	Factores externos en el abastecimiento de materiales de construcción .....	9
1.1.2.2.	Realidad económica del sector ferretero ecuatoriano.....	10
1.1.2.3.	El comportamiento de la ferretería ante la competencia .....	11
1.1.3.	Justificación.....	13
1.1.4.	Objetivos .....	14
1.1.4.1.	Objetivo general .....	14
1.1.4.2.	Objetivos específicos.....	14
1.2.	Revisión de la literatura.....	15
1.2.1.	La teoría financiera y la estructura de capital óptimo .....	15
1.2.2.	Conceptualización .....	15
1.2.2.1.	Gestión financiera.....	15
1.2.2.2.	Importancia de la gestión financiera .....	15
1.2.2.3.	Objetivos de la gestión financiera .....	16
1.2.3.	Análisis financiero.....	16
1.2.3.1.	Beneficios del análisis financiero.....	17
1.2.3.2.	Objetivos del análisis financiero .....	17
1.2.3.3.	Etapas del análisis financiero .....	18
1.2.3.4.	Indicadores financieros.....	19
1.2.3.4.1.	Indicadores de rentabilidad.....	19
1.2.3.4.2.	Indicadores de liquidez.....	20
1.2.3.4.3.	Indicadores de gestión .....	21
1.2.3.4.4.	Indicadores de solvencia.....	22

1.2.3.4.5. Valor económico agregado (EVA).....	23
1.2.3.5. Cuadro de mando integral.....	23
1.2.3.5.1. Componentes del cuadro de mando integral.....	24
1.2.3.5.2. Metodología en el diseño del cuadro de mando integral .....	25
1.2.4. Importancia de la administración estratégica.....	25
1.2.4.1. Etapas de la administración estratégica .....	25
1.2.4.1.1. Análisis de los entornos interno y externo.....	26
1.2.4.1.2. Establecimiento de directrices organizacionales .....	26
1.2.4.1.3. Formulación de la estrategia: empresarial, unidad de negocios y funcional ...	27
1.2.4.1.4. Implementación de la estrategia .....	27
1.2.4.1.5. Control estratégico.....	27
1.2.5. Toma de decisiones .....	28
1.2.5.1. Etapas para la toma de decisiones .....	28
1.2.5.2. Tipos de decisiones.....	29
1.2.6. Factores críticos del éxito.....	29
1.2.6.1. Importancia de los factores críticos del éxito .....	29
1.2.6.2. Técnicas para la identificación de los factores críticos del éxito .....	30
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>31</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
2.1. Descripción de la metodología .....	31
2.1.1. Unidad de análisis .....	31
2.1.2. Fuentes y técnicas e instrumentos de recolección de información .....	31
2.1.3. Fases del desarrollo .....	35
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>37</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>37</b>

3.1. Selección y aplicación de indicadores .....	37
3.1.1. Análisis e interpretación del cuestionario .....	37
3.1.2. Cálculo de indicadores financieros.....	39
3.1.2.1. Valor económico agregado.....	39
3.1.2.2. Indicadores de rentabilidad.....	40
3.1.2.3. Indicadores de liquidez.....	42
3.1.2.4. Indicadores de gestión o actividad.....	43
3.1.2.5. Indicadores de solvencia o endeudamiento .....	46
3.2. Contraste de resultados de los indicadores .....	48
3.2.1. Clasificación de las empresas ferreteras de la provincia de Tungurahua.....	48
3.2.2. Determinación de las metas del sector ferretero.....	49
3.2.3. Comparación de los indicadores financieros de la empresa frente al sector ferretero.....	51
3.3. Diseño del cuadro de mando financiero .....	53
3.4. Desarrollo de estrategias financieras .....	56
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
4.1. Conclusiones.....	59
4.2. Recomendaciones .....	61
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1</b> Detalle de productos.....	7
<b>Tabla 2</b> Ferreterías de Pelileo.....	13
<b>Tabla 3</b> Clasificación Indicadores de rentabilidad.....	19
<b>Tabla 4</b> Clasificación Indicadores de Liquidez.....	20
<b>Tabla 5</b> Clasificación Indicadores de gestión.....	21
<b>Tabla 6</b> Clasificación Indicadores de solvencia.....	22
<b>Tabla 7</b> Cuadro de Mando Integral y Financiero.....	24
<b>Tabla 8</b> Personal encuestado.....	31
<b>Tabla 9</b> Preguntas del cuestionario y escala.....	32
<b>Tabla 10</b> Ficha de observación Estados Financieros.....	34
<b>Tabla 11</b> Ficha de observación sector ferretero.....	34
<b>Tabla 12</b> Fases del desarrollo.....	35
<b>Tabla 13</b> Análisis del cuestionario.....	38
<b>Tabla 14</b> Valor económico agregado.....	39
<b>Tabla 15</b> Costo capital 2019.....	39
<b>Tabla 16</b> Costo capital 2020.....	40
<b>Tabla 17</b> Costo capital 2021.....	40
<b>Tabla 18</b> Rentabilidad neta del activo.....	40
<b>Tabla 19</b> Rentabilidad neta de ventas.....	41
<b>Tabla 20</b> Rentabilidad financiera.....	41
<b>Tabla 21</b> Liquidez corriente.....	42
<b>Tabla 22</b> Prueba ácida.....	42
<b>Tabla 23</b> Capital neto de trabajo.....	43
<b>Tabla 24</b> Rotación de cartera.....	43
<b>Tabla 25</b> Periodo medio de cobranza.....	44
<b>Tabla 26</b> Periodo medio de pago.....	44
<b>Tabla 27</b> Impacto de los gastos de administración y ventas.....	45
<b>Tabla 28</b> Impacto de carga financiera.....	46
<b>Tabla 29</b> Endeudamiento del activo.....	46
<b>Tabla 30</b> Apalancamiento.....	47
<b>Tabla 31</b> Endeudamiento patrimonial.....	48
<b>Tabla 32</b> Ferreterías de Tungurahua.....	49
<b>Tabla 33</b> Metas del sector ferretero.....	50
<b>Tabla 34</b> Resultados de la empresa con relación al sector ferretero.....	52
<b>Tabla 35</b> Semaforización.....	53
<b>Tabla 36</b> Cuadro de Mando Financiero.....	54
<b>Tabla 37</b> Estrategias financieras.....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Ilustración 1</b> Organigrama estructural Ferretería Promacero .....	3
<b>Ilustración 2</b> Flujograma de compras .....	4
<b>Ilustración 3</b> Flujograma de ventas.....	5
<b>Ilustración 4</b> Logo Ferretería Promacero.....	8
<b>Ilustración 5</b> Ubicación Ferretería Promacero.....	9
<b>Ilustración 6</b> Árbol de problema.....	12
<b>Ilustración 7</b> Etapas del análisis financiero .....	18
<b>Ilustración 8</b> Metodología del Cuadro de Mando Integral .....	25
<b>Ilustración 9</b> Etapas de la administración estratégica.....	26
<b>Ilustración 10</b> Etapas de las decisiones .....	28
<b>Ilustración 11</b> Tipos de decisiones .....	29
<b>Ilustración 12</b> Técnicas para la identificación de FCE.....	30

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Introducción

#### 1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

##### *1.1.1.1. Historia de la empresa*

Conforme a la entrevista realizada al gerente general de la Ferretería Promacero Edison Pozo (2022), la empresa se encuentra varios años en el sector ferretero y a continuación se detalla su historia:

La Ferretería Promacero empezó como una pequeña tienda de abarrotes en el año 1999, ubicada en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Pelileo en las calles Av. Paraíso y 24 de Mayo, de propiedad del Sr. Edison Pozo. Así mismo, en este negocio se fueron incluyendo otras líneas de producto como los materiales de construcción, dejando de lado la comercialización de productos de consumo masivo. Es así como, la tienda aproximadamente duró un año y luego fue reemplazada por una ferretería, cuyo nombre comercial se denomina Promacero.

Promacero nace de la iniciativa del Sr. Edison Pozo, adicionalmente con dos socios más en el año 2000, los cuales con esfuerzo y dedicación lograron consolidar una empresa comercial que satisfaga las necesidades de la población con productos para la construcción al por mayor y menor. Eventualmente, los socios decidieron independizarse y crear su propia empresa dejando en manos del Sr. Edison Pozo la ferretería “Promacero”, con el paso del tiempo la organización ha crecido en gran magnitud lo que conlleva a abrirse nuevos horizontes con la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades del país como: Baños, Píllaro, Puyo y Tena.

En la actualidad la ferretería se considera una empresa líder en la zona que se encuentra ubicada ofreciendo una variedad de materiales para la construcción de diferentes marcas.



### ***1.1.1.2. Detalles estratégicos***

#### **Misión**

Promacero es una empresa con varias sucursales a nivel nacional que brinda a sus clientes gran diversidad en materiales de construcción y ferretería, bajo las exigencias del mercado, comprometiéndose a mantener la preferencia y satisfacción en el servicio brindado.

#### **Visión**

Ser una de las ferreterías mas grandes en la región central, buscando satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes, con la respectiva confiabilidad de nuestro personal quienes se encuentran altamente capacitados, innovando constantemente los productos para generar crecimiento rentable.

#### **Valores**

Los valores que la ferretería Promacero promueve a su personal para crear un excelente ambiente laboral y para desarrollarse como empresa que busca siempre satisfacer a sus clientes tanto externos como internos, son los que se muestran a continuación:

- Creatividad
- Honestidad
- Respeto
- Equidad
- Solidaridad
- Puntualidad
- Responsabilidad

#### **Objetivos estratégicos**

- Desarrollar un plan de marketing viral para la Ferretería Promacero
- Desarrollar estrategias de marketing con el personal capacitado con el que cuenta la empresa
- Capacitar a los clientes internos sobre las nuevas estrategias de publicidad
- Crear compromisos con los proveedores al momento de adquirir los productos

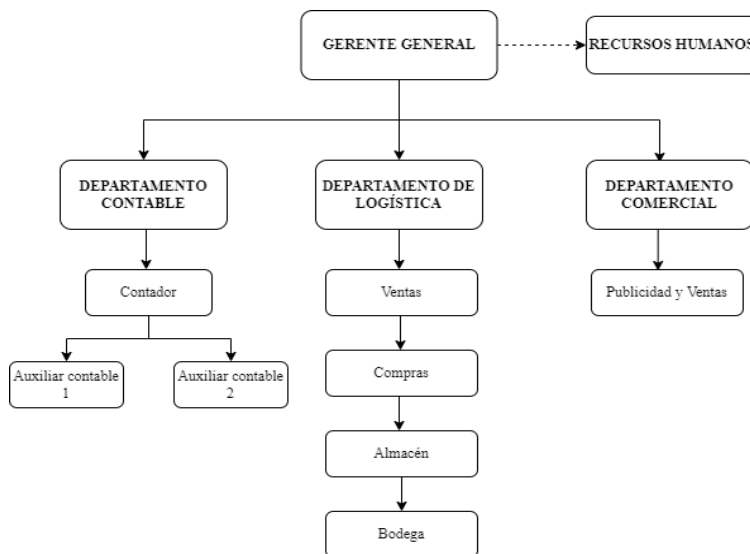
- Utilizar la tecnología de la empresa y desarrollar estrategias de publicidad para la empresa
- Desarrollar un esquema de distribución de productos a cada sucursal
- Detallar los productos que requieren la empresa como en las sucursales
- Desarrollar estrategias para la aplicación de marketing viral
- Innovar en la manera de hacer publicidad en la empresa utilizando las redes sociales y páginas electrónicas
- Optar por un amplio stock para la distribución a las sucursales
- Elaborar un diseño de comunicación acorde a la empresa que sea captada por la mayor parte de clientes

**1.1.1.3. Estructura organizacional**

**Organigrama estructural**

La Ferretería se encuentra conformada por 3 departamentos en los cuales se realizan las distintas actividades que tienen como objetivo expender productos para la construcción a todos sus clientes, a continuación, se presenta cada sección:

**Ilustración 1** Organigrama estructural Ferretería Promacero



**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

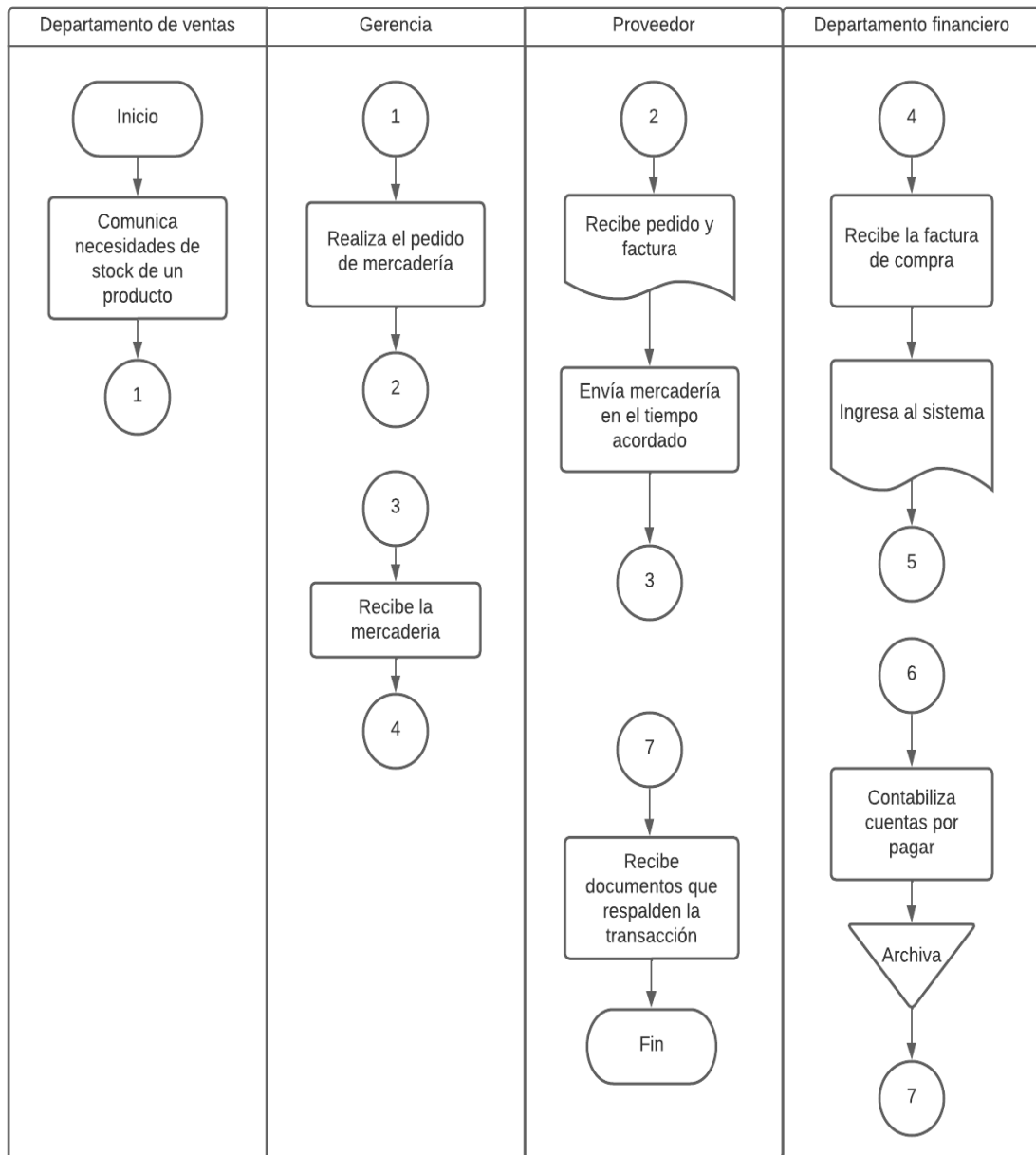
**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 1.1.1.4. Detalles de operación

La Ferreteria Promacero es una entidad dedicada a la distribución de materiales y accesorios de acero para la construcción.

### Flujograma de compras

**Ilustración 2** *Flujograma de compras*

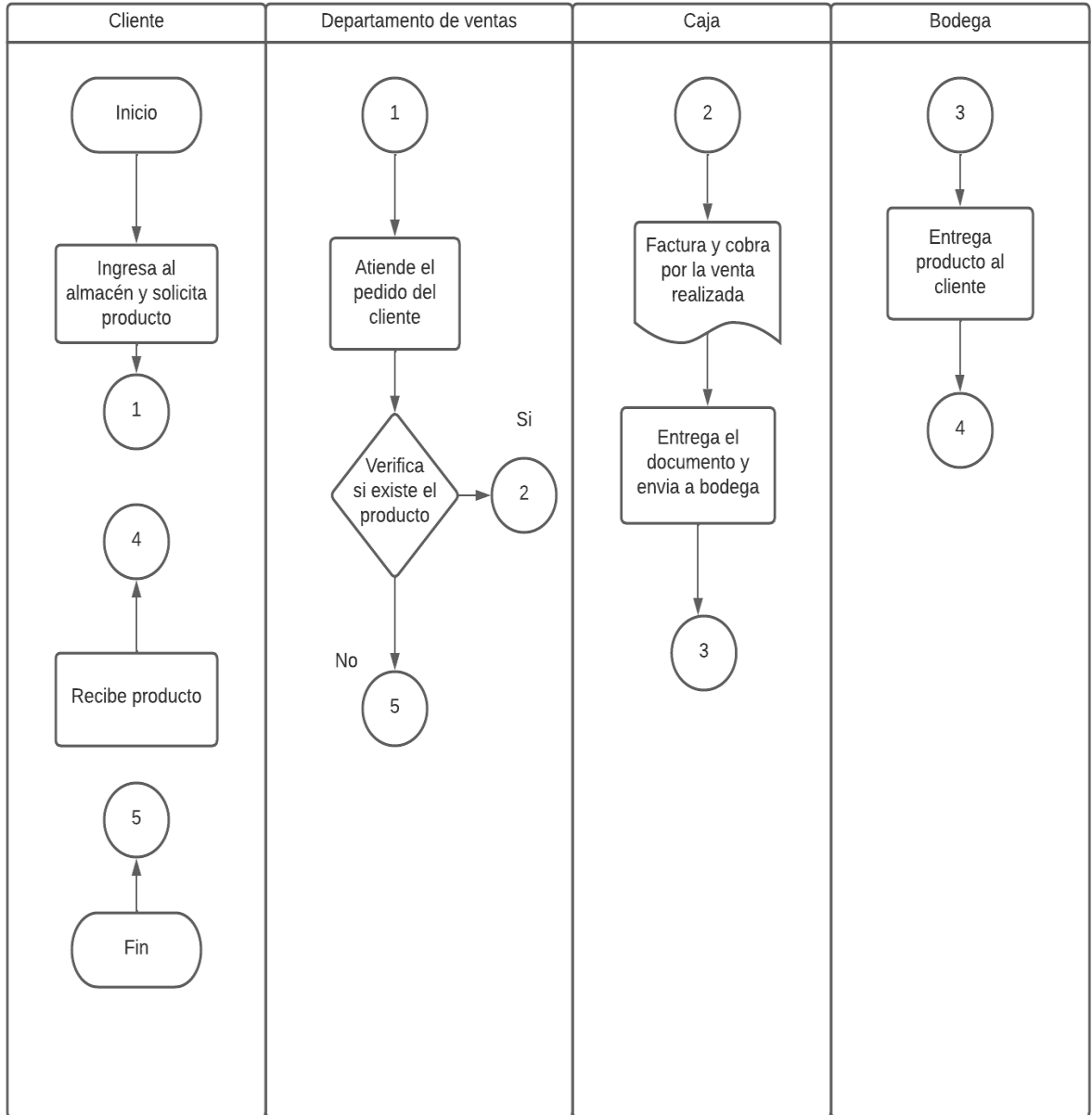


**Fuente:** Ferreteria Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

## Flujograma de ventas

Ilustración 3 *Flujograma de ventas*



**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

## Canales de distribución

La Ferretería Promacero selecciona a sus proveedores de acuerdo con el precio, calidad y tiempo de crédito, y los descuentos se incluyen en el precio, en cuanto al plazo que los

proveedores le brindan a la ferretería es de 30,45 y 60 días con los principales distribuidores, mientras que con otros les dan 120 días, la ferretería cancela a sus proveedores mediante cheques.

Por otro lado, la ferretería otorga a sus clientes plazos de 15 a 30 días máximo para que cancelen el crédito otorgado y la forma de pago de los clientes es a través de cheques, efectivo, tarjetas y transferencias.

### **Logista para obtener pedidos**

Durante la logística para adquirir pedidos de los materiales de construcción es necesario pasar por algunas etapas fundamentales para que llegue a su destino. A continuación, se detallan las etapas:

- Recepción del pedido
- comprobación del pedido
- Envío y entrega del pedido
- Comprobación de la entrega de pedidos

### **Logística para realizar ventas**

En cuanto a la logística para ejecutar una venta se llevan a cabo una serie de procedimientos para que se haga efectivo y llegue a manos del comprador. Como se detalla a continuación:

- Transportar los materiales desde bodega hasta el comprador
- Entregar el producto a tiempo al comprador de acuerdo con las condiciones mencionadas en la venta
- Garantizar la distribución óptima y sostenible
- Aportar valor añadido y verificar que se culmine las condiciones estipuladas en la venta con la finalidad de satisfacer al cliente
- Evitar procesos de devolución de productos

### **Logística para entregar productos**

Al hablar de la logística para entregar pedidos se toma en cuenta varios aspectos entre ellos que el cliente opte por el transporte de la empresa u otro, además de que no se aplica la logística inversa para las devoluciones.

- Solicitud del cliente
- Búsqueda de los productos requeridos
- Recibir y confirmar la orden de compra por parte del cliente
- Facturación al cliente
- Revisión de orden de compra
- Despacho de la orden
- Opcional el transporte

a continuación, se detallan algunos productos:

**Tabla 1** *Detalle de productos*

<b>Productos</b>	
Cemento	Brochas
Correas	Fregaderos
Zinc	Plásticos
Varillas	Piso vinil
Soldadura	Malla
Tubos	Rodillos
Techos	Eternit
Vigas	Tripex
Teja	Canal agua lluvia
Pintura en galón	Policarbonato
Paneles	Planchas

**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

#### **1.1.1.5. Detalles legales**

La Ferretería Promacero fue constituida por una persona natural, el Sr. Edison Roberto Pozo Villafuerte, a continuación, se muestra la información:

**Razón Social:** Pozo Villafuerte Edison Roberto

**RUC:**1802517688001

**Nombre Comercial:** Ferretería Promacero

**Clase de Contribuyente:** Especial

**Estado del Contribuyente:** Activo

**Fecha de inicio de actividades:**07/11/2000

**Tipo de Contribuyente:** Persona Natural

**Obligado a llevar contabilidad:** El contribuyente si está obligado

**Sector:** Privado

**Cédula de identidad:**1802517688

**Estado actual:** Abierto

**Dirección principal:** Av. Paraíso y 24 de mayo

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** San Pedro de Pelileo

**Parroquia:** Pamatug

**Código CIU:** G466321

En cuanto a la normativa que rige la empresa es la siguiente:

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.

#### ***1.1.1.6. Logo***

El logo que representa a la Ferretería Promacero es el siguiente:

**Ilustración 4** *Logo Ferretería Promacero*



**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

#### ***1.1.1.7. Ubicación geográfica***

La empresa cuenta con la matriz ubicada en el Cantón Pelileo y con 4 sucursales en las ciudades de: Baños, Píllaro, Puyo y Tena. Para el proyecto integrador se trabajó con la matriz y su ubicación es la siguiente:

## **Ilustración 5** *Ubicación Ferretería Promacero*



**Fuente:** Google Maps (2022)

### **1.1.2. Descripción del entorno**

#### **1.1.2.1. Factores externos en el abastecimiento de materiales de construcción**

En el año 2021 el incremento en los precios de suministros para la construcción puso en peligro a la industria de la construcción y la recuperación económica en la mayor parte del mundo. Ante esta situación se sumaron las restricciones de movilidad y la dificultad para cumplir a cabalidad los protocolos sanitarios en la realización de una construcción, la carencia de mano de obra competente, la compra de equipos y aún más la escasez de materiales (Peters, 2021). Por otra parte, las restricciones sanitarias provocaron un incremento en los costos de fletes marítimos, lo que tuvo como resultado en el precio de los insumos una elevación de costos relevantes en el sector (Ugalde, 2022).

Otra de las causas de la disminución en la producción de los materiales de construcción fue debido a la invasión de Rusia hacia Ucrania, ya que si se dejaba de fabricar los materiales como es el caso del acero, cemento y azulejo, varias plantas suspenderían por falta de suministros. Uno de los países afectados fue México porque también presentó una afectación en su canasta básica debido a la inflación de dicho país (Business Insider México, 2022). Sin embargo, para Latinoamérica el efecto que presenta esta guerra es en el mercado inmobiliario y de construcción. Como consecuencia del conflicto el acero subió su precio a un 40%, insumos como el PVC 12% adicional, concreto, yeso, cemento entre otros (Peters, 2021).

Sin embargo, en Latinoamérica específicamente el sector ferretero muestra un rápido crecimiento, esto se debe a que no solamente los grandes negocios de construcción



compran materiales, sino que las personas a raíz de la pandemia han mostrado interés por aprender y realizar reparaciones en su hogar (El siglo, 2021). Por otro lado, en México en el año 2021 se realizó una Expo Nacional Ferretera con el objetivo de medir el comportamiento de los pequeños, medianos y grandes distribuidores no solamente de México sino de Latinoamérica (García, 2021).

En definitiva, si bien es cierto este mercado ha sufrido altas y bajas durante estos últimos años, el confinamiento le ha permitido aumentar un 10% de las ventas a minoristas debido a las reparaciones que hicieron las personas en sus casas, siendo así que las ferreterías al encontrarse relacionadas con la construcción muestran un papel muy importante en la economía nacional debido a que aporta al PIB y genera empleo. Es así como el sector ferretero abarca un amplio mercado ya sean de manera física u online, permitiéndole así al consumidor cubrir sus necesidades al obtener sus productos con facilidad.

#### ***1.1.2.2. Realidad económica del sector ferretero ecuatoriano***

La comercialización del sector ferretero según el informe del Servicio de Rentas Internas realizado en el 2018 destaca que alrededor de 630 empresas distribuyen materiales de construcción al por mayor y menor, en cuanto al 78,89% se encuentra representado por comercio y distribución minorista y el 21,11% son organizaciones de distribución al por mayor (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2019). Por otra parte, de acuerdo con Zabala (2021) el Ecuador después de atravesar por una crisis sanitaria obtuvo una reducción en el Producto Interno Bruto de 7.8 puntos porcentuales, como consecuencia, el sector ferretero obtuvo un decremento alrededor del 15% en ventas, en el país se encuentra un aproximado de 10.000 ferreterías. A pesar de ello en el mes de septiembre del 2022 la tasa de variación del índice de precios al consumidor fue de 4,1% superior al mes anterior (IPC Ecuador, 2022).

Ahora bien, según datos del Servicio de Rentas Internas en el 2021 durante el primer semestre las ventas de materiales para la construcción alcanzaron cerca de los \$1.660 millones, dando lugar a una recuperación en relación con el 2020 y un incremento de cifras comparadas con el 2019 (Zabala, 2021). Hoy en día es muy frecuente escuchar que

aquellos negocios que no innovan tienen más probabilidad de fracaso, es así que una de las principales problemáticas del sector ferretero es la digitalización del mismo, ya que deben competir con las estrategias de las grandes empresas (Mundo Constructor, 2021).

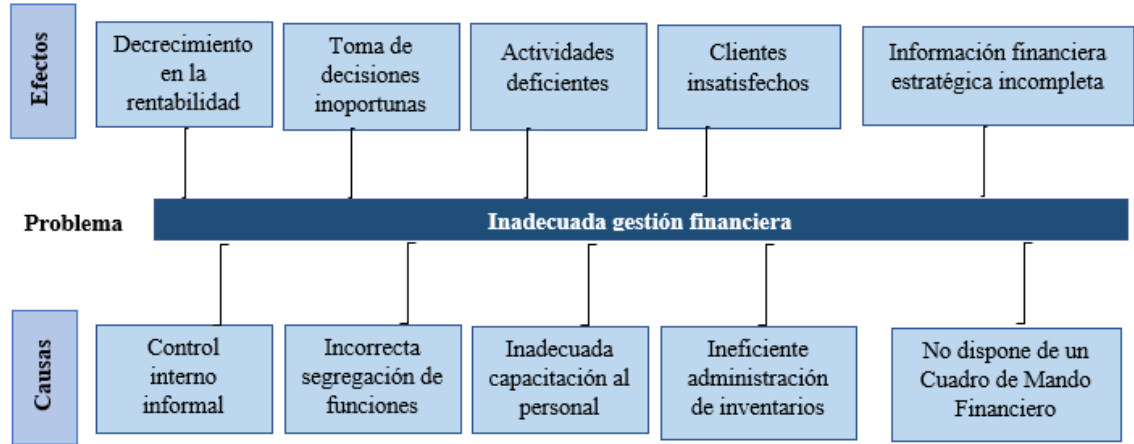
Actualmente existe una aplicación que se desarrolló en plena pandemia de origen colombiano llamada Tul y su gerente Andrés Ramírez menciona que esta le permite al ferretero adquirir su inventario en el menos tiempo posible, es así que las ferreterías se surten de manera rápida, sin cobro de flete y con más de 8.000 productos (Diario los Andes, 2021). La aplicación en un futuro pretende ofrecer microcréditos, con la finalidad de brindarle a la ferretería la oportunidad de crecer y digitalizarse premiando la fidelidad de sus clientes (Valora Analitik, 2022). Su líder espera que para el año 2022 se logre obtener alrededor de 2.000 ferreteros ecuatorianos adquiriendo sus productos por medio de la aplicación adicionalmente con una tasa de retención mayor al 80% (Diario los Andes, 2021).

### ***1.1.2.3. El comportamiento de la ferretería ante la competencia***

En la Ferretería Promacero de la provincia de Tungurahua se puede detectar que carecen de un instrumento que le permita interpretar la información financiera y económica, no mantienen controles adecuados en la ejecución de sus actividades, como resultado presenta inconvenientes en la disminución de las ventas, la escasa optimización del tiempo por parte de los empleados afecta de manera directa en el desempeño de la empresa, por lo cual se ven en la necesidad de buscar medios que ayuden a solucionar este problema. En la empresa especialmente en el nivel administrativo no cuenta con una herramienta que facilite un eficiente desenvolvimiento, por ende los controles que se realizan son de manera intuitiva (Villegas, 2022). Dicho esto, se requiere elaborar un Cuadro de Mando Financiero que le proporcione una visión global de la situación de la empresa, vigilar la gestión, además, de la toma de decisiones rápidamente de acuerdo a los resultados (Páez, 2012).

### 1.1.2.3.1. Contextualización del problema

Ilustración 6 *Árbol de problema*



**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Dentro del mercado ferretero de la ciudad de Pelileo es posible constatar que existe una extensa competencia en dicho sector que busca atraer un gran número de clientes. Sin embargo, en la actualidad la cantidad de construcciones recientes es reducida en comparación con los años anteriores en los cuales se evidenciaba una gran inversión de los distintos sectores (Herrera, 2019). En efecto, para los clientes es importante que antes de realizar una compra para una construcción se verifique el lugar en que desea adquirir los materiales, es por ello que recurren a cotizar precios con distintas ferreterías con el fin de escoger aquella que se acoja más a sus necesidades y precios (Cdecomunicacion, 2014). De modo que los servicios básicos que ofertan las ferreterías son las entregas a domicilio de los materiales, pero es necesario añadir un valor agregado el cual puede ser ofrecer la posibilidad de cubrir las necesidades para mantener la fidelización de los clientes con relación a la competencia (Cdecomunicacion, 2014).

**Tabla 2** *Ferreterías de Pelileo*

---

<b>Competencia de la Ferretería Promacero</b>	
Ferreterías Económicas Pelileo	Ferretería del Bolillo
Ferretería "Reina del Cisne"	Ferribago
Mega Pernos Pelileo	Tecniacero
Ferretería grupo Santa Elena	Ferretería Santa Lucía

---

**Fuente:** Google Maps (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### **1.1.3. Justificación**

El desarrollo del presente proyecto integrador pretende ofrecer una herramienta de gestión empresarial que ayude a la Ferretería Promacero a obtener una visión general de la empresa, estableciendo criterios de evaluación y monitoreo a los objetivos estratégicos.

Al encontrarse en un mercado altamente competitivo, con clientes y competidores que hoy en día se encuentran muy bien informados, con un veloz manejo de los sistemas de comunicación, es necesario disponer de un complemento a los indicadores tanto financieros como económicos (López et al., 2018). Cabe considerar, que el Cuadro de Mando Financiero es una herramienta que permite explicar, implantar y realizar un seguimiento del cumplimiento de una estrategia, guía el desempeño actual y como mejorar el desempeño futuro, brinda un sistema gerencial para que las empresas inviertan a largo plazo, en clientes, empleados y nuevos productos con la finalidad de extraer utilidades de largo plazo, modificando la manera en la que se mide y maneja un negocio (Falco, 2008). Es así como, la función del Cuadro de Mando que engloba indicadores financieros y no financieros es ayudar a obtener una mayor claridad ante la gestión y el equilibrio que debe existir entre las líneas estratégicas y las acciones inmediatas (López et al., 2018).

En relación con eso, la realización del proyecto integrador es viable y realizable debido a que el investigador cuenta con acceso a la información necesaria para su aplicación. Asimismo, los estados financieros y de resultados fueron facilitados por el contador de la entidad el Sr. Fabian Villegas, de igual manera, se recurrió a revistas, artículos científicos, sitios web libros, entre otros para complementar la información.

Su importancia en la Ferretería Promacero es debido a que en la empresa no cuenta con una herramienta que le permita conocer la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad, para lo cual se requiere conocer los resultados de la empresa frente al sector. Así mismo, contribuye a una mejor interpretación de la situación económica-financiera de la entidad, que permita obtener una visión general del desempeño, su evolución con el pasar de los años y analizar si existe problemas para obtener una buena rentabilidad y liquidez.

El beneficiario directo de la Ferretería Promacero es su gerente el Sr. Edison Pozo Villafuerte y su familia debido a que se puede medir la forma en que sus unidades de negocios crean valor para sus clientes, de igual manera contribuye a todo el personal de la empresa que labora en la misma, generando fuentes de empleo que contribuyen a los ingresos de estos. El propósito de llevar a cabo el proyecto es proveer a la ferretería de una herramienta que le permita obtener mejores rendimientos económicos.

#### **1.1.4. Objetivos**

##### **1.1.4.1. Objetivo general**

Elaborar un cuadro de mando financiero para identificar factores claves de éxito que nos permitan sustentar las estrategias de crecimiento empresarial.

##### **1.1.4.2. Objetivos específicos**

- Calcular los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad de la Ferretería Promacero.
- Comparar los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad con las metas de sector ferretero.
- Establecer una semaforización para los indicadores financieros de la Ferretería Promacero.
- Proponer estrategias financieras para impulsar el crecimiento empresarial.

## **1.2.Revisión de la literatura**

### **1.2.1. La teoría financiera y la estructura de capital óptimo**

La teoría del Trade-off o teoría estática, establece que las empresas se ajustan a un nivel de endeudamiento óptimo. En otras palabras, es la composición de los recursos propios y la deuda que incrementa el valor de la empresa y a la vez reduce el costo de los recursos (Mondragón, 2011). Por lo tanto, esta teoría se apoya en la existencia de una estructura de capital óptima, permitiendo así que la estructura defina el valor de la empresa, mediante esta teoría las entidades se encuentran en la capacidad para generar rentabilidad y posteriormente al conseguir un equilibrio entre costos y beneficios. (Cervantes et al., 2018). En concordancia con lo anterior, la teoría del trade-off permite medir los ingresos que obtiene la empresa al optar por una alternativa y descartar otra, siempre que dicha alternativa genere mejores beneficios (Jiménez & Palacín, 2013).

### **1.2.2. Conceptualización**

#### **1.2.2.1.Gestión financiera**

La gestión financiera se considera un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las empresas, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto permite definir el objetivo de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia de los recursos financieros, permitiendo así obtener los niveles aceptables y satisfactorios del manejo (Córdoba, 2012). Por otro lado, es importante mencionar que la gestión financiera contribuye al manejo e interpretación de la información de flujos económicos que reflejan la situación real de la empresa, además permite mejorar la rentabilidad operativa, incentivando su manejo como un complemento de las políticas internas estratégicas (Acosta et al., 2018).

#### **1.2.2.2. Importancia de la gestión financiera**

La importancia de la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros como: la planificación estratégica con base a los análisis financieros, indicadores financieros, el punto de equilibrio, tiempo de recuperación, además del pronóstico de ventas y gastos. En cuanto a los aspectos económicos como son el costo de capital, aumento de ingresos, reducción de los costos de operación de la empresa, los

mismos que muestran las condiciones en las que trabaja la empresa en relación a la liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad, facilitando la toma de decisiones al gestor financiero (Fajardo & Soto, 2017).

La gestión financiera aparece al evidenciar inconvenientes de liquidez-Rentabilidad, es de gran importancia en cualquier organización, debido a que muestra relación con el control de las operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiamiento, la efectividad operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones (Córdoba, 2012). En definitiva, la gestión financiera se encuentra ligada siempre que se habla de las definiciones del tamaño y composición de los activos, estructura de financiación y los dividendos. Una herramienta fundamental dentro de la gestión financiera es el control de gestión, debido a que brinda un alto grado de consecución de los objetivos fijados por los responsables y ejecutores del plan financiero (Córdoba, 2012).

#### **1.2.2.3. Objetivos de la gestión financiera**

Su objetivo principal dentro de una organización es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones, esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, como la administración, inversión, dividendos y financiación. A continuación, se describen los objetivos más importantes:

- Maximización de la riqueza de los accionistas.
- Maximización de utilidades de la empresa (David, 2013).

#### **1.2.3. Análisis financiero**

El análisis financiero también se conoce como el estudio que se realiza por medio de información que provee una entidad y también del ambiente a su alrededor para saber el estado financiero de la misma, se considera una herramienta importante para establecer la fuerza de una organización, debido a que representa un punto de partida en la toma de decisiones financieras, además de conocer el comportamiento de la empresa en comparación con años anteriores y de esta forma pronosticar (González, 2009). Por otro lado es un método para establecer consecuencias financieras de las decisiones de negocios,

aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante (Fornero, 1996).

#### ***1.2.3.1. Beneficios del análisis financiero***

El análisis financiero evalúa el impacto de cada cuenta o grupo de cuentas de los estados financieros con la finalidad de conocer los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo. En la actualidad, el saber y aplicar el análisis financiero es fundamental, las empresas requieren conocer y con ello interpretar la información que ayuda a los empresarios a tomar decisiones importantes dentro de la organización. A través de la utilización del análisis financiero se abordará la interpretación de los datos de manera que muestren la situación económica-financiera de las empresas. A continuación, se detallan los beneficios del análisis financiero:

- Su análisis elevará: la productividad, eficiencia, rentabilidad y en general gestión técnica administrativa.
- Su análisis ayudará a tomar decisiones inteligentes para aumentar los ingresos de la empresa y minimizar el desperdicio.
- Proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar los flujos potenciales de efectivo con respecto a su inversión.
- Proporcionar información útil para evaluar la capacidad de administración para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, alcanzando así la meta primordial de la empresa.
- Mejora las estrategias de toma de decisiones en los negocios.
- Advierte situaciones peligrosas; califica, posiciones y resultados y sugiere medidas las más convenientes y oportunas (Quimis, 2021).

#### ***1.2.3.2. Objetivos del análisis financiero***

La literatura financiera reconoce los siguientes objetivos:

- Conocer la situación financiera y económica de la empresa.
- Tomar decisiones para optimizar utilizades, decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.

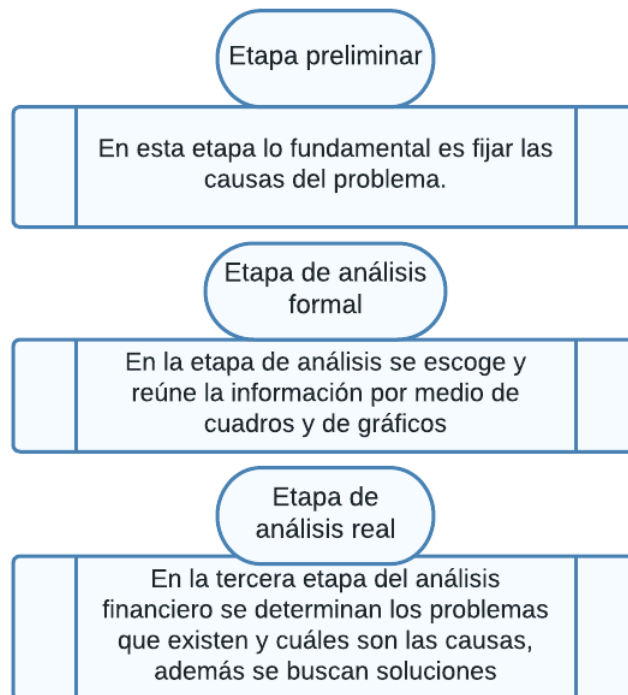


- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer la estabilidad económica de la entidad y así estimar su situación de creito futura.
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible a los usuarios de la información financiera.
- Conocer el origen y características de los recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Evaluar la productividad y rendimiento máximo de los resultados de las operaciones de una empresa (González, 2009).

### ***1.2.3.3. Etapas del análisis financiero***

El análisis financiero como ya se mencionó anteriormente permite examinar todos los aspectos importantes para tomar decisiones estratégicas dentro de la entidad, además de emplear instrumentos adecuados para llevar a cabo el análisis. Es por ello que el dentro del análisis se cumplen con algunos procedimientos para obtener los resultados esperados.

**Ilustración 7** *Etapas del análisis financiero*



**Fuente:** Luzuriaga & Ludeña (2018)

### 1.2.3.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros expresan una relación matemática entre dos magnitudes, de la misma forma su importancia permite adquirir información de las distintas cuentas de los estados financieros y que a través de su utilización contribuyan a una mejor interpretación. De esta manera se puede llegar a comparar la información de la empresa con relación al sector en el que se encuentra y de esta manera conocer su posición en un determinado tiempo (Garcés, 2019).

#### 1.2.3.4.1. Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad es uno de los principales objetivos que se planea una entidad con el fin de conocer su rendimiento de lo que se invirtió en la ejecución de actividades en un tiempo determinado, incluso se considera el resultado de las decisiones que toma la gerencia de una empresa. Ahora bien, la rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el empleo de los activos de la empresa, se considera que la rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en relación con las ventas y sus activos (De la Hoz et al., 2008).

**Tabla 3** Clasificación Indicadores de rentabilidad

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Rentabilidad neta del activo</b>	El rendimiento sobre el capital se obtiene dividiendo el ingreso neto para sus activos totales, este ratio evidencia la posibilidad del activo para originar utilidades (H. Rodriguez, 2020).	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
<b>Rentabilidad neta de ventas</b>	El Índice de Rentabilidad de Ventas evidencia la utilidad de la organización por cada unidad vendida. Se suele comparar este ratio con el margen operacional (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
<b>Rentabilidad financiera</b>	La rentabilidad financiera es muy importante porque mide la utilidad neta obtenida menos gastos financieros, impuestos y participación de los trabajadores (Contreras, 2006).	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$ $\times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$

**Fuente:** Superintendencia de compañías (2021)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

#### 1.2.3.4.2. Indicadores de liquidez

Estos indicadores se manifiestan ante la necesidad de evaluar la capacidad de pago de las deudas de corto plazo de empresas. Se utilizan para determinar la facilidad o dificultad de una empresa para convertir pasivos corrientes en efectivo mientras convierte activos corrientes. Se trata de diagnosticar qué sucedería con si la empresa tuviera que pagar todas sus deudas a la vez en menos de un año. Es así que, los indicadores de liquidez se emplean para evaluar a una organización desde el punto de vista del pago inmediato de perceptores corrientes en casos excepcionales (A. Herrera et al., 2016).

**Tabla 4** Clasificación Indicadores de Liquidez

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Liquidez corriente</b>	Debido a que la liquidez corriente o razón corriente indica la capacidad de una empresa para cumplir con los vencimientos a corto plazo, influenciada por la composición de sus activos y pasivos corrientes. Mientras más alto sea el coeficiente significa que la empresa tendrá más oportunidades de realizar sus pagos a corto plazo (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Prueba ácida</b>	Este índice también conocido como prueba del ácido o liquidez seca, este es un indicador más riguroso diseñado para evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones en curso sin depender de la venta de inventario. (Arévalo et al., 2018).	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	Es un indicador que muestra la diferencia entre el activo circulante como es el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios y el pasivo a corto plazo son las cuentas por pagar menores a un año, también se lo conoce como fondo de maniobra, si al aplicar la fórmula se observa que los activos son superiores a los pasivos se puede decir que la empresa cuenta con un capital de trabajo positivo (Fontalvo et al., 2012).	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

**Fuente:** Superintendencia de compañías (2021)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 1.2.3.4.3. Indicadores de gestión

Estas métricas están diseñadas con el propósito de cuantificar la eficiencia con la que las empresas emplean sus recursos. En efecto, así es como se determina el nivel de ventas del elemento que conforma el activo, grado de recuperación de obligaciones y pago de deudas. La eficiencia con la que una empresa maneja un activo, de acuerdo a la rapidez de restauración del valor aplicado al activo y del peso de los distintos gastos de la empresa (Superintendencia de Compañías, 2021).

**Tabla 5 Clasificación Indicadores de gestión**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Rotación de cartera</b>	Explica el número de veces que las cuentas por cobrar dan vuelta, en promedio, en un año. Para calcular este indicador solamente se debe tomar en cuenta cuentas por cobrar a corto plazo que surgen de las ventas (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
<b>Periodo Medio de Cobranza</b>	Mide el grado de liquidez (en días) tanto de las cuentas como de los documentos por cobrar, esto revela el liderazgo y buen desempeño de la empresa (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$
<b>Periodo Medio de Pago</b>	Se entiende como el número de días que le permitirá a la empresa cumplir con su compromiso de inventario de unidades. El factor gana peso al compararlo con el índice de liquidez y el periodo medio de cobranza. (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$
<b>Impacto de los Gastos de Administración y Ventas</b>	El margen bruto de la empresa puede ser relativamente aceptable, pero está disminuye debido a la presencia de grandes gastos operacionales a sean administrativos y ventas que determinan la disminución de la utilidad neta de la empresa (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Gastos Admi. y Ventas}}{\text{Ventas}}$
<b>Impacto de Carga Financiera</b>	El resultado muestra la relación entre los gastos financieros con relación a las ventas del mismo período. Se menciona que el impacto de la carga financiera nunca debe exceder el 10% de las ventas (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$

**Fuente:** Superintendencia de compañías (2021)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

#### 1.2.3.4.4. Indicadores de solvencia

Los índices de endeudamiento y solvencia tienen por objeto medir el grado y la forma en que los acreedores participan en la financiación de una empresa. También es identificar los riesgos que asumen dichos acreedores, propietarios, el beneficio o inconveniencia de la obligación. La equidad dependerá, entre otras cosas, de la posición financiera de la empresa, la rentabilidad y los niveles actuales de las tasas de interés del mercado (Superintendencia de Compañías, 2021).

**Tabla 6** Clasificación Indicadores de solvencia

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Endeudamiento del Activo</b>	Este indicador nos permite juzgar el grado de independencia financiera. Un índice alto indica que la empresa depende mucho de los acreedores y tiene la facultad de endeudamiento escaso, dicho de otra manera está desaprovechando capital y efectuando con una estructura financiera más insegura, mientras que, un índice bajo indica que la empresa es muy independiente de sus acreedores (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
<b>Apalancamiento</b>	El apalancamiento puede interpretarse como el efectivo de activos que se adquirió por cada unidad monetaria de patrimonio. Se puede decir que una empresa altamente apalancada puede absorber capital casi por completo con solo una pequeña disminución en el valor de los activos. Por el contrario, un pequeño aumento podría significar una importante reevaluación de este patrimonio (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	El endeudamiento patrimonial mide el nivel de compromiso que tiene el patrimonio con los acreedores de la entidad. Es conocida también como la dependencia que existe entre los propietarios y sus acreedores, además muestra la facultad de crédito y busca saber quiénes financian la empresa (Superintendencia de Compañías, 2021).	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

**Fuente:** Superintendencia de compañías (2021)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

#### ***1.2.3.4.5. Valor económico agregado (EVA)***

El valor económico agregado se define como el importe que queda en una entidad una vez que se haya cubierto la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima estimada por los administradores. Adicionalmente EVA crea valor a la empresa cuando los administradores ya sea de la empresa o del negocio realizan las cosas bien, esto significa que las acciones realizadas generan una rentabilidad económica superior al costo de los recursos económicos o capital utilizado en el giro empresarial. Por otro lado para saber si realmente se ha creado valor se debe medir dicha creación económica en el negocio o empresa, por ese motivo se requiere conocer los flujos de fondos y cuantificar el empleo de los recursos utilizados para la obtención de dichos fijos monetarios, además del riesgo asociado a decisiones futuras (Bonilla, 1969).

$$EVA = \text{Utilidad antes de intereses y después de impuestos} - (\text{Activos totales} * \text{Costo del capital})$$

#### ***1.2.3.5. Cuadro de mando integral***

El CMI es un sistema de gestión integrado, balanceado y estratégico, para medir los procesos actuales y proveer la dirección futura de una organización, permitiendo convertir la misión en acción, a través de una unidad coherente de indicadores que se agrupaban de acuerdo a cuatro perspectivas (Anaya & Mora, 2012). Con el tiempo se ha convertido en una herramienta de gestión muy utilizada por las organizaciones, puesto que proporciona un panorama completo de la empresa, lo cual facilita la evaluación y control de los objetivos e internos, aprendizaje y desarrollo; estas deben estar complementadas entre sí, para generar relaciones causa y efecto que permitan el crecimiento de la entidad (Benavides & Vásquez, 2021).

En efecto el Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control resulta beneficioso para la toma de decisiones, debido a que permite definir estrategias organizacionales a medio y largo plazo, ayudándole a enfocar y alinear los equipos directivos, unidades del negocio, recursos y los procesos con las estrategias de la organización, siendo así que la comunicación sea de forma clara y precisa hacia los integrantes de la empresa, además de proporcionar información para la toma de decisiones rápidas es decir acciones de corto plazo, a través de la utilización de un conjunto de indicadores de gestión integral. Por otro

lado, el CMF ofrece datos de los procesos internos que se llevan a cabo en la empresa permitiéndole así analizar las tendencias y los acontecimientos que se generan en el mercado (Ghiglione, 2020).

#### ***1.2.3.5.1. Componentes del cuadro de mando integral***

Le permite contar con toda la información analítica que facilita la toma de decisiones, disminuyendo considerablemente el margen de error, dentro de cada perspectiva se desarrolla indicadores y objetivos estratégicos

**Tabla 7 Cuadro de Mando Integral y Financiero**

---

<b>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</b>
<b>Perspectiva Financiera comprende lo siguiente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la rentabilidad para accionistas</li><li>• Incrementar los ingresos de la empresa</li><li>• Aumento de capital e inversiones</li></ul>
<b>Perspectiva de Cliente busca diferenciarse de la competencia y se detalla a continuación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la comunicación con los clientes</li><li>• Introducción en el mercado</li><li>• Aumento de ventas</li></ul>
<b>Perspectiva Procesos internos utilizados para la entrega de los productos que ofrece la empresa y busca:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión y optimización de procesos</li><li>• Cumplimiento con los estándares de calidad</li><li>• Incremento de mano de obra y personal en unidades de producción</li><li>• Mejorar plan de logística para la entrega de los materiales</li><li>• Asesoría técnica de los productos</li></ul>
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento aquí se pone en práctica lo mencionado anteriormente en la perspectiva de procesos internos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura organizacional orientada al usuario</li><li>• Mejorar las competencias de los colaboradores</li><li>• Motivación al personal</li></ul>

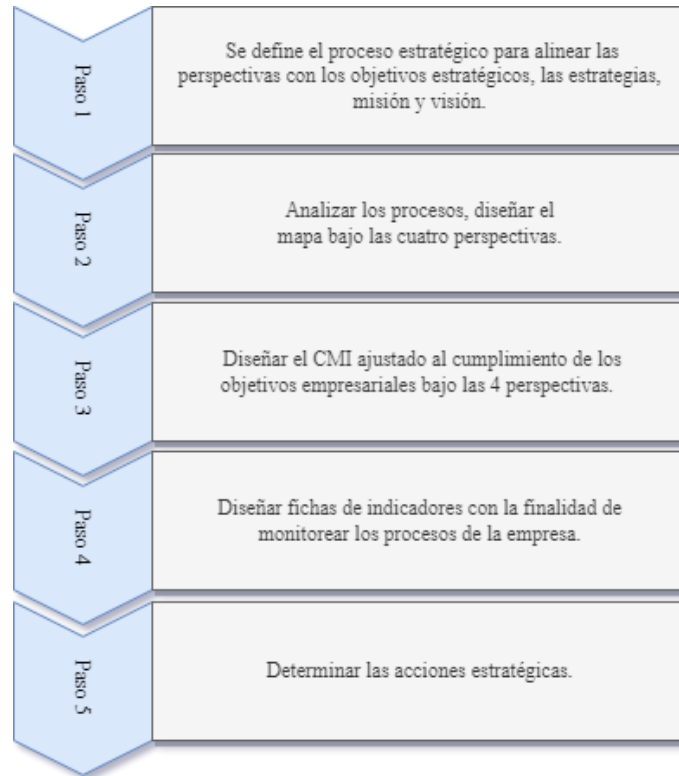
---

**Fuente:** Lideres 4.0 (2016)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 1.2.3.5.2. Metodología en el diseño del cuadro de mando integral

**Ilustración 8** Metodología del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Oyaque et al. (2019)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 1.2.4. Importancia de la administración estratégica

Administrar una empresa conlleva a elecciones que en varios casos puede ser el éxito o fracaso de la gestión de una organización, es por esa razón que influye de manera directa en su calidad. La administración estratégica pretende ir más allá de impartir órdenes a los empleados de una entidad. En otras palabras, es un proceso de evaluación continuo de un negocio que le permite definir objetivos a largo plazo, identificar metas, desarrollar estrategias para alcanzarlos, además de localizar recursos para que sean utilizados (Intelectual Universidad Latina, 2022).

#### 1.2.4.1. Etapas de la administración estratégica

La administración estratégica tiene como prioridad integrar la administración, el marketing, contabilidad, finanzas, producción y las operaciones, desarrollo, investigación



y los sistemas de información para lograr que la organización tenga éxito. El proceso de la dirección estratégica de una empresa depende de varias consideraciones, entre ellas se encuentran:

**Ilustración 9** *Etapas de la administración estratégica*



**Fuente:** Lana (2008)

**1.2.4.1.1. Análisis de los entornos interno y externo**

En esta primera etapa se lleva a cabo el proceso de verificación del entorno de la organizacional para identificar las oportunidades, riesgos actuales y futuros que puedan afectar en la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas. En ese sentido, el entorno organizacional se consideran el conjunto de todos los factores ya sean internos como externos, que de cierta forma influyen para lograr los objetivos. Es decir que es fundamental conocer el entorno para llevar a la empresa al éxito, por esta razón la administración debe reunir de manera continua toda la información que tenga relación con los factores ambientales y sus implicaciones. Adicionalmente el entorno de una organización se encuentra dividido de la siguiente manera: general, operacional e interno (Lana, 2008).

**1.2.4.1.2. Establecimiento de directrices organizacionales**

Dentro de esta etapa se aborda la misión y objetivos que son consideraciones fundamentales utilizadas por la administración con la finalidad de establecer y documentar la directiva organizacional. En definitiva, la declaración de la misión brinda un sentido de propósito y dirección a la organización, se incluyen los objetivos principales del negocio,

se focaliza en las necesidades del mercado o cliente. Por otro lado, al establecer objetivos correctamente definidos, se está considerando el comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. El proceso de los administradores para el desarrollo de los objetivos organizacionales involucra cuatro etapas: se analizan las tendencias ambientales, se desarrollan los objetivos para la organización como un todo, desarrollo de una jerarquía de los objetivos, desarrollo de los objetivos individuales (Lana, 2008).

#### ***1.2.4.1.3. Formulación de la estrategia: empresarial, unidad de negocios y funcional***

La tercera etapa que es la formulación de la estratégica cuenta con niveles organizacionales como son empresarial, unidad de negocios y funcional. Es por ello que para formular una estrategia, los administradores deben abordar el análisis de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas, análisis de puntos críticos y matriz de crecimiento. De igual manera este tema se considera en el estudio del entorno que permite el desarrollo de estrategias de éxito, ambas técnicas se consideran instrumentos que brindan información muy importante para llevar a cabo la formación estratégica (Lana, 2008).

#### ***1.2.4.1.4. Implementación de la estrategia***

En esta etapa se pone en acción las estrategias que se desarrollaron en las anteriores etapas dentro del proceso de la administración estratégica. Se deben considerar los siguientes pasos: análisis de cambios estratégicos, análisis de la estructura organizacional, análisis de la cultura organizacional, sección de un abordaje de implementación y finalmente la implementación y evaluación de la estrategia. En primer lugar, es importante analizar los cambios provocados por las estrategias, en ciertos casos el cambio será amplio, parcial y localizado. En este sentido es conveniente tomar en cuenta los tres grupos de cambios que deben ocurrir de forma equilibrada y alineados a la estrategia, estos cambios involucran transformaciones en la estructura, personas y procesos organizacionales (Lana, 2008).

#### ***1.2.4.1.5. Control estratégico***

En la fase final se evidencia que a medida que las estrategias son implementadas, se da inicio al proceso de control estratégico. Dentro del cual se basa en determinar hasta qué punto los objetivos de la organización están siendo alcanzados. Al llevar a cabo este

proceso significa que la administración debe modificar sus estrategias o implementación, de tal manera que la empresa logre sus objetivos. El control estratégico es fundamental debido a que permite identificar los errores cometidos durante el planteamiento o implementación y que a su vez se encuentren alternativas que minimicen o eliminen aquellos errores. En cuanto a la práctica los administradores controlan a través de tres etapas que su cumplimiento permite el proceso de control estratégico dentro de una organización (Lana, 2008).

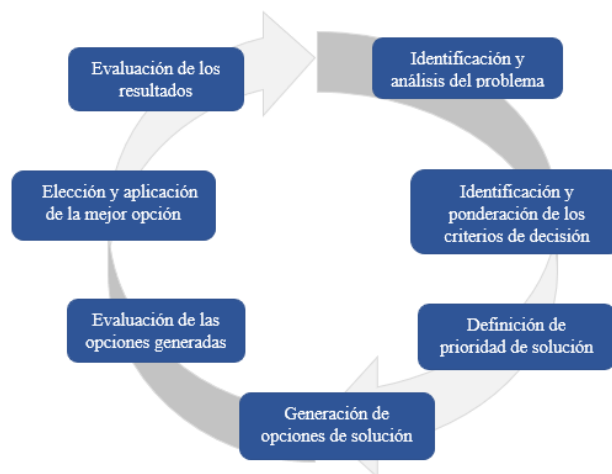
### 1.2.5. Toma de decisiones

En todos los aspectos de la vida nos enfrentamos a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que debemos solucionar. Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada entre varias posibilidades con el de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. La toma de decisiones también puede dar una solución satisfactoria (Canós et al., 2009).

#### 1.2.5.1. Etapas para la toma de decisiones

Es importante tomar una decisión, porque es posible encontrar varias alternativas para que las decisiones sean correctas en beneficio de las personas y la organización. A continuación, se presentan las etapas que deben ser consideradas al momento de tomar una decisión:

**Ilustración 10** Etapas de las decisiones

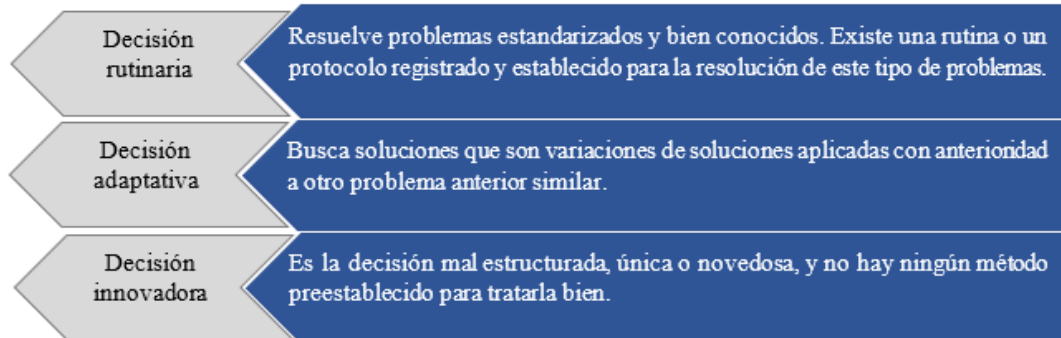


**Fuente:** Sandoval & Díaz (2016)

### ***1.2.5.2. Tipos de decisiones***

La toma de decisiones en una empresa tiene como finalidad encontrar las mejores soluciones en cada momento. Por otro lado, es importante conocer que diferentes tipos de decisiones existen:

**Ilustración 11** *Tipos de decisiones*



**Fuente:** Sandoval & Díaz (2016)

### **1.2.6. Factores críticos del éxito**

Se destaca mucho acerca de la importancia de la búsqueda de los factores críticos en el negocio, de igual manera es necesario determinarlos incluso antes de realizar cualquier planteamiento de las estrategias debido a que junto con otras herramientas de análisis son fundamentales para determinar las estrategias (Murillo, 2019). Los factores críticos se consideran escenarios imprescindibles dentro de las organizaciones ya que depende en gran parte de aquello que se obtuvo si es apropiado y dispone de un buen rendimiento dentro de la competencia (Ferrerías, 2010).

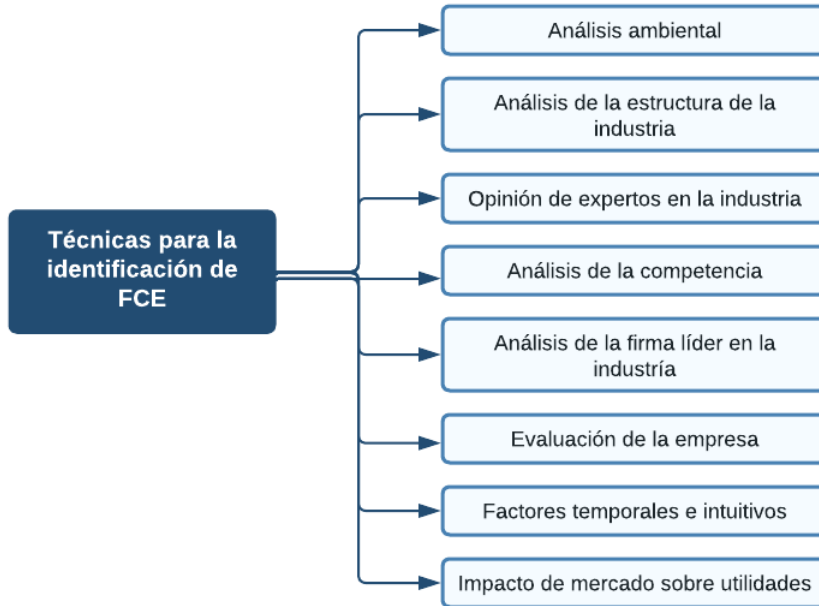
#### ***1.2.6.1. Importancia de los factores críticos del éxito***

Los factores críticos de éxito son un apoyo en la realización de planes, por esta razón se debe considerar que todos los resultados obtenidos se debaten y también se registran para tener un mayor éxito. Cada empresa tiene sus particularidades específicas, es por ello que es complicado generalizar los factores críticos de éxito. Sin embargo, existen algunas coincidencias que se han contemplado en distintos análisis (Rodríguez, 2021).

### 1.2.6.2. Técnicas para la identificación de los factores críticos del éxito

La identificación de los factores críticos de éxito (FCE) pueden realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker las cuales se explican a continuación:

**Ilustración 12** Técnicas para la identificación de FCE



**Fuente:** Romero et al.(2009)

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1. Descripción de la metodología

##### 2.1.1. Unidad de análisis

Para el presente proyecto integrador se ha tomado en consideración como unidad de análisis a la Ferretería Promacero, que se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua, se dedica a la distribución de materiales de construcción y accesorios de acero, en el cual trabajan 30 personas, y se encuentra conformado por Gerente General, Subgerente, Contador, Auxiliares Contables, Jefe de ventas, Responsables de Caja, Jefe de bodega y choferes.

Es por ello, que el desarrollo del proyecto se enfoca en el departamento financiero y administrativo de la empresa debido a que en él se realizan todas las actividades que se encuentran relacionadas con la gestión de recursos y la toma de decisiones que permiten el adecuado funcionamiento de la misma.

##### 2.1.2. Fuentes y técnicas e instrumentos de recolección de información

El proyecto utilizó fuentes primarias y secundarias para su desarrollo.

##### Fuentes de información primaria:

La información se adquirió a través del personal de la Ferretería Promacero que fueron un total de 5 personas encuestadas, mediante la aplicación de un cuestionario, las personas encuestadas fueron las siguientes:

**Tabla 8** *Personal encuestado*

Nombre	Cargo	Departamento
Sr. Edison Pozo	Gerente general	Administrativo
Ing. Deysi Fonseca	Jefe de ventas	Ventas y compras
Ing. Anita Pérez	Encargado de Caja	Ventas
Ing. Miriam Sánchez	Auxiliar contable	Financiero
Ing. Fabián Villegas	Contador	Financiero

**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

**Encuesta.** - En la presente investigación la encuesta se aplicó el 14 de noviembre del año 2022, y se llevó a cabo de manera presencial asistiendo a las instalaciones de la empresa, con el fin de obtener información sobre el manejo de los recursos económicos en la empresa, los procesos administrativos y financieros.

**Cuestionario.** - En el presente proyecto se utilizó un cuestionario conformado por 21 preguntas generales sobre la administración de la empresa. Es así como se utilizó una escala dicotómica, es decir que la respuesta solamente puede ser sí o no, a continuación, se visualizan las preguntas en el siguiente cuadro:

**Tabla 9 Preguntas del cuestionario y escala**

N°	Preguntas	Escala
1	¿La empresa dispone de un manual de políticas internas?	1.- Si 2.- No
2	¿La entidad cuenta con estrategias institucionales?	1.- Si 2.- No
3	¿La empresa cuenta con un paquete de software contable?	1.- Si 2.- No
4	¿El software contable cuenta con claves de acceso para el personal?	1.- Si 2.- No
5	¿La entidad utiliza indicadores financieros?	1.- Si 2.- No
6	¿El personal conoce de la importancia de los indicadores financieros en cuanto a la rentabilidad de la empresa?	1.- Si 2.- No
7	¿Conoce el beneficio de un Cuadro de Mando Financiero?	1.- Si 2.- No
8	¿Considera que la estructura organizacional y funcional actual de la ferretería es adecuada y contribuye al logro de los objetivos?	1.- Si 2.- No
9	¿Se encuentra por escrito las funciones y responsabilidades del personal?	1.- Si 2.- No
10	¿Se cuenta con una planificación para la gestión de la empresa?	1.- Si 2.- No
11	¿Considera que al contar con un constante control de las actividades se alcanzará la eficacia y confiabilidad en las responsabilidades diarias?	1.- Si 2.- No
12	¿Se han presentado quejas de clientes respecto al servicio que brinda la empresa?	1.- Si 2.- No

13	¿Se proporcionan los informes financieros a la gerencia para una pertinente toma de decisiones?	1.- Si 2.- No
14	¿Todas transacciones realizadas por la empresa disponen de comprobante y registro?	1.- Si 2.- No
15	¿Considera que el control interno diligente le permite salvaguardar los recursos financieros de la entidad?	1.- Si 2.- No
16	¿Cuenta con procedimientos por escrito para los procesos de compras y ventas?	1.- Si 2.- No
17	¿El porcentaje de ventas cumple con las expectativas de la empresa?	1.- Si 2.- No
18	¿Se encuentra enterado sobre la rentabilidad que tiene la empresa?	1.- Si 2.- No
19	¿La entidad cumple con el presupuesto programado?	1.- Si 2.- No
20	¿Los gastos en los que incide la empresa son previamente autorizados por gerencia?	1.- Si 2.- No
21	¿Se establece un control preciso de las entradas y salidas de mercadería al almacén?	1.- Si 2.- No

**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### **Fuentes de información secundaria**

La información de fuentes secundarias fue obtenida de la Ferretería Promacero a través de sus estados financieros, adicionalmente de la Superintendencia de Compañías para extraer información sobre las metas del sector ferretero.

**Observación.** - Este instrumento permitió agrupar y organizar la información de los estados financieros de la ferretería en una matriz de filas por columnas, donde las filas representan a los años de los cuales se obtuvo la información. Mientras que las columnas muestran las cuentas financieras más relevantes para el estudio, se recopiló de esta manera para obtener los valores de las cuentas contables para la aplicación de los indicadores financieros.



**Tabla 10** *Ficha de observación Estados Financieros*

<b>Cuentas</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
Activo corriente			
Total activos			
Pasivo corriente			
Total pasivo			
Total patrimonio			
Total ventas			
Cuentas por cobrar			
Total inventarios			
Utilidad neta			
Utilidad antes de impuestos			
Utilidad antes de impuestos e intereses			
Cuentas por pagar			
Gastos administrativos y ventas			
Gastos financieros			
Compras netas			

**Fuente:** Ferretería Promacero (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Este instrumento permitió reunir las cuentas contables del sector ferretero de la provincia de Tungurahua, a través de una matriz de filas por columnas, donde la fila representa el año del cual se tomó la información para el estudio. Mientras que las columnas muestran las cuentas contables utilizadas para obtener las metas del sector, con el propósito de más adelante comparar los resultados de los indicadores financieros de la empresa frente a las metas del sector.

**Tabla 11** *Ficha de observación sector ferretero*

<b>Cuentas</b>	<b>Año 2021</b>
Activo corriente	
Total activos	
Pasivo corriente	
Total pasivo	
Total patrimonio	
Total ventas	
Cuentas por cobrar	
Total inventarios	
Utilidad neta	
Utilidad antes de impuestos	
Cuentas por pagar	
Gastos administrativos y ventas	
Gastos financieros	
Compras netas	

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 2.1.3. Fases del desarrollo

A continuación, se describe las fases del desarrollo del proyecto integrador:

**Tabla 12** *Fases del desarrollo*

Objetivos específicos	Fases	Descripción
Calcular los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad de la Ferretería Promacero.	Fase I: Selección y aplicación de indicadores	En esta fase se realizó un cuestionario para el personal de la empresa y dos fichas de observación en las que se detallan las cuentas e indicadores utilizados para el estudio.
Comparar los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad con las metas de sector ferretero.	Fase II: Contraste de resultados de los indicadores	Se procedió a comparar los resultados de los indicadores financieros de la empresa en relación con las metas del sector.
Establecer una semaforización para las áreas de financiamiento e inversión de la Ferretería Promacero.	Fase III: Diseño del Cuadro de Mando Financiero	En esta fase se realizó un bosquejo del Cuadro de Mando Financiero posteriormente con los resultados de los indicadores.
Proponer estrategias financieras para impulsar el crecimiento empresarial.	Fase IV: Desarrollo de estrategias	En esta fase final se desarrollaron estrategias de acuerdo con las necesidades de la empresa y que le permita obtener los recursos que financien todas las actividades.

**Elaborado por:** Frutos (2022)

**Fase I Selección y aplicación de indicadores:** comprendió la utilización de instrumentos de recolección de información como fue el cuestionario en el cual se obtuvo detalles sobre el departamento Administrativo y Financiero, adicionalmente se realizó dos fichas de observación. Para la ejecución de la primera ficha de observación se consideró las cuentas más relevantes de los estados financieros de la empresa para el uso de los indicadores financieros y para la segunda ficha las metas del sector ferretero. Posteriormente se tabuló la información de la encuesta con gráficos en forma de pastel y con una tabla informativa, adicionalmente una interpretación, después con la información de la primera ficha de observación se calculó los indicadores financieros de la empresa.

**Fase II Contraste de resultados de los indicadores:** Posteriormente a la ejecución de los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad de la

empresa, se utilizó una matriz donde se obtuvo datos de las cuentas contables de las 5 empresas seleccionadas del sector ferretero a través de los estados financieros que se consiguieron en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Más adelante con los datos de las empresas del sector se aplicó los indicadores financieros y de esta forma se consiguió la meta del sector, con ello se comparó los resultados de la ferretería con las metas del sector ferretero de la provincia de Tungurahua, y verificó la situación de la empresa y en qué aspectos debe mejorar.

**Fase III Diseño del cuadro de mando financiero:** Se desarrolló el CMF de acuerdo con los resultados obtenidos de los indicadores financieros aplicados en la empresa y adicionalmente se incluyó la semaforización, además de analizar el incremento o decremento del indicador en un determinado periodo.

**Fases IV Desarrollo de estrategias:** Para la fase final se propuso estrategias financieras de acuerdo a las necesidades de la empresa que le permita obtener los recursos que financien todas las actividades a realizar para lograr los objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

El desarrollo del proyecto integrador permite que la Ferretería Promacero de la ciudad de Pelileo conozca la situación económica y financiera en que se encuentra, que medidas requieren ser aplicadas para facilitar la toma de decisiones y mejorar el control en sus recursos, mediante el diseño de un Cuadro de Mando Financiero (CMF). La información que conforme el CMF le ayudará a la gerencia para medir la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad, de esta forma se da cumplimiento al objetivo general del proyecto.

En el presente capítulo se diagnosticó la forma en la que la administración y el departamento financiero llevan a cabo determinados procesos y se calculó los indicadores financieros a través de la información obtenida de los estados financieros. Con el propósito de crear una herramienta que le permita conocer la evolución de la ferretería y cuáles son los puntos de mayor importancia dentro de la entidad.

Para lo cual se aplicó un cuestionario al personal de la ferretería con la finalidad de obtener información que contribuya a la investigación sobre la aplicación de indicadores financieros y si disponían de un manual de políticas para cada componente, y de esta manera alcanzar un correcto análisis. Adicionalmente se recopiló información a través de fichas de observación, para obtener datos de cada cuenta de la empresa y la meta del sector ferretero.

#### **3.1. Selección y aplicación de indicadores**

##### **3.1.1. Análisis e interpretación del cuestionario**

Se aplicó cuestionarios al departamento financiero, administrativo y ventas ya que son los que mantienen mayor relación con las áreas a estudiar. El objetivo del cuestionario fue reunir información que contribuya a la investigación sobre la implementación del Cuadro de Mando Financiero en la ferretería. A continuación, los resultados del cuestionario aplicado.

**Tabla 13 Análisis del cuestionario**

Preguntas	Respuestas	
	Si	No
1. ¿La empresa dispone de un manual de políticas internas?	-	100%
2. ¿La entidad cuenta con estrategias institucionales?	60%	40%
3. ¿La empresa cuenta con un paquete de software contable?	100%	-
4. ¿El software contable cuenta con claves de acceso para el personal?	100%	-
5. ¿La entidad utiliza indicadores financieros?	20%	80%
6. ¿El personal conoce de la importancia de los indicadores financieros en cuanto a la rentabilidad de la empresa?	60%	40%
7. ¿Conoce el beneficio de un Cuadro de Mando Financiero?	60%	40%
8. ¿Considera que la estructura organizacional y funcional actual de la ferretería es adecuada y contribuye al logro de los objetivos?	100%	-
9. ¿Se encuentra por escrito las funciones y responsabilidades del personal?	100%	-
10. ¿Se cuenta con una planificación para la gestión de la empresa?	40%	60%
11. ¿Considera que al contar con un constante control de las actividades se alcanzará la eficacia y confiabilidad en las responsabilidades diarias?	100%	-
12. ¿Se han presentado quejas de clientes respecto al servicio que brinda la empresa?	20%	80%
13. ¿Se proporcionan los informes financieros a la gerencia para una pertinente toma de decisiones?	100%	-
14. ¿Todas transacciones realizadas por la empresa disponen de comprobante y registro?	100%	-
15. ¿Considera que el control interno diligente le permite salvaguardar los recursos financieros de la entidad?	100%	-
16. ¿Cuenta con procedimientos por escrito para los procesos de compras y ventas?	100%	-
17. ¿El porcentaje de ventas cumple con las expectativas de la empresa?	100%	-
18. ¿Se encuentra enterado sobre la rentabilidad que tiene la empresa?	80%	20%
19. ¿La entidad cumple con el presupuesto programado?	100%	-
20. ¿Los gastos en los que incide la empresa son previamente autorizados por gerencia?	100%	-
21. ¿Se establece un control preciso de las entradas y salidas de mercadería al almacén?	80%	20%

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 3.1.2. Cálculo de indicadores financieros

Para el primer objetivo se procedió a calcular los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad con el propósito de realizar un análisis de la situación financiera de la Ferretería Promacero, además de evidenciar la variación económica durante los años 2019, 2020 y 2021, permitiéndole así a la empresa tomar decisiones oportunas.

#### 3.1.2.1. Valor económico agregado

Al efectuar el cálculo del indicador EVA se evidencia que durante los 3 años consecutivos el valor que se obtuvo fue negativo debido a que solamente existen deudas a corto plazo dando como resultado que la compañía está agotando sus recursos y no está generando un rendimiento para compensar el riesgo del propietario, debido a que la finalidad del valor económico agregado es crear un valor al entorno completo de la empresa.

**Tabla 14** Valor económico agregado

Cálculo de EVA	2019	2020	2021
<b>NOPAT</b>	154957,764	131839,903	219021,842
<b>Capital</b>	2538038,91	3168724,55	3378894,57
<b>ROIC</b>	6,11%	4,16%	6,48%
<b>WACC</b>	15,46%	28,41%	28,04%
<b>EVA=activos totales*(ROIC-WACC)</b>	-237.397,3376	-768.537,0129	-728.584,9916

Elaborado por: Frutos (2022)

**Tabla 15** Costo capital 2019

Aproximación financiera	Saldo 2019	% de Participación	Costo financiero	Costo ponderado
<b>pasivo con costo corto plazo</b>	664.386,40	48,77%	31,70%	
<b>pasivo con costo largo plazo</b>	0,00	0%	0,00%	
<b>Patrimonio</b>	697.957,96	51,23%		
<b>Capital(Total)</b>	1.362.344,36			
<b>costo capital</b>		<b>100,00%</b>		<b>15,46%</b>

Elaborado por: Frutos (2022)

**Tabla 16 Costo capital 2020**

Aproximación financiera	2020	% de Participación	Costo financiero	Costo ponderado
pasivo con costo corto plazo	1.347.417,44	66,12%	42,98%	
pasivo con costo largo plazo	0,00	0%	0,00%	
Patrimonio	690.510,91	33,88%		
Capital	2.037.928,35			
<b>costo capital</b>		<b>100,00%</b>		<b>28,41%</b>

Elaborado por: Frutos (2022)

**Tabla 17 Costo capital 2021**

Aproximación financiera	2021	% de Participación	Costo financiero	Costo ponderado
pasivo con costo corto plazo	1.260.684,13	65,69%	42,70%	
pasivo con costo largo plazo	0,00	0%	0,00%	
Patrimonio	658.586,39	34,31%		
Capital	1.919.270,52			
<b>costo capital</b>		<b>100,00%</b>		<b>28,04%</b>

Elaborado por: Frutos (2022)

### 3.1.2.2. Indicadores de rentabilidad

Para el año 2021, la utilidad neta rindió un 5,12% del activo total, es decir, este indicador muestra la capacidad que tiene el activo y qué tan bien se puede convertir en ganancias en un determinado periodo.

**Tabla 18 Rentabilidad neta del activo**

Nombre del indicador	Rentabilidad neta del activo	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	
Resultado 2019	$\frac{146.435,8}{5.654.677,65} \times \frac{5.654.677,65}{2.538.038,91}$	5,77%
Resultado 2020	$\frac{123.378,98}{5.636.508,92} \times \frac{5.636.508,92}{3.168.724,55}$	3,89%
Resultado 2021	$\frac{173.138,02}{7.747.136,51} \times \frac{7.747.136,51}{3.378.894,57}$	5,12%
<b>Promedio</b>		<b>4,93%</b>

Elaborado por: Frutos (2022)

Para el año 2021, la empresa ha generado una rentabilidad neta de ventas de 2,23%, este ratio permite determinar la eficiencia operativa de la ferretería, en otras palabras, la capacidad que tiene la entidad para transformar las ventas en beneficios.

**Tabla 19 Rentabilidad neta de ventas**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Rentabilidad neta de ventas</b>	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	
Resultado 2019	$\frac{146.435,8}{5.654.677,65}$	2,59%
Resultado 2020	$\frac{123.378,98}{5.636.508,92}$	2,19%
Resultado 2021	$\frac{173.138,02}{7.747.136,51}$	2,23%
<b>Promedio</b>		<b>2,34%</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, la empresa ha generado una rentabilidad financiera o ROE de 26,29%, esto quiere decir, que son los beneficios netos obtenidos en una determinada operación de inversión efectuado con los recursos necesarios para lograrlo.

**Tabla 20 Rentabilidad financiera**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Rentabilidad financiera</b>					
Unidad de medida	Porcentaje					
Fórmula	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$					
Resultado 2019	$\frac{5.654.677,65}{2.538.038,91}$	$\times \frac{197.909,36}{5.654.677,65}$	$\times \frac{2.538.038,91}{697.957,96}$	$\times \frac{197.909,36}{197.909,36}$	$\times \frac{146.435,8}{197.909,36}$	20,98%
Resultado 2020	$\frac{5.636.508,92}{3.168.724,55}$	$\times \frac{162.434,9}{5.636.508,92}$	$\times \frac{3.168.724,55}{690.510,91}$	$\times \frac{162.434,9}{162.434,9}$	$\times \frac{123.378,98}{162.434,9}$	17,87%
Resultado 2021	$\frac{7.747.136,51}{3.378.894,57}$	$\times \frac{239.235,73}{7.747.136,51}$	$\times \frac{3.378.894,57}{658.586,39}$	$\times \frac{239.235,73}{239.235,73}$	$\times \frac{173.138,02}{239.235,73}$	26,29%
<b>Promedio</b>						<b>21,71%</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)



### 3.1.2.3. Indicadores de liquidez

Para el año 2021, por cada dólar de deuda a corto plazo que tiene la empresa, cuenta con \$ 0,86 dólares para cubrirla, es decir, que el indicador de liquidez muestra qué porcentaje de la deuda a corto plazo puede costearse con los activos a corto plazo de la entidad.

**Tabla 21 Liquidez corriente**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Liquidez corriente</b>	
Unidad de medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Resultado 2019	$\frac{1.843.539,18}{1.840.080,95}$	\$ 1,00
Resultado 2020	$\frac{2.167.041,37}{2.478.213,64}$	\$ 0,87
Resultado 2021	$\frac{2.340.823,56}{2.720.308,18}$	\$ 0,86
<b>Promedio</b>		<b>\$ 0,91</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, por cada dólar de deuda a corto plazo que tiene la empresa cuenta con \$0,39 para cubrir sin considerar la cuenta de inventarios, como se puede observar la empresa cuenta con deudas altas con acreedores externos y que a su vez depende absolutamente de las ventas para poder liquidar sus pasivos a corto plazo.

**Tabla 22 Prueba ácida**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Prueba ácida</b>	
Unidad de medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Resultado 2019	$\frac{1.843.539,18 - 899.133,25}{1.840.080,95}$	\$ 0,51
Resultado 2020	$\frac{2.167.041,37 - 1.136.588,12}{2.478.213,64}$	\$ 0,42
Resultado 2021	$\frac{2.340.823,56 - 1.273.840,13}{2.720.308,18}$	\$ 0,39
<b>Promedio</b>		<b>\$ 0,44</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, la empresa no cuenta con recursos financieros para ejecutar las operaciones normales del negocio ya que no dispone del dinero necesario para llevarlas a cabo, el valor es negativo y nos indica que la ferretería se está extendiendo demasiado y es necesario que ajuste su modelo de negocio y con ello prevenir un castigo financiero o incluso la quiebra.

**Tabla 23** *Capital neto de trabajo*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Capital neto de trabajo</b>	
Unidad de medida	Dólares	
Fórmula	<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	
Resultado 2019	1.843.539,18 – 1.840.080,95	\$ 3.458,23
Resultado 2020	2.167.041,37 – 2.478.213,64	\$ -311.172,27
Resultado 2021	2.340.823,56 – 2.720.308,18	\$ -379.484,62
	<b>Promedio</b>	<b>\$ -229.066,22</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### **3.1.2.4. Indicadores de gestión o actividad**

Para el año 2021, las cuentas por cobrar clientes han rotado 8,34 veces, así podemos identificar el tiempo que tarda en convertirse en efectivo las cuentas por cobrar, mientras más veces rote la cartera le favorece a la ferretería debido a que así tendrá mayor liquidez y muestra la eficiencia con la que la entidad recibe los pagos de cada cliente.

**Tabla 24** *Rotación de cartera*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Rotación de cartera</b>	
Unidad de medida	Veces	
Fórmula	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	
Resultado 2019	$\frac{5.654.677,65}{806.473,17}$	7,01
Resultado 2020	$\frac{5.636.508,92}{741.652,47}$	7,60
Resultado 2021	$\frac{7.747.136,51}{929.154,27}$	8,34
	<b>Promedio</b>	<b>7,65</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, se puede evidenciar que el periodo de cobro de las ventas a crédito son cada 43 días, sin embargo, a la empresa le favorecería si se cobra en un periodo menor a un mes, este indicador muestra el número de días que han transcurrido desde que se entregan los productos hasta que se realiza el cobro.

**Tabla 25** *Periodo medio de cobranza*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Periodo medio de cobranza</b>	
Unidad de medida	Días	
Fórmula	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	
Resultado 2019	$\frac{806.473,17 \times 365}{5.654.677,65}$	52,06
Resultado 2020	$\frac{741.652,47 \times 365}{5.636.508,92}$	48,03
Resultado 2021	$\frac{929.154,27 \times 365}{7.747.136,51}$	43,78
<b>Promedio</b>		<b>47,95</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, el periodo de pago fue de cada 68 días, es decir, que la ferretería tarda entre dos meses y unos días para cubrir sus deudas con los acreedores, de igual manera al cotejar con el indicador de cobro se verifica que estos cancelan en un mes y unos días, sin embargo, es necesario contar con negociación tanto con los clientes como los proveedores para ajustar los periodos.

**Tabla 26** *Periodo medio de pago*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Periodo medio de pago</b>	
Unidad de medida	Días	
Fórmula	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	
Resultado 2019	$\frac{1.028.983,27 \times 365}{4.972.804,1}$	75,53

Resultado 2020	$\frac{1.102.734,42 \times 365}{5.138.917,18}$	78,32
Resultado 2021	$\frac{1.276.497,53 \times 365}{6.820.963,92}$	68,31
<b>Promedio</b>		74,05

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, el indicador de impacto de gastos administrativos y de ventas registró 9%, este ratio presenta el impacto de los gastos con relación a las ventas, es recomendable que su resultado sea bajo porque de esta manera genera rentabilidad y beneficios para la ferretería.

**Tabla 27** *Impacto de los gastos de administración y ventas*

Nombre del indicador	Impacto de los gastos de administración y ventas	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$\frac{\text{Gastos Admi.y Ventas}}{\text{Ventas}}$	
Resultado 2019	$\frac{528.254,92}{5.654.677,65}$	9%
Resultado 2020	$\frac{532.739,52}{5.636.508,92}$	9%
Resultado 2021	$\frac{726.742,74}{7.747.136,51}$	9%
<b>Promedio</b>		9%

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, el impacto de carga financiera registro 2%, este indicador permite conocer la relación existente entre los gastos financieros y las ventas de la ferretería, es decir que del total de las ventas el 2% se invierte en gastos financieros, se puede concluir que este indicador es positivo debido a que se obtuvo un valor bajo y se recomienda que no supere el 10% de las ventas.

**Tabla 28 Impacto de carga financiera**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Impacto de carga financiera</b>	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	
Resultado 2019	$\frac{71.672,55}{5.654.677,65}$	1%
Resultado 2020	$\frac{84.839,9}{5.636.508,92}$	2%
Resultado 2021	$\frac{132.318,91}{7.747.136,51}$	2%
<b>Promedio</b>		<b>1%</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 3.1.2.5. Indicadores de solvencia o endeudamiento

Para el año 2021 la empresa tiene un 80,51% de su activo comprometido con los acreedores. El indicador de endeudamiento del activo permite conocer el nivel de deuda de la entidad con relación al total de los activos, con el resultado obtenido quiere decir que la ferretería depende en gran parte de sus acreedores dando como consecuencia una reducida capacidad de endeudamiento.

**Tabla 29 Endeudamiento del activo**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Endeudamiento del activo</b>	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	
Resultado 2019	$\frac{1.840.080,95}{2.538.038,91}$	72,50%
Resultado 2020	$\frac{2.478.213,64}{3.168.724,55}$	78,21%
Resultado 2021	$\frac{2.720.308,18}{3.378.894,57}$	80,51%
<b>Promedio</b>		<b>77,07%</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, la empresa obtuvo \$5,13; esto quiere decir que mientras más elevado sea el valor del indicador su nivel de endeudamiento se incrementará, en el resultado del ratio muestra que los activos han sido obtenidos su gran parte con fondos ajenos o con reinversión de utilidades.

**Tabla 30 Apalancamiento**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Apalancamiento</b>	
Unidad de medida	Dólares	
Fórmula	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	
Resultado 2019	$\frac{2.538.038,91}{697.957,96}$	\$ 3,64
Resultado 2020	$\frac{3.168.724,55}{690.510,91}$	\$ 4,59
Resultado 2021	$\frac{3.378.894,57}{658.586,39}$	\$ 5,13
<b>Promedio</b>		<b>\$ 4,45</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

Para el año 2021, el nivel de endeudamiento patrimonial fue de 413%, esto quiere decir que, la empresa se encuentra comprometida un 413% con las deudas que posee la misma. En otras palabras, los accionistas de la empresa son los encargados de patrocinar gran parte del patrimonio de la empresa, demostrando así que el capital que posee la ferretería no es suficiente para cubrir los compromisos con acreedores.

**Tabla 31 Endeudamiento patrimonial**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Endeudamiento patrimonial</b>	
Unidad de medida	Porcentaje	
Fórmula	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	
Resultado 2019	$\frac{1.840.080,95}{697.957,96}$	264%
Resultado 2020	$\frac{2.478.213,64}{690.510,91}$	359%
Resultado 2021	$\frac{2.720.308,18}{658.586,39}$	413%
<b>Promedio</b>		<b>345%</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### **3.2. Contraste de resultados de los indicadores**

#### **3.2.1. Clasificación de las empresas ferreteras de la provincia de Tungurahua**

Para el desarrollo del segundo objetivo en el cual se procedió a comparar los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y actividad con las metas de sector ferretero, esto fue con la finalidad de mejorar el rendimiento de la ferretería frente al sector, establecer mejores prácticas que le ayuden a posicionarse en el mercado y aumentar la eficiencia. Es por ello que se clasificó cinco empresas ferreteras con relación al tamaño de la Ferretería Promacero la cual es una empresa mediana. Lo siguiente fue obtener la información de las cuentas contables de cada una mediante los estados de situación financiera publicados en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, luego se ubicó en una tabla que facilitó el análisis y la representación de los datos.

**Tabla 32 Ferreterías de Tungurahua**

	<b>Freviuno Cia. Ltda.</b>	<b>Ambatol Cia. Ltda.</b>	<b>Galabusiness Cía. Ltda.</b>	<b>Comercio e industrias Ramiro Naranjo Cia. Ltda.</b>	<b>ferretería y materiales de construcción Fermacol C. Ltda.</b>	
<b>Cuentas</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Promedio</b>
Activo corriente	1.141.991,16	1.029.572,43	608.665,20	769.773,48	1.688.352,19	1.047.670,89
Total activos	1.211.153,23	1.381.671,71	966.803,07	875.982,05	1.969.241,64	1.280.970,34
Pasivo corriente	920.032,05	858.927,86	363.703,50	708.835,29	975.083,61	765.316,46
Total pasivo	1.012.493,80	1.009.390,42	800.518,42	767.833,46	1.054.428,98	928.933,02
Total patrimonio	198.659,43	372.281,29	166.284,65	108.148,59	60.000,00	181.074,79
Total ventas	3.173.653,23	2.738.521,60	1.023.479,25	1.528.748,92	5.876.043,98	2.868.089,40
Cuentas por cobrar	342.772,10	303.081,84	54.422,99	14.995,54	562.547,64	255.564,02
Total inventarios	678.833,45	603.742,68	384.175,91	768.037,11	755.205,63	637.998,96
Utilidad neta	37.870,65	81.333,45	13.144,20	36.615,98	50.528,45	43.898,55
Utilidad antes de impuestos	58.066,53	100.409,80	14.527,70	51.130,93	79.755,19	60.778,03
Utilidad antes de impuestos e intereses	58.066,53	100.409,80	14.527,70	51.130,93	79.755,19	60.778,03
Cuentas por pagar	765.309,98	577.545,84	272.583,81	612.236,56	455.007,88	536.536,81
Gastos administrativos y ventas	2.807.900,27	293.746,67	156.895,99	246.770,70	396.243,90	780.311,51
Gastos financieros	16.048,02	29.207,39	18.235,25	6.891,66	933,42	14.263,15
Compras netas	2.994.061,83	2.526.131,37	936.020,84	1.455.310,40	5.516.393,29	2.685.583,55

**Fuente:** Superintendencia de compañías, Valores y Seguros (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 3.2.2. Determinación de las metas del sector ferretero

Con el promedio que se obtuvo en la tabla anterior de las ferreterías seleccionadas se aplicaron las fórmulas de los indicadores financieros y esta manera se adquirió las metas del sector ferretero.



**Tabla 33 Metas del sector ferretero**

TIPO	INDICADORES	FÓRMULA	RESOLUCIÓN	METAS SECTOR FERRETERO
Indicadores de rentabilidad	Rentabilidad neta del activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{43.898,55}{2.868.089,40} \times \frac{2.868.089,40}{1.280.970,34}$	3,43%
	Rentabilidad neta de ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{43.898,55}{2.868.089,40}$	1,53%
	Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$ $\times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$	$\frac{2.868.089,40}{1.280.970,34} \times \frac{60.778,03}{2.868.089,40} \times \frac{1.280.970,34}{181.074,79}$ $\times \frac{60.778,03}{60.778,03} \times \frac{43.898,55}{60.778,03}$	4,24%
Indicadores de liquidez	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{1.047.670,89}{765.316,46}$	\$ 1,37
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{1.047.670,89 - 637.998,96}{765.316,46}$	\$ 0,54
	Capital neto de trabajo	<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	1.047.670,89 – 765.316,46	\$ 282.354,43
Indicadores de gestión	Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{2.868.089,40}{255.564,02}$	11,22
	Periodo medio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	$\frac{255.564,02 \times 365}{2.868.089,40}$	32,52
	Periodo medio de pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	$\frac{536.536,81 \times 365}{2.685.583,55}$	72,92

Indicadores de solvencia o endeudamiento	Impacto de los gastos de administración y ventas	$\frac{\text{Gastos Admi. y Ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{780.311,51}{2.868.089,40}$	27,21%
	Impacto de la carga financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	$\frac{14.263,15}{2.868.089,40}$	0,50%
	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{928.933,02}{1.280.970,34}$	72,52%
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{1.280.970,34}{181.074,79}$	\$7,07
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{928.933,02}{181.074,79}$	513%

**Fuente:** Superintendencia de compañías, Valores y Seguros (2022)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 3.2.3. Comparación de los indicadores financieros de la empresa frente al sector ferretero

En la siguiente tabla se puede visualizar los resultados obtenidos de la empresa del año 2021, calculados anteriormente con las fórmulas de los indicadores financieros, que de igual manera se calculó en promedio de las cinco empresas medianas seleccionadas con el propósito de obtener las metas del sector ferretero de la provincia de Tungurahua.

**Tabla 34** Resultados de la empresa con relación al sector ferretero

<b>Indicadores</b>	<b>Ferretería Promacero</b>	<b>Meta sector ferretero</b>	<b>Interpretación</b>
Rentabilidad neta del activo	5,12%	3,43%	La ferretería cuenta con una rentabilidad neta del activo mayor al sector ferretero, lo cual refleja que se encuentra en un rango aceptable, sin embargo, se recomienda incrementar su porcentaje.
Rentabilidad neta de ventas	2,23%	1,53%	Como se puede observar el resultado de la empresa de la rentabilidad neta en ventas fue superior a la de su sector lo cual es favorable, pero es necesario que el resultado se incremente para el próximo periodo.
Rentabilidad financiera	26,29%	4,24%	La rentabilidad financiera de la ferretería es superior al resultado del sector ferretero lo cual es positivo para la entidad debido a que obtuvieron beneficios al invertir.
Liquidez corriente	\$ 0,86	\$ 1,37	La ferretería no cuenta con la capacidad de efectuar los pagos a corto plazo y se entiende que por cada dólar de deuda en su pasivo corriente que tiene la empresa solamente tiene 0,86 para cubrirla, esto quiere decir que la empresa no se encuentra bien, mientras que el resultado del sector supera su resultado.
Prueba ácida	\$ 0,39	\$ 0,54	Como se puede observar la empresa posee grandes deudas con los acreedores y dependen totalmente de las ventas para cubrir sus pasivos, además que el resultado de la prueba ácida es inferior al sector ferretero dando un resultado desfavorable para la empresa.
Capital neto de trabajo	\$ - 379.484,62	\$ 282.354,43	El valor que tiene la empresa en su capital de trabajo es negativo por lo tanto no disponen de recursos para el giro del negocio, siendo perjudicial para la entidad ya que su resultado es muy bajo en relación con el sector ferretero.
Rotación de cartera	8,34	11,22	Las veces que ha rotado la cartera de la ferretería Promacero es menor en cuanto al resultado del sector siendo negativo para la empresa debido a que se recomienda que mientras más veces rote la cartera la empresa obtendrá mayor liquidez.
Periodo medio de cobranza	43,78	32,52	La ferretería dispone de 43 días para efectuar el cobro a sus clientes, sin embargo, frente al sector ferretero se encuentra en desventaja debido a que cuenta con menos días para el cobro.
Periodo medio de pago	68,31	72,92	El periodo de pago a los proveedores de la ferretería es menos con relación al sector ferretero esto quiere decir que es desfavorable para la empresa ya que dispone de menos días para cancelar sus deudas.
Impacto de los gastos de administración y ventas	9%	27,21%	El resultado del impacto de los gastos administrativos y de ventas de la ferretería Promacero son inferiores con relación al sector ferretero, no obstante, esto es positivo para la empresa debido a que muestra un mayor control en los gastos ya que se recomienda que estos no deben ser muy elevados respecto a sus ventas.




Impacto de la carga financiera	2%	0,50%	En la ferretería el valor de la carga financiera es mayor con relación al sector ferretero, siendo desfavorable para empresa, mostrando así la incidencia que tienen los gastos respecto a los ingresos.
Endeudamiento del activo	80,51%	72,52%	El resultado de la empresa sobre el endeudamiento del activo es mayor en cuanto al sector ferretero, debido a que la empresa tiene un 80,51% de su activo comprometido con los acreedores, y se recomienda tomar medidas para no depender solamente de los acreedores.
Apalancamiento	\$ 5,13	\$7,07	Como se puede observar la meta del sector ferretero sobrepasa el valor de la empresa dando como consecuencia que esta se encuentre en una mejor situación, pese a que el capital que posee la ferretería no es suficiente para cubrir los compromisos con acreedores.
Endeudamiento patrimonial	413%	513%	En la ferretería el grado de compromiso del patrimonio con sus acreedores es muy elevado a pesar de ello la meta del sector es superior, esto quiere decir que el capital no es suficiente para sus obligaciones con acreedores.

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### 3.3. Diseño del cuadro de mando financiero

Para la elaboración del Cuadro de Mando Financiero se tomó en consideración el resultado del año 2021 de la ferretería y se contrastó frente a la meta propuesta por la empresa, lo cual dieron como resultado valores porcentuales que permitieron establecer una semaforización de acuerdo con tres colores. Por ende, el rojo representa un estado crítico, el color amarillo manifiesta un estado con riesgo, y finalmente el color verde da paso a un estado aceptable, lo cual tuvo como finalidad que al revisar el cuadro de mando financiero se pueda demostrar de forma clara a la gerencia cuáles son los aspectos comprometidos o en estado crítico dentro de la empresa, y aquellos ejecutados correctamente. Por otra parte, se añadió un gráfico representativo de cada grupo de indicadores financieros con el fin de obtener una mejor interpretación de la evolución en los tres años analizados.

**Tabla 35** Semaforización

% De cumplimiento	Estado
>=95%	 Aceptable
<=95% y >=80%	 Con riesgo
<80%	 Crítico

**Fuente:** CONAC (2017)

**Elaborado por:** Frutos (2022)

**Tabla 36 Cuadro de Mando Financiero**

Indicador	Objetivo estratégico	Resultado 2020	Resultado 2021	Variación	Estándar	Meta	Tendencia	% de Cumplimiento	Estado
<b>Rentabilidad financiera</b>	-Mejorar la productividad -Cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias	17,87%	26,29%	8,42%	19,68%	2%	Favorable	<b>465,19%</b>	<b>ACEPTABLE</b>
<b>Rentabilidad neta del activo</b>	Gestionar de manera eficiente los recursos (económicos y humanos)	3,89%	5,12%	1,23%	7,02%	3%	Favorable	<b>39,30%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Rentabilidad neta de ventas</b>	Fortalecer las estrategias comerciales	2,19%	2,23%	0,04%	10,00%	8%	Favorable	<b>0,51%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Liquidez corriente</b>	Disponer de un fondo de emergencia	\$0,87	\$0,86	-0,01	1,50	0,63	Desfavorable	<b>-1,59%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Prueba ácida</b>	Establecer un control financiero	\$0,42	\$0,39	-0,03	1,05	0,63	Desfavorable	<b>-4,76%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Capital neto de trabajo</b>	Promover descuentos para los casos de pagos anticipados	\$-311.172,27	\$-379.484,62	-68.312,35	420.000,00	731.172	Desfavorable	<b>-9,34%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Rotación de cartera</b>	Facilitar la forma de pago a los clientes	7,6	8,34	0,74	6	-1,6	Desfavorable	<b>-46,25%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Periodo medio de cobranza</b>	Contar con incentivos para la cancelación de la factura	48,03	43,78	-4,25	60	11,97	Desfavorable	<b>-35,51%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Periodo medio de pago</b>	-Reducir el plazo de cobro -Optimizar el proceso de cobro	78,32	68,31	-10,01	90	11,68	Desfavorable	<b>-85,70%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Impacto de los gastos de administración y ventas</b>	Contar con negociaciones más sostenibles	9%	9%	0,00%	10%	1%	Desfavorable	<b>0,00%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Impacto de la carga financiera</b>	Reducir los gastos financieros para no afectar a la utilidad operacional	2%	2%	0,00%	2%	0%	Desfavorable	<b>0,00%</b>	<b>CRÍTICO</b>

<b>Endeudamiento del activo</b>	Vender activos que ya no se utilizan en la empresa	78,21%	80,51%	2,30%	50%	-28%	Desfavorable	<b>-8,15%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Apalancamiento</b>	Analizar los beneficios que va a aportar el apalancamiento además de los efectos negativos	\$4,59	\$5,13	0,54	2,20	-2,39	Desfavorable	<b>-22,59%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>Endeudamiento patrimonial</b>	Establecer estrategias para no depender de fondos ajenos solamente	359%	413%	54,00%	100%	-259%	Desfavorable	<b>-20,85%</b>	<b>CRÍTICO</b>
<b>EVA</b>	Aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más	-768.537,01	- 728.584,99	39.952,02			Desfavorable	<b>0,00%</b>	<b>CRÍTICO</b>

**Elaborado por:** Frutos (2022)

### **3.4. Desarrollo de estrategias financieras**

Para que una empresa alcance el éxito es necesario que disponga de estrategias financieras que le ayuden como respaldo para todas las decisiones que se deba tomar en cuanto a las finanzas. Teniendo en cuenta esto, se puede resumir en 5 puntos clave el éxito de las estrategias en una entidad.

En primer lugar, es importante analizar la estrategia financiera en las grandes empresas, esto quiere decir que se debe considerar las necesidades y objetivos de cada empresa el perfil de riesgo, la rentabilidad, fuentes de financiamiento, las limitaciones en sus recursos entre otros aspectos, la información será más fácil de obtener siempre que la empresa mantenga datos actualizados y se encuentre digitalizado. El siguiente punto es diseñar las estrategias financieras en función del plazo, las estrategias financieras más recomendables son aquellas que se establecen a largo plazo y debe estar encaminada a la inversión, crecimiento interno y crecimiento externos.

El tercer punto habla de seguir todos los pasos para implementar la estrategia financiera en la empresa, en cuanto a la implementación se debe llevar a cabo de manera progresiva para obtener mejores resultados, a través de la realización de reuniones periódicas con los responsables del área de contabilidad con la finalidad de verificar el progreso. Posteriormente se revisan las estrategias financieras ya que debido a la gran cantidad del personal que debe cumplir hace que se presenten dificultades es por ello que se deben hacer revisiones una vez al mes en caso de que sea necesario realizar algún ajuste.

Y finalmente es necesario rentabilizar los beneficios empresariales, esto hace referencia para aquellos recursos que por el momento no se vayan a utilizar a corto plazo se pueden invertir. A continuación, se establecieron estrategias en base a los resultados de los indicadores financieros que mostraron mayor inconveniente en el cuadro de mando financiero y que por ende su estado es crítico. En definitiva, las estrategias desarrolladas permiten el crecimiento empresarial.

**Tabla 37 Estrategias financieras**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Incrementar las ventas	<p>La publicidad y redes de mercadeo se han convertido en una fuente necesaria para expandir y dar a conocer los productos que ofrece la compañía, teniendo como finalidad el incremento de las ganancias que se verán reflejados en el estado de resultados. Para ello se propone efectuar una publicidad a través de fuentes de mayor utilización de hoy en día, como redes sociales, publicidad impresa, correos corporativos a sus clientes que aportan sus ingresos a la empresa.</p>	Departamento de ventas
	<p>La fabricación de los bienes de la empresa mayormente es ejecutada en el exterior, por lo que este genera costos. A consecuencia de esto, se prevé realizar una comparación de precios que se fijan en el mercado de acuerdo con las diferentes empresas, solicitando que el proveedor emita una cotización de los productos posibles a ser adquiridos, esto contribuirá a poder evaluar y analizar. De modo que la entidad optara por elegir el bien a menor precio con la finalidad de obtener mayor rentabilidad, teniendo en cuenta las 4p (producto, plaza, precio y promoción).</p>	Gerencia
	<p>Primero se analizará el mercado competitivo, recolectando información acerca de la oferta, demanda y los precios con el propósito de tomar decisiones acertadas que favorezcan el crecimiento de los ingresos de la entidad.</p>	Departamento financiero
	<p>Es un reto para los sectores conseguir nuevos clientes, con el fin de obtener altos niveles de ingresos. Para se requiere crear un plan de operaciones que inicia con el perfil del usuario, fuentes de contacto, clasificación según su potencial económico.</p>	Departamento de ventas



Reorganización de costos por cada proyecto	Gestionar los costos y gastos con relación a los ingresos, es necesario que se definan mecanismos como el sistema ERP para mejorar los ingresos y las pérdidas de la empresa.	Departamento financiero
	Añadir un plan adecuado de compras, facilita que los inventarios sean controlados oportunamente y no generen costos adicionales. Al perfeccionar políticas de compras, las actividades que realicen las organizaciones serán eficientes.	Departamento financiero
	Gestión eficiente en los inventarios a través de nuevas tácticas en la adquisición de bienes, aplicando tecnología sistemática con novedosas políticas de compra que perfeccionen el control interno del área de logística.	Departamento de ventas
Incrementar la liquidez de la empresa	La empresa no dispone de efectivo suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo, por eso es necesario definir políticas de crédito y cobranza que permitan cumplir con los plazos de cobro y pago establecido.	Departamento financiero
	La gestión financiera permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa, administrar los capitales con los que dispone para cubrir las obligaciones con terceros, de esta manera contar con un control adecuado de los accesos y partidas que genere la entidad.	Departamento financiero
	El pronto pago tiene como objetivo estimular a los clientes a optar por el pago de sus obligaciones antes de su vencimiento, así mismo será un beneficio directo y paralelo para ambas partes vinculadas, alcanzar la meta es necesario reducir el porcentaje de clientes morosos, se planea un descuento del 5% a cada factura emitida.	Departamento de ventas
	Para elevar el activo disponible se requiere que las cuentas por cobrar se cobren a 30 días, mientras que las cuentas por pagar sean a 60 días.	Departamento financiero

**Elaborado por:** Frutos (2022)

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto integrador con el tema “Implementación del Cuadro de Mando Financiero en la Ferretería Promacero” que tuvo como objetivo diseñar una herramienta para identificar factores claves de éxito que nos permitan sustentar las estrategias de crecimiento empresarial durante el año 2021. A continuación, se establecieron las siguientes conclusiones:

La teoría financiera aplicada en el proyecto integrador llamada trade-off, en la cual explica que el mejor coeficiente de endeudamiento en el que puede encontrarse una entidad es alcanzando una reducción de costos de financiamiento y a su vez maximizando el valor de la empresa. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede comprender que la estructura financiera de la empresa no dispone de equilibrio entre los costos y beneficios. Esto se debe a que los valores obtenidos en el nivel de endeudamiento son muy elevados y por ende arroja que la empresa no se encuentra sana financieramente.

Para dar cumplimiento al primer objetivo, se refleja el cálculo de los indicadores financieros donde se pudo observar la variación financiera de la ferretería durante los años 2019, 2020 y 2021. De esta manera se pudo realizar el análisis de acuerdo con el último año, el mismo que evidencia inconvenientes de liquidez siendo así que el pasivo corriente supera al activo corriente, es decir que la empresa no dispone de la capacidad suficiente para solventar sus obligaciones de corto plazo dando como resultado una estructura financiera frágil. En cuanto a la rentabilidad, la utilidad obtenida en dicho periodo refleja que la inversión realizada o cuanto se obtiene por cada unidad que se invierte, fue por debajo de la meta establecida, sin embargo, es importante tomar en cuenta que la premisa financiera de la rentabilidad es la siguiente; que a mayor liquidez se obtiene menor rentabilidad mostrando una relación inversa. Por otro lado, el nivel de endeudamiento de la empresa sobre pasa el porcentaje máximo, el cual es del 60% entre los cuales pueden

ser el nivel de endeudamiento de largo plazo el 40% y de corto plazo el 20%. Adicionalmente se llevó a cabo el cálculo del valor económico agregado en mismo que refleja que la situación de la ferretería no es la adecuada debido a que obtuvo un valor negativo, es decir que la empresa está destruyendo su valor, no está obteniendo los rendimientos esperados y que le cuesta generarlos, es por ello que debe optar por alternativas de inversión con menor riesgo.

Respondiendo al segundo objetivo, eventualmente al comparar los resultados de los indicadores financieros de la empresa Promacero frente al promedio de las empresas del sector ferretero se concluye que la empresa presenta mayor dificultad en los siguientes indicadores: liquidez corriente, prueba ácida, capital neto de trabajo, rotación de cartera, periodo medio de cobranza, periodo medio de pago, impacto de la carga financiera y endeudamiento del activo. Además, la empresa no se encuentra en un estado idóneo debido a que en gran parte de los indicadores los valores son inferiores a su sector. No obstante, un punto positivo de realizar una evaluación comparativa entre las empresas del sector es que le permite a la ferretería conocer cuáles son los aspectos que debe mejorar no solamente de forma financiera sino más bien en sus procesos internos y con el personal.

Como tercer objetivo, en la aplicación de la semaforización se desarrolló el cuadro de mando financiero dentro del cual se da a conocer los aspectos de mejora empresarial, brindando una visión general de la empresa en cuanto a su situación financiera, además de facilitar su comprensión ya que cada indicador muestra el cambio durante dicho periodo y si este cumple con la meta establecida, para culminar en la matriz se puede verificar que gran parte de los indicadores se encuentran en un estado crítico es decir de color rojo, mostrando así que ciertos procesos desfavorecen el desempeño de la empresa y deben ser modificados.

Finalmente, para el cumplimiento del cuarto objetivo, se muestran las estrategias financieras desarrolladas que le permiten a la empresa cumplir los objetivos que se haya propuesto en un determinado periodo, administrar eficientemente los recursos, mejorar la rentabilidad, hacer crecer el valor de la empresa, además de contribuir a colocarse de forma más competitiva en el sector.

## **4.2.Recomendaciones**

Acoger los resultados del cuadro de mando financiero con el objetivo de mejorar todos los aspectos encontrados y que son considerados como críticos para la empresa, de esta manera se alcanzará el perfeccionamiento en los procesos internos y que a su vez ayudará a la toma de decisiones.

Implementar la herramienta de gestión anteriormente mencionada que contribuya a alcanzar los objetivos de la entidad. De igual forma, se requiere de otras herramientas que aporten para mejorar la gestión empresarial y que ayuden a disminuir las deficiencias encontradas, entre ellas pueden ser: un plan de acción de estrategias, manual de políticas internas, protocolo de seguridad laboral y programa de capacitaciones para el personal.

Aplicar las estrategias financieras desarrolladas que le permitan impulsar el crecimiento empresarial y si es necesario incrementar nuevas estrategias.

Comparar los resultados de los indicadores financieros de la empresa frente al sector ferretero periódicamente, con el fin de verificar los cambios y variaciones obtenidos para optar por decisiones más oportunas.

Realizar constataciones físicas de forma regular y así mantener controlado y actualizado el inventario.

Buscar nuevos socios o inversores para la empresa a través de nuevas acciones o incrementando el valor de las que ya existen y de esta forma aumentar el capital de la entidad.

Mantener un reporte de control de quejas realizadas por los clientes, con el fin de brindar una solución al problema.

Difundir al personal los objetivos estratégicos desarrollados en la ejecución del cuadro de mando financiero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C., Terán, M., Álvarez, Á., & Salazar, E. (2018). *Gestión financiera* (Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Anaya, W., & Mora, J. (2012). Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa CHP materiales para la construcción S.A. In *Экономика Региона*.
- Arévalo, S., Osejo, J., Fonseca, C., & Canchignia, D. (2018). Análisis financiero del sector construcción de las empresas ecuatorianas en el periodo 2016-2017. *Revista De Investigación Sigma*, 5(02), 39–49. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1253>
- Benavides, B., & Vásquez, L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Cienciamatria*, 7(2), 452–478. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518>
- Bonilla, F. (1969). El valor económico agregado (Eva) en el valor del negocio. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 55–70. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.284>
- Business Insider México. (2022). *La guerra entre Rusia y Ucrania encarece los materiales de construcción, señala un reporte de Lamudi*. [https://businessinsider.mx/guerra-rusia-ucrania-afecta-sector-construccion-senala-lamudi\\_economia/](https://businessinsider.mx/guerra-rusia-ucrania-afecta-sector-construccion-senala-lamudi_economia/)
- Canós, L., Valero, M., & Maheut, J. (2009). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. *Universidad Politécnica de Valencia*. <https://doi.org/10.1007/978-1-59745-409-4>
- Cdecomunicacion. (2014). *La ferretería debe ofrecer servicios y no solo productos*. Ferretería y Bricolaje. <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/reportajes/8105/la-ferreteria-debe-ofrecer-servicios-y-no-solo-productos>
- Cervantes, A., Pérez, S., Cruz, D., & Sauza, B. (2018). Estructura de capital, desde la perspectiva del trade-off, a nivel Latinoamérica (2008 - 2016). *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 5(9), 2–3. <https://doi.org/10.29057/ess.v5i9.2901>
- CONAC. (2017). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico. In *Conac*.
- Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión Gerencial*, 1, 13–28. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874003.pdf>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*.
- David, F. (2013). Administración Estratégica. In *Pearson*. [https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos\\_de\\_administraci\\_\\_n\\_estrata](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrata)
- De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media

- ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109.
- Diario los Andes. (2021). *La revolución digital llega a las ferreterías*. Diario Los Andes. <https://www.diariolosandes.com.ec/la-revolucion-digital-llega-a-las-ferreterias/>
- El siglo. (2021). *La importancia de las ferreterías en Latinoamérica | elsiglocomve*. El Siglo. <https://elsiglo.com.ve/2021/05/10/la-importancia-de-las-ferreterias-en-latinoamerica/>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2017). Gestión financiera empresarial. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.  
[http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gestión inanciera.pdf](http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gestión%20inanciera.pdf)
- Falco, A. (2008). Cuadro de mando integral. *Cajastur*, 7, 23–28.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=34517437&lang=es&site=ehost-live>
- Ferreras, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 19(2), 201–220. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713901003>
- Fontalvo, T., Vergara, J., & De la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la zona industrial vía 40. *Pensamiento & Gestión*, 32, 165–189.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.wear.2013.01.059>
- Fornero, R. (1996). Análisis financiero con información contable. *Manual de Estudio Programado*, 20.  
[https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos\\_practicos/afic/AFICCap1.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFICCap1.pdf)
- Garcés, C. (2019). Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa Disgarta. In *Escuela de administración de empresas* (Issue 2). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- García, J. (2021). *Ferreteros esperan cerrar 2021 con 4% de crecimiento*. Revista NEO. <https://www.revistaneo.com/articles/2021/07/20/ferreteros-esperan-cerrar-2021-con-4-de-crecimiento>
- Ghiglione, F. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088.  
<https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- González, A. (2009). *Análisis e interpretación de estados financieros de una empresa comercializadora*.  
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/46427/QuirozCortesMCarmen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Quipukamayoc Revista de La Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 153.  
<https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>
- Herrera, D. (2019). *Estrategias de marketing para mejorar el nivel de posicionamiento*

*de centro ferretero Herrera Vargas en San Miguel de los Bancos. Universidad Tecnológica Israel.*

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2019). *Directorio de empresas y establecimientos 2018*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- Intelectual Universidad Latina. (2022). *Administración estratégica. Una herramienta necesaria en empresas*. UNILA. <https://www.unila.edu.mx/administracion-estrategica/#:~:text=La administraci3n estrat3gica se enfoca,el 3xito de una organizaci3n.>
- IPC Ecuador. (2022). *El IPC aumenta hasta el 3,7% en diciembre en Ecuador*. Expansion/Datosmacro.Com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador>
- Jiménez, F., & Palacín, M. (2013). La estructura financiera de las empresas, un análisis descriptivo. *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa*, 53(9), 24.
- Lana, R. (2008). La administracion estrategica como herramienta de gesti3n. *Revista Científica*, 9(LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION), 20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Lideres 4.0. (2016). *Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral Kaplan y Norton*. Lideres 4.0. <https://lideres4.wordpress.com/2016/05/02/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-kaplan-y-norton/>
- L3pez, E., Rojas, L., & Torres, A. (2018). Importancia estrat3gica del cuadro integral de mando en la gesti3n empresarial, balanced scorecard. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 11, 17–25.
- Luzuriaga, I., & Ludeña, G. (2018). En an3lisis financiero como estrategia de gesti3n para evaluar la situaci3n financiera en las empresas comerciales. *Revista Electrónica Entrevista Acad3mica*, I(4), 341–365.
- Mondrag3n, S. (2011). *Marco conceptual de las teorías de la irrelevancia, del trade off y de la jerarquía de las preferencias* (Vol. 12, Issue 30). Universidad Nacional de Colombia.
- Mundo Constructor. (2021). *Digitalizaci3n del sector ferretero*. Mundo Constructor. <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/digitalizacion-del-sector-ferretero>
- Murillo, M. (2019). ¿Qu3 son los factores cr3ticos del 3xito y como se vinculan con el BSC? *Delphos*, 506, 10.
- Oyaque, S., Santamaria, E., & L3pez, Z. (2019). Herramienta de gesti3n cuadro de mando integral ajustado a las particularidades Y singularidades fe Ongs privadas - caso obra Social sopeña Oscus. In *Universidad T3cnica de Ambato* (Vol. 23, Issue 95). Universidad T3cnica de Ambato.
- P3ez, F. (2012). *El cuadro de mando integral: qu3 es y para qu3 sirve*. Cmigesti3n. <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

- Peters, C. (2021). *Costos en alza*. Construcción Lationamericana.  
<https://www.construccionlatinoamericana.com/news/costos-en-alza/8014079.article>
- Pozo, E. (2022). *Historia de la Ferretería Promacero*.
- Quimis, M. (2021). *¿Conoces cuáles son los beneficios de los análisis financieros?*  
<https://www.consultoriaida.com/post/conoces-cuales-son-los-beneficios-de-los-analisis-financieros#:~:text=Su análisis ayudará a tomar,con respecto a su inversión.>
- Rodriguez, H. (2020). Análisis de la rentabilidad aplicando el modelo Dupont en empresas de transporte de carga pesada en la provincia del Carchi. *Sathiri Sembrador*, 15(2), 9–21. <https://doi.org/10.32645/13906925.976>
- Rodriguez, J. (2021). *Factores críticos de éxito: definición y ejemplos*.  
<https://blog.hubspot.es/sales/factores-criticos-exito>
- Romero, R., Morales, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores criticos de éxito : Una estrategia de competitividad. *Culcyt-Planeación Estrategica*, 6(31), 10.
- Sandoval, E., & Diaz, S. (2016). Procesos de toma de decisiones. *Ambiente & Sociedad*, 19(4), 175–19. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31749464013>
- Superintendencia de Compañías. (2021). *Indicadores financieros*. Análisis Financiero Aplicado, Bajo NIIF 16 Edición. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1dp0wtc.10>
- Ugalde, R. (2022). La construcción está a solo dos semanas del abismo por falta de materiales para las obras. *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-03-18/construccion-dos-semanas-colapso-falta-materiales-obras\\_3393665/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-03-18/construccion-dos-semanas-colapso-falta-materiales-obras_3393665/)
- Valora Analitik. (2022). *La app Tül nació para cambiar el negocio de ferreterías: ya está en cuatro países*. Valora Analitik.  
<https://www.valoraanalitik.com/2022/02/14/app-tul-cambiar-negocio-ferreterias-cuatro-paises/>
- Villegas, F. (2022). *Información empresa, estados financieros*.
- Zabala, J. (2021). *Después de la crisis sanitaria, situación y perspectiva del clima de negocios del sector Ferretero*. Mundo Constructor.  
<https://mundoconstructor.com.ec/noticias/arquitectura-y-diseno/despues-de-la-crisis-sanitaria-situacion-y-perspectiva-del-clima-de-negocios-del-sector-ferretero-2>





# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NÚMERO RUC:** 1802517688001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** POZO VILLAFUERTE EDISON ROBERTO

**NOMBRE COMERCIAL:** FERRETERIA PROMACERO  
**CONTADOR:** VILLÉGAS CAMPOS ANGEL FABIAN  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N **NÚMERO:** S/N

**FEC. NACIMIENTO:** 01/05/1971 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 07/11/2000  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 07/11/2000 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 06/12/2019  
**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:** **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

## ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍAS Y CERRADURAS: MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES, Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO, ACCESORIOS Y DISPOSITIVOS; CAJAS FUERTES, EXTINTORES.

## DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: 24 DE MAYO Numero: S/N Interseccion: CONFRATERNIDAD Referencia: BARRIO ORIENTE, A DOS CUADRAS DEL INSTITUTO PELILEO, CASA DE TRES PISOS, COLOR CELESTE Telefono: 032830957 Email: ferre\_promacero@yahoo.es Celular: 0999649942

## OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE IVA
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

*Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).*

*Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.*

*Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.*

## # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	5	ABIERTOS	5
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2020001898475

Fecha: 09/07/2020 17:33:59 PM





# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NÚMERO RUC:**

1802517688001

**APELLIDOS Y NOMBRES:**

POZO VILLAFUERTE EDISON ROBERTO

## ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 07/11/2000  
**NOMBRE COMERCIAL:** FERRETERIA PROMACERO **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍAS Y CERRADURAS: MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES, Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO, ACCESORIOS Y DISPOSITIVOS; CAJAS FUERTES, EXTINTORES.  
FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS DE METAL MARCOS O ARMAZONES PARA CONSTRUCCIÓN Y PARTES DE ESAS ESTRUCTURAS: TORRES, MÁSTILES, ARMADURAS, PUENTES, ETCÉTERA; MARCOS INDUSTRIALES DE METAL: MARCOS PARA ALTOS HORNOS, EQUIPOS DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, ETCÉTERA.  
CARGA Y DESCARGA DE MERCANCIAS Y EQUIPAJE, INDEPENDIEMENTE DEL MODO DE TRANSPORTE UTILIZADO, ESTIBA Y DESESTIBA, INCLUYE CARGA Y DESCARGA DE VAGONES FERROVIARIOS DE CARGA.  
VENTA AL POR MAYOR DE MADERA NO TRABAJADA (EN BRUTO).

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: ORIENTE Calle: 24 DE MAYO Numero: S/N Interseccion: CONFRATERNIDAD Referencia: A DOS CUADRAS DEL INSTITUTO PELILEO, CASA DE TRES PISOS, COLOR CELESTE Telefono Domicilio: 032830957 Celular: 0999649942 Email: ferre\_promacero@yahoo.es Email principal: siempre\_mejor001@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 08/06/2005  
**NOMBRE COMERCIAL:** FERRETERIA PROMACERO **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍAS Y CERRADURAS: MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES, Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO, ACCESORIOS Y DISPOSITIVOS; CAJAS FUERTES, EXTINTORES.  
FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS DE METAL MARCOS O ARMAZONES PARA CONSTRUCCIÓN Y PARTES DE ESAS ESTRUCTURAS: TORRES, MÁSTILES, ARMADURAS, PUENTES, ETCÉTERA; MARCOS INDUSTRIALES DE METAL: MARCOS PARA ALTOS HORNOS, EQUIPOS DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, ETCÉTERA.  
VENTA AL POR MAYOR DE MADERA NO TRABAJADA (EN BRUTO).  
CONSTRUCCIÓN DE CUBIERTA DE TECHOS Y TEJADOS DE EDIFICIOS RESIDENCIALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: BAÑOS DE AGUA SANTA Parroquia: BAÑOS DE AGUA SANTA Barrio: PITTIG Calle: AV. AMAZONAS BAÑOS Numero: S/N Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA ENTRADA A SAN MARTIN Celular: 0999649942 Telefono Domicilio: 032830957 Email: ferre\_promacero@yahoo.es Email principal: siempre\_mejor001@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 25/07/2006  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES, DE TURISMO, CAMIONES, VEHÍCULOS DE USO ESPECIAL, ETC.  
ACTIVIDADES DE SERVICIOS DIVERSOS.  
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES).

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: ORIENTE Calle: 24 DE MAYO Numero: S/N Interseccion: CONFRATERNIDAD Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA ENTRADA A SAN MARTIN Celular: 0999649942 Telefono Domicilio: 032830957 Email: ferre\_promacero@yahoo.es Celular: 0999649942 Email principal: siempre\_mejor001@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 11/11/2016  
**NOMBRE COMERCIAL:** FERRETERIA PROMACERO **FEC. CIERRE:** 17/06/2019 **FEC. REINICIO:** 06/12/2019

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA  
VENTA AL POR MAYOR DE MADERA NO TRABAJADA  
CONSTRUCCIÓN DE CUBIERTA DE TECHOS Y TEJADOS DE EDIFICIOS RESIDENCIALES.  
CARGA Y DESCARGA DE MERCANCIAS Y EQUIPAJE, INDEPENDIEMENTE DEL MODO DE TRANSPORTE UTILIZADO, ESTIBA Y DESESTIBA, INCLUYE CARGA Y DESCARGA DE VAGONES FERROVIARIOS DE CARGA.  
FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS DE METAL MARCOS O ARMAZONES PARA CONSTRUCCIÓN Y PARTES DE ESAS ESTRUCTURAS: TORRES, MÁSTILES, ARMADURAS, PUENTES, ETCÉTERA; MARCOS INDUSTRIALES DE METAL: MARCOS PARA ALTOS HORNOS, EQUIPOS DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN, ETCÉTERA.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: PILLARO Calle: ROCAFUERTE Numero: 019 Interseccion: ANTI PILLAHUAZO Referencia: FRENTE A LA PLAZA DE PAPAS Telefono Trabajo: 032874764 Email principal: siempre\_mejor001@hotmail.com



Código: RIMRUC2020001898475

Fecha: 09/07/2020 17:33:59 PM



# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NÚMERO RUC:**

1802517688001

**APELLIDOS Y NOMBRES:**

POZO VILLAFUERTE EDISON ROBERTO

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005

**Estado:** ABIERTO - TRANSPORTE

**FEC. INICIO ACT.:** 17/03/2017

**NOMBRE COMERCIAL:**

**FEC. CIERRE:**

**FEC. REINICIO:**

**OPERADORA DE TRANSPORTE:** TRANSPORTES DE FRUTAS TROPICALES SEÑOR DE LA JUSTICIA TRANSFRUTRO COMPAÑIA ANONIMA RUC:  
1890153204001

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES, DESPERDICIOS Y MATERIALES DE DESECHO, SIN RECOGIDA NI ELIMINACIÓN.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: ORIENTE Calle: 24 DE MAYO Numero: S/N Interseccion: CONFRATERNIDAD Referencia: A DOS CUADRAS DEL INSTITUTO PELILEO, CASA DE TRES PISOS, COLOR CELESTE Celular: 0999649942 Email: ferre\_promacero@yahoo.es Telefono Domicilio: 032830957 Email principal: siempre\_mejor001@hotmail.com



Código: RIMRUC2020001898475

Fecha: 09/07/2020 17:33:59 PM



# Sistema de declaración de impuestos

A través de Internet

Obligación 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES  
Tributaria:  
Identificación: 1802517688001 Razón Social: POZO VILLAFUERTE EDISON ROBERTO  
Período Fiscal: AÑO 2019 Tipo Declaración: ORIGINAL  
Formulario  
Sustituye:

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

### ACTIVO

#### ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	91433.62
Inversiones corrientes	312	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00

#### CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

##### CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

###### Relacionadas

Locales	314	0.00
Del exterior	315	0.00

###### No Relacionadas

Locales	316	739033.01
Del exterior	317	0.00

##### OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

###### Otras relacionadas

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

###### No relacionadas



La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR

NÚMERO SERIAL

FECHA RECAUDACIÓN

PÁGINA

SRIDEC2020033372973

991975803121

26-03-2020

1





# Sistema de declaración de impuestos

A través de Internet

Obligación 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES  
Tributaria:  
Identificación: 1802517688001 Razón Social: POZO VILLAFUERTE EDISON ROBERTO  
Período Fiscal: AÑO 2020 Tipo Declaración: ORIGINAL  
Formulario  
Sustituye:

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

### ACTIVO

#### ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	239657.62
Inversiones corrientes	312	16667.23
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00

#### CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

##### CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

###### Relacionadas

Locales	314	0.00
Del exterior	315	0.00

###### No Relacionadas

Locales	316	699621.87
Del exterior	317	0.00

##### OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

###### Otras relacionadas

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

###### No relacionadas



La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR

NÚMERO SERIAL

FECHA RECAUDACIÓN

PÁGINA

SRIDEC2021053836803

992144907213

09-03-2021

1



# Sistema de declaración de impuestos

A través de Internet

Obligación 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES  
Tributaria:  
Identificación: 1802517688001 Razón Social: POZO VILLAFUERTE EDISON ROBERTO  
Período Fiscal: AÑO 2021 Tipo Declaración: ORIGINAL  
Formulario  
Sustituye:

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

### ACTIVO

#### ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	137829.16
Inversiones corrientes	312	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00

#### CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

##### CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

###### Relacionadas

Locales	314	0.00
Del exterior	315	0.00

###### No Relacionadas

Locales	316	839646.86
Del exterior	317	0.00

##### OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

###### Otras relacionadas

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

###### No relacionadas



La información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

CÓDIGO VERIFICADOR

NÚMERO SERIAL

FECHA RECAUDACIÓN

PÁGINA

SRIDEC2022076798015

992336077938

09-03-2022

1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



**DIRIGIDA AL:** personal administrativo, financiero y empleados de la Ferretería Promacero.

**OBJETIVO:** Reunir información que contribuya a la investigación sobre la Implementación del Cuadro de Mando Financiero en la Ferretería Promacero.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción más adecuada y oportuna según su opinión acerca del tema.

1. ¿La empresa dispone de un manual de políticas internas?

Si

No

Porque... NO SE HAN REALIZADO

2. ¿La entidad cuenta con estrategias institucionales?

Si

No

Porque... NO TENEMOS PERSONAL QUE REALICE.

3. ¿La empresa cuenta con un paquete de software contable?

Si

No

Porque.....

4. ¿El software contable cuenta con claves de acceso para el personal?

Si

No

Porque.....

5. ¿La entidad utiliza indicadores financieros?

SI.

Si

No

Porque.....

6. ¿El personal conoce de la importancia de los indicadores financieros en cuanto a la rentabilidad de la empresa?

Si

No

Porque..... *AREA DIRECTIVA SON LOS QUE NECESITAN SABER*

7. ¿Conoce el beneficio de un Cuadro de Mando Financiero?

Si

No

Porque..... *NUMCA HEMOS UTILIZADO*

8. ¿Considera que la estructura actual de la ferretería es adecuada y contribuye al logro de los objetivos?

Si

No

Porque.....

9. ¿Se encuentra por escrito las funciones y responsabilidades del personal?

Si

No

Porque.....

10. ¿Se cuenta con una planificación para la gestión de la empresa?

Si

No

Porque..... *NO LO HEMOS VISTO NECESARIO*

11. ¿Considera que al contar con un constante control se alcanzará la eficacia y confiabilidad en las responsabilidades diarias?

Si

No

Porque.....

12. ¿Se han presentado quejas de clientes respecto al servicio que brinda la empresa?



Si

No

Porque.....

13. ¿Se proporcionan los informes financieros a la gerencia para una pertinente toma de decisiones?

Si

No

Porque.....

14. ¿Todas transacciones realizadas por la empresa disponen del comprobante y registro?

Si

No

Porque.....

15. ¿Considera que el control interno diligente le permite salvaguardar los recursos financieros de la entidad?

Si

No

Porque.....

16. ¿Cuenta con procedimientos por escrito para los procesos de compras y ventas?

Si

No

Porque.....

17. ¿El porcentaje de ventas cumple con las expectativas de la empresa?

Si

No

Porque.....

18. ¿Se encuentra enterado sobre la rentabilidad que tiene la empresa?

Si

No

Porque.....

19. ¿La entidad cumple con el presupuesto programado?

Si

No

Porque.....

20. ¿Los gastos en los que incide la empresa son previamente autorizados por gerencia?

Si

No

Porque.....

21. ¿Se establece un control preciso de las entradas y salidas de mercadería al almacén?

Si

No

Porque..... Errores en el inventario.  
errores

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

102 Año 2021

104

Nº. de formulario que sustituye

201 RUC 1891751660001

202

Razón o denominación social

FREVIUNO CIA. LTDA.

## OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR

## CON PARTES RELACIONADAS LOCALES

Operaciones de activo	003	193504.80
Operaciones de pasivo	004	463698.86
Operaciones de ingreso	005	496910.19
Operaciones de egreso	006	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	007	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍSO FISCAL, JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPOSICIÓN Y RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES

Operaciones de activo	008	0.00
Operaciones de pasivo	009	0.00
Operaciones de ingreso	010	0.00
Operaciones de egreso	011	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	012	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN OTRAS JURISDICCIÓNES O RÉGIMENES DEL EXTERIOR

Operaciones de activo	013	0.00
Operaciones de pasivo	014	0.00
Operaciones de ingreso	015	0.00
Operaciones de egreso	016	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	017	0.00

## TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

	029	1154113.85
--	-----	------------

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?

	030	NA
--	-----	----

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

## ACTIVO

## ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	48188.24
-------------------------------------	-----	----------

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

## RELACIONADAS

Locales	312	193504.80
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00

## NO RELACIONADAS

Locales	315	149267.30
Del exterior	316	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	45683.88

## OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

## DIVIDENDOS POR COBRAR

En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00

## OTRAS RELACIONADAS

Locales	322	16285.78
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00

## OTRAS NO RELACIONADAS

Locales	325	68019.01
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	0.00

## OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES

A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00

## PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR

Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00

## IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN

Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00

## ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	41653.66
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	27808.79
Otros	338	0.00

## INVENTARIOS

Mercaderías en tránsito	339	0.00
-------------------------	-----	------

102	Año	2021	104	Nº. de formulario que sustituye	No.	872353748584
201	RUC	1891711863001	202	Razón o denominación social	AMBATOL CIA. LTDA.	

## OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR

## CON PARTES RELACIONADAS LOCALES

Operaciones de activo	003	0.00
Operaciones de pasivo	004	0.00
Operaciones de ingreso	005	0.00
Operaciones de egreso	006	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	007	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍSO FISCALES, JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPOSICIÓN Y RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES

Operaciones de activo	008	0.00
Operaciones de pasivo	009	0.00
Operaciones de ingreso	010	0.00
Operaciones de egreso	011	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	012	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN OTRAS JURISDICCIÓNES O RÉGIMENES DEL EXTERIOR

Operaciones de activo	013	0.00
Operaciones de pasivo	014	0.00
Operaciones de ingreso	015	0.00
Operaciones de egreso	016	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	017	0.00

## TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

	029	0.00
--	-----	------

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?

	030	NA
--	-----	----

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

## ACTIVO

## ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	72850.57
-------------------------------------	-----	----------

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

## RELACIONADAS

Locales	312	0.00
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00

## NO RELACIONADAS

Locales	315	303081.84
Del exterior	316	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	186.27

## OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

## DIVIDENDOS POR COBRAR

En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00

## OTRAS RELACIONADAS

Locales	322	0.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00

## OTRAS NO RELACIONADAS

Locales	325	0.00
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	0.00

## OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES

A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00

## PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR

Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00

## IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN

Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00

## ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	8397.96
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	46546.92
Otros	338	0.00

## INVENTARIOS

Mercaderías en tránsito	339	37009.37
-------------------------	-----	----------

102	Año	2021	104	Nº. de formulario que sustituye	No.	872353763923
201	RUC	1891742785001	202	Razón o denominación social	GALABUSINESS CIA. LTDA.	

## OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR

## CON PARTES RELACIONADAS LOCALES

Operaciones de activo	003	0.00
Operaciones de pasivo	004	0.00
Operaciones de ingreso	005	0.00
Operaciones de egreso	006	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	007	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍSO FISCALES, JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPOSICIÓN Y RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES

Operaciones de activo	008	0.00
Operaciones de pasivo	009	0.00
Operaciones de ingreso	010	0.00
Operaciones de egreso	011	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	012	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN OTRAS JURISDICCIÓNES O RÉGIMENES DEL EXTERIOR

Operaciones de activo	013	0.00
Operaciones de pasivo	014	0.00
Operaciones de ingreso	015	0.00
Operaciones de egreso	016	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	017	0.00

## TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

	029	0.00
--	-----	------

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?

	030	NA
--	-----	----

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

## ACTIVO

## ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	57363.61
-------------------------------------	-----	----------

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

## RELACIONADAS

Locales	312	0.00
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00

## NO RELACIONADAS

Locales	315	54422.99
Del exterior	316	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	0.00

## OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

## DIVIDENDOS POR COBRAR

En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00

## OTRAS RELACIONADAS

Locales	322	790.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00

## OTRAS NO RELACIONADAS

Locales	325	100000.00
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	0.00

## OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES

A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00

## PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR

Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00

## IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN

Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00

## ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	9507.49
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	2788.84
Otros	338	0.00

## INVENTARIOS

Mercaderías en tránsito	339	0.00
-------------------------	-----	------

102	Año	2021	104	Nº. de formulario que sustituye	No.	872363314978
201	RUC	1890099307001	202	Razón o denominación social	COMERCIO E INDUSTRIAS RAMIRO NARANJO CIA. LTDA.	

## OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR

## CON PARTES RELACIONADAS LOCALES

Operaciones de activo	003	0.00
Operaciones de pasivo	004	0.00
Operaciones de ingreso	005	0.00
Operaciones de egreso	006	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	007	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍSO FISCAL, JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPOSICIÓN Y RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES

Operaciones de activo	008	0.00
Operaciones de pasivo	009	0.00
Operaciones de ingreso	010	0.00
Operaciones de egreso	011	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	012	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN OTRAS JURISDICCIÓNES O RÉGIMENES DEL EXTERIOR

Operaciones de activo	013	0.00
Operaciones de pasivo	014	0.00
Operaciones de ingreso	015	0.00
Operaciones de egreso	016	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	017	0.00

## TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

	029	0.00
--	-----	------

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?

	030	NA
--	-----	----

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

## ACTIVO

## ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	5339.34
-------------------------------------	-----	---------

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

## RELACIONADAS

Locales	312	0.00
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00

## NO RELACIONADAS

Locales	315	14995.54
Del exterior	316	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	9399.33

## OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

## DIVIDENDOS POR COBRAR

En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00

## OTRAS RELACIONADAS

Locales	322	0.00
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00

## OTRAS NO RELACIONADAS

Locales	325	0.00
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	0.00

## OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES

A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00

## PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR

Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00

## IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN

Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00

## ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	4233.33
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	0.00
Otros	338	0.00

## INVENTARIOS

Mercaderías en tránsito	339	0.00
-------------------------	-----	------

102	Año	2021	104	Nº. de formulario que sustituye	No.	992354150396
201	RUC	1890079381001	202	Razón o denominación social	FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION FERMACOL C LTDA	

## OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR

## CON PARTES RELACIONADAS LOCALES

Operaciones de activo	003	0.00
Operaciones de pasivo	004	0.00
Operaciones de ingreso	005	0.00
Operaciones de egreso	006	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	007	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN PARAÍSO FISCAL, JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPOSICIÓN Y RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES

Operaciones de activo	008	0.00
Operaciones de pasivo	009	0.00
Operaciones de ingreso	010	0.00
Operaciones de egreso	011	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	012	0.00

## CON PARTES RELACIONADAS EN OTRAS JURISDICCIÓNES O RÉGIMENES DEL EXTERIOR

Operaciones de activo	013	0.00
Operaciones de pasivo	014	0.00
Operaciones de ingreso	015	0.00
Operaciones de egreso	016	0.00
Operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos, de consultoría y similares	017	0.00

## TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

	029	0.00
--	-----	------

¿Sujeto pasivo exento de aplicación del régimen de precios de transferencia?

	030	NA
--	-----	----

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

## ACTIVO

## ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y equivalentes al efectivo	311	67988.29
-------------------------------------	-----	----------

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES

## RELACIONADAS

Locales	312	81597.35
Del exterior	313	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	314	0.00

## NO RELACIONADAS

Locales	315	466997.69
Del exterior	316	13952.60
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	317	10749.11

## OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES

## A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL

Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00

## DIVIDENDOS POR COBRAR

En efectivo	320	0.00
En activos diferentes del efectivo	321	0.00

## OTRAS RELACIONADAS

Locales	322	32915.60
Del exterior	323	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	324	0.00

## OTRAS NO RELACIONADAS

Locales	325	174846.46
Del exterior	326	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	327	6944.45

## OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES

A costo amortizado	328	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros corrientes medidos a costo amortizado (provisiones para créditos incobrables)	329	0.00
A valor razonable	330	0.00

## PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR

Relacionadas	331	0.00
No relacionadas	332	0.00

## IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN

Relacionadas	333	0.00
No relacionadas	334	0.00

## ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	335	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	336	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	337	116965.32
Otros	338	0.00

## INVENTARIOS

Mercaderías en tránsito	339	378.36
-------------------------	-----	--------