

Importancia del diagnóstico situacional de la empresa

Importance of the situational diagnosis of the company

HUILCAPI, Sandra I.¹

GALLEGOS, Doris N.²

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo de estudio, mejorar los sistemas administrativos, financieros, de producción y comercialización, de la “Empresa Bio Caña Cía. Ltda.” ubicada en el cantón Pallatanga de la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador, mediante la realización de un diagnóstico situacional, bajo una metodología descriptiva - conjunta, a través de la cual se logra cambios estructurales que permitan mejorar su explotación, comercialización y exportación de panela granulada, evitando paralizaciones por la falta de venta del producto, para lo cual se utilizaron como herramientas de investigación, organigramas estructurales y funcionales, la Matriz FODA, Árboles de Problemas y Objetivos; y, Análisis a los Estados Financieros Comparativos, con el propósito de demostrar los cambios efectuados en todo sus sistemas.

Palabras clave: diagnóstico situacional, FODA, arboles de problemas y objetivos, análisis financiero.

Abstract

The present research aims to study, improve the administrative, financial, production and marketing systems of the “Empresa Bio Caña Cía. Ltda. ” located in the Pallatanga canton of the Chimborazo province of the Republic of Ecuador, through the realization of a situational diagnosis, under a joint descriptive methodology, through which structural changes are achieved that allow to improve its exploitation, commercialization and export of granulated panela, avoiding stoppages due to the lack of sale of the product, for which the SWOT Matrix, Problem Trees and Objectives were used as research tools, structural and functional organization charts; and, Analysis of the Comparative Financial Statements, in order to demonstrate the changes made in all its systems.

key words: situational diagnosis, SWOT, problem trees and objectives, financial analysis

1. Introducción

Esta investigación, desarrolla y valida la eficacia de utilizar herramientas de las ciencias administrativas y financieras que permiten efectuar diagnósticos situacionales a diferentes organizaciones empresariales de carácter social o capitalistas, asumiendo metodologías de la Matriz FODA de Romagnoli, (2007), García Teresa (2000), Ponce Humberto (2007), Arbol de Problemas y Arbol de Objetivos de la CEPAL (2008), Analisis Financiero del Instituto Pacífico (2014, confirman que la calidad del diagnóstico situacional y su análisis a la Empresa Bio Caña Cía. Ltda. se traduce en beneficios al aumento en la venta local y de exportación de panela granulada,

¹ Docente Universidad Nacional De Chimborazo UNACH. Email: shuilcapi@unach.edu.ec

² Docente Universidad Nacional De Chimborazo UNACH. Email: dgallegos@unach.edu.ec

consecuentemente, al mejoramiento de su estructura orgánica y funcional evitando paralizaciones de la planta de producción y pérdidas económicas.

1.1. Marco Conceptual

Con la finalidad de cumplir con cada uno de los procesos que tienen que ver con la Importancia del diagnóstico situacional de la empresa objeto de la investigación, fue necesario recurrir a algunos conceptos establecidos por varios autores que permita esclarecer cada uno de los temas que guiaron la investigación según se detalla a continuación:

Diagnóstico. - “Es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico” (Trigueros Estrada, 2014, pág. 7).

Organización y Diagnóstico. - “Una organización es un sistema y un diagnóstico constituye una perturbación que gatillará cambios estructurales en este sistema. Esto en términos sistemáticos, quiere decir que la organización se modificará al ser objeto del diagnóstico. Su estructura variará y, por lo tanto, a partir de ella serán posibles comportamientos que antes no eran tolerados y se impedirán otros, que antes podían ser considerados como naturales. Uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico, es el que dice relación con las expectativas de cambio. Este se refiere a que el hecho de que la organización, sus miembros, sea sometida a una investigación evaluativa, hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella” (Rodríguez M., 2019, pág. 29) “.

Diagnóstico Situacional. - “El Diagnóstico Situacional, determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional” (Remuzgo, 2005, pág. 2).

Diagnóstico Empresarial. - Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo... En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores”. (Romagnoli, 2007)

2. Metodología

Con la finalidad de conocer la problemática existente en la “Empresa Bio Caña Cía. Ltda., fue necesario realizar la metodología de investigación analítica, que según Acosta, Luis en su Manual de Técnicas de la Investigación, (2018, pág. 11), manifiesta “que, para lograr este propósito, se necesita definir y describir adecuadamente los problemas que van a ser estudiados o analizados. Por su parte, una investigación descriptiva será de gran ayuda para realizar el análisis correspondiente. El análisis sirve de invaluable ayuda en la demostración de las causas que originan los problemas en estudio”

Este estudio fue diseñado de manera que sea una investigación analítica, con el objeto fundamental de examinar en profundidad las características internas de los problemas existentes en las áreas administrativas, de producción y comercialización en la Empresa anteriormente indicada, la misma que ha sido afectada

económicamente debido a la falta de venta de su producto “panela granulada” e iliquidez, ocasionando paralizaciones de actividades por encontrarse impagos los proveedores de materia prima entre otros.

Por lo tanto, la metodología analítica. “Debe entenderse como un proceso cognitivo, que descompone un objeto en partes para estudiarlas en forma aislada; tiene diferencias específicas, que determinan el campo de la realidad del que se ocupan y de los objetivos que se buscan en una investigación. Por ejemplo, en las ciencias exactas y naturales utilizan de preferencia las múltiples modalidades del análisis empírico, que se complementan con análisis discursivos para cualificar dar precisión formal a los resultados obtenidos. En las ciencias sociales y humanas hacen uso del análisis discursivo en sus diferentes manifestaciones, complementando, en algunos casos, con análisis empíricos, como en la economía” (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo, & Torres Santamaría, 2018, pág. 18).

3. Resultados

Para llevar a cabo el diagnóstico situacional de la “Empresa Bio Caña Cía. Ltda.” fue necesario emplear herramientas como la Matriz FODA y Arboles de Problemas y Objetivos; y, Análisis a los Estados Financieros, con el propósito de visualizar con claridad cómo se encontraba la empresa a octubre del 2017. Para esta llevar a cabo esta actividad, se recurrió a mantener reuniones con cada uno de los empleados y trabajadores responsables de las áreas de Administración, Producción y Comercialización, quienes entregaron la correspondiente información, permitiendo obtener los siguientes resultados:

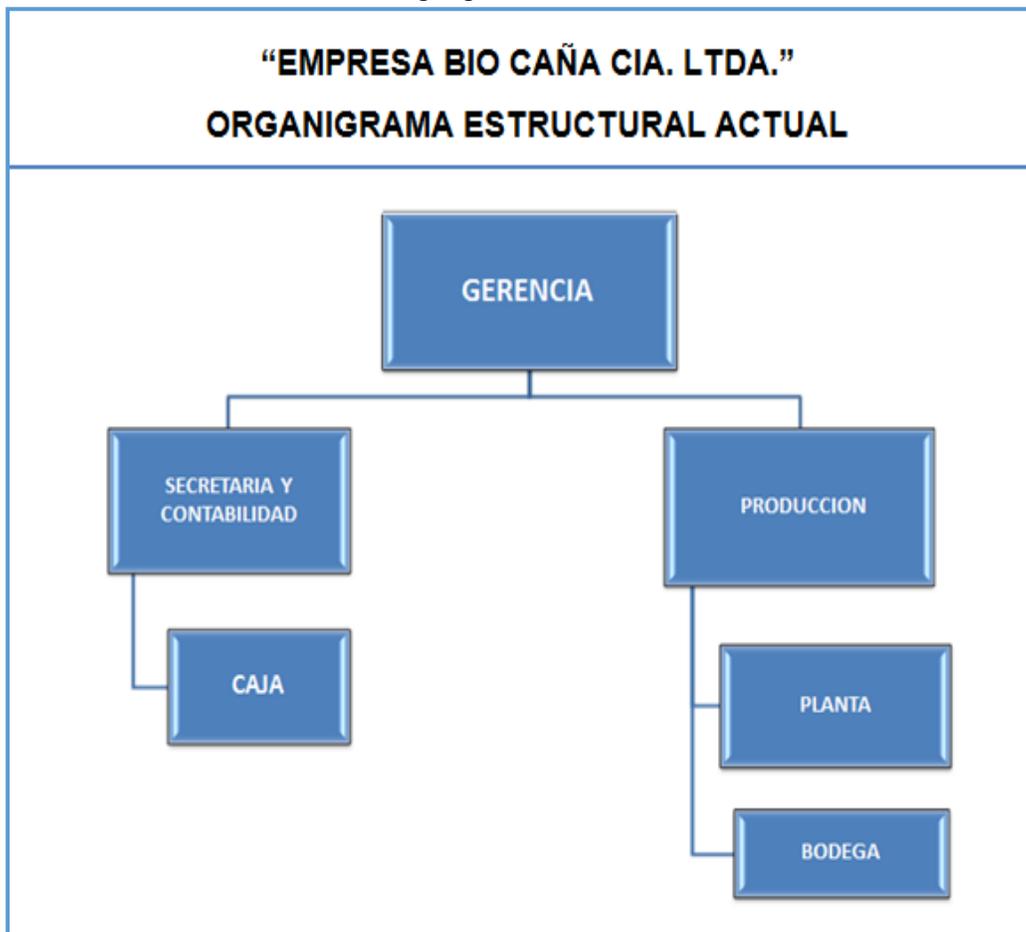
La Universidad Nacional de Chimborazo de la República del Ecuador, “UNACH”, mantiene programas y proyectos de vinculación con la comunidad y en uno de ellos, consta haberse vinculado a los socios comunitarios de la Empresa “Bio Caña Cía. Ltda.”, la que se encuentra ubicada en el cantón Pallatanga, de la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador; y como resultado de la entrevista realizada a su Gerente; quien manifestó, que en la empresa existían una serie de problemas de carácter económico y organizacional; ante lo cual, se planificó un programa de trabajo como objetivo principal, realizar un diagnóstico situacional a la empresa, con la finalidad de conocer los problemas existentes y plantear soluciones que permitan mejorar el desarrollo productivo y de comercialización, para incrementar sus ingresos y consecuentemente sus utilidades.

Con el propósito de realizar el estudio, fue necesario elaborar un cronograma de trabajo, en el cual constaron los siguientes puntos: Año de creación y legalización de la empresa, Análisis organizacional, Análisis “FODA”, Estructura de Arboles de Problemas y Objetivos y Análisis a los Estados Financieros.

La Empresa Bio Caña, según sus estatutos, fue creada de manera legal en el año 2015, conformada por varios productores de caña de azúcar en calidad de socios, con aportaciones al capital según consta en el componente de financiamiento del proyecto de inversión. Asimismo, el objetivo fundamental, estuvo dirigido a la compra – venta de la materia prima (caña de azúcar) al precio justo, por una parte; y por otra, participar en los beneficios que se obtenga en las ventas locales o de exportación de panela granulada.

Siguiendo los correspondientes pasos, se expone el Organigrama Estructural al inicio de la investigación, debiendo observar que, a más del Gerente, contaban con una Secretaria – Contadora, que también hacía las funciones de Cajera; la Producción se la hacía con el personal de la Planta y un Bodeguero.

Gráfico 1
Organigrama estructural



Elaborado por: Autores

3.1. Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce Talancón, 2006 , pág. 2).

El análisis FODA, fue estructurado previa convocatoria, con la participación del Gerente y socios de la Empresa Bio Caña; así como, investigaciones efectuadas en varias instituciones privadas como estatales que tienen que ver con el comercio e industrias del país.

Gráfico 2
Matriz FODA

| FORTALEZAS (Factores internos) | | OPORTUNIDADES (Factores externos) | |
|--|--|--|---|
| F1 | Planta de producción de panela moderna | O1 | Demanda interna y externa insatisfecha |
| F2 | Excelente ubicación | O2 | Mejorar rentabilidad |
| F3 | Personal experimentado en la producción | O3 | Posicionamiento del mercado |
| F4 | Provisión de materia prima permanente | O4 | Posibilidad de establecer alianzas estratégicas |
| F5 | Capacidad alta de producción de panela | O5 | Asesoramiento técnico |
| F6 | Producto de alta calidad | O6 | Utilización de nuevos canales de venta |
| F7 | Excelente presentación del producto | O7 | Exportación de productos |
| DEBILIDADES (Factores internos) | | AMENAZAS (Factores externos) | |
| D1 | No cuenta con un Plan de negocios | A1 | Cierres temporales de la planta |
| D2 | Dificultad de ingreso al mercado | A2 | Ingreso de nuevos competidores potenciales |
| D3 | Inexistencia de información administrativa | A3 | Incremento en los precios de la materia prima |
| D4 | Desconocimiento población de consumo | A4 | Nueva legislación que afecta al sector |
| D5 | Estructura orgánica inadecuada | A5 | No registra como exportadora |
| D6 | Procesos de comercio exterior | A6 | Aranceles y precio venta exportable |
| D7 | Ausencia de control interno | A7 | Mercado exterior desconocido |

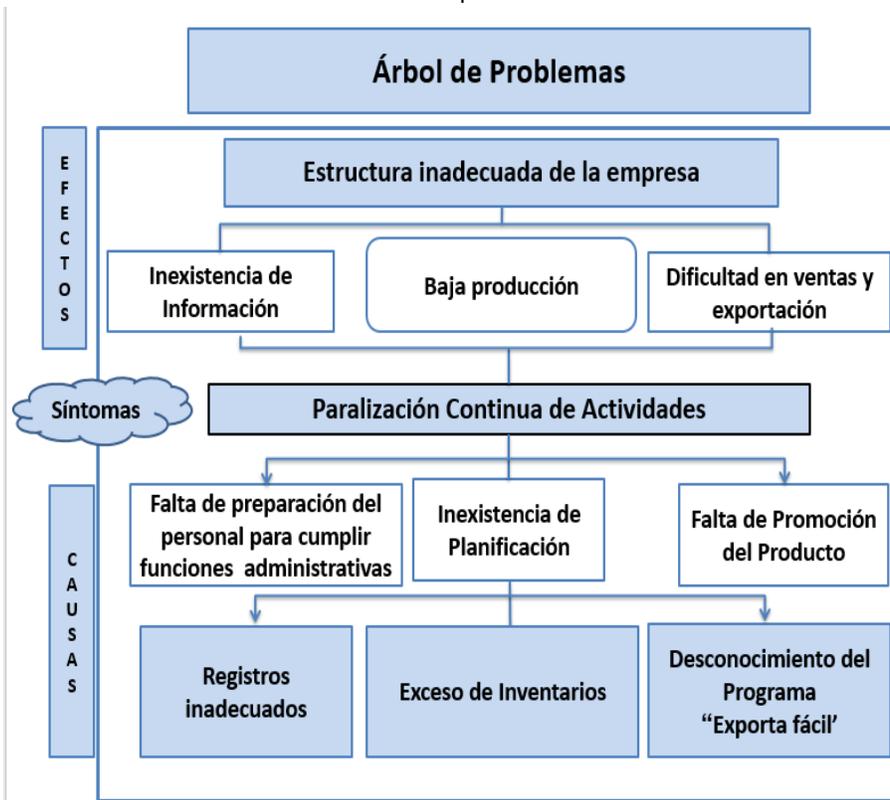
Elaborado por: Autores

3.2. Resultados del análisis de la matriz FODA

Fortalezas: La empresa Bio Caña, cuenta con una planta en óptimas condiciones, personal experimentado y materia prima de alta calidad para la producción de panela granulada, que garantiza su capacidad y calidad para cumplir con la demanda actual del mercado. Debilidades: La empresa no cuenta con una estructura orgánica y funcional que responda a una planificación adecuada, que permita contar con información técnica – administrativa oportuna para la toma de decisiones. Oportunidades: La Universidad Nacional de Chimborazo con el personal docente, ofrece asesoramiento técnico – administrativo, para implementar sistemas que permita el desarrollo integral de la empresa. Amenazas: La falta de venta normal del producto y el desconocimiento total de exportación del mismo, ocasiona paralizaciones de la planta y se corre el riesgo del cierre de la misma.

Igualmente, que en el caso anterior y con la participación directa de los socios de la indicada empresa, se establecieron los problemas que venían causando paralizaciones de la planta, dando lugar a la estructuración del siguiente Árbol de Problemas.

Gráfico 3
Árbol de problemas



Elaborado por: Autores

3.3. Resultado del análisis al Árbol de Problemas

Como se puede visualizar con claridad en el árbol de problemas; las paralizaciones continuas de la planta de producción de panela granulada en la Empresa Bio Caña, se debe a la falta de venta de su producto, sea local o de exportación, no cuenta con personal administrativo especializado que, puedan elaborar una planificación adecuada, estados financieros y un estudio de mercado para lograr su posicionamiento en el menor tiempo posible.

Con la información establecida en el Árbol de Problemas, se procedió a la elaboración del siguiente Árbol de Objetivos:

Gráfico 4
Árbol de objetivos



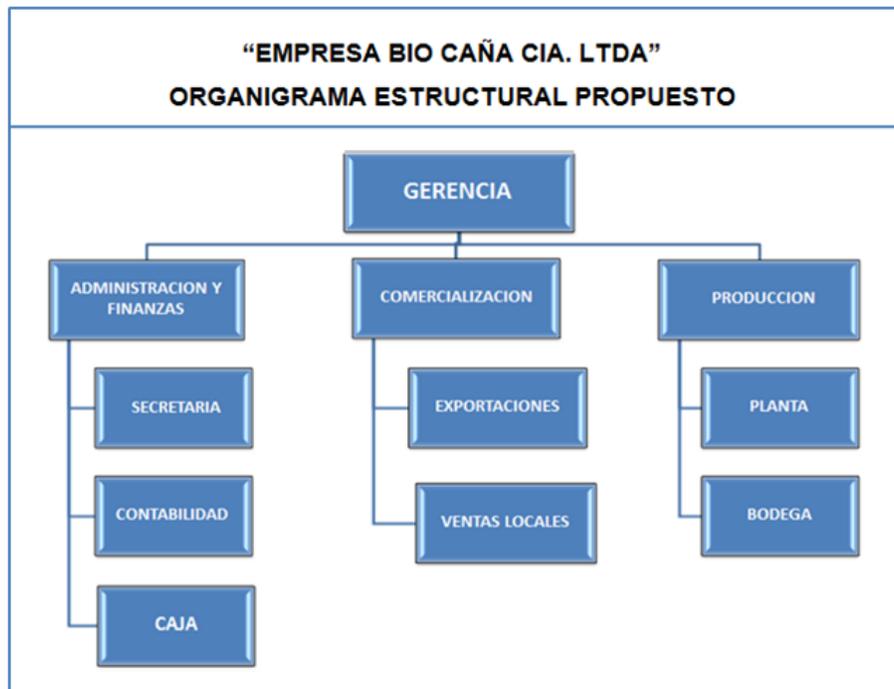
Elaborado por: Autores

3.4. Resultados del análisis al Árbol de Objetivos

Se plantea los siguientes objetivos: Objetivo General: Normalizar las actividades administrativas, de producción y ventas de la Empresa Bio Caña Cía. Ltda. a partir del primer trimestre del 2018, mediante el reclutamiento de personal especializado y seleccionado, para que cumpla funciones específicas estrictamente necesarias en las áreas administrativa, financiera y de comercialización. Objetivos Específicos: Normalizar las actividades administrativas, de producción y ventas, mediante la reestructuración orgánica y funcional de la empresa, Elaborar Planes de Negocios Anuales, mediante un análisis previo sobre la capacidad productiva y ventas de panela granulada, Capacitar al personal sobre administración, producción y comercialización, con el propósito de lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En base al estudio organizacional realizado a la empresa Bio Caña y observando las debilidades existentes en el análisis del FODA y con el propósito de lograr mayor fortalecimiento e independencia en la toma de decisiones por parte de la Gerencia y el resto de áreas Administrativas y de Producción se estructuró el siguiente Organigrama Estructural:

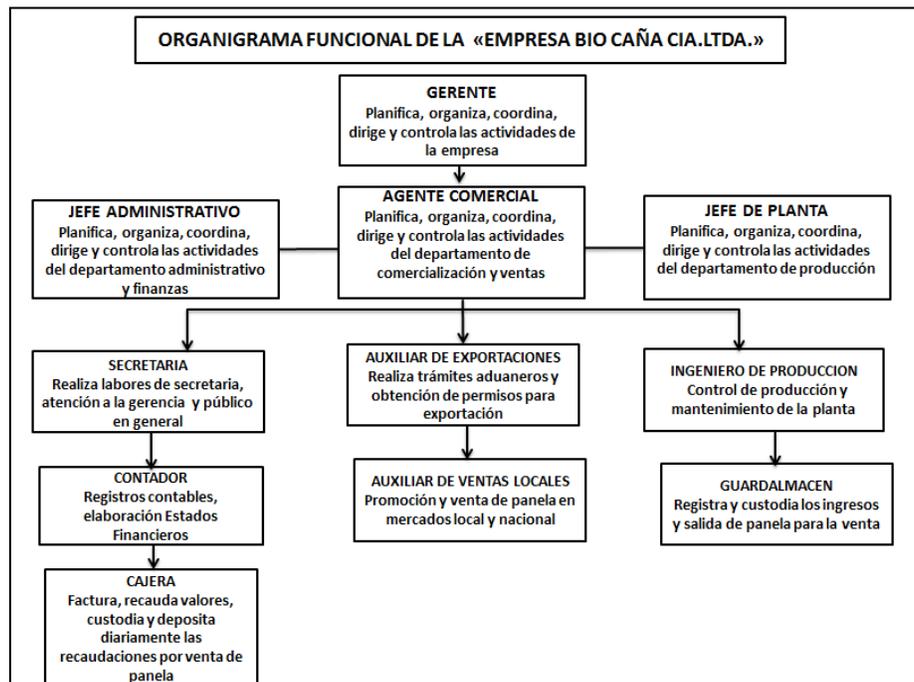
Grafico 5
Organigrama Estructural propuesto



Elaborado por: Autores

Para conocer cada una de las funciones que constan en el Organigrama Estructural, se presenta en el siguiente gráfico, el Organigrama Funcional.

Gráfico 6
Organigrama funcional



Elaborado por: Autores

3.5. Resultados del análisis a la Estructuración Orgánica Funcional

La "Empresa Bio Caña Cía. Ltda. , según el diagnóstico situacional a la empresa, contaba con la Gerencia, área de secretaría y contabilidad y producción con los respectivos auxiliares, lo cual demostraba una organización incipiente con personal inadecuado a cumplir funciones de responsabilidad y especialidad, que no daba lugar a su desarrollo; por lo que fue necesaria la implementación de una organización acorde a las necesidades de la empresa contando con departamentos de Administración y Finanzas, Comercialización y de Producción debidamente estructurados, para lo cual fue necesario asimismo, elaborar el organigrama funcional que justifican plenamente las actividades que tendrán cada uno de los puestos existentes o creados, requeridos para cumplir con los objetivos de la empresa.

Formulación y Análisis a los Estados Financieros de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2017.

Cuadro 1
Análisis de estados financieros

| "EMPRESA BIO CAÑA CIA. LTDA." | | | | | | |
|--|----------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|
| ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS | | | | | | |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO 2017 | | | | | | |
| ACTIVO | MESES | | | | | |
| | OCTUBRE | | NOVIEMBRE | | DICIEMBRE | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| TOTAL ACTIVOS | 397.702 | 100 | 405.733 | 100 | 404.299 | 100 |
| Activo Corriente: | 253.683 | 63,79 | 263.359 | 64,91 | 263.571 | 65,19 |
| Caja - Bancos | 32.582 | 8,19 | 39.744 | 9,80 | 29.837 | 7,38 |
| Cuentas por Cobrar | 72.344 | 28,52 | 69.720 | 17,18 | 54.235 | 13,41 |
| Documentos por Cobrar | 62.815 | 15,79 | 72.842 | 17,95 | 68.925 | 17,05 |
| Inventario de Mercaderías | 85.620 | 21,53 | 80.300 | 19,79 | 104.902 | 25,95 |
| Otros Activos Corrientes | 322 | 0,08 | 753 | 0,19 | 5.672 | 1,40 |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 144.019 | 36,21 | 142.374 | 35,09 | 140.728 | 34,81 |
| PASIVO | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 49.999 | 100 | 53.230 | 100 | 46.648 | 100 |
| Pasivo Corriente | 49.999 | 100,00 | 53.230 | 100,00 | 46.648 | 100,00 |
| Proveedores | 32.621 | 65,24 | 35.200 | 66,13 | 38.420 | 82,36 |
| Obligaciones patronales | 16.277 | 32,55 | 17.168 | 32 | 7.366 | 15,79 |
| Impuestos por Pagar | 186 | 0,37 | 241 | 0,45 | 241 | 0,52 |
| Otros Pasivos Corrientes | 915 | 1,83 | 621 | 1 | 621 | 1,33 |
| Pasivo a Largo Plazo | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| CAPITAL | | | | | | |
| TOTAL CAPITAL | 347.703 | 100 | 352.503 | 100 | 357.651 | 100 |
| Capital | 342.800 | 98,59 | 342.800 | 97,25 | 342.800 | 95,85 |
| Ganancias Retenidas | 4.903 | 1,41 | 9.703 | 2,75 | 14.851 | 4,15 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 397.702 | 100 | 405.733 | 100 | 404.299 | 100 |

Elaborado por: Autores

3.6. Resultado del análisis vertical a los Estados Financieros

De octubre a diciembre del 2017.- En los Activos Corrientes a octubre del 44,31% por \$ 135.159,00 en cuentas y documentos por cobrar y del 21,53 % por \$ 85.620,00 en inventarios; y, a diciembre, del 30,46% por \$ 123.160,00 en cuentas y documentos por cobrar y el 25,95% por \$ 104.902,00 en inventarios. Lo que demuestra que no existe liquidez para enero del 2018 que se debe cumplir con obligaciones que alcanza a los \$ 46.648,00 y la disponibilidad en Caja Bancos es de \$ 29.837,00.

Cuadro 2
Estado de resultados comparativos

| "EMPRESA BIO CAÑA CIA. LTDA." | | | | | | |
|--|----------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|
| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2017 | | | | | | |
| DETALLE | MES | | | | | |
| | OCTUBRE | | NOVIEMBRE | | DICIEMBRE | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| VENTAS NETAS | 61.225 | 100 | 61.516 | 100 | 62.150 | 100 |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 51.021 | 83,33 | 51.243 | 83,30 | 51.320 | 82,57 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 10.204 | 16,67 | 10.273 | 16,70 | 10.830 | 17,43 |
| GASTOS OPERACIONALES | 5.108 | 8,34 | 5.143 | 8,36 | 5.242 | 8,43 |
| Gastos Operacionales | 5.108 | 8,34 | 5.143 | 8,36 | 5.242 | 8,43 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 5.096 | 8,32 | 5.130 | 8,34 | 5.588 | 8,99 |
| (-) Gastos No Operacionales | 143 | 0,23 | 248 | 0,40 | 342 | 0,55 |
| Ingresos No Operacionales | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| (-) Impuestos | 50 | 0,08 | 82 | 0,13 | 98 | 0,16 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 4.903 | 9,61 | 4.800 | 7,80 | 5.148 | 8,28 |

Elaborado por: Autores

En el mismo período, en el Análisis a los Estados de Resultados Comparativos, las utilidades alcanzaron para octubre \$ 4.903,00; y para diciembre \$ 5.148,00, porcentajes que van del 1,43% al 1,5% con respecto al Capital invertido, no justificando su rentabilidad.

Cuadro 3
Formulación y Análisis a los Estados Financieros
de enero, febrero y marzo del 2018

| "EMPRESA BIO CAÑA CIA. LTDA." | | | | | | |
|--|--------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|
| ANALISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS | | | | | | |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO 2018 | | | | | | |
| ACTIVO | MESES | | | | | |
| | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| TOTAL ACTIVOS | 400.892 | 100 | 431.752 | 100 | 451.554 | 100 |
| Activo Corriente: | 261.810 | 65,31 | 294.315 | 68,17 | 315.763 | 69,93 |
| Caja - Bancos | 67.592 | 16,86 | 68.388 | 15,84 | 75.060 | 16,62 |
| Cuentas por Cobrar | 42.354 | 16,18 | 39.821 | 9,22 | 42.327 | 9,37 |
| Documentos por Cobrar | 48.721 | 12,15 | 42.621 | 9,87 | 38.902 | 8,62 |
| Inventario de Mercaderías | 102.821 | 25,65 | 142.732 | 33,06 | 158.721 | 35,15 |
| Otros Activos Corrientes | 322 | 0,08 | 753 | 0,17 | 753 | 0,17 |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 139.083 | 34,69 | 137.437 | 31,83 | 135.791 | 30,07 |
| PASIVO | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 41.979 | 100 | 50.463 | 100 | 40.826 | 100 |
| Pasivo Corriente | 41.979 | 100,00 | 50.463 | 100,00 | 40.826 | 100,00 |
| Proveedores | 32.621 | 77,71 | 39.873 | 79,01 | 28.745 | 70,41 |
| Obligaciones Patronales | 8.257 | 19,67 | 9.148 | 18,13 | 10.039 | 24,59 |
| Impuestos por Pagar | 186 | 0,44 | 821 | 1,63 | 904 | 2,21 |
| Otros Pasivos Corrientes | 915 | 2,18 | 621 | 1,23 | 1.138 | 2,79 |
| Pasivo a Largo Plazo | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| CAPITAL | | | | | | |
| TOTAL CAPITAL | 358.913 | 100 | 381.289 | 100 | 410.728 | 100 |
| Capital | 342.800 | 95,51 | 342.800 | 89,91 | 342.800 | 83,46 |
| Ganancias Retenidas | 16.113 | 4,49 | 38.489 | 10,09 | 67.928 | 16,54 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 400.892 | 100 | 431.752 | 100 | 451.554 | 100 |

Elaborado por: Autores

3.7. Resultado del análisis vertical a los Estados Financieros entre enero a marzo del 2018

Se observa como mayor relevancia, un crecimiento en los Activos Corrientes de \$ 261.810,00 a 315.763,00 con un incremento del 17%; pero lo más importante se da, en las cuentas y documentos por cobrar que se tiende a la baja del 30,46% al 17,99%; se incrementa en el flujo de caja de \$ 29.837,00 en diciembre del 2017 a \$ 75.060,00 para marzo del 2018, con un incremento del 60,25%, lo que demuestra un mejor manejo de los recursos que permiten cumplir con las obligaciones de la empresa.

Cuadro 4
Estado de resultados comparativo 2018

| "EMPRESA BIO CAÑA CIA. LTDA." | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|-------|---------|-------|---------|-------|
| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2018 | | | | | | |
| DETALLE | MES | | | | | |
| | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | |
| | VALOR | % | VALOR | % | VALOR | % |
| VENTAS NETAS | 94.276 | 100 | 113.457 | 100 | 135.717 | 100 |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 72.520 | 76,92 | 85.306 | 75,19 | 100.531 | 74,07 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 21.756 | 23,08 | 28.151 | 24,81 | 35.186 | 25,93 |
| GASTOS OPERACIONALES | 5.248 | 5,57 | 5.301 | 4,67 | 5.321 | 3,92 |
| Gastos Operacionales | 5.248 | 5,57 | 5.301 | 4,67 | 5.321 | 3,92 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 16.508 | 17,51 | 22.850 | 20,14 | 29.865 | 22,01 |
| (-) Gastos No Operacionales | 345 | 0,37 | 382 | 0,34 | 321 | 0,24 |
| Ingresos No Operacionales | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| (-) Impuestos | 50 | 0,05 | 92 | 0,08 | 105 | 0,08 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 16.113 | 22,22 | 22.376 | 19,72 | 29.439 | 21,69 |

Elaborado por: Autores

Respecto a las Utilidades del Ejercicio, según el Estado de Resultados Comparativo de enero a marzo del 2018, han venido incrementándose mes a mes de \$ 16.113,00 en enero, 22.376,00 en febrero y \$ 29.439,00 en marzo que, con relación a diciembre del 2017, que fue de \$ 5.148,00, existiendo un incremento del 82,51% con tendencia al alta.

Cuadro 5
Formulación y Análisis comparativos a los
Estados Financieros por los años 2017 – 2018

| "EMPRESA BIO CAÑA CIA. LTDA." | | | | |
|---|---------|---------|-------------|----------|
| ANÁLISIS HORIZONTAL | | | | |
| ESTADO DE SITUACION COMPARATIVO | | | | |
| AÑOS | 2018 | 2017 | VARIACIONES | |
| ACTIVO | MARZO | OCTUBRE | ABSOLUTA | RELATIVA |
| | VALOR | VALOR | | |
| TOTAL ACTIVOS | 451.554 | 397.702 | 53.852 | 11,93% |
| Activo Corriente: | 315.763 | 253.683 | 62.080 | 19,66% |
| Caja - Bancos | 75.060 | 32.582 | 42.478 | 56,59% |
| Cuentas por Cobrar | 42.327 | 72.344 | -30.017 | -70,92% |
| Documentos por Cobrar | 38.902 | 62.815 | -23.913 | -61,47% |
| Inventario de Mercaderías | 158.721 | 85.620 | 73.101 | 46,06% |
| Otros Activos Corrientes | 753 | 322 | 431 | 57,24% |
| Activo Fijo (Neto menos las depreciaciones) | 135.791 | 144.019 | -8.228 | -6,06% |
| PASIVO | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 40.826 | 49.999 | -9.173 | -22,47% |
| Pasivo Corriente | 40.826 | 49.999 | -9.173 | -22,47% |
| Proveedores | 28.745 | 32.621 | -3.876 | -13,48% |
| Obligaciones Patronales | 10.039 | 16.277 | -6.238 | -62,14% |
| Impuestos por Pagar | 904 | 186 | 718 | -1,22% |
| Otros Pasivos Corrientes | 1.138 | 915 | 223 | 19,60% |
| Pasivo a Largo Plazo | - | - | 0 | 0,00% |
| CAPITAL | | | | |
| TOTAL CAPITAL | 410.728 | 347.703 | 63.025,00 | 15,34% |
| Capital | 342.800 | 342.800 | 0,00 | 0,00% |
| Ganancias Retenidas | 67.928 | 4.903 | 63.025,00 | 92,78% |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 451.554 | 397.702 | 53.852 | 11,93% |

Elaborado por: Autores

3.8. Resultado del Análisis Horizontal a los Estados de Situación Comparativo marzo 2018 y octubre 2017

Los Activos Corrientes se incrementan en \$ 62.080,00 o sea en el 19,66%, en Caja – Bancos existe un incremento de \$ 42.478,00 con una variación relativa del 56,59%, mientras que en las cuentas y documentos por cobrar bajaron de \$ 135.159,00 a \$ 81.229,00 con una diferencia de \$-53.930,00, lo que demuestra que los manejos de los recursos financieros fueron mejorando.

El Capital de Trabajo a marzo del 2018, fue en Activos Corrientes de \$ 315.7763,00 menos Pasivos Corrientes \$ 40.826,00 igual a \$ 274.937,00, valor que podrá cubrir las obligaciones de la empresa.

Cuadro 6
Resultado del Análisis a los Estados de Resultados
Comparativos a octubre del 2017 y a marzo del 2018

| "EMPRESA BIO CAÑA CIA. LTDA." | | | | |
|---|--------------|----------------|--------------------|-----------------|
| ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO | | | | |
| AÑOS | 2018 | 2017 | VARIACIONES | |
| DETALLE | MARZO | OCTUBRE | ABSOLUTA | RELATIVA |
| | VALOR | VALOR | | |
| VENTAS NETAS | 135.717 | 61.225 | 74.492,00 | 45,11% |
| Menos: COSTO DE VENTAS | 100.531 | 51.021 | 49.510,00 | 49,25% |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 35.186 | 10.204 | 24.982,00 | 71,00% |
| GASTOS OPERACIONALES | 5.321 | 5.108 | 213,00 | 4,00% |
| Gastos Operacionales | 5.321 | 5.108 | 213,00 | 4,00% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 29.865 | 5.096 | 24.769,00 | 82,94% |
| (-) Gastos No Operacionales | 321 | 143 | 178,00 | 0,00% |
| Ingresos No Operacionales | - | - | 0,00 | 0,00% |
| (-) Impuestos | 105 | 50 | 55,00 | 52,38% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 29.439 | 4.903 | 24.536,00 | 83,35% |

Elaborado por: Autores

3.8. Resultado del Análisis a los Estados de Resultados Comparativos a octubre del 2017 y a marzo del 2018

Las Utilidades superaron de \$ 4.903,00 a \$ 29.439,00, con tendencia a superar sus utilidades sobre los \$100.000,00 anuales.

Estos cambios, se debe a que la Empresa Bio Caña Cía. Ltda. logró calificar y anexarse al Camari (palabra quichua que significa "Agrado" o "Regalo"), organización social afiliada al FEPP, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, dedicada a comercializar productos al interior y exterior del país, siempre que sean organizaciones campesinas del Ecuador.

Todas estas variaciones favorables, se deben al diagnóstico situacional y planificación de objetivos que permitieron mejorar el sistema organizacional de la empresa Bio Caña Cía. Ltda.

4. Conclusiones

Se considera que el diagnóstico situacional que se realiza a una organización empresarial, es una valiosa estrategia que se debe efectuar cada cierto tiempo a una empresa sea ésta de carácter social o capitalista, por cuanto se puede conocer los problemas existentes de carácter administrativo, financiero, productivo o comercial; y de esta manera, efectuar los cambios que permita corregir sus deficiencias y mejorar su desarrollo, con el propósito de incrementar su rentabilidad, que es el propósito de todo negocio.

Por lo expuesto, es recomendable que para efectuar este tipo diagnósticos se utilicen herramientas como la Matriz FODA, los Árboles de Problemas y Objetivos; así como el análisis a los Estados Financieros, comprobando que se cumpla un sistema de control interno adecuado que permita el mejoramiento integral de la organización en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad acorde a su inversión.

Referencias bibliográficas

Acosta, I. (2018). *Técnicas de investigación*. México DF: Assiarpi.

Cabezas Mejía, E. D., Andrade Naranjo, D., & Torres Santamaría, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Quito: ESPE.

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA. *Contribuciones a la Economía*, 16.

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá: ILUMNO.

Remuzgo, F. (julio de 2005). *Diagnóstico Situacional de la Empresa*. Obtenido de http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371

Rodríguez M., D. (2019). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones UC.

Trigueros Estrada, P. E. (2014). *Diagnóstico Empresarial*. Jutiapa: URL.

Victor, P. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoCommercial 4.0 International

