



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO

EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA CARTERA
VENCIDA DEL DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS
ANDES UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA
DE CHIMBORAZO**

AUTORA:

CARLA ANDREA CASTILLO CHIRIBOGA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Carla Andrea Castillo Chiriboga, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Mónica Elina Brito Garzón

DIRECTORA

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carla Andrea Castillo Chiriboga, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los documentos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de agosto de 2018

Carla Andrea Castillo Chiriboga
C.C. 060422892-4

DEDICATORIA

Mi presente trabajo de titulación dedico principalmente a Dios quien es el que me ha dado fuerza día a día en lo largo de mi camino, a mi amada y entera compañera que un día antes de su partida le prometí lograrlo, desde el cielo me ha sostenido, a mi abuelita Fabiola Cevallos.

A mis padres Sandra Chiriboga y Carlos Castillo que han sido un pilar, un ejemplo a seguir en mi vida ya que con mucho sacrificio y esfuerzo me han dado una carrera, por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado brindándome su amor.

A mi herma Yajaira Castillo con su apoyo incondicional, sus palabras de aliento fue un impulso para seguir adelante en mi carrera, A mi pareja Royman Litardo que sin esperar nada a cambio compartió conmigo tantas alegrías y tristezas en toda mi carrera universitaria, a mis amigos, por compartir día a día esas aulas donde al pasar los días fuimos creciendo, compartiendo tantos conocimientos, ayudándonos unos a otros.

Carla Andrea Castillo Chiriboga

AGRADECIMIENTO

Quedo infinitamente agradecida con Dios por ser mi fuerza en esta lucha, con su infinito amor me ha dado la oportunidad de concluir una etapa más de mi vida la culminación de mi carrera, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrea Finanzas , a mis maestros que a lo largo de mis estudios se esmeraron por impartirnos sus conocimientos, por ser una guía hacia nuestro futuro profesional, a mi tribunal de tesis que fueron un gran apoyo, que con paciencia, comprensión, supieron guiarme a la elaboración de mi tesis.

Agradezco a mis padres, familiares porque sin lugar a duda fueron mi pilar principal para poder hacer realidad este sueño.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 LANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 Diario Regional Independiente los Andes	9
2.2.1.1 Reseña Histórica	9
2.2.1.2 Visión.....	11
2.2.1.3 Misión.....	11
2.2.1.4 Valores.....	12
2.2.1.5 Organigrama funcional del Diario Regional Independiente los Andes	12
2.2.1.6 Organigrama del área de Finanzas del Diario Regional Independiente los Andes	13

2.2.2	Estrategias.....	13
2.2.2.1	Estrategia Corporativa	14
2.2.2.2	Estrategia de Negocios	14
2.2.2.3	Estrategia Funcional	14
2.2.2.4	Estrategia Operativa	14
2.2.2.5	Estrategia de Cartera.....	14
2.2.3	Diagnóstico estratégico de una empresa.....	14
2.2.3.1	Metodologías del diagnóstico	15
2.2.3.1.1	Análisis de Fortalezas y Debilidades	15
2.2.4	Cartera	17
2.2.4.1	Cartera de clientes	17
2.2.4.2	Cartera Vencida	18
2.2.5	La administración de riesgos	19
2.2.5.1	El riesgo de liquidez	19
2.2.6	Análisis Financieros	20
2.2.6.1	Método Horizontal.....	20
2.2.6.2	Método Vertical	21
2.2.6.3	Indicadores financieros	21
2.3	IDEA A DEFENDER.....	23
2.4	VARIABLES.....	23
2.4.1	Variable dependiente	23
2.4.2	Variable independiente	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		24
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	24
3.3.1	Población	24
3.3.2	Muestra	25
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	25
3.4.1	Métodos	25
3.4.1.1	Método Estadístico	25
3.4.1.2	Método Deductivo	26
3.4.2	Técnicas	26
3.4.3	Instrumentos	26

3.5	RESULTADOS	27
3.5.1	Resultado de la encuesta dirigida a clientes de la cartera vencida del Diario Regional Independiente Los Andes.....	27
3.5.2	Resultado de las entrevistas dirigidas a los directivos del Diario Regional Independiente Los Andes.	36
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	38
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		40
4.1	TÍTULO.....	40
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	40
4.2.1	Definición	40
4.2.2	Descripción de la propuesta.....	41
4.2.2.1	Nombre de la empresa	41
4.2.2.2	Reseña histórica del Diario.....	41
4.2.2.3	Misión.....	42
4.2.2.4	Visión.....	42
4.2.2.5	Valores.....	42
4.2.2.6	Ubicación del Diario.....	43
4.2.2.7	Organigrama del Diario Regional Independiente Los Andes.....	43
4.2.2.8	Organigrama del área de finanzas del Diario Regional Independiente Los Andes	45
4.2.2.9	Manual de Funciones.....	45
4.2.3	Análisis FODA	51
4.2.3.1	Macroentorno Externo	52
4.2.3.2	Perfil estratégico externo	56
4.2.3.3	Macroentorno Interno	58
4.2.4	Situación Crediticia	66
CONCLUSIONES		108
RECOMENDACIONES.....		109
BIBLIOGRAFÍA		110
ANEXOS		112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 01: Resumen de la Cartera Vencida	5
Tabla N°. 02: Fases del diagnóstico y los instrumentos de análisis	15
Tabla N°. 03: Índice de Cobertura de Cartera Vencida	19
Tabla N°. 04: Indicadores Financieros	21
Tabla N°. 05: Tipo de servicio adquirido	27
Tabla N°. 06: Análisis de capacidad de Pago	28
Tabla N°. 07: Mayor número de créditos	29
Tabla N°. 08: Notificación sobre el vencimiento de valores	30
Tabla N°. 09: Recordatorio de adeudos	31
Tabla N°. 10: Medio de notificación	32
Tabla N°. 11: Razones por estar en mora	33
Tabla N°. 12: Facilidades de pago	34
Tabla N°. 13: Disminución de la cartera vencida	35
Tabla N°. 14: Manual de funciones (Contador/a General)	46
Tabla N°. 15: Manual de funciones (Caja Chica).....	47
Tabla N°. 16: Manual de funciones (Responsable de inventarios).....	48
Tabla N°. 17: Manual de funciones (Jefe de Cobranzas)	49
Tabla N°. 18: Dimensión Económica	52
Tabla N°. 19: Dimensión Política - Legal	53
Tabla N°. 20: Dimensión Socio Cultural	54
Tabla N°. 21: Dimensión Tecnológica	55
Tabla N°. 22: Dimensión Geográfica	55
Tabla N°. 23: Perfil Estratégico Externo	56
Tabla N°. 24: Respuesta a factores estratégicos externos.....	57
Tabla N°. 25: Dimensión Administrativa	58
Tabla N°. 27: Dimensión de Recursos Humanos	60
Tabla N°. 28: Dimensión Microentorno Externo.....	61
Tabla N°. 29: Perfil Estratégico de las Fuerzas Internas	62
Tabla N°. 30: Respuesta a Factores Estratégicos Internos.....	63
Tabla N°. 31: Matriz FODA	64
Tabla N°. 32: Análisis FODA.....	65

Tabla N°. 34: Activo Corriente.....	71
Tabla N°. 35: Activos Exigibles	72
Tabla N°. 36: Pasivo	72
Tabla N°. 37: Patrimonio	73
Tabla N°. 38: Análisis horizontal del Estado de Resultados	74
Tabla N°. 39: Ingresos	78
Tabla N°. 40: Costo de Ventas.....	79
Tabla N°. 41: Gastos operacionales	79
Tabla N°. 42: Análisis Vertical.....	81
Tabla N°. 43: Interpretación Análisis Vertical	85
Tabla N°. 44: Análisis Vertical del Estado de Resaludados	86
Tabla N°. 45: Interpretación Análisis Vertical	88
Tabla N°. 46: Indicadores de Solvencia.....	90
Tabla N°. 47: Indicadores de rentabilidad	92
Tabla N°. 48: Indicadores de endeudamiento	94
Tabla N°. 49: Resumen de Estrategias.....	98
Tabla N°. 50: Estrategia 1	100
Tabla N°. 50: Estrategia2.....	102
Tabla N°. 51: Estrategia3.....	103
Tabla N°. 52: Estrategia4.....	105
Tabla N°. 53: Estrategia 5.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 01: Tiraje promedio semanal	11
Grafico N° 02: Tipo de servicio adquirido	27
Gráfico N° 03: Análisis de capacidad de pago	28
Gráfico N° 03: Mayor número de créditos	29
Gráfico N° 04: Notificación sobre el vencimiento de valores	30
Grafico N° 05: Recordatorio de adeudos	31
Grafico N° 06: Medio de Notificación	32
Grafico N° 07: Razones por estar en mora	33
Gráfico N° 08: Facilidades de pago	34
Grafico N° 09: Disminución de la cartera vencida	35
Gráfico N° 10: Ubicación del Diario Regional Independiente los Andes	43
Gráfico N° 11: Activo Corriente	71
Gráfico N° 12: Activos Exigibles	72
Gráfico N° 13: Pasivo	73
Gráfico N° 14: Patrimonio	74
Gráfico N° 15: Ingresos	78
Gráfico N° 16: Costo de ventas	79
Gráfico N° 17: Gastos operacionales	80
Gráfico N° 18: Análisis vertical	85
Gráfico N° 19: Análisis Vertical	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Encuesta aplicada a clientes del Diario Regional Independiente Los Andes	112
Anexo N°. 2: Guía de Entrevista	114
Anexo N°. 3: Balance General 2016	115
Anexo N°. 4: Balance general 2017	118
Anexo N°. 5: Estado de Resultados 2016	121
Anexo N°. 6: Estado de resultados del 2017	124

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito realizar un “Diseño de estrategias para recuperar la cartera vencida del Diario Regional Independiente los Andes ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” con la finalidad de diseñar estrategias para la recuperación de la cartera vencida de la empresa. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron metodologías como la observación directa, encuesta dirigida a los clientes morosos para conocer los motivos por los cuales no cumplen con sus obligaciones crediticias y la entrevista dirigida a la gerente como al jefe financiero con el objetivo de conocer los procesos y las estrategias usadas para garantizar el cobro efectivo de las cuentas por cobrar. Dentro de este proceso investigativo se evidenció falencias en el área crediticia y cobranzas tales como la falta de procesos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar. El diagnóstico de la empresa se realizó mediante la aplicación de la matriz FODA compuesta por macroentornos externos e internos, a partir de este proceso se plantearon estrategias, donde consta objetivos, metas y actividades, con la finalidad de mejorar la efectividad del cobro de los valores y asegurar la liquidez de la empresa. Se recomienda tomar como referencia las estrategias diseñadas en el trabajo de investigación, con el propósito de recuperar la cartera vencida del Diario Regional Independiente los Andes.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <CARTERA VENCIDA> <CRÉDITOS Y COBRANZAS> <DISEÑO DE ESTRATEGIAS> <ANÁLISIS FODA> <EVALUACIÓN FINANCIERA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Lic. Mónica Elina Brito Garzón
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This present investigation aims to elaborate a strategy design to charge the overdue debts of Diario Regional Independiente los Andes located in Riobamba city, Chimborazo province”. Direct observation and surveys to the debtors were carried out in this investigation in order to know the reasons why they don’t pay the debts. The manager and financial director were interviewed in order to know the processes and strategies which they are using to charge the accounts receivable. We can realize that there are mistakes in the credit and cashing area. There are no processes nor politics, which guarantee that the clients pay overdue debts. The enterprise diagnosis was carried out by means of the SWOT matrix composed by external and internal macro environments. From this process, strategies were set out with objectives, goals and activities to improve cashing of the overdue loans and to guarantee the liquids assets of the enterprise. It is recommended to use the strategies designed in this investigation to charge the overdue loan of the institution mentioned above.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <OVERDUE LOAN>, <CREDITS AND COLLECTION>, <DESING OF STRATEGIES>, <SWOT ANALYSIS>, <FINANCIAL EVALUATION>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

Establecer estrategias en el área de crédito y cobranzas para la recuperación de la cartera vencida es uno de los instrumentos de gran importancia dentro de las actividades financieras de una empresa, por ende, para el Diario Regional Independiente los Andes es considerado como un pilar fundamental de la solvencia de la empresa.

La presente investigación nace a causa de la ausencia de procesos y políticas formalmente establecidas dentro del departamento financiero del Diario, afectando a la recuperación de la cartera vencida, la cual está llegando a cifras alarmantes, donde siguen existiendo clientes morosos, debido a un mal proceso de selección y evaluación previa a la concesión de ventas de productos y servicios a crédito. La propuesta enfocada a la creación de instrumentos y mecanismos técnicos que posibiliten la gestión efectiva de los valores por cobrar de la empresa, garantizando una mayor posibilidad de recuperación, protección, liquidez y manejo sostenible de las operaciones del Diario Regional Independiente Los Andes.

Dentro del primer capítulo se realiza una contextualización de la problemática encontrada dentro del establecimiento de estudio, además se planteó la justificación a dicho problema. Se estableció como objetivo general el diseño de estrategias para recuperar la cartera vencida del Diario regional Independiente los Andes.

En el segundo capítulo se desarrolla la fundamentación teórica que sostiene y argumenta desde el punto de vista académico el análisis y la propuesta a implementar.

El tercer capítulo se describe la metodología en que se realiza la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos; además se determina la población a la que se realizó las encuestas y se especifica las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

En este capítulo consta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas, se representan estos datos en gráficos de barras y pasteles para tener una mejor interpretación de los mismos.

En el cuarto capítulo se desarrolla el marco propositivo, el cual contiene la solución al problema existente en el Diario, se detalla información general de la empresa, análisis financieros, análisis FODA, en donde se puntualiza el estudio del macro y microentorno de la empresa, para la creación de estrategias de recuperación de la cartera vencida del Diario, de igual forma dentro de este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al finalizar el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda institución u organización posee cuentas por cobrar causadas por otorgamientos de créditos a corto o largo plazo pero que al final no son pagadas en el plazo fijado, es decir deudores que reportan atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Tal es el caso del Diario Regional Independiente Los Andes ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo cuya actividad económica es la generación de información regional a través de periódicos, revistas, entre otros, mismo que presenta como problema un alto índice de morosidad durante los años 2016-2017, los cuales persisten hasta la actualidad con una cuenta por cobrar de \$38403.93 en el año 2016 y en el año 2017 una cuenta por cobrar de \$63800.38

La cartera vencida que se tiene actualmente fue causada por las malas estrategias de políticas y procedimientos para créditos y cobranzas, ya que al momento de generar la venta no se establece el grado de profesionalidad en la actividad económica, sino que es basaba en la confianza y amistad que se tenía con el cliente. Además, desde un principio no se contaba con un profesional experto en el área de créditos y cobranzas repercutiendo en el alto índice de cuentas por cobrar ya que no se sabe a plenitud el procedimiento a seguir antes y después del otorgamiento del crédito, sino que es basado en la experiencia, luego se adquirió el servicio profesional de créditos y cobranzas, pero no se alcanzaron los objetivos y metas planteados porque nunca evaluaron el riesgo de financiar sus productos o servicios y tampoco procuraron seguir estrategias para el pago oportuno de los créditos lo que provocó la ausencia de pagos por parte de los clientes y a su vez ha incrementado sus costos por gestión de cobranzas lo cual genera gastos para el Diario Regional Independiente los Andes, otro punto que se denota es un débil Control Interno crediticio que dio lugar a retrasos en los pagos produciendo una inestabilidad económica en la empresa, a más de ello dicha información en algunos casos no era verificada adecuadamente por el encargado de otorgar el crédito, ya que existen muchos clientes que dieron una información que no era real o el registro de estos clientes estaba incompleto ya que al momento de realizar los cobros se encuentran con la novedad de que se han

cambiado de domicilio y muchas veces hasta sus números telefónicos, a estos problemas se les suma la falta de una actualización del sistema, que lleve registrado los cobros de las deudas de los sujetos crediticios para así facilitar la tarea de saber cuáles son los sujetos crediticios que adeudan más al Diario Regional Independiente los Andes ,esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera, puesto que la metodología utilizada en el proceso del otorgamiento del crédito fue el incorrecto ya que se produjo el sobreendeudamiento y la capacidad de pago del cliente.

En la actualidad Diario Regional Independiente los Andes tiene la certeza de su gran problema que es el alto índice de morosidad provocado por la mala práctica de políticas y estrategias de créditos y cobranzas antes y después del otorgamiento de venta de los productos y servicios, cuyo propósito principal es recuperar esta cartera vencida.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La implementación del diseño de estrategias ayudara a recuperar la cartera vencida del Diario Regional Independiente los Andes ubicada en la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación espacial: El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en El Diario Regional Independiente los Andes, ubicada en las calles José Veloz y Av. Carlos Zambrano de la Ciudad de Riobamba- Provincia de Chimborazo.

Delimitación temporal: El presente trabajo de investigación analizará la cartera vencida del Diario Regional Independiente los Andes en los periodos 2016 y 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Considerando el alto índice de morosidad de las cuentas por cobrar del Diario Regional Independiente los Andes se considera como solución a su problema el diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida de la misma.

Un diseño de estrategias es un marco de referencia que permite asistir permanentemente a la empresa en momentos de dificultades internas y externas basándose en el (Análisis FODA) cuya finalidad es conocer la falencia que posee la misma mediante un diagnóstico de la situación actual por el que está pasando la empresa para partir de ello y así poder guiar a sus representantes en decisiones correctas y oportunas.

Debido a que El Diario Regional Independiente Los Andes durante los años 2016 y 2017 han presentado una cuenta por cobrar de USD 102,204.31 a 242 clientes se prevé recuperar esta cartera con las estrategias planteadas en la propuesta.

Tabla N° 01: Resumen de la Cartera Vencida

Año	2016	2017	TOTAL
N° de Clientes	110	132	242
Cartera Vencida	38,403.93	63,800.38	102,204.31

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes
Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Es por ende que para recuperar esta cartera vencida aplicaremos un diseño de estrategias ya que será una pieza clave dentro de una organización, así el Diario Regional Independiente los Andes tendrá una mejor orientación antes de efectuar una venta, es decir el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, es oportuno y conveniente realizar el trabajo de investigación que se propone porque a más de ser una realidad por la que atraviesa el Diario Regional Independiente los Andes, se cuenta con la disposición de sus representantes de brindar la información necesaria para el desarrollo de la misma, en función de contribuir con la solución de esta problemática.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para recuperar la cartera vencida del Diario Regional Independiente los Andes de la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el diagnóstico de la empresa y su respectiva situación crediticia del Diario Regional Independiente los Andes.
- Realizar una evaluación del proceso de crédito y cobranza mediante índices de morosidad y financieros.
- Proponer el nuevo diseño de estrategias de crédito y cobranzas para el Diario Regional Independiente los Andes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

Con el fin de contar con información referencial para la realización del presente trabajo de investigación se ha revisado varios estudios con una temática similar, a continuación, se citan dichos trabajos:

La autora (Vallejo, 2016) de la carrera de Ingeniería Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo plantea en su trabajo de investigación titulado: “Plan de acción de recuperación de cartera vencida para disminuir el índice de morosidad, para la cooperativa de ahorro y crédito 27 de noviembre de la ciudad de Riobamba”

Objetivo: Diseñar un Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida para disminuir el índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de noviembre, Ciudad Riobamba. Provincia de Chimborazo. Cantón Riobamba, año 2016.

Hipótesis: La elaboración de un Plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida permitirá disminuir el índice de Morosidad, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre. Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo. Cantón Riobamba, año 2016.

Parámetros que le permitieron concluir en los siguientes puntos:

- Gracias al diagnóstico de la situación económica y financiera actual de la Cooperativa 27 de Noviembre permitió determinar que un cambio de políticas ayudara a mejorar los índices de manera favorable.
- El diagnóstico periódico de la cartera de créditos permitirá tener la información de primera mano para la toma de las acciones pertinentes en el tiempo oportuno y en el momento adecuado.

- El diseño del plan de Acción de Recuperación de Cartera Vencida de acuerdo a lo propuesto en la investigación y contemplando cada una de las herramientas y propuestas establecidas permitirá disminuir el índice de Morosidad.
- El pronóstico y cálculo de los indicadores mediante el plan de acción ha permitido concluir en que la viabilidad del proyecto es positiva.

Mientras que en el trabajo de investigación titulado “Implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida a la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba con el propósito de mejorar la gestión económica y financiera de la entidad en el periodo 2012-2014”, de las autoras (Tayupanda & Pachacama, 2012) de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo plantean lo siguiente:

Objetivo: Diseñar estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida a la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba con el propósito de mejorar la gestión económica y financiera de la entidad

A través de su trabajo investigativo y luego de analizar la situación económica y financiera de la EP-EMPAR se llegó a las siguientes conclusiones:

- Al no contar con estrategias bien establecidas por ende desconocidas por el personal, no ha permitido que la empresa crezca, dificultando su desarrollo y progreso.
- El problema de la empresa es la falta de Estrategias de Cobro y Saneamiento de Cartera Vencida, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera.
- A través de la realización del diagnóstico FODA, se logró identificar las variables que apoyan y aquellas que se consideran negativas para la consecución normal de los objetivos de la empresa, esto a través del análisis interno y externo, lo que servirá para la toma de acciones correctivas.

(Barahona & Cruz, 2010) En su trabajo titulado "Plan Estratégico para la recuperación de la cartera vencida de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo." Plantea lo siguiente:

Objetivo: elaborar un plan estratégico para la recuperación de la cartera vencida de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Riobamba

A partir de esa investigación plantea las siguientes conclusiones:

- La falta de políticas de cobranza y estrategias para la optimización de cartera vencida, son las que en la actualidad ocasionan rubros considerables de servicios impagos.
- El Departamento de Comercialización deberá realizar las ventas de los servicios basándose en una investigación más extensa de los clientes, que refleje su solvencia y capacidad de pago, para evitar el incremento de clientes morosos.
- Los rubros de impagos son considerables, por lo que es necesario trazar un plan que permita la optimización de los recursos económicos, minimizando el perjuicio para la institución.

Una vez analizados los trabajos anteriormente citados se pudo concluir que por falta de herramientas y propuestas viables en el proceso de cobranza de una empresa se puede llegar a obtener un alto índice de morosidad entre sus clientes. Por tal razón todos los autores concuerdan en la importancia de crear estrategias que permitan disminuir el porcentaje de morosidad y así recuperar la cartera vencida, en este caso del Diario Regional Independiente Los Andes y de esta manera lograr que el presente trabajo investigativo sea viable y eficiente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Diario Regional Independiente los Andes

La siguiente información fue recopilada de los directivos del Diario Regional Independiente Los Andes

2.2.1.1 Reseña Histórica

Personas visionarias y que aman a Riobamba, en el año de 1996, pensando en que hacía falta un órgano de difusión colectiva que llene los vacíos en la comunicación social de la

región, fundan el Semanario Los Andes, circulando en esta forma casi por dos años, para luego, con visión de futuro y de mayor servicio a la colectividad de la región central del país en el mes de abril de 1998 ingresan a las provincias de Cotopaxi, Bolívar, Pastaza, Tungurahua, y Chimborazo como Diario Regional Independiente Los Andes, el "diario grande del país".

Un inmenso esfuerzo, una importante responsabilidad y un gran desafío de los empresarios y esposos Dr. Manuel Freiré y Lcda. Cecilia Álvarez de Freiré, quienes, junto a sus hijos y a un grupo de eficientes profesionales del periodismo, trabajan con empeño y logran consolidar este medio de comunicación, que circula diariamente. No fue fácil el inicio, pero la perseverancia, el anhelo de superación y la visión de servicio al pueblo con un medio de comunicación independiente, sentaron bases sólidas para continuar edificando las fortalezas del Diario LOS ANDES, que circula desde el 1 de abril de 1998 en las calles de ciudades como: Latacunga, Guaranda, Puyo, Riobamba y desde el 2006 en Macas, con puntualidad y eficiencia, entregando noticias del acontecer diario.

Luego de este periodo de Semanario en tamaño tabloide, analizando la época moderna y las necesidades de los lectores y anunciantes, los propietarios deciden entregar en forma diaria y con formato estándar, igual que los periódicos nacionales, ubicando al impreso entre los grandes del país. Para lograr ello, la Empresa, sin escatimar esfuerzos, adquirió maquinaria y equipo con tecnología de punta. De la misma manera, reforzó el equipo periodístico en la matriz de Riobamba y en las agencias ubicadas en las otras provincias, logrando aún más la superación del Diario.

Al tener una estructura consolidada Diario Los Andes edita productos adicionales que fortalecen su circulación, entre ellos revistas, suplementos, otros.

Grafico N° 01: Tiraje promedio semanal 24.000 lunes a viernes



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

2.2.1.2 Visión

Ser una organización sólida y cohesiva, identificada con los intereses nacionales, enfocada a su razón de ser y líder en contenidos periodísticos, para ser el mayor y mejor diario local y regional del centro del país.

2.2.1.3 Misión

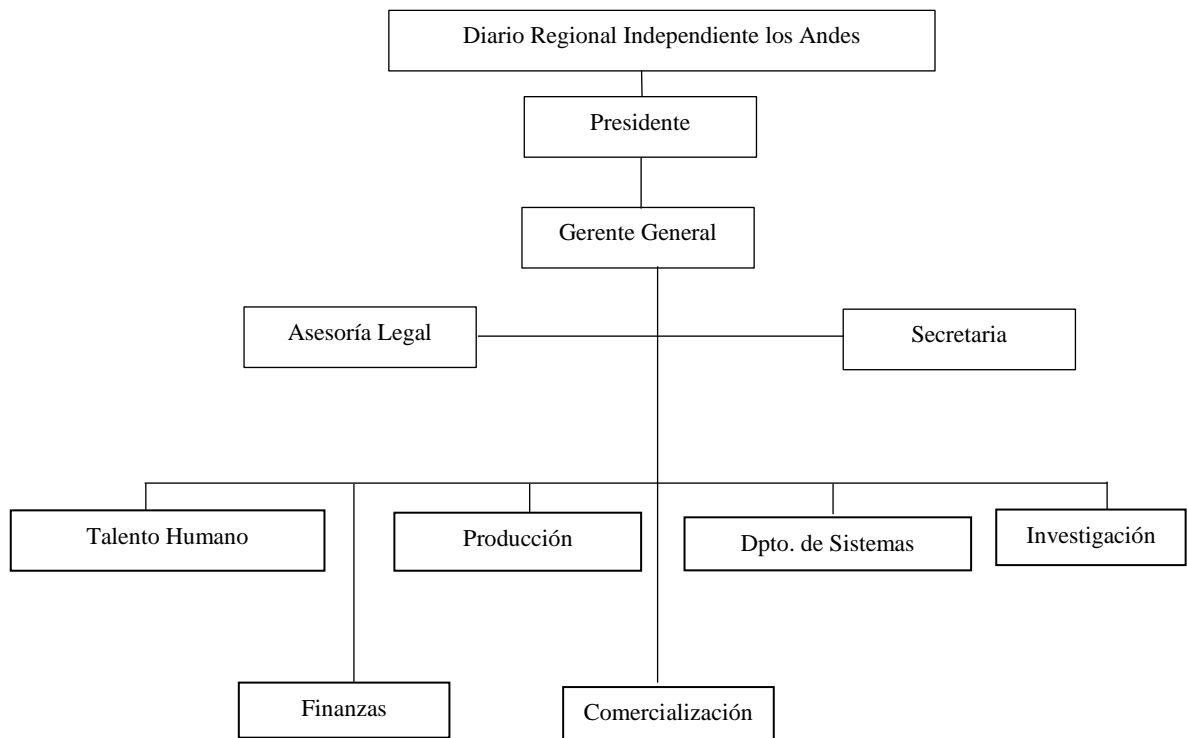
Informar sobre lo acontecido en las últimas veinticuatro horas en la provincia, región centro, país y en el mundo, de manera clara, objetiva, honesta, imparcial y veraz y orientar y ofrecer elementos de reflexión sobre los asuntos de orden público desde los espacios editoriales y de análisis; en un producto útil, convenientemente presentado, bien impreso y que llegue a las provincias de la zona centro del país y demás suscriptores en el momento oportuno.

2.2.1.4 Valores

Son valores fundamentales

- Verdad
- Libertad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Justicia
- Respeto a la dignidad humana
- Lealtad al país
- Respeto a la libre expresión del pensamiento

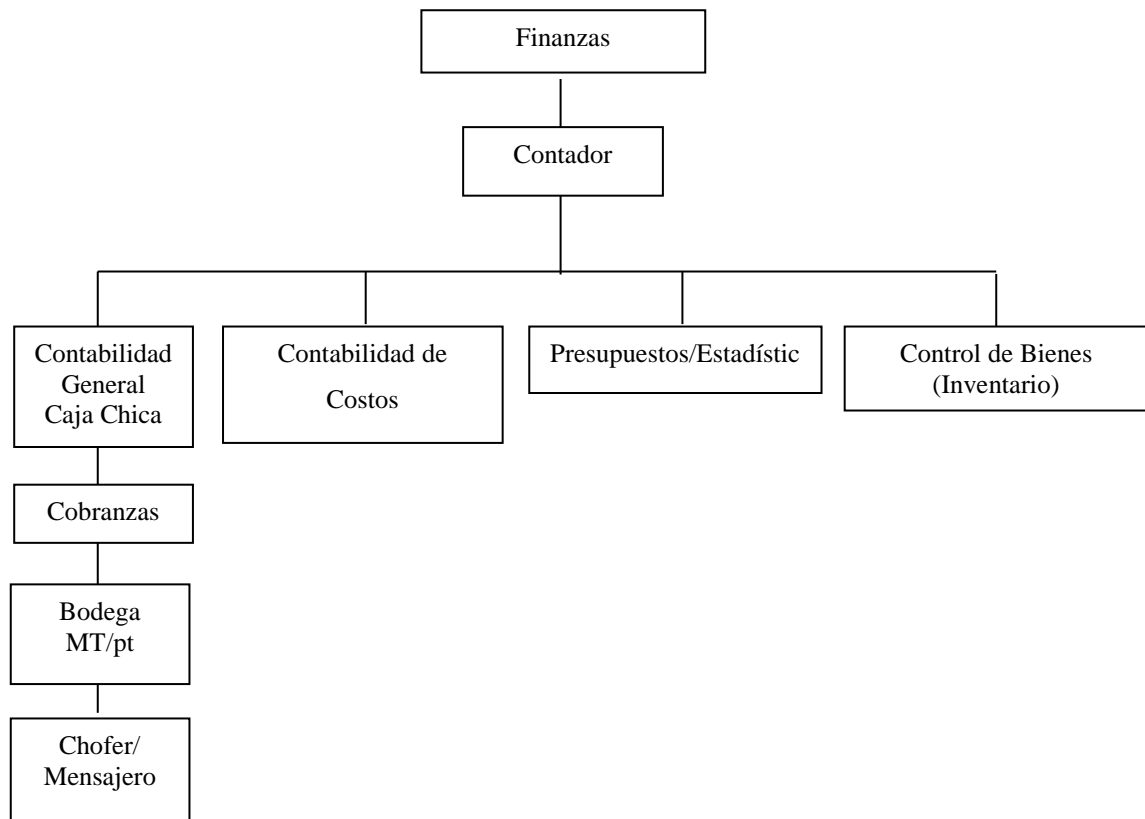
2.2.1.5 Organigrama funcional del Diario Regional Independiente los Andes



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga.

2.2.1.6 Organigrama del área de Finanzas del Diario Regional Independiente los Andes



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes
Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga.

2.2.2 Estrategias

(Chandler, 2008) Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Según el autor (Luna, 2014) manifiesta que la estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, visión, misión, objetivos y sus valores para después realizar un análisis interno y externo, también aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua.

Del mismo modo el autor tipifica las estrategias de la siguiente manera:

2.2.2.1 Estrategia Corporativa

Se refiere a una comparación diversificada; es decir que se encuentra posicionada en diferentes ámbitos empresariales en el mundo.

2.2.2.2 Estrategia de Negocios

Se refiere a una compañía de una sola línea de negocios específicos y busca a largo plazo una posición competitiva poderosa.

2.2.2.3 Estrategia Funcional

Se refiere al plan de acción administrativa para conducir las funciones o los procesos dentro de la empresa como: finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos etc.

2.2.2.4 Estrategia Operativa

Se refiere a las iniciativas de conducir las unidades de operación clave de toda empresa como ventas, contabilidad, crédito y cobranzas, capacitación, etc. (Luna, 2014, pág. 16)

2.2.2.5 Estrategia de Cartera

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente, que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

2.2.3 Diagnóstico estratégico de una empresa

Para el autor (Luna, 2014), en su libro denominado Administración estratégica el diagnóstico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis necesarios para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Continuando con el análisis de Luna, A 2014, llegamos a la conclusión que todo diagnóstico que se realice con fines estratégicos debe planear la ejecución de las seis grandes fases con los instrumentos o conceptos correspondientes, como se muestran en la Tabla N° 02.

Tabla N° 02: Fases del diagnóstico y los instrumentos de análisis

FASE DEL DIAGNÓSTICO	INSTRUMENTO O CONCEPTO
1. Identificar y evaluar los recursos de la empresa	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa
2. Identificar y evaluar las potencialidades estratégicas de la empresa	
3. Comparación de los recursos y las potencialidades con la misión, visión, objetivos y estrategias definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles	Ventaja competitiva
4. identificación de los vacíos de planificación que existen entre recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos, misión, visión y estrategias	Vacíos de planificación y análisis FODA
5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación	La estrategia básica y los factores clave para el éxito
6. Actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y las potencialidades de la empresa	Sistemas de información

Fuente: (Luna, Administración Estratégica, 2014)

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

2.2.3.1 Metodologías del diagnóstico

Como podemos observar en la tabla N° 01, la metodología del diagnóstico consiste en la aplicación consecutiva de sus fases:

2.2.3.1.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Para el autor (Luna, 2014) este análisis consiste en un instrumento que permite evaluar los recursos y las potencialidades del Diario Regional Independiente Los Andes desde un

punto de vista dinámico, y su realización constituye la base para la aplicación de los instrumentos siguientes.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- a. **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- b. **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- c. **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- d. **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Glagovsky, 2001)

Para realizar una evaluación acertada según (Luna, 2014) es necesario evaluar por separado cada área para que pueda ajustarse mejor a la situación, como en el caso del Diario Los Andes se va a realizar una evaluación financiera a continuación se citan las consideraciones a tomarse en cuenta para el análisis FODA.

- Equilibrio financiero estratégico
- Equilibrio financiero a corto plazo.
- Estructura del balance.
- Estructura del estado de resultados
- Estructura de costos y gastos de la empresa.
- Posición de tesorería
- Administración del crédito y cobranza.
- Origen y aplicación de recursos.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Productos de inversión.
- Estructura del capital.
- Financiamiento a corto y largo plazos
- Otros según giro y tamaño de la empresa

2.2.4 Cartera

Para efecto del presente trabajo de mencionaran las siguientes conceptualizaciones:

2.2.4.1 Cartera de clientes

La cartera de clientes es el conjunto de compradores que posee la empresa y que son los generadores de ingresos a través de la actividad normal de la empresa”. (Cantero, 2004, pág. 7)

Clasificación de la cartera de clientes

“Es una técnica que permite conocer y clasificar a los clientes que son vitales para la empresa, dependiendo de su aportación para las propias ventas”: (Fran, 2018, pág. 20)

- **Clientes reales:** Aquellos que realizan compras de forma periódica.
- **Clientes potenciales:** Aquellos que son visualizados como clientes futuros.
- **Clientes nuevos:** Aquellos que han realizado compras por primera vez.
- **Clientes pasivos:** Aquellos clientes actuales que son fieles a la empresa.
- **Clientes inactivos:** Aquellos clientes que dejaron de comprar por razones propias.

- **Clientes especiales:** Aquellos clientes que por comprar reciben beneficios personales. (Fran, 2018, pág. 21)

Composición de la cartera de clientes

- **Tamaño del cliente:** La especialización de un cliente o número reducido de clientes, dota a la empresa de un flujo constante de ventas y garantía, llegando a establecer relaciones de colaboración contractuales a largo plazo. (Cantarero, 2003, pág. 16)
- **Mercado de actuación:** Tamaño de clientes que componen la cartera, cabe plantearse los riesgos de actuar en un solo mercado. (Cantarero, 2003, pág. 16)
- **Comportamiento óptimo en la diversificación de las carteras:** Clientes de tamaño grande, mediano y pequeño, de manera en que se diversifiquen los riesgos entre un número elevado de empresas con diferentes volúmenes de compras con la intención de mitigar y con la posibilidad de actuar en distintos entornos competitivos con un mismo producto o servicio. (Cantarero, 2003, pág. 16)
- **Costes de la gestión de carteras y poder de negociación:** La tendencia de clientes por parte de la empresa como consecuencia de la labor comercial realizada con el fin de adquirir el producto o servicio que la empresa presta. (Cantarero, 2003, pág. 16)
- **Gestión de la cartera de clientes en épocas de crisis:** A través de la gestión se dan indicaciones de tipo general que va desde estrategias internas hasta estrategias externas con el propósito de adecuar los costes a los ingresos. (Cantarero, 2003, pág. 16)

2.2.4.2 Cartera Vencida

Cartera vencida esta conceptualizada como: “Es la porción total de los clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago”. (Ramirez, 2007, pág. 4)

Tabla N° 03: Índice de Cobertura de Cartera Vencida

Indicador Financiero	
Indicador	Fórmula
Índice de Cobertura de Cartera Vencida	$= \frac{\text{Saldo de la estimación preventiva de riesgos crediticios al cierre del trimestre}}{\text{Saldo de la cartera vencida al cierre del trimestre}}$

Fuente: (Bravo, s.f.)

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

2.2.5 La administración de riesgos

Según Lara (2005) en su libro titulado Medición y control de riesgos financieros, “el riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan las empresas. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una relación que incluye un compromiso de pago (pág. 16).”

El estado de la cartera de créditos, es el indicador más importante de la gestión de las instituciones de crédito, y a su vez es un indicador que mide el riesgo que puede incurrir con su flujo de efectivo equivalente a la liquidez de la empresa.

2.2.5.1 El riesgo de liquidez

Según el autor (Lara, 2005) “el riesgo de liquidez se refiere a las pérdidas que puede incurrir una empresa al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus actividades de lo que realmente tiene como ingreso neto. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar a efectivo un activo o un portafolio, cartera vencida; este riesgo desemboca en crisis.”

Los créditos otorgados catalogados con créditos de consumo, por ende, el riesgo de mayor presencia es el riesgo de crédito. La actividad crediticia constituye la segunda fuente de ingresos para una institución comercial, pero también puede ser la causa de la quiebra. La función del crédito es canalizar de manera eficiente los recursos hacia empresas y personas para impulsar el desarrollo económico y la creación de valor. El riesgo de los

créditos irrecuperables es el condicionante de la rentabilidad y de la valuación de lo que deberá ser el activo más importante de un intermediario financiero.

Las instituciones controladas por la Superintendencia de compañías y cámara de comercio del Guayas, deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio. Cada institución controlada tiene su propio perfil de riesgo según las características de los mercados que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, al no existir un modelo único de administración de riesgo de crédito, cada entidad debe desarrollar su propio esquema.

2.2.6 Análisis Financieros

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudios de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares estos sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional, se convierte entonces en la clave del éxito para su gestión financiera. (Hurtado, 2012, pág. 16)

Al analizar los estados financieros de las compañías se busca encontrar patrones y tendencias que permitan prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados. Sin embargo, en ocasiones, al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa. No obstante, una adecuada interpretación de los indicadores exige la utilización de parámetros estándar que permitan comprender cuál es la situación comparativa de las empresas con respecto a su sector. (Super Intendencia de Compañías, 2018)

2.2.6.1 Método Horizontal

“Plantea problema de cuentas desordenadas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa”. (Estupiñan & Estupiñan, 2006, pág. 117)

2.2.6.2 Método Vertical

“Consiste en determinar cada una de las cuentas de los estados financieros, en referencia al total de activos, pasivos y patrimonio en referencia al balance general, o sobre el total de las ventas para el estado de resultados”. (Estupiñan & Estupiñan, 2006, pág. 111)

2.2.6.3 Indicadores financieros

Tabla N° 04: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros		
Indicador	Detalle	Formula de Calculo
Solvencia		
Solvencia	Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras y; cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.	$\frac{\text{Patrimonio tecnico constituido}}{\text{activos ponderados por riesgos}}$
Calidad de activos		
Participación Activos Improductivos	Determina que porcentaje de los activos no generan ingresos con respecto al total del activo	$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activo Total}}$
Participación de cartera de créditos	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos	$\frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Activos}}$
Liquidez		
Liquidez	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.	$\frac{\text{Activos liquidos}}{\text{Obligaciones con el Publico}}$
Rentabilidad		

Grado de absorción del margen financiero	Capacidad que tiene la entidad de generar ingresos producto de la intermediación financiera que cubran los gastos operativos	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen Financiero Neto}}$
ROA	Mide la rentabilidad que produce los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) \times 12}{\text{mes}}}{\text{Activo Total Promedio}}$
Eficiencia Institucional en Colocación	Mide el porcentaje de gastos que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera	$\frac{\text{Gastos de Operacion}}{\text{Cartera de creditos} - \text{prov. cred. Inco}}$
Endeudamiento		
Endeudamiento a Largo Plazo	Esta razón mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo determinar, además, el grado de palanqueo financiero a largo plazo.	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$
Endeudamiento a Corto Plazo	Representa el porcentaje de participación con aquellos terceros a los cuales se les debe cancelar las acreencias en el corto plazo. En este caso la entidad debe tener en cuenta la generación de sus recursos de corto plazo que le permitan asumir el cumplimiento de sus obligaciones.	$\frac{\text{Pasivo Corriente} * 100}{\text{Pasivo Total}}$

<p>Endeudamiento Total</p>	<p>Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa, es decir, que tanto están comprometidos los activos de la entidad para poder cumplir con el pago de las obligaciones.</p>	$\frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Activo Total}}$
----------------------------	---	---

Fuente: (Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Elaborado por: Carla Castillo

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias permitirá recuperar la cartera vencida del Diario Regional Independiente Los Andes de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable dependiente

Estrategias

2.4.2 Variable independiente

Recuperación de la Cartera vencida

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación interviene la investigación cualitativa y cuantitativa.

En el análisis cualitativo se analizó las falencias que el Diario posee en su sistema de cobranza, se analizó la situación de los clientes que se encuentran en la cartera vencida del Diario Regional Independiente Los andes para con ello concluir cuales fueron los motivos de llegar a un determinado fenómeno o comportamiento.

Cuantitativo debido a que se realizó un informe detallado de datos numéricos de la realidad financiera que presenta actualmente el Diario Regional Independiente Los Andes donde se pudo evaluar el financiamiento de sus productos y servicios y de esta manera cuantificar la información obtenida para poder aplicar estrategias que aportaron a la disminución de la cartera vencida que posee el Diario los andes.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que se puede identificar las características de la población, objeto de estudio tales como, los motivos para caer en morosidad, además de las facilidades requeridas por los clientes para llegar a un acuerdo de pago de sus adeudos y con esto llegar a disminuir el porcentaje de la cartera vencida de Diario Regional Independiente Los Andes.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para la realización de la presente investigación se ha considerado como universo de estudio a los 242 clientes de la cartera vencida correspondientes a los años 2016 y 2017 del Diario Regional Independiente los Andes.

3.3.2 Muestra

Debido a la dificultad de encontrar a la totalidad de los clientes que se encuentran dentro de la cartera vencida de los años 2016 y 2017 del Diario Regional Independiente los Andes, se ha procedido a tomar una muestra de estudio, para lo cual se ha utilizado el método de muestreo simple a través de la fórmula propuesta por CANAVOS (muestreo aleatorio no proporcional simple) para poblaciones finitas.

La fórmula de aplicación que se utilizó es la siguiente:

$$n = \frac{N * (P * Q)}{N - 1 \left(\frac{e}{z}\right)^2 + (P * Q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N= Universo de estudio (242)

P * Q= Probabilidad de ocurrencia del hecho o fenómeno (0.5 * 0.5)

e = Margen de error (5%)

z= Constante de corrección de error (1.96)

$$n = \frac{242 * (0.5 * 0.5)}{242 - 1 (0.05/1.96)^2 + (0.5 * 0.5)}$$
$$n = \frac{60,5}{0,406835}$$

$$n = 149$$

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Estadístico

A través de este método se recolectaron datos numéricos determinados en la muestra obtenida mediante el análisis muestral utilizando el método de muestreo aleatorio no

proporcional simple (para poblaciones finitas), estos datos fueron tabulados mediante el programa Microsoft Excel y convertidos en gráficos en base a frecuencias y porcentajes.

3.4.1.2 Método Deductivo

Este método permitió buscar alternativas de solución a los problemas, debilidades y amenazas que se evidencien en el desarrollo de la investigación, lo que ayudó a deducir y proponer alternativas disminuir el porcentaje de la cartera vencida de los años 2016 y 2017 del Diario Regional Independiente Los Andes.

3.4.2 Técnicas

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizó técnicas como la encuesta, entrevista y la observación directa, las mismas que sirvieron de apoyo para el diagnóstico, desarrollo del proyecto y planteamiento de la propuesta.

Encuestas: Se aplicó un total de 149 encuestas a los clientes que están dentro de la cartera vencida del Diario quienes manifiestan de manera directa sobre las falencias en el proceso de cobranza, sus necesidades y facilidades requeridas para efectivizar sus pagos pendientes con el diario.

Entrevistas: se realizaron dos entrevistas, una al Gerente General Dr. Manuel Freire gerente y al Ing. Fabián Velarde jefe ejecutivo de cobranzas del Diario Regional Independiente Los Andes.

3.4.3 Instrumentos

- Cuestionario (Ver anexo N° 1)
- Guía de entrevista (Ver anexo N° 2)

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultado de la encuesta dirigida a clientes de la cartera vencida del Diario Regional Independiente Los Andes.

1. ¿Qué tipo de servicio contrató en el Diario Regional Independiente los Andes?

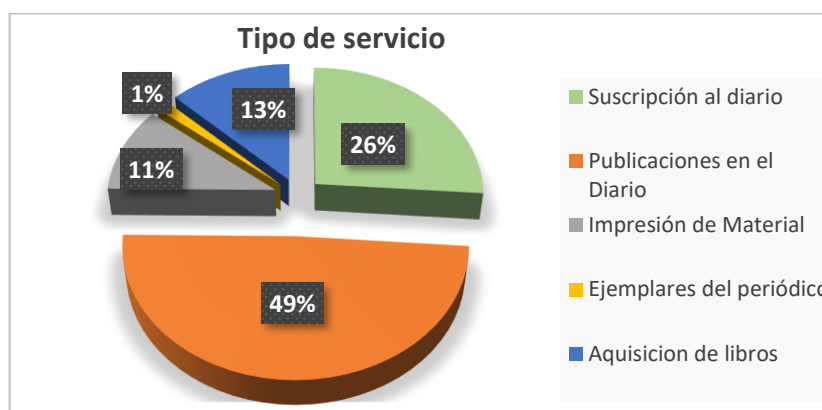
Tabla N° 05: Tipo de servicio adquirido

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Suscripción al diario	39	26%
Publicaciones en el Diario	73	49%
Impresión de Material	16	11%
Ejemplares del periódico	2	1%
Adquisición de libros	19	13%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Grafico N° 02: Tipo de servicio adquirido



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

De todos los servicios que el Diario Regional Independiente Los Andes otorga a sus clientes a crédito, el 49% de clientes realiza publicaciones de diferente índole, ya sean acuerdos de condolencia o notificaciones judiciales, este tipo de publicaciones suelen ser a blanco y negro o a full color, el 26% realiza suscripciones o su renovación al periódico. El 13% de los clientes adquiere libros de texto que el diario edita o imprime, el 11% realiza impresiones de material promocional como son trípticos, dípticos, folletos, etc. Mientras que solo el 1% de los clientes restantes adquiere ejemplares de los periódicos.

2. ¿Previo a la concesión del crédito, personal del Diario hizo algún análisis de su capacidad de pago?

Tabla N° 06: Análisis de capacidad de Pago

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	3%
No	145	97%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 03: Análisis de capacidad de pago



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

De acuerdo a las políticas establecidas por el Diario no se realiza un análisis previo a la concesión de créditos por la adquisición de los diferentes servicios, esto se evidencia en el 97% de clientes quienes afirman que no se ha analizado su situación económica, mientras que al 3% restante de los clientes por lo menos se les ha interrogado si tienen la capacidad de pagar la cantidad adquirida.

3. ¿Usted tiene más de un crédito en otras empresas o casas comerciales, que impida que cumpla con sus pagos?

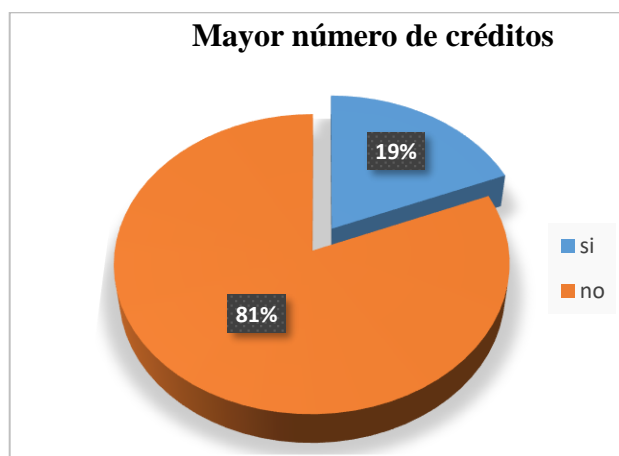
Tabla N° 07: Mayor número de créditos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	19%
No	121	81%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 03: Mayor número de créditos



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

En cuanto a la interrogante sobre el número de créditos (deudas) que los clientes poseen, el 81% manifiesta si poseen deudas con otras empresas o agencias de crédito pero que esto no impide cumplir con las deudas adquiridas con el Diario, mientras que el 19% restante informa que el tener otras deudas si es un impedimento para cumplir con los adeudos con el Diario Regional Independiente Los Andes.

4. ¿El Diario le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores?

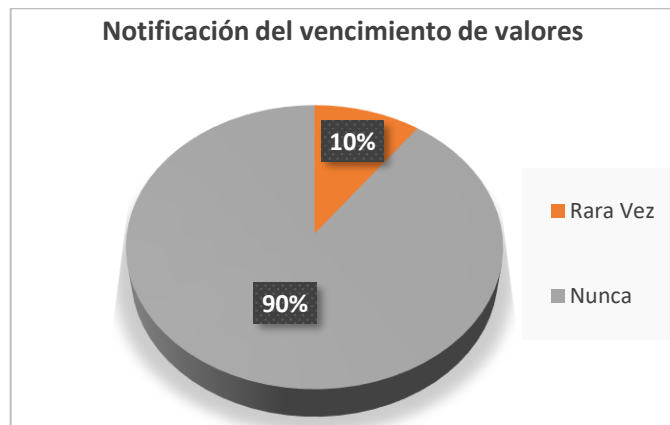
Tabla N° 08: Notificación sobre el vencimiento de valores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Rara Vez	15	10%
Nunca	134	90%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 04: Notificación sobre el vencimiento de valores



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

A la mayoría de los clientes no se los notifica previamente al vencer sus valores con el Diario esto se ve reflejado en el 90% de los clientes, mientras que al 10% restante se le informa rara vez sobre el vencimiento de sus cuentas.

5. ¿Le gustaría que el Diario le recuerde su deuda de forma mensual?

Tabla N° 09: Recordatorio de adeudos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	139	93%
No	10	7%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Grafico N° 05: Recordatorio de adeudos



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

Al 93% de los clientes que tienen deudas pendientes con el Diario les gustaría que se les haga un recordatorio mensual previo a al vencimiento de su plazo, mientras que al 7% no le agradaría que se les haga notificación alguna.

6. ¿Por qué medio le gustaría que la empresa le recuerde sus deudas?

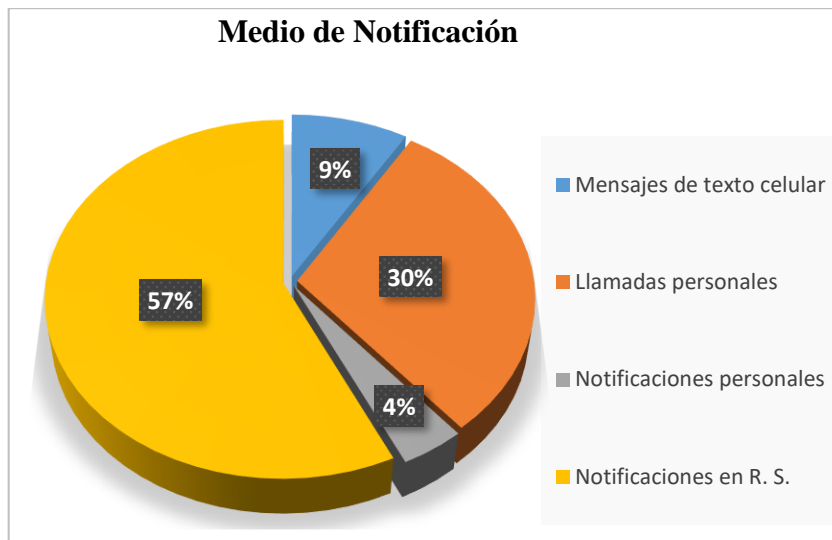
Tabla N° 10: Medio de notificación

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mensajes de texto celular	13	9%
Llamadas personales	45	30%
Notificaciones personales	6	4%
Notificaciones en Redes Sociales	85	57%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Grafico N° 06: Medio de Notificación



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

Con relación a la pregunta anterior, los clientes a quienes si les gustaría que se les notifique previamente el vencimiento de su plazo el 57% de los clientes prefiere que esta notificación sea a través de las redes sociales como (Whats app, Facebook, correo electrónico), al 30% de clientes le gustaría que se realicen llamadas personales, al 9% mediante mensajes de texto a celulares y solo el 4% prefiere que se les haga llegar una notificación escrita a sus hogares o lugares de trabajo.

7. ¿En su opinión, cuáles cree que son las razones por las que se encuentran en mora?

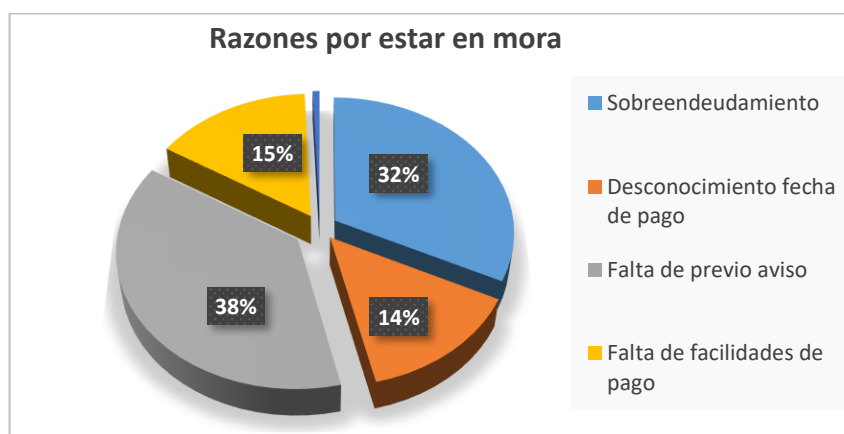
Tabla N° 11: Razones por estar en mora

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sobreendeudamiento	48	32%
Desconocimiento fecha de pago	21	14%
Falta de previo aviso	56	38%
Falta de facilidades de pago	23	15%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Grafico N° 07: Razones por estar en mora



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

De acuerdo a las opiniones de los clientes sobre el motivo que tienen para estar en mora el 38% afirma que la principal razón es la falta de aviso previo por parte del Diario, el 32% por que poseen un sobreendeudamiento con el Diario o con otras empresas o casas comerciales, el 15% alega que no se les otorga las suficientes facilidades de pago, el 14% informa que tienen un desconocimiento de la fecha de pago de su deuda mientras que solo el 1% de los clientes que otra razón para estar en mora con el Diario es la falta de la firma de un contrato donde se establezcan los términos de la deuda.

8. ¿Ha recibido facilidades de pago en caso de estar en mora?

Tabla N° 12: Facilidades de pago

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	58%
No	63	42%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 08: Facilidades de pago



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

El 65% de los clientes informa que no han recibido por parte del Diario Regional Independiente Los Andes facilidades de pago para cubrir sus deudas, mientras que al 35% restante sí lo han hecho.

9. ¿Cree usted que, a partir de la creación de nuevas alternativas de cobro, disminuirá el porcentaje de la cartera vencida del Diario Regional Independiente Los Andes?

Tabla N° 13: Disminución de la cartera vencida

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	147	99%
No	2	1%
TOTAL	149	100%

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Grafico N° 09: Disminución de la cartera vencida



Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

A los clientes se les preguntó si la creación de nuevas alternativas de cobro ayudarían al Diario Regional Independiente Los Andes a disminuir el porcentaje de su cartera vencida, el 99% de las personas afirmó que sí se podría reducir este porcentaje mientras que el 1% informó que no servirían para nada, ya que los clientes deberían pagar sus deudas en los plazos determinados y los valores correspondientes.

3.5.2 Resultado de las entrevistas dirigidas a los directivos del Diario Regional Independiente Los Andes.

3.5.2.1 Entrevista al Doctor Manuel Freire gerente del Diario Regional Independiente Los Andes

1. ¿Existe personal destinado exclusivamente para la recuperación de cartera vencida?

En el Diario existe el departamento financiero y dentro de éste se encuentra el área de cobranzas en donde una persona se encarga exclusivamente día a día a la recuperación de la cartera vencida mediante la visita a los locales o viviendas de las personas que adeudan al diario, a través de estas visitas se hace la entrega de notificaciones escritas.

2. ¿Con que frecuencia se informa sobre los niveles de morosidad? (Mensual, trimestral, semestral, anual, no se informa)

En cuanto a la frecuencia de las notificaciones sobre la cartera vencida, el responsable del área de cobranzas informa a la gerencia de acuerdo al monto de la deuda de los clientes, es decir si el monto es alto de algún cliente se realiza un informe mensual o trimestral, si el monto no es tan elevado se realizan notificaciones de manera semestral o anual.

Los informes que son presentados por parte del responsable de cobranzas no contienen la información suficiente como para hacer una toma de decisiones acertada para la recuperación de la cartera vencida.

3. ¿Qué gestiones está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?

Se ha solicitado al departamento de cobranzas que se reduzca la cartera vencida que el Diario posee, a partir de esa solicitud se ha venido realizando un seguimiento más exhaustivo a cada cliente.

Se han realizado visitas periódicas a los clientes tanto en sus negocios como en sus domicilios dejándoles por escrito notificaciones de pago.

4. ¿Cree usted que la gestión de cobranzas es eficiente?

A partir de la última disposición se ha puesto mayor énfasis en recuperar la cartera, lamentablemente no se han obtenido muchos resultados positivos debido a que la mayoría de nuestros clientes en mora son resultado de amistades personales y se ha dejado a la conciencia de ellos el pago oportuno.

3.5.2.2 Entrevista al Ingeniero Fabián Velarde Jefe ejecutivo de cobranzas del Diario Regional Independiente Los Andes

1. ¿Existe un manual de funciones para el departamento de cobranza?

Las políticas contables del Diario están basadas de acuerdo con las leyes de régimen tributario Interno en sus aspectos más importantes a las NIIF y PYME, además existe un manual de funciones para cada área del Diario, y dentro de éste está el departamento de cobranzas.

2. ¿Se realiza un análisis de capacidad de pago a los clientes a quienes se otorgará crédito?

A los clientes nuevos de las diferentes agencias se hace un pequeño análisis de la capacidad de su pago, esto consiste en la revisión en la central de riesgos.

A los clientes antiguos o amistades de los directivos se les otorga los créditos de manera directa, solo con la aprobación de la gerencia.

3. ¿Se hace seguimiento a los clientes después del crédito?

Una vez vencida la fecha de pago se hace llamadas o visitas personales a los clientes que se encuentran en mora.

4. ¿Considera usted que las estrategias de cobranza existentes son eficientes?

Las estrategias existentes si han servido para recuperar parte de la cartera vencida se ha incrementado la cantidad de visitas diarias a los clientes que adeudan al Diario pero existen clientes difíciles de cobrar con quienes tenemos problemas al recuperar el dinero del diario.

5. ¿Cree usted que la implementación de nuevas estrategias de cobranza ayudaran a reducir la cartera vencida?

Claro, a partir de la creación de nuevas estrategias de cobro creo que si se logara reducir el porcentaje de la cartera vencida del Diario.

6. ¿Existe una base de datos completo de todos los clientes a quienes se han otorgado crédito?

Si existe una base de datos pero ésta no está actualizada ya que algunos lugares a donde han ido a buscar a los clientes no existen o está a nombre de otras personas, en el caso de los números de teléfono también tenemos ese problema y esto dificulta el cobro de estas cuentas.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Una vez analizada la información obtenida en las entrevistas realizadas al Dr. Manuel Freire Gerente y al Ing. Fabián Velarde jefe ejecutivo de cobranzas del Diario Regional Independiente Los Andes se pudo evidenciar que existen falencias en el área de cobranzas, debido a la mala práctica de políticas existentes y a la falta de estrategias que permia realizar una recuperación de la cartera vencida de una forma eficaz y eficiente.

En relación a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes que se encuentran en mora con el Diario, específicamente con las preguntas 2, 3, 4 y 8 se pudo llegar a la conclusión que no se cuenta con un manejo adecuado de la cartera vencida ya que no se realiza un análisis previo a otorgar créditos a los clientes y a su vez no se realizan los seguimientos necesarios para garantizar el pago de los mismos.

Con los datos obtenidos en la pregunta 9 se pudo evidenciar la gran importancia de la presente investigación debido a que el 99% de los clientes que poseen cuentas por pagar con el Diario Regional Independiente Los Andes indican que a partir de la creación de nuevas alternativas o estrategias de cobro, se podrá disminuir el porcentaje de la cartera vencida del Diario.

De la misma forma con los resultados de las preguntas 1, 5, 6 y 7 se pudo determinar las necesidades y las facilidades que los clientes requieren para cumplir con sus obligaciones con el Diario, esta información es de vital importancia para la presente investigación, ya que servirán de base para la toma de decisiones y la creación de nuevas estrategias que ayudaran a disminuir la cartera vencida de los años 2016 y 2017 del Diario Regional Independiente Los Andes.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Establecer un diseño de estrategias para la recuperación de la cartera vencida Diario Regional Independiente los Andes ubicada en la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Definición

Las estrategias son aquellas que se determinan para cumplir los objetivos y metas dentro de un largo plazo, en este trabajo de investigación se debe conocer la visión, misión, objetivos y sus valores de la empresa, con el cual se analiza la situación por la que se encuentra actualmente.

La cartera vencida es un reporte en donde se determina la posición total de los clientes deudores que tienen algunos días de retraso en el pago de su crédito, es por esos que se pretende recuperar la cartera en el menor tiempo posible.

Para la recuperación de la carteta vencida se establece los siguientes objetivos:

- Establecer el diagnóstico de la empresa y su respectiva situación crediticia del Diario Regional Independiente los Andes.
- Realizar una evaluación del proceso de crédito y cobranza mediante índices de morosidad y financieros.
- Proponer el nuevo diseño de estrategias de crédito y cobranzas para el Diario Regional Independiente los Andes.

4.2.2 Descripción de la propuesta

A continuación, se realiza la aplicación de cada objetivo, con la finalidad de utilizar dentro del Diario Regional Independiente los Andes, y poder disminuir el índice de morosidad de los créditos vencidos:

4.2.2.1 Nombre de la empresa

Diario Regional Independiente los Andes

4.2.2.2 Reseña histórica del Diario

Fue fundan el Seminario LOS ANDES, circulando en esta forma casi por dos años, para luego, con visión de futuro y de mayor servicio a la colectividad de la región central del país en el mes de abril de 1998 ingresan a las provincias de Cotopaxi, Bolívar, Pastaza, Tungurahua, y Chimborazo como Diario Regional Independiente LOS ANDES, el "diario grande del país".

Un inmenso esfuerzo, una importante responsabilidad y un gran desafío de los empresarios y esposos Dr. Manuel Freiré y Leda. Cecilia Álvarez de Freiré, quienes, junto a sus hijos y a un grupo de eficientes profesionales del periodismo, trabajan con empeño y logran consolidar este medio de comunicación, que circula diariamente. No fue fácil el inicio, pero la perseverancia, el anhelo de superación y la visión de servicio al pueblo con un medio de comunicación independiente, sentaron bases sólidas para continuar edificando las fortalezas del Diario LOS ANDES, que circula desde el 1 de abril de 1998 en las calles de ciudades como: Latacunga, Guaranda, Puyo, Riobamba y desde el 2006 en Macas, con puntualidad y eficiencia, entregando noticias del acontecer diario.

Luego de este periodo de Semanario en tamaño tabloide, analizando la época moderna y las necesidades de los lectores y anunciantes, los propietarios deciden entregar en forma diaria y con formato estándar, igual que los periódicos nacionales, ubicando al impreso entre los grandes del país. Para lograr ello, la Empresa, sin escatimar esfuerzos, adquirió maquinaria y equipo con tecnología de punta. De la misma manera, reforzó el equipo

periodístico en la matriz de Riobamba y en las agencias ubicadas en las otras provincias, logrando aún más la superación del Diario.

Al tener una estructura consolidada Diario Los Andes edita productos adicionales que fortalecen su circulación, entre ellos revistas, suplementos.

4.2.2.3 Misión

Informar sobre lo acontecido en las últimas veinticuatro horas en la provincia, región centro, país y en el mundo, de manera clara, objetiva, honesta, imparcial y veraz y orientar y ofrecer elementos de reflexión sobre los asuntos de orden público desde los espacios editoriales y de análisis; en un producto útil, convenientemente presentado, bien impreso y que llegue a las provincias de la zona centro del país y demás suscriptores en el momento oportuno.

4.2.2.4 Visión

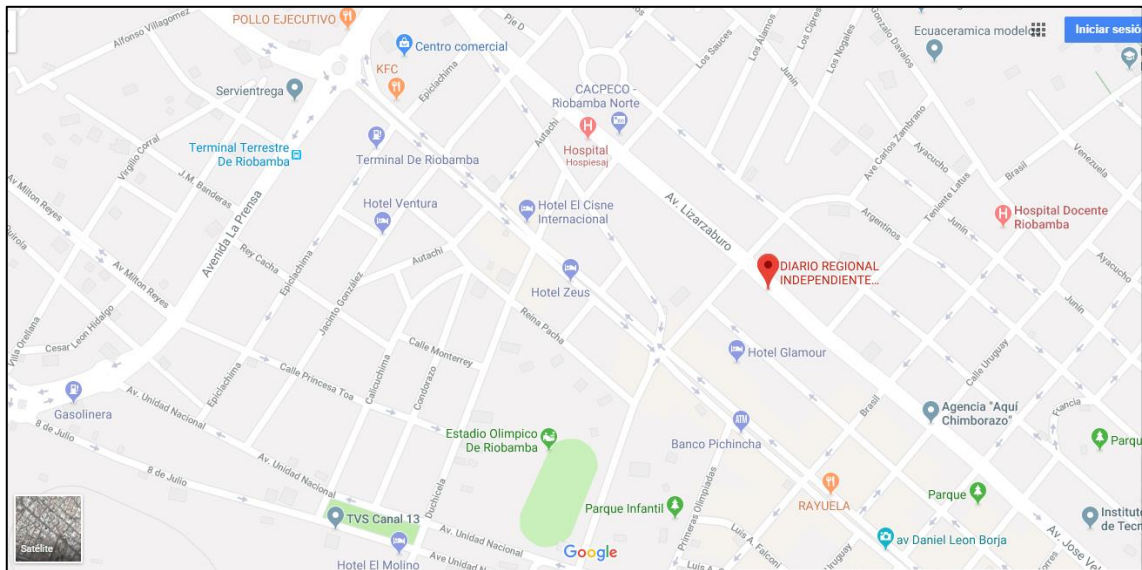
Ser una organización sólida y cohesiva, identificada con los intereses nacionales, enfocada a su razón de ser y líder en contenidos periodísticos, para ser el mayor y mejor diario local y regional del centro del país.

4.2.2.5 Valores

1. Verdad
2. Libertad
3. Responsabilidad
4. Honestidad
5. Justicia
6. Respeto a la dignidad humana
7. Lealtad al país
8. Respeto a la libre expresión del pensamiento

4.2.2.6 Ubicación del Diario

Gráfico N° 10: Ubicación del Diario Regional Independiente los Andes

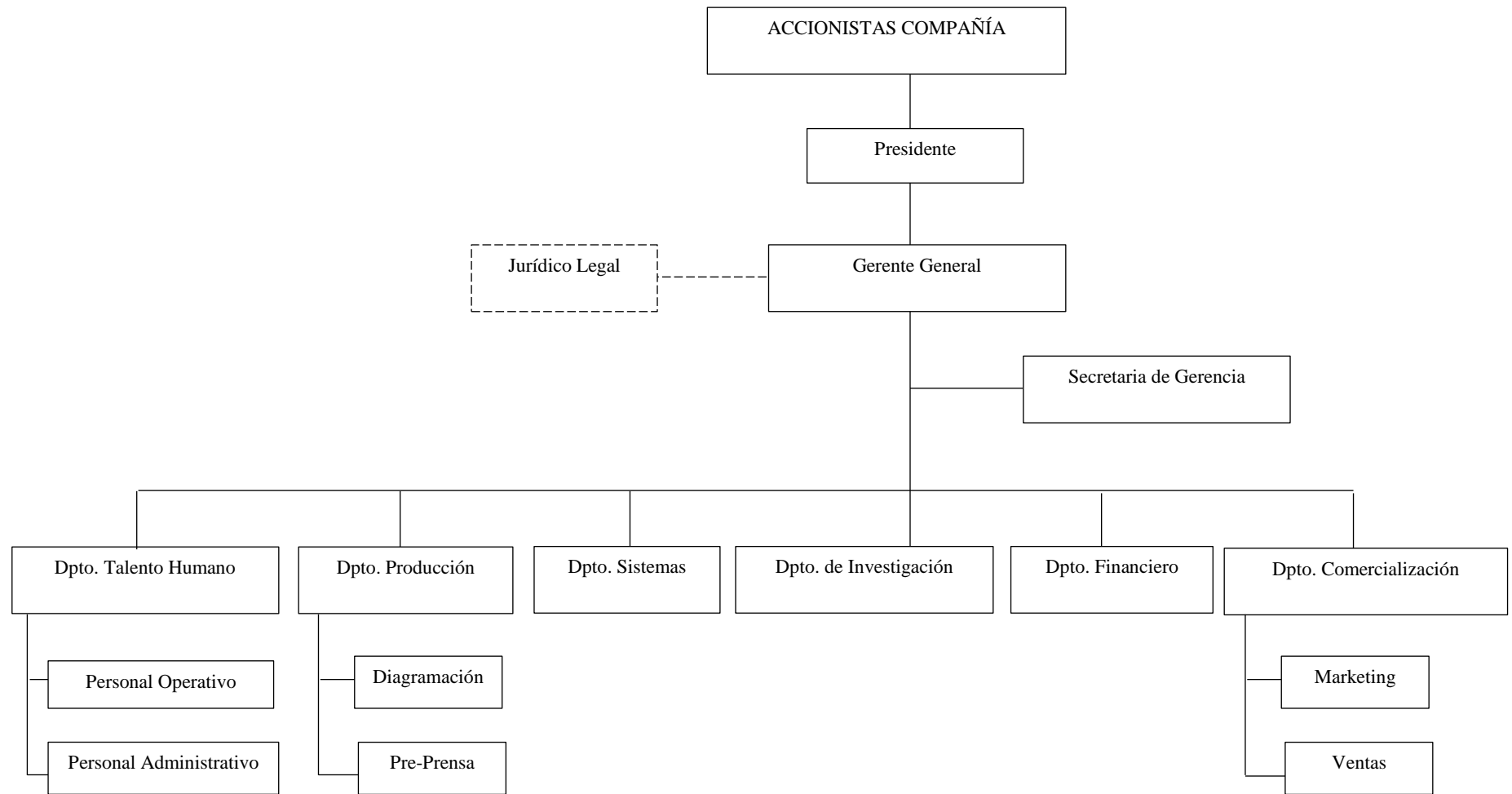


Fuente: <https://www.google.com/maps/place/DIARIO+REGIONAL+INDEPENDIENTE+LOS+ANDES>

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

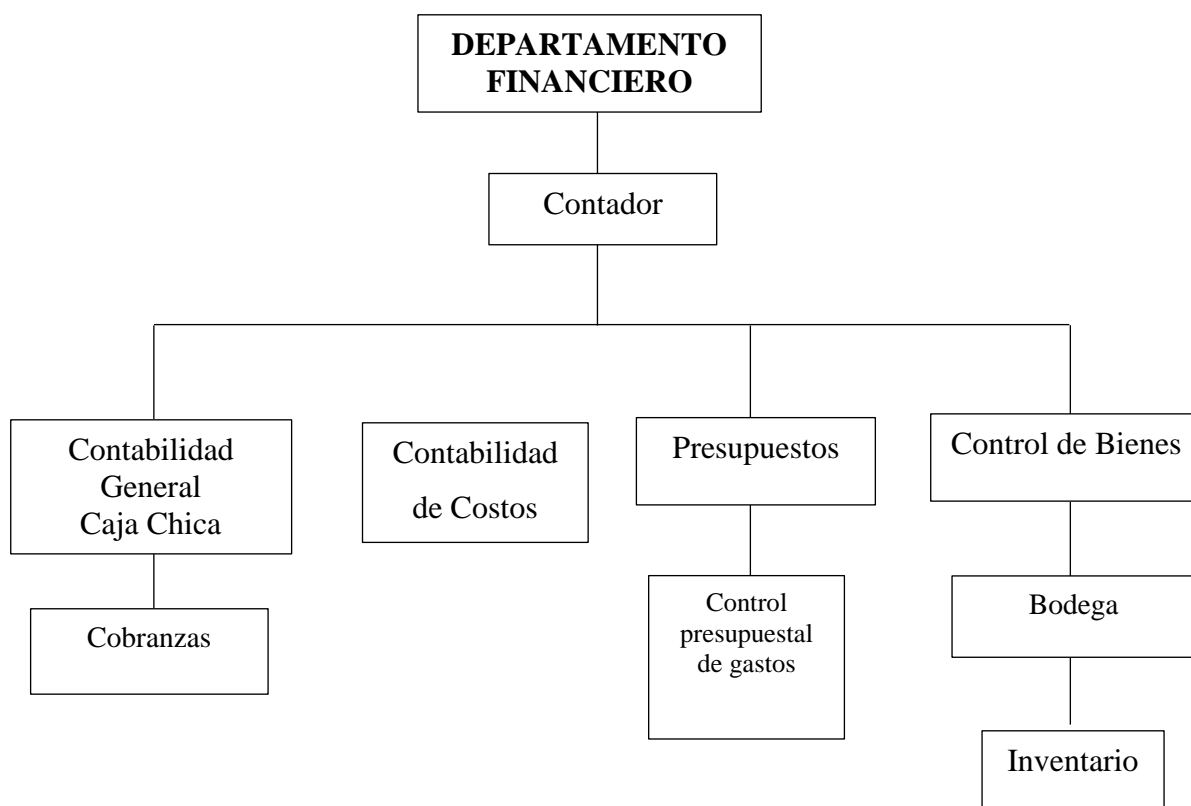
4.2.2.7 Organigrama del Diario Regional Independiente Los Andes

Para una mayor organización dentro del Diario se ha propuesto el siguiente organigrama estructural



Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes
Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

4.2.2.8 Organigrama del área de finanzas del Diario Regional Independiente Los Andes



Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado Por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

4.2.2.9 Manual de Funciones

Presentación:

El presente manual de funciones es un instrumento de administración del personal, que refleja las funciones, actividades y perfiles establecidos para empleados del departamento Financiero del Diario Regional Independiente Los Andes, el presente es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación y eliminación de cargos en el Diario.

Objetivo:


El presente Manual de Funciones está elaborado con la finalidad de ser una herramienta de trabajo para las Autoridades del Diario que permita proveer guías generales y necesarias para el cumplimiento de sus funciones, además de brindarles la facilidad de


conocer sus responsabilidades, derechos y la ubicación de sus puesto dentro de la empresa, lo que permite que se evite la duplicidad de funciones.

Normas Generales

- El Jefe del Departamento Financiero, deberá poseer un ejemplar completo de este manual debiendo observar y supervisar el cumplimiento de las normas y funciones contenidos en el mismo y deberá estar atento para analizar cualquier cambio que se proponga, con el fin de establecer la conveniencia o no de modifican actualizar o cambiar los procedimientos de trabajo.
- Cada empleado deberá tener una copia de las funciones que le correspondan en su área de acción, haciéndose responsables de su observancia, aplicación y custodia.
- Los cambios o modificaciones en las funciones de trabajo, serán autorizados por el Director General de Finanzas, siempre y cuando se justifiquen en la práctica.

Tabla N°: 14: Manual de funciones (Contador/a General)

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
1. CARGO:	Contador/a General	
2. ÁREA:	Departamento Financiero	
3. PERFIL REQUERIDO	Título de cuarto nivel en Contabilidad y Auditoría CPA.	
4. FUNCIONES / ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la planificación, programación financiera y de caja, ejecución presupuestaria, registro de las operaciones financieras (ingresos, egresos), archivo de la documentación, y emisión de estados financieros de la institución, en estricto cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley. • Recepción, clasificación y revisión de la documentación (Facturas de ventas y compras). • Realizar las correcciones a los registros contables • Anulación de facturas de ventas mal emitidas. • Realizar la declaración mensual de Impuestos 		

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de Información Financiera que requiera la Administración. • Preparación de informes específicos que requieren las entidades gubernamentales y financieras. (SRI, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, MUNICIPIO, BANCOS) • Elaboración de los Estados Financieros anuales. • Preparación de Información Financiera que requiera la Administración. 		
5. CORDINAR CON:	Todos los Departamentos	
6. SE REPORTA CON:	Jefe de talento humano.	
7. HORA DE TRABAJO:	8h00-13h00 / 15h00-18h00	
8. TIEMPO DE VACACIONES:	Al cumplir el año	
9. CUMPLIMIENTO DE LA JORNADA	En ocasiones sobre tiempos.	

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N°: 15: Manual de funciones (Caja Chica)


DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
1. CARGO:	Auxiliar de Contabilidad / Caja Chica	
2. ÁREA:	Departamento Financiero	
3. PERFIL REQUERIDO	Título de Tercer Nivel en Contabilidad	
4. FUNCIONES / ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los fondos asignados a la Caja Chica del Diario según la reglamentación vigente: otorgar anticipos en efectivo o cheque que sean requeridos, verificando que se cumplan los requisitos establecidos normativamente. • Revisión de las facturas de ventas realizadas por el Diario los Andes • Elaboración de Notas de Crédito. • Archivo de las facturas de ventas de los establecimientos. • Llevar registros auxiliares del control de la ejecución presupuestaria a nivel de actividad, grupo, renglón, y fuente de financiamiento. 		


DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar y participar en todas aquellas actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior dentro de la naturaleza de su trabajo. 		
5. CORDINAR CON:	Con el jefe del Departamento financiero, encargado de Compras públicas, contabilidad y tesorería	
6. SE REPORTA CON:	Jefe de talento humano, Jefe del departamento Financiero.	
7. HORA DE TRABAJO:	8h00-13h00 / 15h00-18h00	
8. TIEMPO DE VACACIONES:	Al cumplir el año	
9. CUMPLIMIENTO DE LA JORNADA	En ocasiones sobre tiempos.	

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N°: 16: Manual de funciones (Responsable de inventarios)


DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
1. CARGO:	Responsable de Inventarios	
2. ÁREA:	Departamento Financiero	
3. PERFIL REQUERIDO	Título de Tercer Nivel	
4. FUNCIONES / ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de Activos Fijos y Bienes de Promoción y Publicidad. Revisar que las materias primas y productos terminados recibidos estén de acuerdo en cantidad y de acuerdo al detalle de factura. Recepción de la materia prima, suministros y otros productos y su ingreso a Bodega. Mantener un stock de seguridad para que no exista desabastecimiento. 		


DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Custodia de toda la bodega. • Archivo de todos los documentos que soportan el movimiento de Bodega. • Registro y control de los kardex de productos. • Llevar el registro y control de los inventarios fijos, en el libro correspondiente, el cual está debidamente autorizado por la Contraloría General del Estado. • Realizar levantamiento físico de inventarios activos fijos determinando los bienes del Diario. • Elaborar las tarjetas de responsabilidades y mantener el control de las mismas verificando la existencia de todos los bienes y mantener actualizadas las tarjetas de responsabilidad. • Verificar periódicamente las modificaciones de acuerdo a los movimientos de personal que se realicen y/o traslados de activos fijos y si tienen algún nuevo cargarlo a la tarjeta, luego tramitar las firmas correspondientes. • Elaborar normas y fijar procedimientos internos, para el debido control de los activos fijos, tomando en consideración las normativas vigentes. • Preparar informe a contabilidad del estado y la situación del activo fijo de la empresa. • Gestionar o realizar los trámites correspondientes para la baja de bienes de la empresa, dentro de las leyes y reglamentos vigentes. 		
5. CORDINAR CON:	Todos los departamentos	
6. SE REPORTA CON:	Jefe de talento humano, Jefe del departamento Financiero.	
7. HORA DE TRABAJO:	8h00-13h00 / 15h00-18h00	
8. TIEMPO DE VACACIONES:	Al cumplir el año	
9. CUMPLIMIENTO DE LA JORNADA	En ocasiones sobre tiempos.	

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

Tabla N°: 17: Manual de funciones (Jefe de Cobranzas)

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
1. CARGO:	Jefe de Cobranzas	

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES MANUAL DE FUNCIONES		
2. ÁREA:	Departamento Financiero	
3. PERFIL REQUERIDO	Título de Tercer Nivel en Contabilidad	
4. FUNCIONES / ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de la cartera y su verificación. • Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. • Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables. • Revisión de los sistemas de cobranzas y reportes • Revisión mensual de las cuentas por cobrar. • Visitas personalizadas a distribuidores • Revisión de cartera • Emitir informes consolidados de actividades a Gerencia General • Convocar a reunión de área y departamental. • Recepción, verificación y asignación de contratos y clientes. • Manejo de sistemas operativos, sistema contable y control interno. • Manejo de paquetes informáticos (Microsoft Office) • Solicitar cierres de caja diario. • Solicitar la elaboración de notas de crédito y/o denuncia de documentos extraviados de acuerdo con la normatividad aplicable. • Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento. • Elaborar hojas de ruta. 		
5. CORDINAR CON:	Con el jefe del Departamento financiero, encargado de Compras públicas, contabilidad y tesorería	
6. SE REPORTA CON:	Jefe de talento humano.	
7. HORA DE TRABAJO:	8h00-13h00 / 15h00-18h00	
8. TIEMPO DE VACACIONES:	Al cumplir el año	
9. CUMPLIMIENTO DE LA JORNADA	En ocasiones sobre tiempos.	

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

4.2.3 Análisis FODA

Mediante la siguiente herramienta (análisis FODA) se establecerá la situación del Diario Regional Independiente Los Andes, en dónde se analizará las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades.)

A continuación se analizará el macroentorno que afecta al Diario, en este análisis se detallaran las siguientes dimensiones:

4.2.3.1 Macroentorno Externo

Tabla N° 18: Dimensión Económica

4.2.3.1.1 DIMENSIÓN ECONÓMICA										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
Recesión económica	Actualmente en el país existe una incertidumbre en los inversionistas tanto nacionales como internacionales, además la baja en los últimos 4 años del petróleo ha afectado la economía del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Gobierno • Ciudadanos o clientes • Competidores 		La inestabilidad económica y la baja del precio del petróleo producido en los últimos años afectan al dinamismo económico del comercio en el mercado y esto a su vez provoca la escasez de clientes y ventas de los servicios del Diario.	X			X		
Ingresos económicos	A partir de incremento del salario básico unificado mejorará el nivel de vida de los trabajadores del sector público y privado que a su vez permitirá mayor consumo en los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos • Clientes • Gobierno • Proveedores 	El incremento del salario básico permitirá dinamizar la economía en el mercado a mediano y largo plazo porque el consumo de la compra y venta de productos o servicio aumentará tanto para el diario como para el resto de las empresas del país.		X					X

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N° 19: Dimensión Política - Legal

4.2.3.1.2 DIMENSIÓN POLÍTICA - LEGAL										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridades del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenazas	Equilibrio	Oportunidad
Situación política inestable	La dinámica de la económica nacional se ve debilitada debido a la inestabilidad política por la que atraviesa el país, esto genera que los inversionistas tanto nacionales como internacionales piensen varias veces en realizar sus negocios en el país.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Ciudadanos o clientes • Proveedores • Competidores 		La inestabilidad política genera incertidumbre social y económica desde los altos gobernantes hasta los ciudadanos, esta situación incide directamente en las ventas tanto para el diario como para el resto de empresas del país.		X			X	
Ley de Comunicación	Ecuador promulgó Ley Orgánica de Comunicación que, entre otras disposiciones, permite al Gobierno establecer la información que aparece en los medios y cómo la publican.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Gobierno • Ciudadanía 		Los medios de comunicación no pueden pertenecer a empresas extranjeras ni a ciudadanos extranjeros, además se imponen sanciones altas por no cumplir con las disposiciones del gobierno.	X			X		

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N° 20: Dimensión Socio Cultural

4.2.3.1.3 DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
Patrones de comportamiento	En la actualidad la ciudadanía de Riobamba y de los lugares dónde se comercializan los productos y servicios del Diario han generado una tendencia a publicar con mayor frecuencia y a adquirir diariamente el diario para mantenerse informado de las noticias nacionales y locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos o clientes • Proveedores • Competidores 	Al existir un mayor interés en la ciudadanía por mantenerse informada sobre la realidad nacional y local, esto beneficia directamente en las ventas o ingresos del Diario.			X				X
Calidad	La calidad es un factor predominante al momento de la prestación de servicios y ofertar productos, cada vez más empresas innovan en equipos e invierten en incrementar la calidad de sus productos.		Al existir una mayor exigencia por parte de los clientes en cuanto a calidad, hace que las demás empresas incluyendo al diario se esfuercen cada día más en satisfacer las necesidades de los clientes.			X				X

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N° 21: Dimensión Tecnológica

4.4.2.3.5 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en la Distribuidora		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
Automatización de equipos.	Modernización de equipos que aumentan la productividad y reducen los costos de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos o clientes • Proveedores • Competidores 	Al existir nuevas tecnologías para los equipos de comunicación el diario puede invertir para reducir los costos en producción y de esta manera incrementar la calidad.		X				X	

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N° 22: Dimensión Geográfica

4.2.3.1.5 DIMENSIÓN GEOGRÁFICA										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
Ubicación	La ubicación geográfica es un punto clave para la empresa, ya que si ésta se encuentra en un lugar de fácil acceso de los clientes podrán incrementar sus ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos o clientes • Proveedores • Competidores 	El diario se encuentra ubicado en el centro de la ciudad dentro de arteria comercial.		X					X

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

4.2.3.2 Perfil estratégico externo

Tabla N° 23: Perfil Estratégico Externo

Factores	Categorización del impacto				
	Amenaza		Equilibrio	Oportunidad	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
Recesión económica	X				
Ingresos Económicos					X
Situación política			X		
Ley de Comunicación	X				
Patrones de comportamiento					X
Calidad					X
Automatización de equipos			X		
Ubicación					X
TOTAL, SUMA	2	0	2	0	4
TOTAL, PORCENTAJE	25%	0%	25%	0%	50%

Fuente: Macroentorno Externo

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

ANÁLISIS

Perfil estratégico de las fuerzas externas

Como se puede observar en la tabla anterior los factores de gran oportunidad obtienen el mayor porcentaje representado en un 50%, esto significa que después de que el gobierno incrementara el sueldo básico las personas también incrementen el volumen de sus compras y la contratación de servicios en diferentes empresas e instituciones, en cuanto a los patrones de comportamiento la ciudadanía tiene una mayor inclinación a conocer o estar mayormente enterados del acontecer nacional, local e internacional y esto hace que

adquieran con mayor frecuencia los diarios, la calidad y la ubicación en la que se encuentra el Diario es un factor importante ya que los clientes buscan empresas dentro de las arterias comerciales de la ciudad.

En cuanto a las Amenazas podemos evidenciar que la recesión económica de país tiene una gran influencia sobre el Diario, otro factor importante es la Ley de Comunicación vigente ya que éste impide que ciudadanos extranjeros puedan invertir dentro de la empresa, y por último tenemos las amenazas y las oportunidades en equilibrio como es la automatización de equipos, éste permite reducción de procesos y de costos de producción.

Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Tabla N° 24: Respuesta a factores estratégicos externos

RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS					
OPORTUNIDADES	Factores	Peso del impacto		Valor de la Calificación	Valor ponderado de la calificación
		Importancia Ponderada	Peso Esp.		
	1. Ingresos Económicos	2	0.12	2	0.24
	2. Patrones de Comportamiento	3	0.18	3	0.54
	3. Calidad	2	0.12	2	0.24
	4 Ubicación	2	0.12	2	0.24
	5. Automatización de equipos	1	0.06	1	0.06
Subtotal Oportunidades		10	0.6	10	1.32
AMENAZAS	1. Recesión Económica	2	0.12	2	0.24
	2. Ley de Comunicación	3	0.18	3	0.54
	3. Situación política	2	0.12	2	0.24
Subtotal Amenazas		7	0.42	7	1.02
TOTAL		17	1.02	17	2.34

Fuente: Perfil estratégico de las fuerzas externas

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

***Leyenda**

Importancia ponderada: Alta = 3; Media = 2; Baja = 1

Peso específico: importancia de ponderación / Total valor de ponderación

Valor de la calificación: Alta = 3; Media = 2; Baja = 1

Valor ponderado de la respuesta: calificación * peso específico

4.2.3.3 Macroentorno Interno

Tabla N° 25: Dimensión Administrativa

4.2.3.3.1 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridades del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortaleza
Planificación administrativa	Las metas y objetivos trazados no están bien definidos ni socializados.	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva • Empleados • Trabajadores 		Debido a que las metas y objetivos del Diario no están bien definidos se recurren a estrategias improvisadas o basadas en la experiencia.			X	X		
Organización administrativa	La organización del Diario se encuentra responsabilizada mediante orden jerárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva • Administradores • Empleados • Trabajadores 	En el Diario las actividades que se realizan son llevadas a cabo bajo estricto orden jerárquico, capacidad profesional y cumplimiento de órdenes.		X					X
Apertura administrativa	Los directivos del Diario muestran una gran apertura a nuevas alternativas para la mejora de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Empleados • Trabajadores 	El existir la apertura de los directivos del diario mejora la comunicación y confianza entre los empleados y trabajadores del diario			X			X	

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Tabla N° 26: Dimensión de Comercialización

4.2.3.3.2 DIMENSIÓN DE COMERCIALIZACIÓN										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridad del impacto			Categorización del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortalezas
Cobertura	El Diario tiene una cobertura en las principales provincias del centro del país, como es Cotopaxi, Bolívar, Pastaza, Tungurahua y Chimborazo	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Empleados • Clientes 	El Diario al tener una gran cobertura en las principales provincias del país incrementa sus ventas y por ende sus ingresos ya que al ser conocido en las distintas ciudades le da un mayor impacto en la ciudad de Riobamba		X					X
Créditos directos	Las ventas a crédito que se realizan tanto de productos como servicios del diario se realizan de manera directa, y sin mucho análisis previo.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores • Clientes • Personal dpto. Financiero 		Al otorgar créditos sin un análisis previo se genera un incremento en la cantidad de cartera vencida y de cuentas incobrables del Diario.	X			X		
Variedad de Productos	El Diario cuenta con una gran variedad de productos y servicios ofertados a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Empleados • Clientes 	Al contar con una amplia variedad de productos el diario puede satisfacer las necesidades de información publicaciones y adquisición de libros de texto para las instituciones educativas del país.		X					X

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

Tabla N° 27: Dimensión de Recursos Humanos

4.2.3.3.3 DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS										
Factores	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridad del impacto			Clasificación del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortalezas
Capacitación	El personal que labora dentro del Diario cuenta con la capacitación suficiente para ejercer sus actividades a cabalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Directivos 	Los empleados y trabajadores del Diario cuentan con la capacitación suficiente para ejercer cada una de sus actividades				X			X
Personal exclusivo	El Diario cuenta con el personal exclusivo para el área financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Empleados y trabajadores 	Al contar con personal exclusivo para el área financiera los procesos se realizan directamente y sin demora.			X				X
Comité de aprobación de crédito	Las ventas a crédito se realizan bajo la autorización de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Dpto. Financiero 		Para el diario es perjudicial que las ventas a crédito sean autorizadas por una sola persona, ya que o existe una análisis exhaustivo de la capacidad de pago de los clientes, lo que incrementa el porcentaje de la cartera vencida de la empresa.	X			X		

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

Tabla N° 28: Dimensión Microentorno Externo

4.2.3.3.5 DIMENSIÓN MICROENTORNO EXTERNO										
Fuerzas	Comportamiento	Implicados	Impacto en el Diario		Prioridad del impacto			Clasificación del impacto		
			Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	Debilidades	Equilibrio	Fortalezas
Cientes	Representan el medio para comenzar, permanecer y proyectarse en el mercado, los clientes en la actualidad son cada vez más exigentes en cuanto a calidad y precio.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empleados 	Cada vez es mayor la cantidad de clientes que exige una buena calidad en los productos y servicios que adquiere, y a su vez requieren precios más bajos por los mismos servicios.			X			X	
Competidores	La competencia no siempre es leal porque cada empresa trabaja con estrategias para tener ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Clientes • Empleados 		Para el Diario trabajar al ritmo de una competencia desleal es cada vez más difícil porque no se tiene en claro ni socializado las metas que se persiguen.			X	X		

Fuente: Diario Regional Independiente Los Andes

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

Tabla N° 29: Perfil Estratégico de las Fuerzas Internas

Factores	Categorización del impacto				
	Debilidades		Equilibrio	Fortalezas	
	Gran debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran fortaleza
Planificación administrativa		X			
Organización administrativa					X
Apertura administrativa				X	
Cobertura					X
Créditos directos	X				
Variedad de productos					X
Capacitación				X	
Personal exclusivo				X	
Comité de aprobación de crédito		X			
Clientes			X		
Competidores				X	
TOTAL, SUMA	1	2	1	4	3
TOTAL, PORCENTAJE	9%	18%	9%	37%	27%

Fuente: Microentorno Interno

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

ANÁLISIS:

Según los resultados del cuadro de perfil estratégico de las fuerzas internas podemos evidenciar que las fortalezas tiene un mayor porcentaje ya que corresponde al 37% de la calificación total, esto quiere decir que por parte de la administración de Diario existe una

gran apertura a nuevas e innovadoras alternativas para la mejora continua del Diario, además de la gran cobertura en las principales provincias del centro del país, en cuanto al personal existe éste cuenta con la capacitación idónea para realizar su trabajo a cabalidad,

El 18% corresponde a las debilidades existentes, las cuales incluyen la exigencia de los clientes en cuanto a calidad a precios más bajos, además para el diario la planificación administrativa es otra debilidad debido a que las metas y los objetivos no están bien definidos y socializados con el personal, ocasionando así la toma de decisiones improvisadas y basadas solo en la experiencia.

Respuesta a factores estratégicos internos

Tabla N° 30: Respuesta a Factores Estratégicos Internos

RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS					
	Factores	Peso del impacto		Valor de la Calificación	Valor ponderado de la calificación
		Importancia ponderada	Peso Esp.		
FORTALEZAS	1. Organización administrativa	2	0.09	2	0.18
	2. Apertura administrativa	2	0.09	2	0.18
	3. Cobertura	3	0.13	3	0.39
	4. Variedad de productos	2	0.09	2	0.18
	5. Capacitación	1	0.05	1	0.05
	6. Personal exclusivo	2	0.09	2	0.18
	7. Competidores	1	0.05	1	0.05
Subtotal		13	0.59	13	1.21
Debilidades	1. Planificación administrativa	2	0.09	2	0.18
	2. Créditos directos	3	0.13	3	0.39
	3. Comité de aprobación de crédito	3	0.13	3	0.39
	4. Clientes	1	0.05	1	0.05
Subtotal		9	0.4	9	1.01
TOTAL		22	0.99	22	2.22

Fuente: Perfil estratégico de las fuerzas internas

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Matriz FODA

Tabla N° 31: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Organización administrativa	1. Ingresos Económicos
2. Apertura administrativa	2. Patrones de Comportamiento
3. Cobertura	3. Calidad
4. Variedad de productos	4 Ubicación
5. Capacitación	5. Automatización de equipos
6. Personal exclusivo	
7. Competidores	
Debilidades	Amenazas
1. Planificación administrativa	1. Recesión Económica
2. Créditos directos	2. Ley de Comunicación
3. Comité de aprobación de crédito	3. Situación política
4. Clientes	

Fuente: Respuestas a factores estratégicos

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis FODA

DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES A PARTIR LA MATRIZ FODA

Tabla N° 32: Análisis FODA

Factores Internos		FORTALEZAS							DEBILIDADES				SUMA	PROMEDIO
		F1. Organización administrativa	F2. Apertura administrativa	F3. Cobertura	F4. Variedad de productos	F5. Capacitación	F6. Personal exclusivo	F7. Competidores	D1. Planificación administrativa	D2. Créditos directos	D3. Comité de aprobación de crédito	D4. Clientes		
Factores Externos														
OPORTUNIDADES	O1. Ingresos Económicos	2	2	3	2	1	1	3	2	3	0	1	23	2,09
	O2. Patrones de Comportamiento	0	0	2	3	0	1	2	1	2	1	3	16	1,45
	O3. Calidad	2	1	2	3	1	0	3	1	0	1	2	20	1,82
	O4. Ubicación	0	0	3	2	0	0	3	1	2	0	2	15	1,36
	O5. Automatización de equipos	0	2	2	3	2	0	0	1	1	0	1	15	1,36
AMENAZAS	A1. Recesión política	2	1	0	1	0	1	1	0	0	1	2	12	1,09
	A2. Ley de Comunicación	2	3	2	3	2	2	2	1	1	0	1	21	1,91
	A3. Situación política	1	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	22	2,00
SUMA		9	11	15	19	9	7	17	12	17	14	14		
PROMEDIO		1,13	1,38	1,88	2,38	1,13	0,88	2,13	1,50	2,13	1,75	1,75		

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

4.2.4 Situación Crediticia

El Diario Regional Independiente los Andes, para conocer su situación crediticia cuenta con un departamento de cobranzas, encargado de apoyar la eficiencia en el desempeño de gestión, aprovechando la experiencia de cada compañero.

En la actualidad los créditos que se otorgan son por:

- Suscripción al Diario
- Publicaciones en el Diario
- Impresión de Material
- Ejemplares del Periodo
- Adquisición de libros

4.2.4.1 Evaluación del proceso de créditos y cobranzas

Para la evaluación de los procesos crediticios primero se debe conocer la situación de la empresa de acuerdo al Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias del 2016-2017 (Anexo N° 3).

Tabla N° 33: Análisis horizontal y vertical 2016-2017

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
BALANCE GENERAL					
AÑOS 2016-2017					
CÓDIGO	CUENTA	BALANCE GENERAL AÑO 2016	BALANCE GENERAL AÑO 2017	VARIACIONES	
				ABSOLUTA	RELATIVA
	ACTIVOS	\$ 1.990.720,82	\$ 1887.501,01	-\$ 103.219,81	-5,19%
11	CORRIENTES	\$ 1.465.038,69	\$ 1.444.249,40	-\$ 20.789,29	-1,42%
111	DISPONIBLES	\$ 133.551,10	\$ 136.215,80	\$ 2.664,70	2,00%
11101	CAJA	\$ 124.470,19	\$ 126.458,45	\$ 1.988,26	1,60%
11101000	CAJA GENERAL	\$ 124.470,19	\$ 126.458,45	\$ 1.988,26	1,60%
11103	BANCOS	\$ 4.720,91	\$ 4.142,90	-\$ 578,01	-12,24%
11103002	PICHINCHA AHORROS	\$ 2.959,89	\$ 3.157,45	\$ 197,56	6,67%
11103014	GUAYAQUIL AHORROS	\$ 1.761,02	\$ 985,45	-\$ 775,57	-44,04%
11104	INVERSIONES	\$ 4.360,00	\$ 5.614,45	\$ 1.254,45	28,77%
11104001	INVERSIONES TEMPORALES	\$ 4.360,00	\$ 5.614,45	\$ 1.254,45	28,77%
112	EXIGIBLE	\$ 72.284,60	\$ 81.865,39	\$ 9.580,79	13,25%
11201	CUENTAS POR COBRAR	\$ 84.487,97	\$ 98.154,41	\$ 13.666,44	16,18%
1120101	CUENTAS POR COBRA POR VENCER	\$ 32.429,29	\$ 21.593,97	-\$ 10.835,32	-33,41%
11201011	CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 32.429,29	\$ 21.593,97	-\$ 10.835,32	-33,41%
1120102	CUENTAS POR COBRAR QUE NO DEVENGAN	\$ 13.654,75	\$ 12.760,06	-\$ 894,69	-6,55%
11201021	CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 13.654,75	\$ 12.760,06	-\$ 894,69	-6,55%
1120103	CUENTAS POR COBRA VENCIDAS	\$ 38.403,93	\$ 63.800,38	\$ 25.396,45	66,13%
11201031	CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 38.403,93	\$ 63.800,38	\$ 25.396,45	66,13%
11203	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 12.203,37	\$ 16.289,02	\$ 4.085,65	33,48%
11203001	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 12.203,37	\$ 16.289,02	\$ 4.085,65	33,48%
113	INVENTARIOS	\$ 1.158.276,33	\$ 1.119.367,89	-\$ 38.908,44	-3,36%
11301	INVENTARIOS	\$ 1.158.276,33	\$ 1.119.367,89	-\$ 38.908,44	-3,36%
11301001	MATERIAS PRIMAS	\$ 95.008,18	\$ 96.154,47	\$ 1.146,29	1,21%
11301002	SUMINISTROS Y MATERIALES (IMPRESIÓN DEL MATERIAL)	\$ 84.905,29	\$ 82.458,12	-\$ 2.447,17	-2,88%
11301003	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ 16.909,07	\$ 17.451,02	\$ 541,95	3,21%
11301004	SUSCRIPCIÓN AL DIARIO	\$ 22.485,45	\$ 23.145,54	\$ 660,09	2,94%
11301005	PUBLICACIONES Y EJEMPLARES EDITORIAL (PROD. TERMINADO)	\$ 938.968,34	\$ 900.158,74	-\$ 38.809,60	-4,13%
114	ANTICIPADOS	\$ 100.926,66	\$ 106.800,32	\$ 5.873,66	5,82%
11401	RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 13.458,54	\$ 14.585,45	\$ 1.126,91	8,37%
11401001	RETENCIONES EN VENTAS	\$ 13.458,54	\$ 14.585,45	\$ 1.126,91	8,37%
11403	CREDITO FISCAL	\$ 21.562,11	\$ 23.145,03	\$ 1.582,92	7,34%
11403001	IVA COMPRAS	\$ 21.562,11	\$ 23.145,03	\$ 1.582,92	7,34%
11404	ANTICIPO PROVEEDORES Y GASTOS	\$ 46.854,83	\$ 49.007,30	\$ 2.152,47	4,59%
11404001	ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 29.287,98	\$ 30.548,89	\$ 1.260,91	4,31%
11404003	ANTICIPO GASTOS	\$ 17.566,85	\$ 18.458,41	\$ 891,56	5,08%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
BALANCE GENERAL					
AÑOS 2016-2017					
CÓDIGO	CUENTA	BALANCE GENERAL AÑO 2016	BALANCE GENERAL AÑO 2017	VARIACIONES	
				ABSOLUTA	RELATIVA
11405	ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS	\$ 8.719,74	\$ 9.731,10	\$ 1.011,36	11,60%
11405001	PRÉSTAMOS EMPLEADOS	\$ 319,09	\$ 319,09	\$ 0,00	0,00%
11405004	ANTICIPO UTILIDADES	\$ 8.400,65	\$ 9.412,01	\$ 1.011,36	12,04%
11408	OTROS ANTICIPOS	\$ 10.331,44	\$ 10.331,44	\$ 0,00	0,00%
11408001	GARANTÍA ARRIENDOS	\$ 5.331,44	\$ 5.331,44	\$ 0,00	0,00%
11408002	GARANTÍA COMERCIAL	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 0,00	0,00%
12	NO CORRIENTES	\$ 525.682,13	\$ 443.251,61	-\$ 82.430,52	-15,68%
122	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 306.985,95	\$ 229.762,48	-\$ 77.223,47	-25,16%
12201	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 274.414,39	\$ 217.446,39	-\$ 56.968,00	-20,76%
12201001	COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 569.680,00	\$ 569.680,00	\$ 0,00	0,00%
12201002	DEPRECIACIÓN ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-\$ 295.265,61	-\$ 352.233,61	-\$ 56.968,00	19,29%
12203	VEHÍCULOS	\$ 14.083,24	\$ 1.043,24	-\$ 13.040,00	-92,59%
12203001	COSTO DE VEHÍCULOS	\$ 65.200,00	\$ 65.200,00	\$ 0,00	0,00%
12203002	DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	-\$ 51.116,76	-\$ 64.156,76	-\$ 13.040,00	25,51%
12204	EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DE DATOS	\$ 4.120,41	\$ 0,00	-\$ 4.120,41	-100,00%
12204001	COSTO EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DATOS	\$ 25.720,48	\$ 25.720,48	\$ 0,00	0,00%
12204002	DEPRECIACIÓN ACUM. EQU.ELECT. Y PROC. DA	-\$ 21.600,07	-\$ 25.720,48	-\$ 4.120,41	19,08%
12205	EQUIPOS DE OFICINA	\$ 778,05	\$ 0,00	-\$ 778,05	-100,00%
12205001	COSTO DE EQUIPOS DE OFICINA	\$ 7.372,00	\$ 7.372,00	\$ 0,00	0,00%
12205002	DEPRECIACIÓN ACUM.EQUIPOS DE OFICINA	-\$ 6.593,95	-\$ 7.372,00	-\$ 778,05	11,80%
12206	MUEBLES Y ENSERES	\$ 13.589,86	\$ 11.272,85	-\$ 2.317,01	-17,05%
12206001	COSTOS MUEBLES Y ENSERES	\$ 23.170,10	\$ 23.170,10	\$ 0,00	0,00%
12206002	DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-\$ 9.580,24	-\$ 11.897,25	-\$ 2.317,01	24,19%
12207	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 218.696,18	\$ 213.489,13	-\$ 5.207,05	-2,38%
12207001	GASTO POR DESARROLLO NUEVA LÍNEA	\$ 260.352,59	\$ 260.352,59	\$ 0,00	0,00%
12207002	AMORTIZACIÓN ACUM. GSTO.NVA.LÍNEA	-\$ 41.656,41	-\$ 46.863,46	-\$ 5.207,05	12,50%
	PASIVOS	\$ 465.155,90	\$ 493.286,99	\$ 28.131,09	6,05%
21	CORRIENTES	\$ 450.549,00	\$ 475.384,89	\$ 24.835,89	5,51%
211	PROVEEDORES	\$ 283.356,89	\$ 298.185,41	\$ 14.828,52	5,23%
21101001	PROVEEDORES LOCALES	\$ 283.356,89	\$ 298.185,41	\$ 14.828,52	5,23%
212	PRÉSTAMOS BANCARIOS	\$ 14.617,32	\$ 14.617,32	\$ 0,00	0,00%
21201001	PRÉSTAMO BANCO PICHINCHA	\$ 5.811,73	\$ 5.811,73	\$ 0,00	0,00%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
BALANCE GENERAL					
AÑOS 2016-2017					
CÓDIGO	CUENTA	BALANCE GENERAL AÑO 2016	BALANCE GENERAL AÑO 2017	VARIACIONES	
				ABSOLUTA	RELATIVA
21201002	PRÉSTAMO BANCO GUAYAQUIL	\$ 8.805,59	\$ 8.805,59	\$ 0,00	0,00%
213	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 121.808,47	\$ 125.001,75	\$ 3.193,28	2,62%
21301	IMPUESTOS POR PAGAR	-\$ 4.715,92	-\$ 5.144,15	-\$ 428,23	9,08%
21301002	IVA EN VENTAS	\$ 27.555,75	\$ 28.415,85	\$ 860,10	3,12%
21301004	IMPUESTOS DIFERIDOS POR PAGAR	\$ 42.192,05	\$ 43.154,41	\$ 962,36	2,28%
21301005	SRI IVA POR PAGAR	\$ 41.192,05	\$ 42.154,52	\$ 962,47	2,34%
21301006	SRI RETENCIÓN FUENTE POR PAGAR	\$ 15.584,54	\$ 16.421,12	\$ 836,58	5,37%
21302	RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	\$ 4.991,45	\$ 5.118,98	\$ 127,53	2,55%
21302001	HONORIOS PROFESIONALES	\$ 2.553,42	\$ 2.648,61	\$ 95,19	3,73%
21302002	SERVICIOS POR INTELLECTO	\$ 132,57	\$ 142,45	\$ 9,88	7,45%
21302003	SERVICIO POR MANO DE OBRA	\$ 68,31	\$ 78,01	\$ 9,70	14,20%
21302004	SERVICIO PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	-\$ 8,85	-\$ 8,85	\$ 0,00	0,00%
21302005	TRANSPORTE PASAJEROS Y CARGA	\$ 71,47	\$ 84,23	\$ 12,76	17,85%
21302006	TRANSFERENCIA BIENES MUEBLES NATURALES	\$ 1.681,40	\$ 1.681,40	\$ 0,00	0,00%
21302007	ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	\$ 494,88	\$ 494,88	\$ 0,00	0,00%
21302008	OTRAS RETENCIONES APLICABLES	-\$ 1,75	-\$ 1,75	\$ 0,00	0,00%
21303	RETENCIONES DE IVA POR PAGAR	\$ 5.679,39	\$ 6.968,40	\$ 1.289,01	22,70%
21303721	IVA EN COMPRAS	\$ 188,74	\$ 198,41	\$ 9,67	5,12%
21303722	IVA SERVICIOS	\$ 1.516,22	\$ 1.894,40	\$ 378,18	24,94%
21303723	LIQUID. BIENES SERVICIOS	\$ 3.974,43	\$ 4.875,59	\$ 901,16	22,67%
214	BENEFICIOS SOCIALES	\$ 13.465,91	\$ 16.950,27	\$ 3.484,36	25,88%
21401	IESS POR PAGAR	\$ 13.465,91	\$ 16.950,27	\$ 3.484,36	25,88%
21401001	APORTE PERSONAL Y PATRONAL	\$ 5.124,45	\$ 6.412,52	\$ 1.288,07	25,14%
21401002	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	\$ 4.552,45	\$ 5.412,12	\$ 859,67	18,88%
21401003	PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS POR PAGAR	\$ 1.244,45	\$ 1.584,12	\$ 339,67	27,29%
21401004	FONDOS DE RESERVA MENSUAL POR PAGAR	\$ 2.544,56	\$ 3.541,51	\$ 996,95	39,18%
21402	CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.783,73	\$ 12.588,33	\$ 2.804,60	28,67%
21402001	NÓMINA POR PAGAR	\$ 3.455,25	\$ 3.455,25	\$ 0,00	0,00%
21402002	DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR	\$ 1.245,45	\$ 1.315,02	\$ 69,57	5,59%
21402003	DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR	\$ 1.412,13	\$ 1.521,40	\$ 109,27	7,74%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
BALANCE GENERAL					
AÑOS 2016-2017					
CÓDIGO	CUENTA	BALANCE GENERAL AÑO 2016	BALANCE GENERAL AÑO 2017	VARIACIONES	
				ABSOLUTA	RELATIVA
21402004	VACACIONES POR PAGAR	\$ 2.455,45	\$ 4.142,12	\$ 1.686,67	68,69%
21402005	UTILIDADES POR PAGAR	\$ 1.215,45	\$ 2.154,54	\$ 939,09	77,26%
215	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.525,23	\$ 2.922,83	\$ 397,60	15,75%
21501	OTROS POR PAGAR	\$ 2.525,23	\$ 2.922,83	\$ 397,60	15,75%
21501001	DESCUENTO DEL ROL DE PAGOS	\$ 2.145,78	\$ 2.541,41	\$ 395,63	18,44%
21501002	PREVISOR	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 0,00	0,00%
21501003	SEGURO DE SALUD	\$ 49,41	\$ 49,41	\$ 0,00	0,00%
21501004	IMPUESTO A LA RENTA RDEP	\$ 120,04	\$ 122,01	\$ 1,97	1,64%
22	NO CORRIENTES	\$ 14.606,90	\$ 17.902,10	\$ 3.295,20	22,56%
221	OBLIGACIONES POR PAGAR	\$ 14.606,90	\$ 17.902,10	\$ 3.295,20	22,56%
22101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 14.606,90	\$ 17.902,10	\$ 3.295,20	22,56%
2210101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 12.154,45	\$ 14.451,00	\$ 2.296,55	18,89%
22101001	JUBLIACIÓN PATRONAL	\$ 2.452,45	\$ 3.451,10	\$ 998,65	40,72%
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL, APORTACIONES Y RESERVAS	\$ 362.639,95	\$ 1.118.191,51	\$ 683.538,17	157,26%
311	CAPITAL	\$ 434.653,34	\$ 1.118.191,51	\$ 683.538,17	157,26%
31101	CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 434.653,34	\$ 1.118.191,51	\$ 683.538,17	157,26%
312	RESERVAS	\$ 434.653,34	\$ 1.118.191,51	\$ 683.538,17	157,26%
31201	RESERVA LEGAL	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	0,00%
31201001	RESERVA LEGAL	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	0,00%
319	RESULTADOS	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	0,00%
31901	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1.090.711,58	\$ 275.822,51	-\$ 814.889,07	-74,71%
31909	RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	\$ 990.627,87	\$ 172.097,18	-\$ 818.530,69	-82,63%
31909001	UTILIDAD AÑO 2016	\$ 100.083,71	\$ 103.725,33	\$ 3.641,62	3,64%
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.525.564,92	\$ 1.394.214,02	-\$ 131.350,90	-8,61%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.990.720,82	\$ 1.887.501,01	-\$ 103.219,81	-5,19%

Fuente: Diario Regional Independiente los Andea

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Interpretación

Para conocer los cambios establecidos en el Balance General se establece el análisis horizontal del año 2016 y 2017 de las cuales las cuentas de mayor relevancia son las que se detallan a continuación:

Activo Corriente:

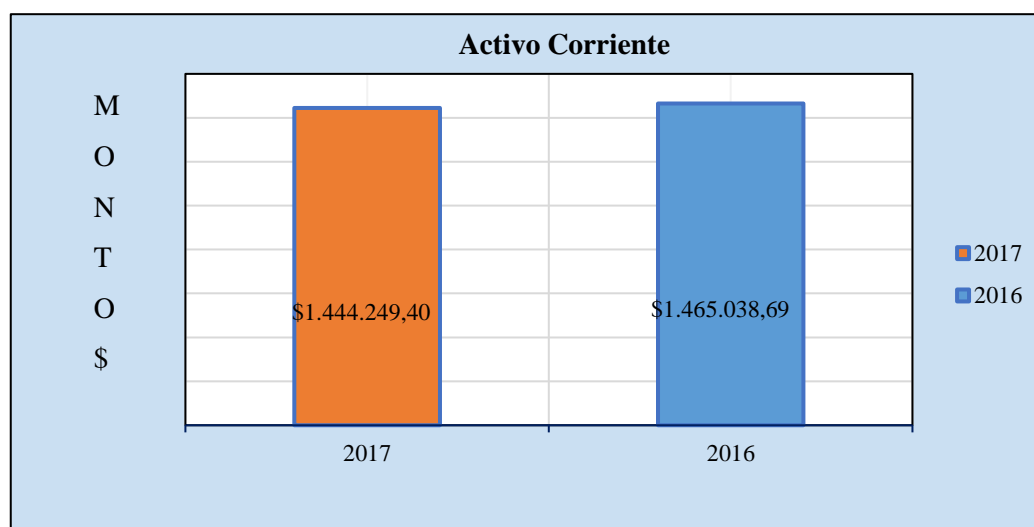
Tabla N° 34: Activo Corriente

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 1.444.249,40	-1,42%
2016	\$ 1.465.038,69	
Variación Ab.	\$ (20.789,29)	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 11: Activo Corriente



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

En la cuenta de los activos corrientes en relación al análisis horizontal se determina una variación relativa negativa de 1,42, debido a que en la cuenta bancos ha disminuido el valor en \$ 578,01 equivalente al -12,24% lo que determina que dentro del activo corriente no se está contando con dinero, debido a que la mayor parte está en los inventarios con un valor de \$ 5.614,45 y una variación del 28,77%

Activos Exigibles

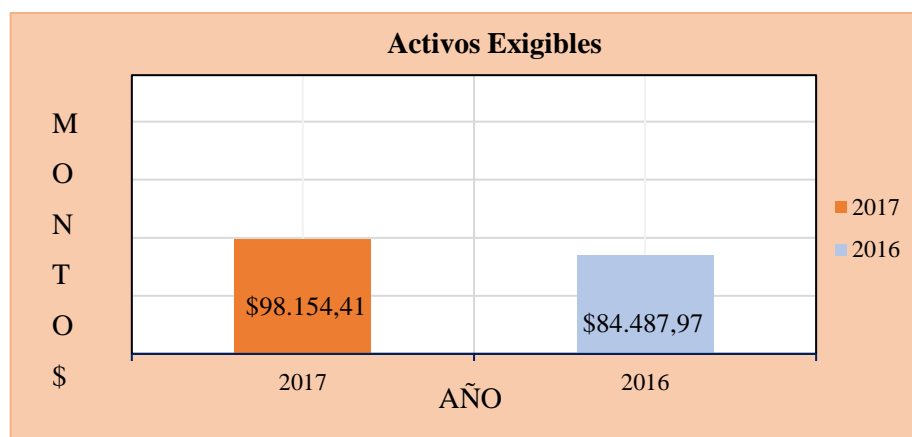
Tabla N° 35: Activos Exigibles

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 98.154,41	16,18%
2016	\$ 84.487,97	
Variación Ab.	\$ 13.666,44	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 12: Activos Exigibles



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

Análisis

Dentro del activo corriente se encuentra las cuentas de exigibles las cuales se conforman de la cuenta por cobrar con una variación de \$ 13.666,44 dentro de los dos años igual al 16,18% lo cual se determina que los clientes en el año 2017 cancelaron sus obligaciones, ya que la cuenta vencida tiene una variación de \$ 25.396,45 perteneciente al 66,13% que significa que en el último año los clientes están pagando sus deudas.

Pasivo

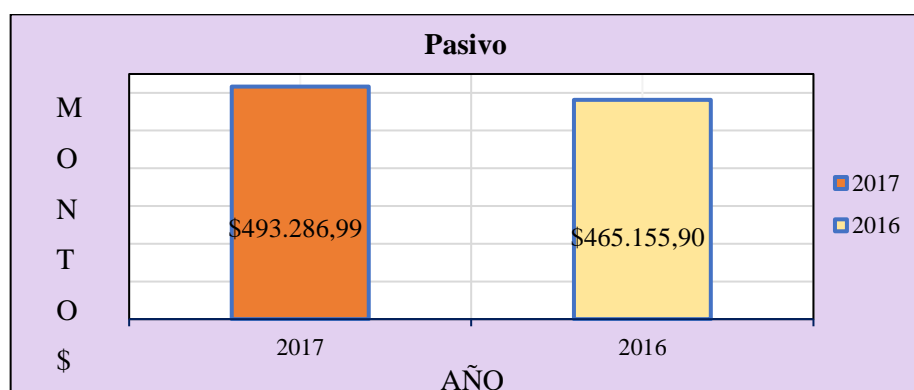
Tabla N° 36: Pasivo

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 493.286,99	6,05%
2016	\$ 465.155,90	
Variación Ab.	\$ 28.131,09	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 13: Pasivo



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes
Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

La empresa así como tiene sus ingresos también tiene sus obligaciones que son a un corto y largo tiempo, en el año 2016 se canceló \$465.155,09 y en el año 2017 \$ 493.286,99 dando una variación de \$ 28.131,09 equivalente al 6,05 lo que significa que se está adquiriendo nuevas obligaciones por pagar, con el fin de mejorar la rentabilidad económica.

La cuenta de mayor significancia dentro de los pasivos son los beneficios sociales con una variación del 25, 88% equivalente a \$3.484,36 debido a los pagos realizados al IESS, los préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios y sobre todo los fondos de reserva. También las cuentas por pagar son significativas, porque se detallan los beneficios que tienen los trabajadores y el valor que está pendiente de pago, hasta que se determine la fecha de cancelación.

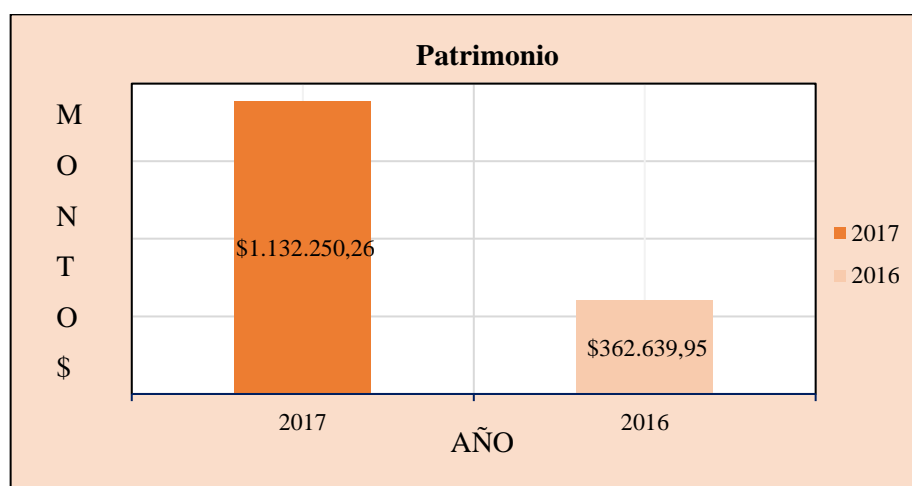
Patrimonio:

Tabla N° 37: Patrimonio

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 1.132.250,26	212,22%
2016	\$ 362.639,95	
Variación Ab.	\$ 769.610,31	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes
Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 14: Patrimonio



Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

En el año 2016 se obtiene en el patrimonio un valor de \$ 362.639,95 y en el año 2017 \$1.132.250,26 dando una variación entre los dos años de \$ 769. 610,31 en donde se determina un incremento en el último año, debido a que se incrementó las aportaciones de los socios, con el fin de ir ampliando las funciones de la empresa.

Con una variación relativa del 212,22% es la cuenta del capital social pagado igual a \$769.610,31 es decir que se implementó las aportaciones en el último año más del 100%, para tratar de poder mejorar la rentabilidad, y poder cubrir el riesgo que se obtiene al tener una cartera vencida significativa.

Análisis horizontal del Estado de Resultados

Tabla N° 38: Análisis horizontal del Estado de Resultados
DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES
ANÁLISIS HORIZONTAL
ESTADO DE RESULTADOS
AÑOS 2016-2017

CUENTAS	ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2017	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
OPERACIONALES	\$ 450.669,13	\$ 463.865,42	\$ 13.196,29	2,93%
VENTAS NETAS	\$ 450.669,13	\$ 463.865,42	\$ 13.196,29	2,93%
VENTAS NETAS TARIFA 12%	\$ 256.926,70	\$ 258.760,99	\$ 1.834,29	0,71%
VENTAS TARIFA 12%	\$ 268.451,15	\$ 271.245,12	\$ 2.793,97	1,04%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2016-2017				
CUENTAS	ESTADO DE RESULTADO S AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADO S AÑO 2017	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
DEVOLUCIÓN TARIFA 12%	\$ -11.524,45	\$ -12.484,13	\$ -959,68	8,33%
VENTAS NETAS TARIFA 0%	\$ 193.632,86	\$ 204.999,90	\$ 11.367,04	5,87%
VENTAS TARIFA 0%	\$ 345.878,51	\$ 366.124,10	\$ 20.245,59	5,85%
DEVOLUCIÓN TARIFA 0%	\$ -152.245,65	\$ -161.124,20	\$ -8.878,55	5,83%
OTROS INGRESOS	\$ 109,57	\$ 104,53	\$ -5,04	-4,60%
INTERESES GANADOS	\$ 11,45	\$ 13,41	\$ 1,96	17,12%
OTROS INGRESOS	\$ 98,12	\$ 91,12	\$ -7,00	-7,13%
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	\$ 150.458,12	\$ 152.412,85	\$ 1.954,73	1,30%
COSTOS DE VENTAS	\$ 150.458,12	\$ 152.412,85	\$ 1.954,73	1,30%
PRODUCTOS EDITORIAL	\$ 150.458,12	\$ 152.412,85	\$ 1.954,73	1,30%
UTILIDAD BRUTA	\$ 300.211,01	\$ 311.452,57	\$ 11.241,56	3,74%
ADMINISTRACIÓN OPERACIONALES	\$ 41.277,41	\$ 43.120,94	\$ 1.843,53	4,47%
GASTO DE PERSONAL	\$ 36.831,33	\$ 38.657,43	\$ 1.826,10	4,96%
SALARIO UNIFICADO	\$ 24.584,41	\$ 25.154,52	\$ 570,11	2,32%
HORAS EXTRAS	\$ 62,45	\$ 63,12	\$ 0,67	1,07%
APORTE PATRONAL IESS	\$ 5.741,45	\$ 6.784,10	\$ 1.042,65	18,16%
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.258,41	\$ 1.341,10	\$ 82,69	6,57%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.002,01	\$ 1.124,87	\$ 122,86	12,26%
VACACIONES	\$ 985,10	\$ 985,10	\$ -	0,00%
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.645,17	\$ 1.742,11	\$ 96,94	5,89%
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 74,10	\$ 80,41	\$ 6,31	8,52%
MOVILIZACIÓN	\$ 65,78	\$ 70,00	\$ 4,22	6,42%
BONIFICACIONES	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	0,00%
GASTOS MÉDICOS	\$ 412,45	\$ 312,10	\$ -100,35	-24,33%
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4.446,08	\$ 4.463,51	\$ 17,43	0,39%
AGUA POTABLE	\$ 512,74	\$ 500,00	\$ -12,74	-2,48%
TRANSPORTE	\$ 3,20	\$ 5,00	\$ 1,80	56,25%
SEGUROS	\$ 110,20	\$ 120,14	\$ 9,94	9,02%
FLETES Y ENCOMIENDAS	\$ 8,10	\$ 10,10	\$ 2,00	24,69%
GASTOS DE VIAJE	\$ 254,52	\$ 312,15	\$ 57,63	22,64%
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 3.451,22	\$ 3.415,12	\$ -36,10	-1,05%
SUSCRIPCIONES	\$ 105,10	\$ 100,00	\$ -5,10	-4,85%
PEAJES	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	0,00%
VENTAS	\$ 158.849,89	\$ 162.884,78	\$ 4.034,89	2,54%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 158.849,89	\$ 162.884,78	\$ 4.034,89	2,54%
GASTO EN EL PERSONAL	\$ 18.195,16	\$ 18.419,14	\$ 223,98	1,23%
SALARIO UNIFICADO	\$ 8.124,96	\$ 9.124,45	\$ 999,49	12,30%
HORAS EXTRAS	\$ 2.587,36	\$ 1.541,12	\$ -1.046,24	-40,44%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2016-2017				
CUENTAS	ESTADO DE RESULTADO S AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADO S AÑO 2017	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.024,12	\$ 1.031,12	\$ 7,00	0,68%
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.053,52	\$ 1.154,89	\$ 101,37	9,62%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.024,89	\$ 1.002,21	\$ -22,68	-2,21%
VACACIONES	\$ 458,22	\$ 512,20	\$ 53,98	11,78%
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.895,25	\$ 1.985,15	\$ 89,90	4,74%
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 1.254,02	\$ 1.200,00	\$ -54,02	-4,31%
MOVILIZACIÓN	\$ 102,85	\$ 131,00	\$ 28,15	27,37%
BONIFICACIONES	\$ 245,08	\$ 312,00	\$ 66,92	27,31%
GASTOS MÉDICOS	\$ 424,89	\$ 425,00	\$ 0,11	0,03%
OTROS GASTOS DE VENTA	\$ 140.654,73	\$ 144.465,64	\$ 3.810,91	2,71%
ENEGRIA ELÉCTRICA	\$ 10.458,10	\$ 12.852,45	\$ 2.394,35	22,89%
TELÉFNO, CELULAR	\$ 748,89	\$ 645,11	\$ -103,78	-13,86%
ARRIENDOS	\$ 2.446,15	\$ 2.446,15	\$ -	0,00%
ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 14,54	\$ 15,00	\$ 0,46	3,16%
ÚTILES Y MATERIALES DE ASEO	\$ 71,89	\$ 75,89	\$ 4,00	5,56%
INTERNET	\$ 1.002,78	\$ 1.002,78	\$ -	0,00%
SERVICIO DE COPIADO Y MATERILAES DE OFICINA	\$ 1.054,78	\$ 985,12	\$ -69,66	-6,60%
REEMBOLSOS DE GASTOS	\$ 105,78	\$ 98,15	\$ -7,63	-7,21%
SUMINISTROS DE CÓMPUTO	\$ 105,54	\$ 88,16	\$ -17,38	-16,47%
HONORARIOS	\$ 18.485,59	\$ 20.158,45	\$ 1.672,86	9,05%
COMISIONES AGENCIA PUBLICIDAD	\$ 7.545,56	\$ 6.124,78	\$ -1.420,78	-18,83%
HOSPEDAJES	\$ 35,85	\$ 41,00	\$ 5,15	14,37%
GASTOS DE FERRETERÍA	\$ 45,10	\$ 3,00	\$ -42,10	-93,35%
LICENCIAS INFORMÁTICAS	\$ 42,12	\$ 42,12	\$ -	0,00%
COMBUSTIBLES	\$ 714,56	\$ 612,78	\$ -101,78	-14,24%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO	\$ 1.644,78	\$ 1.564,41	\$ -80,37	-4,89%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA	\$ 4.574,89	\$ 5.124,45	\$ 549,56	12,01%
PROMOCIÓN Y PROPAGANDA	1245,74	1255,41	\$ 9,67	0,78%
AUSPICIOS	\$ 345,78	\$ 385,45	\$ 39,67	11,47%
SERVICIOS DE PUBLICIDAD	\$ 25.478,25	\$ 26.124,52	\$ 646,27	2,54%
CUOTAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.254,55	\$ 1.354,89	\$ 100,34	8,00%
REGISTROS TÉCNICOS	\$ 12,78	\$ 12,78	\$ -	0,00%
FLESTES Y ENCOMIENDAS	\$ 1.245,45	\$ 1.341,47	\$ 96,02	7,71%
GASTOS DE EMBALAJE	\$ 234,10	\$ 278,14	\$ 44,04	18,81%
TRAMITES LEGALES	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -	0,00%
TRANSPORTE	\$ 654,15	\$ 745,15	\$ 91,00	13,91%
AGUA POTABLE	\$ 45,00	\$ 46,00	\$ 1,00	2,22%
PEAJES	\$ 122,87	\$ 122,87	\$ -	0,00%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2016-2017				
CUENTAS	ESTADO DE RESULTADO S AÑO 2016	ESTADO DE RESULTADO S AÑO 2017	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
DEPRECIACIONES	\$ 19.162,73	\$ 19.162,73	\$ -	0,00%
AMORTIZACIONES	\$ 41.656,43	\$ 41.656,43	\$ -	0,00%
FINANCIEROS		\$ 1.721,52	\$ 1.721,52	0,00%
FINANCIEROS		\$ 1.721,52	\$ 1.721,52	0,00%
GASTOS FINANCIEROS		\$ 1.721,52	\$ 1.721,52	0,00%
INTERESES PRÉSTAMOS		\$ 550,16	\$ 550,16	0,00%
GASTOS BANCARIOS		\$ 71,36	\$ 71,36	0,00%
INTERESES TARJETAS DE CRÉDITO		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	0,00%
COSTOS MANO DE OBRA	\$ 74.323,92	\$ 77.451,43	\$ 3.127,51	4,21%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 74.323,92	\$ 77.451,43	\$ 3.127,51	4,21%
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 45.784,45	\$ 46.871,41	\$ 1.086,96	2,37%
HORAS EXTRAS	\$ 1.258,12	\$ 1.345,15	\$ 87,03	6,92%
APORTE PATRONAL IESS	\$ 10.545,45	\$ 11.245,52	\$ 700,07	6,64%
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 3.459,89	\$ 3.854,15	\$ 394,26	11,40%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 4.841,58	\$ 4.214,55	\$ -627,03	-12,95%
VACACIONES	\$ 1.258,78	\$ 1.345,45	\$ 86,67	6,89%
FONDO DE RESERVAS	\$ 3.454,88	\$ 3.845,88	\$ 391,00	11,32%
MOVILIZACIÓN	\$ 457,72	\$ 574,55	\$ 116,83	25,52%
BONIFICACIONES	\$ 1.248,60	\$ 2.000,00	\$ 751,40	60,18%
GASTOS MÉDICOS	\$ 2.014,45	\$ 2.154,77	\$ 140,32	6,97%
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 98.386,69	\$ 99.083,45	\$ 696,77	0,71%
REPUESTOS Y ACCESORIOS PLANTA	\$ 1,49	\$ 2,00	\$ 0,52	34,68%
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO PLANTA	\$ 15,45	\$ 16,74	\$ 1,29	8,35%
ÚTILES Y MATERIAL DE OFICINA PLANTA	\$ 71,02	\$ 80,10	\$ 9,08	12,79%
ALIMENTACIÓN PLANTA	\$ 984,32	\$ 1.041,41	\$ 57,09	5,80%
SEGURIDAD INDUSTRIAL PLANTA	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ -	0,00%
DEPRECIACIONES	\$ 74.214,77	\$ 74.214,77	\$ -	0,00%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 13.245,22	\$ 13.245,22	\$ -	0,00%
VARIOS COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.845,42	\$ 10.474,21	\$ 628,79	6,39%
UTULIDAD DEL EJERCICIO	\$ 100.083,71	\$ 103.725,33	\$ 3.641,62	3,64%

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Interpretación

El análisis horizontal ayuda a determinar las variaciones del periodo del 2016 y 2017, para poder conocer cuáles son las cuentas de mayor relevancia dentro del Estado de Resultados.

Ingresos:

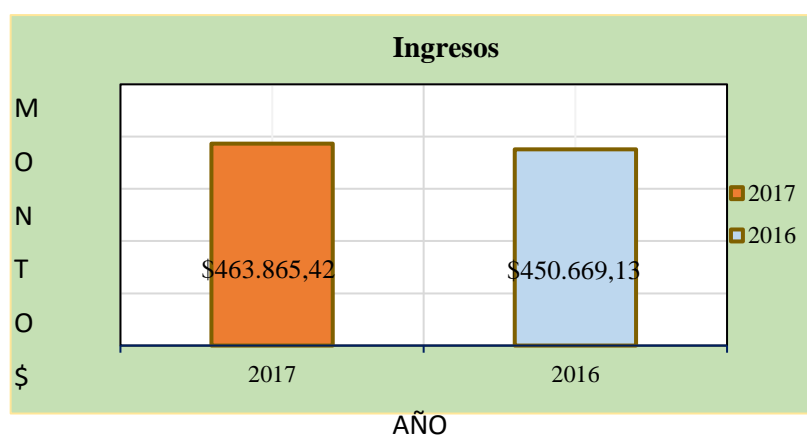
Tabla N° 39: Ingresos

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 463.865,42	2,93%
2016	\$ 450.669,13	
Variación Ab.	\$ 13.196,29	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 15: Ingresos



Fuente: Tabla N 39 Ingresos

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

En relación con el análisis horizontal los ingresos tienen una variación del 2,93% en donde se determina un incremento entre los dos años de \$ 13.196,29 mejorando la rentabilidad de la empresa. Del año 2016 tiene un ingreso de \$ 450.669,13 y del 2017 una suma de \$463.865,42 el incremento en las ventas es ocasionado por las innovaciones que se está implementando en el producto.

Costo de ventas:

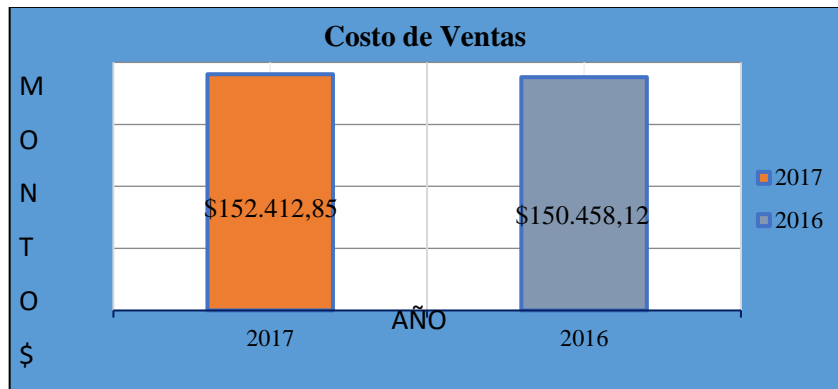
Tabla N° 40: Costo de Ventas

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 152.412,85	1,30%
2016	\$ 150.458,12	
Variación Ab.	\$ 1.954,73	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 16: Costo de ventas



Fuente: Tabla N40: Costo de Ventas

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis:

En relación con el costo de ventas en el año 2016 el valor es de \$ 150.458,12 y en el año 2017 con \$ 152.412,85 se obtiene una variación de \$ 1.954,73 con un 1,30% que determina que dentro del último año el producto se está incrementando de manera favorable para la empresa, con el fin de incrementar la rentabilidad.

Gastos operacionales de Administración y de Ventas:

Tabla N° 41: Gastos operacionales

Años	Valor	% Variación
2017	\$ 206.005,72	2,94%
2016	\$ 200.127,30	
Variación Ab.	\$ 5.878,42	

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 17: Gastos operacionales



Fuente: Tabla N 41 Gastos Operacionales

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

Dentro de los gastos operacionales se tiene una variación de \$ 5.878,42 con un 2,94% lo que quiere decir que en el año 2016 tuvo un valor de \$ 200.127,30 y dentro del año 2017 \$206.005,72 es decir que en los gastos también se obtiene un incremento para mejorar las ventas, y de esa manera tener un mayor reconocimiento por los clientes.

Los gastos se encuentran conformados por los gastos administrativos, de ventas y financieros, ya mediante el análisis horizontal se determina que el gastos administrativo tiene una variación del \$1.843,53 con un 4,47% conformado de las cuentas de gastos en el personal con un 4,96% en las Aportaciones al IESS del 18,16%, también se gasta en las reparticiones de los décimos en 12,26%, otro tipo de gastos fletes y encomiendas con el 24,69% es decir que durante los dos años se realizaron, algunos cambios pero siempre esperando mejorar la actividad que realiza la empresa durante todo un periodo económico.

En las cuentas de los gastos administrativos la que es de mayor significancia es la del aporte patronal IESS con una variación de 18,16% y con el 12,26% en los decimos que percibe los trabajadores, de acuerdo al incremento de la producción. De igual manera dentro de los gastos de venta se incrementó la movilización y la energía eléctrica ya que son factores importantes que se utiliza al momento de mejorar las ventas.

De los gastos de venta los sueldos unificados en el último año tiene una variación del 12,30%, como también las horas extras con -40,44% lo que significa que en año 2016, las personas trabajan más horas extras ya que la empresa lo ameritaba para ir incrementado la rentabilidad.

Dentro de los gastos financieros no se obtiene variaciones debido a que la empresa en el año 2017 recién tiene obligaciones con terceras personas a corto y largo tiempo, en cambio en el año 2016 sus actividades las financiaban solo con el aporte del respectivo capital.

Análisis vertical

Es un instrumento que ayuda a determinar cada cuenta del estado financiero, en relación a los totales del activo, pasivo y patrimonio del Balance general, en cambio del Estado de Resultados analiza en su totalidad las ventas que se generaron durante todo un año del periodo económico. En el presente trabajo de investigación se estudia el análisis vertical de los dos años 2016-2017, en donde se determina una variación simple y ponderada.

Tabla N° 42: Análisis Vertical

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES							
ANÁLISIS VERTICAL							
BALANCE GENERAL							
AÑOS 2016-2017							
Código	Cuenta	Balance General Año 2016	Balance General Año 2017	Análisis Vertical Año 2016	Análisis Vertical Año 2017	Variación	
						Simple	Relativa
	ACTIVOS	\$ 1.990.720,82	\$ 1.887.501,01	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
11	CORRIENTES	\$ 1.465.038,69	\$ 1.444.249,40	73,59%	75,52%	75,05%	75,04%
111	DISPONIBLES	\$ 133.551,10	\$ 136.215,80	6,71%	76,52%	75,05%	75,04%
11101	CAJA	\$ 124.470,19	\$ 126.458,45	6,25%	7,22%	6,96%	6,97%
11101000	CAJA GENERAL	\$ 124.470,19	\$ 126.458,45	6,25%	6,70%	6,48%	6,48%
11103	BANCOS	\$ 4.720,91	\$ 4.142,90	0,24%	6,70%	6,48%	6,48%
11103002	PICHINCHA AHORROS	\$ 2.959,89	\$ 3.157,45	0,15%	0,22%	0,23%	0,23%
11103014	GUAYAQUIL AHORROS	\$ 1.761,02	\$ 985,45	0,09%	0,17%	0,16%	0,16%
11104	INVERSIONES	\$ 4.360,00	\$ 5.614,45	0,22%	0,05%	0,07%	0,08%
11104001	INVERSIONES TEMPORALES	\$ 4.360,00	\$ 5.614,45	0,22%	0,30%	0,26%	0,26%
112	EXIGIBLE	\$ 72.284,60	\$ 81.865,39	3,63%	0,30%	0,26%	0,26%
11201	CUENTAS POR COBRAR	\$ 84.487,97	\$ 98.154,41	4,24%	4,34%	3,98%	4,01%
1120101	CUENTAS POR COBRA POR VENCER	\$ 32.429,29	\$ 21.593,97	1,63%	5,20%	4,72%	4,76%
11201011	CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 32.429,29	\$ 21.593,97	1,63%	1,14%	1,39%	1,44%
1120102	CUENTA POR COBRAR QUE NO DEVENGAN	\$ 13.654,75	\$ 12.760,06	0,69%	1,14%	1,39%	1,44%
11201021	CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 13.654,75	\$ 12.760,06	0,69%	0,68%	0,68%	0,68%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES							
ANÁLISIS VERTICAL							
BALANCE GENERAL							
AÑOS 2016-2017							
Código	Cuenta	Balance General Año 2016	Balance General Año 2017	Análisis Vertical Año 2016	Análisis Vertical Año 2017	Variación	
						Simple	Relativa
1120103	CUENTAS POR COBRAS VENCIDAS	\$ 38.403,93	\$ 63.800,38	1,93%	0,68%	0,68%	0,68%
11201031	CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 38.403,93	\$ 63.800,38	1,93%	3,38%	2,65%	2,83%
11203	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 12.203,37	\$ 16.289,02	0,61%	3,38%	2,65%	2,83%
11203001	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 12.203,37	\$ 16.289,02	0,61%	0,86%	0,74%	0,76%
113	INVENTARIOS	\$ 1.158.276,33	\$ 1.119.367,89	58,18%	0,86%	0,74%	0,76%
11301	INVENTARIOS	\$ 1.158.276,33	\$ 1.119.367,89	58,18%	59,30%	58,74%	58,73%
11301001	MATERIAS PRIMAS	\$ 95.008,18	\$ 96.154,47	4,77%	59,30%	58,74%	58,73%
11301002	SUMINISTROS Y MATERIALES (IMPRESIÓN DEL MATERIAL)	\$ 84.905,29	\$ 82.458,12	4,27%	5,09%	4,93%	4,93%
11301003	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ 16.909,07	\$ 17.451,02	0,85%	4,37%	4,32%	4,32%
11301004	SUSCRIPCIÓN AL DIARIO	\$ 22.485,45	\$ 23.145,54	1,13%	0,92%	0,89%	0,89%
11301005	PUBLICACIONES Y EJEMPLARES EDITORIAL (PROD. TERMINADO)	\$ 938.968,34	\$ 900.158,74	47,17%	1,23%	1,18%	1,18%
114	RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 100.926,66	\$ 106.800,32	5,07%	47,69%	47,43%	47,42%
11401	RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 13.458,54	\$ 14.585,45	0,68%	5,66%	5,36%	5,37%
11401001	RETENCIONES EN VENTAS	\$ 13.458,54	\$ 14.585,45	0,68%	0,77%	0,72%	0,73%
11403	CREDITO FISCAL	\$ 21.562,11	\$ 23.145,03	1,08%	0,77%	0,72%	0,73%
11403001	IVA COMPRAS	\$ 21.562,11	\$ 23.145,03	1,08%	1,23%	1,15%	1,16%
11404	ANTICIPO PROVEEDORES Y GASTOS	\$ 46.854,83	\$ 49.007,30	2,35%	1,23%	1,15%	1,16%
11404001	ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 29.287,98	\$ 30.548,89	1,47%	2,60%	2,48%	2,48%
11404003	ANTICIPO GASTOS	\$ 17.566,85	\$ 18.458,41	0,88%	1,62%	1,54%	1,55%
11405	ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS	\$ 8.719,74	\$ 9.731,10	0,44%	0,98%	0,93%	0,93%
11405001	PRÉSTAMOS EMPLEADOS	\$ 319,09	\$ 319,09	0,02%	0,52%	0,48%	0,48%
11405004	ANTICIPO UTILIDADES	\$ 8.400,65	\$ 9.412,01	0,42%	0,02%	0,02%	0,02%
11408	OTROS ANTICIPOS	\$ 10.331,44	\$ 10.331,44	0,52%	0,50%	0,46%	0,46%
11408001	GARANTÍA ARRIENDOS	\$ 5.331,44	\$ 5.331,44	0,27%	0,55%	0,53%	0,53%
11408002	GARANTÍA COMERCIAL	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	0,25%	0,28%	0,28%	0,28%
12	NO CORRIENTES	\$ 525.682,13	\$ 443.251,61	26,41%	23,48%	24,95%	25,07%
122	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 306.985,95	\$ 229.762,48	15,42%	12,17%	13,80%	14,03%
12201	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 274.414,39	\$ 217.446,39	13,78%	11,52%	12,65%	12,78%
12201001	COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 569.680,00	\$ 569.680,00	28,62%	30,18%	29,40%	29,40%
12201002	DEPRECIACIÓN ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-\$ 295.265,61	-\$ 352.233,61	-14,83%	-18,66%	-16,75%	-16,92%
12203	VEHÍCULOS	\$ 14.083,24	\$ 1.043,24	0,71%	0,06%	0,38%	0,66%
12203001	COSTO DE VEHÍCULOS	\$ 65.200,00	\$ 65.200,00	3,28%	3,45%	3,36%	3,36%
12203002	DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	-\$ 51.116,76	-\$ 64.156,76	-2,57%	-3,40%	-2,98%	-3,03%
12204	EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DE DATOS	\$ 4.120,41	\$ 0,00	0,21%	0,00%	0,10%	0,21%
12204001	COSTO EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DATOS	\$ 25.720,48	\$ 25.720,48	1,29%	1,36%	1,33%	1,33%
12204002	DEPRECIACIÓN ACUM. EQU.ELECT. Y PROC. DA	-\$ 21.600,07	-\$ 25.720,48	-1,09%	-1,36%	-1,22%	-1,24%
12205	EQUIPOS DE OFICINA	\$ 778,05	\$ 0,00	0,04%	0,00%	0,02%	0,04%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES							
ANÁLISIS VERTICAL							
BALANCE GENERAL							
AÑOS 2016-2017							
Código	Cuenta	Balance General Año 2016	Balance General Año 2017	Análisis Vertical Año 2016	Análisis Vertical Año 2017	Variación	
						Simple	Relativa
12205001	COSTO DE EQUIPOS DE OFICINA	\$ 7.372,00	\$ 7.372,00	0,37%	0,39%	0,38%	0,38%
12205002	DEPRECIACIÓN ACUM.EQUIPOS DE OFICINA	-\$ 6.593,95	-\$ 7.372,00	-0,33%	-0,39%	-0,36%	-0,36%
12206	MUEBLES Y ENSERES	\$ 13.589,86	\$ 11.272,85	0,68%	0,60%	0,64%	0,64%
12206001	COSTOS MUEBLES Y ENSERES	\$ 23.170,10	\$ 23.170,10	1,16%	1,23%	1,20%	1,20%
12206002	DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-\$ 9.580,24	-\$ 11.897,25	-0,48%	-0,63%	-0,56%	-0,56%
12207	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 218.696,18	\$ 213.489,13	10,99%	11,31%	11,15%	11,15%
12207001	GASTO POR DESARROLLO NUEVA LÍNEA	\$ 260.352,59	\$ 260.352,59	13,08%	13,79%	13,44%	13,44%
12207002	AMORTIZACIÓN ACUM. GSTO.NVA.LÍNEA	-\$ 41.656,41	-\$ 46.863,46	-2,09%	-2,48%	-2,29%	-2,30%
	PASIVOS	\$ 465.155,90	\$ 493.286,99	23,37%	26,13%	24,75%	24,79%
21	CORRIENTES	\$ 450.549,00	\$ 475.384,89	22,63%	25,19%	23,91%	23,94%
211	PROVEEDORES	\$ 283.356,89	\$ 298.185,41	14,23%	15,80%	15,02%	15,04%
21101001	PROVEEDORES LOCALES	\$ 283.356,89	\$ 298.185,41	14,23%	15,80%	15,02%	15,04%
212	PRÉSTAMOS BANCARIOS	\$ 14.617,32	\$ 14.617,32	0,73%	0,77%	0,75%	0,75%
21201001	PRÉSTAMO BANCO PICHINCHA	\$ 5.811,73	\$ 5.811,73	0,29%	0,31%	0,30%	0,30%
21201002	PRÉSTAMO BANCO GUAYAQUIL	\$ 8.805,59	\$ 8.805,59	0,44%	0,47%	0,45%	0,45%
213	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 121.808,47	\$ 125.001,75	6,12%	6,62%	6,37%	6,37%
21301	IMPUESTOS POR PAGAR	-\$ 4.715,92	-\$ 5.144,15	-0,24%	-0,27%	-0,25%	-0,26%
21301002	IVA EN VENTAS	\$ 27.555,75	\$ 28.415,85	1,38%	1,51%	1,44%	1,45%
21301004	IMPUESTOS DIFERIDOS POR PAGAR	\$ 42.192,05	\$ 43.154,41	2,12%	2,29%	2,20%	2,20%
21301005	SRI IVA POR PAGAR	\$ 41.192,05	\$ 42.154,52	2,07%	2,23%	2,15%	2,15%
21301006	SRI RETENCIÓN FUENTE POR PAGAR	\$ 15.584,54	\$ 16.421,12	0,78%	0,87%	0,83%	0,83%
21302	RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	\$ 4.991,45	\$ 5.118,98	0,25%	0,27%	0,26%	0,26%
21302001	HONORIOS PROFESIONALES	\$ 2.553,42	\$ 2.648,61	0,13%	0,14%	0,13%	0,13%
21302002	SERVICIOS POR INTELECTO	\$ 132,57	\$ 142,45	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
21302003	SERVICIO POR MANO DE OBRA	\$ 68,31	\$ 78,01	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
21302004	SERVICIO PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	-\$ 8,85	-\$ 8,85	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
21302005	TRANSPORTE PASAJEROS Y CARGA	\$ 71,47	\$ 84,23	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
21302006	TRANSFERENCIA BIENES MUEBLES NATURALES	\$ 1.681,40	\$ 1.681,40	0,08%	0,09%	0,09%	0,09%
21302007	ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	\$ 494,88	\$ 494,88	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%
21302008	OTRAS RETENCIONES APLICABLES	-\$ 1,75	-\$ 1,75	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
21303	RETENCIONES DE IVA POR PAGAR	\$ 5.679,39	\$ 6.968,40	0,00%	0,37%	0,18%	0,20%
21303721	IVA EN COMPRAS	\$ 188,74	\$ 198,41	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
21303722	IVA SERVICIOS	\$ 1.516,22	\$ 1.894,40	0,08%	0,10%	0,09%	0,09%
21303723	LIQUID. BIENES SERVICIOS	\$ 3.974,43	\$ 4.875,59	0,20%	0,26%	0,23%	0,23%
214	BENEFICIOS SOCIALES	\$ 13.465,91	\$ 16.950,27	0,68%	0,90%	0,79%	0,80%
21401	IESS POR PAGAR	\$ 13.465,91	\$ 16.950,27	0,68%	0,90%	0,79%	0,80%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES							
ANÁLISIS VERTICAL							
BALANCE GENERAL							
AÑOS 2016-2017							
Código	Cuenta	Balance General Año 2016	Balance General Año 2017	Análisis Vertical Año 2016	Análisis Vertical Año 2017	Variación	
						Simple	Relativa
21401001	APORTE PERSONAL Y PATRONAL	\$ 5.124,45	\$ 6.412,52	0,26%	0,34%	0,30%	0,30%
21401002	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	\$ 4.552,45	\$ 5.412,12	0,23%	0,29%	0,26%	0,26%
21401003	PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS POR PAGAR	\$ 1.244,45	\$ 1.584,12	0,06%	0,08%	0,07%	0,07%
21401004	FONDOS DE RESERVA MENSUAL POR PAGAR	\$ 2.544,56	\$ 3.541,51	0,13%	0,19%	0,16%	0,16%
21402	CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.783,73	\$ 12.588,33	0,49%	0,67%	0,58%	0,59%
21402001	NÓMINA POR PAGAR	\$ 3.455,25	\$ 3.455,25	0,17%	0,18%	0,18%	0,18%
21402002	DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR	\$ 1.245,45	\$ 1.315,02	0,06%	0,07%	0,07%	0,07%
21402003	DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR	\$ 1.412,13	\$ 1.521,40	0,07%	0,08%	0,08%	0,08%
21402004	VACACIONES POR PAGAR	\$ 2.455,45	\$ 4.142,12	0,12%	0,22%	0,17%	0,18%
21402005	UTILIDADES POR PAGAR	\$ 1.215,45	\$ 2.154,54	0,06%	0,11%	0,09%	0,09%
215	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.525,23	\$ 2.922,83	0,13%	0,15%	0,14%	0,14%
21501	OTROS POR PAGAR	\$ 2.525,23	\$ 2.922,83	0,13%	0,15%	0,14%	0,14%
21501001	DESCUENTO DEL ROL DE PAGOS	\$ 2.145,78	\$ 2.541,41	0,11%	0,13%	0,12%	0,12%
21501002	PREVISOR	\$ 210,00	\$ 210,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
21501003	SEGURO DE SALUD	\$ 49,41	\$ 49,41	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
21501004	IMPUESTO A LA RENTA RDEP	\$ 120,04	\$ 122,01	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
22	NO CORRIENTES	\$ 14.606,90	\$ 17.902,10	0,73%	0,95%	0,84%	0,85%
221	OBLIGACIONES POR PAGAR	\$ 14.606,90	\$ 17.902,10	0,73%	0,95%	0,84%	0,85%
22101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 14.606,90	\$ 17.902,10	0,73%	0,95%	0,84%	0,85%
2210101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 12.154,45	\$ 14.451,00	0,83%	0,77%	0,80%	0,79%
22101001	JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 2.452,45	\$ 3.451,10	0,12%	0,18%	0,15%	0,16%
	PATRIMONIO						
31	CAPITAL, APORTACIONES Y RESERVAS	\$ 434.653,34	\$ 1.118.191,51	21,83%	59,24%	40,54%	48,77%
311	CAPITAL	\$ 434.653,34	\$ 1.118.191,51	21,83%	59,24%	40,54%	48,77%
31101	CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 434.653,34	\$ 1.118.191,51	21,83%	59,24%	40,54%	48,77%
312	RESERVAS	\$ 200,00	\$ 200,00	0,15%	0,01%	0,08%	0,08%
31201	RESERVA LEGAL	\$ 200,00	\$ 200,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
31201001	RESERVA LEGAL	\$ 200,00	\$ 200,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
319	RESULTADOS	\$ 1.090.711,58	\$ 275.822,51	54,79%	14,61%	34,70%	46,68%
31901	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 990.627,87	\$ 172.097,18	49,76%	9,12%	29,44%	43,75%
31909	RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	\$ 100.083,71	\$ 103.725,33	5,03%	5,50%	5,26%	5,27%
31909001	UTILIDAD AÑO 2016	\$ 100.083,71	\$ 103.725,33	5,03%	5,50%	5,26%	5,27%
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.525.564,92	\$ 1.394.214,02	76,63%	73,87%	75,25%	75,31%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.990.720,82	\$ 1.887.501,01	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis

Con el análisis vertical de los años 2016-2017 en los Activos corrientes la cuenta significativa es la caja con un 6,81% las cuentas por cobrar con un 4,61% y sus inventario con un 57,50% es decir que en relación a la actividad la empresa dentro de su activos tiene inventarios que después son comercializados, con el fin de tener ingresos adecuados.

Los pasivos significativos son los corrientes a corto plazo con un 23,40% en relación a los pagos a los proveedores del 14,69% y los impuestos por pagar igual al 6,23%.

Dentro del patrimonio se encuentra el Capital social pagado igual al 37,85% y los resultados de los ejercicios del 37,94% es decir que para poder incrementar el patrimonio se depende de los socios s y de la utilidad obtenida dentro del periodo.

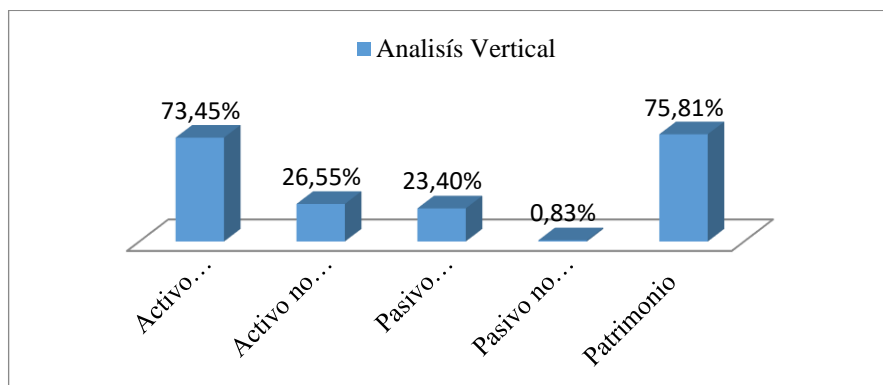
Tabla N° 43: Interpretación Análisis Vertical

ANALISIS VERTICAL	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Activo Corriente	73,31%	73,45%
Activo no Corrientes	26,55%	26,55%
Pasivo Corriente	23,38%	23,40%
Pasivo no Corriente	0,82%	0,83%
Patrimonio	75,80%	75,81%

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 18: Análisis vertical



Fuente: Tabla N43: Interpretación Análisis Vertical

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Análisis Vertical del Estado de Resaludados

Tabla N° 44: Análisis Vertical del Estado de Resaludados

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES						
ANÁLISIS VERTICAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS 2016 – 2017						
Cuentas	Estado De Resultados Año 2016	Estado De Resultados Año 2017	Análisis Vertical Año 2016	Análisis Vertical Año 2017	Variación	
					Simple	Relativa
OPERACIONALES	\$ 450.669,13	\$ 463.865,42	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
VENTAS NETAS	\$ 450.669,13	\$ 463.865,42	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
VENTAS NETAS TARIFA 12%	\$ 256.926,70	\$ 258.760,99	57,01%	55,78%	56,40%	56,39%
VENTAS TARIFA 12%	\$ 268.451,15	\$ 271.245,12	59,57%	58,47%	59,02%	59,02%
DEVOLUCIÓN TARIFA 12%	-\$ 11.524,45	-\$ 12.484,13	-2,56%	-2,69%	-2,62%	-2,63%
VENTAS NETAS TARIFA 0%	\$ 193.632,86	\$ 204.999,90	42,97%	44,19%	43,58%	43,60%
VENTAS TARIFA 0%	\$ 345.878,51	\$ 366.124,10	76,75%	78,93%	77,84%	77,87%
DEVOLUCIÓN TARIFA 0%	-\$ 152.245,65	-\$ 161.124,20	-33,78%	-34,74%	-34,26%	-34,27%
OTROS INGRESOS	\$ 109,57	\$ 104,53	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
INTERESES GANADOS	\$ 11,45	\$ 13,41	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS INGRESOS	\$ 98,12	\$ 91,12	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	\$ 150.458,12	\$ 152.412,85	33,39%	32,86%	33,12%	33,12%
COSTOS DE VENTAS	\$ 150.458,12	\$ 152.412,85	33,39%	32,86%	33,12%	33,12%
PRODUCTOS EDITORIAL	\$ 150.458,12	\$ 152.412,85	33,39%	32,86%	33,12%	33,12%
BIENES	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	0,00%		
INVENTARIO INICIAL	\$ 154.578,32	\$ 156.115,12	34,30%	33,66%	33,98%	33,98%
INVENTARIO FINAL	-\$ 154.578,32	-\$ 156.115,12	-34,30%	-33,66%	-33,98%	-33,98%
UTILIDAD BRUTA	\$ 300.211,01	\$ 311.452,57	66,61%	67,14%	66,88%	66,88%
ADMINISTRACIÓN OPERACIONALES	\$ 41.277,41	\$ 43.120,94	9,16%	9,30%	9,23%	9,23%
GASTO DE PERSONAL	\$ 36.831,33	\$ 38.657,43	8,17%	8,33%	8,25%	8,26%
SALARIO UNIFICADO	\$ 24.584,41	\$ 25.154,52	5,46%	5,42%	5,44%	5,44%
HORAS EXTRAS	\$ 62,45	\$ 63,12	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
APORTE PATRONAL IESS	\$ 5.741,45	\$ 6.784,10	1,27%	1,46%	1,37%	1,38%
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.258,41	\$ 1.341,10	0,28%	0,29%	0,28%	0,28%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.002,01	\$ 1.124,87	0,22%	0,24%	0,23%	0,23%
VACACIONES	\$ 985,10	\$ 985,10	0,22%	0,21%	0,22%	0,22%
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.645,17	\$ 1.742,11	0,37%	0,38%	0,37%	0,37%
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 74,10	\$ 80,41	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
MOVILIZACIÓN	\$ 65,78	\$ 70,00	0,01%	0,02%	0,01%	0,01%
BONIFICACIONES	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%
GASTOS MÉDICOS	\$ 412,45	\$ 312,10	0,09%	0,07%	0,08%	0,08%
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4.446,08	\$ 4.463,51	0,99%	0,96%	0,97%	0,97%
AGUA POTABLE	\$ 512,74	\$ 500,00	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%
TRANSPORTE	\$ 3,20	\$ 5,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SEGUROS	\$ 110,20	\$ 120,14	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%
FLETES Y ENCOMIENDAS	\$ 8,10	\$ 10,10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GASTOS DE VIAJE	\$ 254,52	\$ 312,15	0,06%	0,07%	0,06%	0,06%
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 3.451,22	\$ 3.415,12	0,77%	0,74%	0,75%	0,75%
SUSCRIPCIONES	\$ 105,10	\$ 100,00	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
PEAJES	\$ 1,00	\$ 1,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VENTAS	\$ 158.849,89	\$ 162.884,78	35,25%	35,11%	35,18%	35,18%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 158.849,89	\$ 162.884,78	35,25%	35,11%	35,18%	35,18%
GASTO EN EL PERSONAL	\$ 18.195,16	\$ 18.419,14	4,04%	3,97%	4,00%	4,00%
SALARIO UNIFICADO	\$ 8.124,96	\$ 9.124,45	1,80%	1,97%	1,88%	1,89%
HORAS EXTRAS	\$ 2.587,36	\$ 1.541,12	0,57%	0,33%	0,45%	0,48%
APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.024,12	\$ 1.031,12	0,23%	0,22%	0,22%	0,22%
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.053,52	\$ 1.154,89	0,23%	0,25%	0,24%	0,24%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.024,89	\$ 1.002,21	0,23%	0,22%	0,22%	0,22%
VACACIONES	\$ 458,22	\$ 512,20	0,10%	0,11%	0,11%	0,11%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES						
ANÁLISIS VERTICAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS 2016 – 2017						
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.895,25	\$ 1.985,15	0,42%	0,43%	0,42%	0,42%
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 1.254,02	\$ 1.200,00	0,28%	0,26%	0,27%	0,27%
MOVILIZACIÓN	\$ 102,85	\$ 131,00	0,02%	0,03%	0,03%	0,03%
BONIFICACIONES	\$ 245,08	\$ 312,00	0,05%	0,07%	0,06%	0,06%
GASTOS MÉDICOS	\$ 424,89	\$ 425,00	0,09%	0,09%	0,09%	0,09%
OTROS GASTOS DE VENTA	\$ 140.654,73	\$ 144.465,64	31,21%	31,14%	31,18%	31,18%
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 10.458,10	\$ 12.852,45	2,32%	2,77%	2,55%	2,57%
TELÉFNO. CELULAR	\$ 748,89	\$ 645,11	0,17%	0,14%	0,15%	0,15%
ARRIENDOS	\$ 2.446,15	\$ 2.446,15	0,54%	0,53%	0,54%	0,54%
ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 14,54	\$ 15,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ÚTILES Y MATERIALES DE ASEO	\$ 71,89	\$ 75,89	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
INTERNET	\$ 1.002,78	\$ 1.002,78	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%
SERVICIO DE COPIADO Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 1.054,78	\$ 985,12	0,23%	0,21%	0,22%	0,22%
REEMBOLSOS DE GASTOS	\$ 105,78	\$ 98,15	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
SUMINISTROS DE CÓMPUTO	\$ 105,54	\$ 88,16	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
HONORARIOS	\$ 18.485,59	\$ 20.158,45	4,10%	4,35%	4,22%	4,23%
COMISIONES AGENCIA						
PUBLICIDAD	\$ 7.545,56	\$ 6.124,78	1,67%	1,32%	1,50%	1,52%
HOSPEDAJES	\$ 35,85	\$ 41,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
GASTOS DE FERRETERÍA	\$ 45,10	\$ 3,00	0,01%	0,00%	0,01%	0,01%
LICENCIAS INFORMÁTICAS	\$ 42,12	\$ 42,12	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
COMBUSTIBLES	\$ 714,56	\$ 612,78	0,16%	0,13%	0,15%	0,15%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO	\$ 1.644,78	\$ 1.564,41	0,36%	0,34%	0,35%	0,35%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA	\$ 4.574,89	\$ 5.124,45	1,02%	1,10%	1,06%	1,06%
PROMOCIÓN Y PROPAGANDA	\$ 1.245,74	\$ 1.255,41	0,28%	0,27%	0,27%	0,27%
AUSPICIOS	\$ 345,78	\$ 385,45	0,08%	0,08%	0,08%	0,08%
SERVICIOS DE PUBLICIDAD	\$ 25.478,25	\$ 26.124,52	5,65%	5,63%	5,64%	5,64%
CUOTAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.254,55	\$ 1.354,89	0,28%	0,29%	0,29%	0,29%
REGISTROS TÉCNICOS	\$ 12,78	\$ 12,78	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
FLESTES Y ENCOMIENDAS	\$ 1.245,45	\$ 1.341,47	0,28%	0,29%	0,28%	0,28%
GASTOS DE EMBALAJE	\$ 234,10	\$ 278,14	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%
TRAMITES LEGALES	\$ 100,00	\$ 100,00	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
TRANSPORTE	\$ 654,15	\$ 745,15	0,15%	0,16%	0,15%	0,15%
AGUA POTABLE	\$ 45,00	\$ 46,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
PEAJES	\$ 122,87	\$ 122,87	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%
DEPRECIACIONES	\$ 19.162,73	\$ 19.162,73	4,25%	4,13%	4,19%	4,19%
AMORTIZACIONES	\$ 41.656,43	\$ 41.656,43	9,24%	8,98%	9,11%	9,11%
FINANCIEROS		\$ 1.721,52		0,37%	0,19%	0,37%
FINANCIEROS		\$ 1.721,52		0,37%	0,19%	0,37%
GASTOS FINANCIEROS		\$ 1.721,52		0,37%	0,19%	0,37%
INTERESES PRÉSTAMOS		\$ 550,16		0,12%	0,06%	0,12%
GASTOS BANCARIOS		\$ 71,36		0,02%	0,01%	0,02%
INTERESES TARJETAS DE CRÉDITO		\$ 1.100,00		0,24%	0,12%	0,24%
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	0,00%	0,00%	#;DIV/0!
BIENES Y SERVICIOS DIRECTOS	\$ 102.445,78	\$ 105.854,45	22,73%	22,82%	22,78%	22,78%
MATERIAS PRIMAS	-\$ 102.445,78	-\$ 105.854,45	-22,73%	-22,82%	-22,78%	-22,78%
MATERIAS PRIMAS	-\$ 102.445,78	-\$ 105.854,45	-22,73%	-22,82%	-22,78%	-22,78%
COSTOS MANO DE OBRA	\$ 74.323,92	\$ 77.451,43	16,49%	16,70%	16,59%	16,60%
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 74.323,92	\$ 77.451,43	16,49%	16,70%	16,59%	16,60%
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 45.784,45	\$ 46.871,41	10,16%	10,10%	10,13%	10,13%
HORAS EXTRAS	\$ 1.258,12	\$ 1.345,15	0,28%	0,29%	0,28%	0,28%
APORTE PATRONAL IESS	\$ 10.545,45	\$ 11.245,52	2,34%	2,42%	2,38%	2,38%
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 3.459,89	\$ 3.854,15	0,77%	0,83%	0,80%	0,80%
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 4.841,58	\$ 4.214,55	1,07%	0,91%	0,99%	1,00%
VACACIONES	\$ 1.258,78	\$ 1.345,45	0,28%	0,29%	0,28%	0,28%
FONDO DE RESERVAS	\$ 3.454,88	\$ 3.845,88	0,77%	0,83%	0,80%	0,80%
MOVILIZACIÓN	\$ 457,72	\$ 574,55	0,10%	0,12%	0,11%	0,11%

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES						
ANÁLISIS VERTICAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS 2016 – 2017						
BONIFICACIONES	\$ 1.248,60	\$ 2.000,00	0,28%	0,43%	0,35%	0,37%
GASTOS MÉDICOS	\$ 2.014,45	\$ 2.154,77	0,45%	0,46%	0,46%	0,46%
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 98.386,69	\$ 99.083,45	21,83%	21,36%	21,60%	21,59%
REPUESTOS Y ACCESORIOS PLANTA	\$ 1,49	\$ 2,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO PLANTA	\$ 15,45	\$ 16,74	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ÚTILES Y MATERIAL DE OFICINA PLANTA	\$ 71,02	\$ 80,10	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
ALIMENTACIÓN PLANTA	\$ 984,32	\$ 1.041,41	0,22%	0,22%	0,221%	0,22%
SEGURIDAD INDUSTRIAL PLANTA	\$ 9,00	\$ 9,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DEPRECIACIONES	\$ 74.214,77	\$ 74.214,77	16,47%	16,00%	16,23%	16,23%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 13.245,22	\$ 13.245,22	2,94%	2,86%	2,90%	2,90%
VARIOS COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.845,42	\$ 10.474,21	2,18%	2,26%	2,22%	2,22%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 100.083,71	\$ 103.725,33	22,21%	22,36%	22,28%	22,29%

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Castillo Chiriboga

Análisis

Con la elaboración del Análisis Vertical se determina que en el Estado de resultados del año 2016 y 2017 las ventas son el 100%, de los cuales tienen el costo de venta dando una variación del 33,12% el costo de venta es aquel que se determina con el fin de conocer cuál es la utilidad bruta que tiene la empresa, con una variación porcentual del 66,88%

En el Estado de Resultados una vez que ya se obtiene la utilidad bruta se resta los gastos operacionales que están conformados por los gastos administrativos 9,23% y de ventas 35,18% de la variación porcentual, con la cual se puede establecer la utilidad o la pérdida que se va a obtener en el periodo económico. La utilidad que se obtuvo de los dos periodos da una variación del 22,29% el cual ayuda a tomar la correcta decisión en el beneficio de la misma.

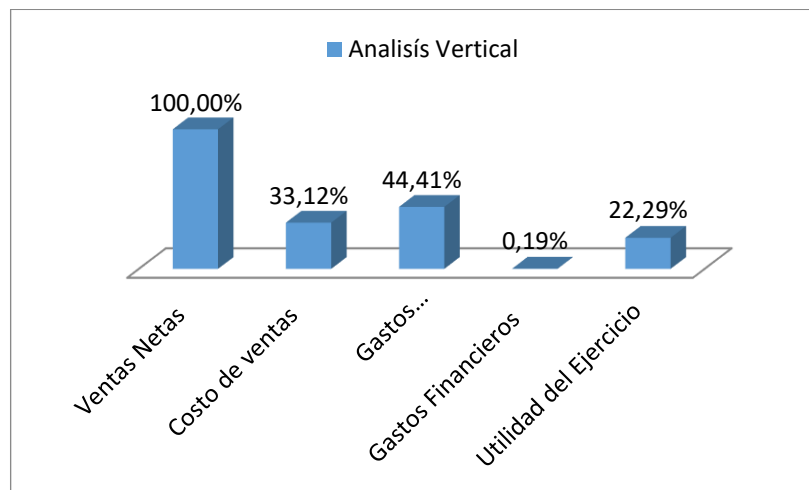
Tabla N° 45: Interpretación Análisis Vertical

ANÁLISIS VERTICAL	Variación	
	Absoluta	Relativa
Ventas Netas	100,00%	100,00%
Costo de ventas	33,12%	33,12%
Gastos Operacionales	44,41%	44,41%
Gastos Financieros	0,19%	0,19%
Utilidad del Ejercicio	22,28%	22,29%

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Gráfico N° 19: Análisis Vertical



Fuente: Tabla N45 Interpretación Análisis Vertical
Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Indicadores Financieros

4.2.2.3 Aplicación de los Indicadores Financieros

Los Indicadores financieros son aquellas técnicas que se aplican dentro de una empresa, con el fin de analizar la situación financiera y poder realizar estrategias que permiten disminuir estos resultados, para que el gerente realice una correcta toma de decisiones.

Los indicadores financieros se dividen en cuatro grupos:

- Solvencia
- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento

Indicador de Solvencia

Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras y; cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.

Año 2016

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio tecnico constituido}}{\text{Activos ponderados por riesgos}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\$ 362.639,95}{\$ 38.403,93}$$

$$\text{Solvencia} = \$ 9,44$$

Año 2017

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio tecnico constituido}}{\text{Activos ponderados por riesgos}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\$ 1.132.250,26}{\$ 63.800,38}$$

$$\text{Solvencia} = \$ 17,75$$

Se determina que la empresa tiene una solvencia de \$ 9,44 en el año 2016 y el año 2017 de 17,75 dólares, después de cubrir en su totalidad los activos ponderados por riesgo, que de una u otra manera se asume que no se va a recuperar.

Dentro de la solvencia tenemos la calidad del activo con los siguientes indicadores:

Tabla N° 46: Indicadores de Solvencia

Indicadores de Solvencia				
Indicador	Formula	Valor		Interpretación
		2016	2017	
Participación Activo improductivo	$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activo Total}}$	1,93%	3,24%	Determina el porcentaje de los activos de los que no generan ingresos con respecto al total del activo.
Participación de la cartera de crédito	$\frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Activo Tota}}$	3,63%	4,16%	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos, siendo que tiene un porcentaje de la cartera bruta que está conformada de la sumatoria de las cuentas vencidas y por vencer.

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Indicadores de liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene para poder cubrir sus obligaciones en un corto tiempo, teniendo siempre la capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.

Año 2016

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos liquidos}}{\text{Obligaciones con el publico}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{\$ 1.465.038,69}{\$ 450.549,00}$$

$$\text{Liquidez} = 3,25$$

Año 2017

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos liquidos}}{\text{Obligaciones con el publico}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{\$ 81.865,39}{\$ 1.969.931,53}$$

$$\text{Liquidez} = 3,04$$

Es decir que la empresa cuenta con una liquidez en el año 2016 de \$3,25 y de \$3,04 dólares en el año 2017, para cancelar las obligaciones que tiene con el público al momento de la prestación de su servicio. Es decir que mayor liquidez la obtuvo en el año 2017 por las políticas aplicadas.

Índice de Rentabilidad

Se determina con este indicador la capacidad que tiene la empresa al momento de generar los ingresos, que ayuden a cubrir cada uno de los gastos que se generan dentro de cada actividad.

Año 2016

$$\text{Grado de absorción del margen} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen Financiero Neto}}$$

$$\text{Grado de absorción del margen} = \frac{\$ 55.029,49}{\$ 300.211,01}$$

$$\text{Grado de absorción del margen} = 0,1833 * 10$$

$$\text{Grado de absorción del margen} = 18,33\%$$

Año 2017

$$\text{Grado de absorción del margen} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen Financiero Neto}}$$

$$\text{Grado de absorción del margen} = \frac{\$ 57.076,57}{\$ 311.452,57}$$

$$\text{Grado de absorción del margen} = 0,18 * 10$$

$$\text{Grado de absorción del margen} = 18\%$$

La capacidad que tiene la entidad es del 18,33% en el año 2016 y 2017 del 18% para general los ingresos que son realizados en relación a las intermediaciones financieras, encargadas de pagar los gastos operativos tanto administrativos y de ventas.

Los indicadores que se utiliza dentro de la rentabilidad son:

Tabla N° 47: Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad				
Indicador	Formula	Valor		Interpretación
		2016	2017	
ROA (Rentabilidad Económica de Activos)	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos} * 12}{\text{Activos Totales}}$	\$ 0,98	\$1,019	Mide la rentabilidad que produce los activos, para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio.
Eficiencia Institucional en colocación	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Cartera de creditos} - \text{prov. inco}}$	76,12%	69,72%	Se establece el porcentaje de gastos es los cuales requiere la entidad para poder establecer la administración adecuada del stock de la cartera, de esa manera se tendía un control de lo que se gasta y de los se requiere oportuno para un crédito.

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Indicador de Endeudamiento

Esta razón mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo determinar, además, el grado de palanqueo financiero a largo plazo.

Año 2016

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$$

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = \frac{\$ 14606,90}{\$ 1.525.564,92} * 100$$

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = 0,96\%$$

Año 2017

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$$

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = \frac{\$ 2.922,83}{\$ 1.476.644,54} * 100$$

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = 0,20\%$$

Las obligaciones que tiene la empresa a un largo plazo en relación al patrimonio en el año 2016 era del 0,96 % y en el 2017 igual al 0,20%, de lo cual en el año 2017 se obtuvo menos obligaciones por cumplir, por ellos se determina adecuadamente el palanqueo financiero a largo plazo.

Los índices de endeudamiento que se aplican el análisis es de:

Tabla N° 48: Indicadores de endeudamiento

Indicadores de Endeudamiento				
Indicador	Formula	Valor		Interpretación
		2016	2017	
Endeudamiento a Corto plazo	$\frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo\ Total} * 100$	96,86%	96%	Es la participación que tiene con terceras personas que deben ser canceladas en un corto tiempo.
Endeudamiento total	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} * 100$	23,37%	25%	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa.

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa, es decir, que tanto están comprometidos los activos de la entidad para poder cumplir con el pago de las obligaciones.

Aplicación del índice de morosidad

El índice de morosidad se aplica de dos formas la morosidad simple y Ampliada.

Morosidad simple: Se calcula con los valores establecidos de la cartera vencida y la cartera buta (vencida y la que no devenga interés).

$$Morosidad\ simple = \frac{Cartera\ vencida}{Cartera\ bruta}$$

Año 2016

	VENCIDA		
Cuentas por cobrar	\$ 38.403,93	\$ 38.403,93	45,45%
		\$ 84.487,97	
	TOTAL CARTERA		
	\$ 84.487,97		

Año 2017

	VENCIDA		
Cuentas por cobrar	\$ 63.800,38	<u>\$ 63.800,38</u>	65,00%
		\$ 98.154,41	
	TOTAL CARTERA		
	\$ 98.154,41		

Se determina que la morosidad de los créditos otorgados por el Diario en el año 2016 tiene una morosidad del 45,45% y en el año 2017 igual a 65%. Es decir que en los dos últimos años se incrementó la morosidad por las inadecuadas políticas de la empresa, debido a que no tiene estrategias que le permite recuperar la cartera vencida.

Morosidad Ampliada: Es la sumatoria de la cartera vencida más la cartera que no devengan, dividido para la cartera bruta y sus provisión de las cuentas incobrables.

$$\text{Morosidad ampliada} = \frac{\text{Cartera vencida} + \text{Cartera que no devenga}}{\text{Cartera bruta} + \text{provisión}}$$

Calculo de la morosidad

Año 2016

VENCIDA	NO DEVENGA	C. BRUTA	PROVISION	\$ 51.163,99	60,56%
\$ 38.403,93	12.760,06	\$ 72.284,60	\$ 12.203,37	\$ 84.487,97	
\$ 38.403,93	\$ 12.760,06				

Año 2017

VENCIDA	NO DEVENGA	C. BRUTA	PROVISION	\$ 76.560,44	78,00%
\$ 63.800,38	\$ 12.760,06	\$ 81.865,39	\$ 16.289,02	\$ 98.154,41	
\$ 63.800,38	\$ 12.760,06				

La morosidad ampliada en el año 2016 es de 60,56% con una cartera vencida del \$38.403,93 dentro del año 2017 se obtiene una morosidad de 78% en relación a la cartera bruta, por esta razón se pretende implementar las estrategias para el departamento de

cobranzas, en donde debe aplicar adecuadamente y tratar de disminuir la morosidad de los pagos por parte de los clientes.

Los riesgos de crédito se la conoce como una variación que tiene los resultados financieros dentro de la cuenta por cobra, al momento de que esta no sea cancelada, es decir permite establecer la probabilidad del deudor (derecho de pago) y el acreedor (derecho de cobro) al tratar de cumplir con sus obligaciones.

El riesgo de créditos minoristas se origina mayoritariamente con las actividades financieras ya sea los préstamos de manera hipotecaria, y sus créditos que están relacionados con al activad del diario.

El riesgo de crédito mayorista son riesgos complejos, lo cuales se debe tener cuidado con el riesgo de contrapartida, ya que puede venir de las actividad financiera como das las actividades de la permutas de incumplimiento de crédito.

La cobertura de la cartera de riesgo se encarga de mostrar en valores porcentuales la cartera de créditos que está en riego en relación a las provisiones establecidas para las cuestas por cobrar.

Las formula que se aplica es:

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\text{Provisión}}{\text{Cartera Improductiva}}$$

Año 2016

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\$ 12.203,37}{\$ 38.403,93}$$

$$\text{Cobertura de Cartera} = 31,78\%$$

Año 2017

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\$ 16.289,02}{\$ 63.800,38}$$

$$\text{Cobertura de Cartera} = 25,53\%$$

La cobertura de la cartera en relación a las provisiones tiene un valor de 31,78% y del 25,53% de los dos años de análisis, siempre tomando en cuenta cuentas por cobrar, lo que quiere decir que en el último año, se pretende corregir cualquier riesgo que tiene la empresa, con el incumplimiento de las obligaciones que tiene los clientes.

De igual forma se establece el cálculo del riesgo de la cobertura de la cartera vencida y por vencer.

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\text{Provisión}}{\text{Cartera Vencida} + \text{por vencer}}$$

Año 2016

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\$ 12.203,37}{\$ 84.487,97}$$

$$\text{Cobertura de Cartera} = 14,44\%$$

Año 2017

$$\text{Cobertura de Cartera} = \frac{\$ 16.289,02}{\$ 98.800,38}$$

$$\text{Cobertura de Cartera} = 16,60\%$$

La cobertura de la cartera en riesgo es del 14,44% en el año 2016 y del 16,60% del 2017 ya que se analiza los créditos vencidos y por vencer, teniendo siempre una estimación de que uno de ellos no será cancelados a tiempo, y poder potenciar los procesos que se van aplicar para cobra, con la finalidad de tener un control adecuado, con la finalidad de no ver afectado los resultados en la empresa.

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

Para la empresa se establecerá las siguientes estrategias en relación con la recuperación de la cartera vencida en donde se desarrolla los procesos que se debe aplicar en el departamento de cobranzas y de créditos en relación con los objetivos empresariales.

Las estrategias que se pretenden implementar en la empresa Diario Los Andes son:

Tabla N° 49: Resumen de Estrategias

Estrategias de recuperación de la cartera vencida	
Estrategia	Objetivo
Motivar al equipo de cobranza	Incrementar comisiones al personal para que surja motivación en ellos y exista un mayor compromiso a la hora de la cobranza.
Elaborar capacitaciones para el personal	Mantener al personal capacitado en relación con los créditos, ya que son los pilares fundamentales, para cumplir el éxito organizacional.
Otorgar un reconocimiento al mejor trabajador	Motivar al personal con un reconocimiento por disminuir la cartera vencida.
Aprovechar la tecnología usando un sistema automatizado.	Aplicar un sistema automatizado en donde se registre toda la información del cliente y todas las facturas y de seguimiento a la cobranza.
Aplicar Medidas de Seguimiento y Recuperación de la Cartera Vencida	Establecer un seguimiento a los créditos para ayudar a la recuperación de cartera vencida mediante el control de cumplimiento del pago por parte del socio.

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

1.- Estrategias de La Recuperación de la cartera vencida

Motivar al equipo de cobranza.

Estrategia

Motivar al equipo de cobranzas, invitándolos a trabajar con un método de recompensa en su salario, esta estrategia consiste en incentivar al personal ya que al ver que se le otorgara una gratificación este buscara distintas formas para cobrar al cliente.

Objetivo

Incrementar comisiones al personal para que surja motivación en ellos y exista un mayor compromiso a la hora de la cobranza.

Meta

Recuperar la cartera vencida en el mayor tiempo posible ya que se pretende establecer los intercambios de ideas con el personal, para tener mejoras en los resultados de la recuperación adecuada de la cartera.

Actividades

Establecer una revisión y regularización de cada avance:

Tener un registro en relación con la revisión de las metas cumplidas, mediante una constante comunicación entre los equipos de cobranzas.

Recompensa en la cobranza:

Cuando el equipo de cobranza reduzca un 7% en las cuentas de los clientes cancelen dentro de los diez primeros días, tendrá una comisión del 25% adicional a su sueldo.

Negociar los términos de pago

Una de las técnicas más efectivas para lograr que un cliente pague su deuda es negociar los términos de pago. Los estudios demuestran que al realizar esta negociación un alto porcentaje de las deudas se pagan en el corto plazo y a más se mantiene una buena relación con el cliente.

Tabla N° 50: Estrategia 1

Dimensión	Cobranzas
Responsable:	Jefe del grupo de cobranza
Tiempo:	Después de que se otorgue el respectivo crédito.
Recursos:	Humanos. - El jefe de grupo de cobranza quien será el encargado de esta gestión Tecnológicos. –Computador. Financieros. - En este caso se utilizan todos los recursos que tiene el Diario Los Andes ya que sí se necesita de financiamiento y será establecido según el acuerdo de los miembros del previo al análisis de distribución.
Indicador de seguimiento:	Se aplicará el indicador de rentabilidad en relación a la “Eficiencia de cobranza”.
Responsable del seguimiento	Jefe de cobranza

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

2.- Elaborar capacitaciones para el personal

Estrategia

Realizar capacitaciones al personal encargado de los créditos en donde se dé a conocer experiencias de cobranza y fundamentar nuevos conocimientos en relación con la misma.

Objetivo

Mantener al personal capacitado en relación con los créditos, ya que son los pilares fundamentales, para cumplir el éxito organizacional.

Meta

Obtener a través de las capacitaciones una cobranza efectiva, el participante contará con los métodos, técnicas procedimientos de cobranza para así optimizar los niveles de recuperación de crédito.

Actividades

La mayor parte de los clientes carecen de la cultura de pago, por ellos se ve la importancia de educar en base a capacitaciones en donde se enfatice la obligación de pagar a tiempo y los beneficios que él puede tener al momento de hacer una renovación del servicio.

Taller/curso de cobranza efectiva:

- Entenderá y aplicará los factores clave, objetivos y bases que se deben de considerar para realizar una buena cobranza
- Integrará el expediente de crédito como medio de control, información y consulta y que favorezca la labor de cobranza.
- Entenderá la problemática existente entre los departamentos de ventas y crédito y cobranza y aportará soluciones que permitan la coordinación entre estas áreas.
- Aplicará las técnicas de cobranza más usuales para la recuperación de la cartera de clientes.

Estandarización de los conocimientos y procesos de cobranza

- -La cobranza dentro del proceso crediticio y su importancia
- -La cobranza, fase final del proceso crediticio
- -Clasificación de la cartera
- Problemas que generan cartera vencida

Etapas del proceso de cobranza

- -Aspectos generales del proceso de cobranza
- Etapas del proceso de cobranza de un crédito de consumo
- -Etapas del proceso de revisión y cobranza de un crédito empresarial

Tabla N° 50: Estrategia2

Dimensión	Recurso Humano
Responsable:	Recursos Humanos
Tiempo:	Las Capacitaciones se realizaran una vez por semana
Recursos:	Humanos. – El personal que realiza el proceso de cobranza. Tecnológicos. – El computador para tener un control de las fuentes de información de la recuperación de la cartera vencida. Financieros. - En este caso se utilizan todos los recursos que tiene el Diario Los Andes.
Indicador de seguimiento:	Estrategias de la recuperación de la cartera vencida.
Responsable del seguimiento	Jefe de Cobranzas.

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

3.- Otorgar un reconocimiento al mejor trabajador

Estrategia

Tomando en cuenta que para que un trabajador se esmere en sus funciones se necesita de una iniciativa, es por ende que se sugiere otorgar un reconocimiento como el otorgamiento de un espacio en el periódico del mejor trabajador del mes y a más otorgarle un premio al trabajador que recupere en mayor porcentaje la cartera vencida.

Objetivo

Motivar al personal con un reconocimiento por disminuir la cartera vencida.

Meta

Mejorar los procesos para disminuir la cartera vencida y evitar la falta de liquidez en la Empresa para así alcanzar los objetivos establecidos.

Actividades

En esta estrategia se debe tener una relación financiera con los clientes, lo cual ayuda a tener una cobranza efectiva con los clientes por los conocimientos de los mismos.

Las actividades que se debe hacer son:

Reconocer a los mejores trabajadores con: diplomas, un espacio en el periódico como mejor empleado del mes y un plus económico, etc.

Afianzar y reconocer públicamente: las conductas deseadas y demostradas por los trabajadores en pequeñas reuniones que se realizaran en el Diario.

Tabla N° 51: Estrategia3

Dimensión	Recurso Humano
Responsable:	Recursos Humanos
Tiempo:	trimestral.
Recursos:	Humanos. - Recursos Humanos. Tecnológicos. - El computador para tener la información de los logros alcanzados por l empleado. Financieros. - En este caso se utilizan todos los recursos que tiene el Diario Los Andes.
Indicador de seguimiento:	“Eficiencia Institucional en cobranzas” el cual es relacionado con el índice de morosidad.

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

4.- Aprovechar la tecnología usando un sistema automatizado.

Estrategia

Establecer nuevos softwares con sistemas de múltiples canales de cobro, en el cual exista un registro organizado con toda la información necesaria de los morosos, cuyo sistema debe estar registrado todos los datos de los clientes y cuando el cliente ya este en mora

este sistema se encargue de mandar una notificación a la empresa como recordatorio de sus cuentas por cobrar.

A más de ello también se debe crear un sitio web para introducir un canal de pago automatizado y ofrece el servicio a través de mensajes de texto, correo electrónico y mediante transferencias bancarias electrónicas.

Objetivo

Aplicar un sistema automatizado en donde se registre toda la información del cliente y todas las facturas y seguimiento a la cobranza.

Meta

Mejorar el cobro a través de los sistemas inteligentes que autorizan el proceso y echan mano de herramientas digitales para optimizar y agilizar los cobros.

Actividades

Utilizar nuevos softwares para integrar cuentas por cobrar y por pagar:

El utilizar la Tecnología de la Información (TI) es importante ya que se encarga de automatizar los cobros y pagos, ya que el sistema registra y se disminuye el tiempo y dinero, disminuyendo el error.

Usar medios electrónicos:

Con este nuevo sistema se obtendrá toda la información del cliente en una forma ordenada y se sabrá el día que vence su plazo de pago

Con la plataforma automatizada, se ayuda al cliente que realice sus pagos por medio de las transferencias electrónicas, cuando ellos no puedan acudir a la empresa.

El promover este nuevo servicio debe enfocarse en los beneficios para tus clientes y proveedores, entre ellos, la conveniencia, el ahorro económico y el tener acceso a información precisa y oportuna.

Aprovechar los datos para mejorar el servicio al cliente:

Una vez que tu sistema integre la información sobre cada cliente, será más fácil identificar a los buenos pagadores y a los morosos, y comunicarte con ellos con el mensaje adecuado.

Tabla N° 52: Estrategia 4

Dimensión	Crediticia
Responsable:	Analista de créditos y el Gerente
Tiempo:	El tiempo de pago de los clientes
Recursos:	Humanos. - Analista de créditos y el Gerente. Tecnológicos. – Se utilizará un computador ya que con este medio se contará con la información precisa y de forma actualizada. Financieros. -Se dispondrá de recursos financieros En relación con mejorar el servicio de los clientes.
Indicador de seguimiento:	Procesos de emisión de créditos y cobranzas en relación con el sistema informático.
Responsable del seguimiento	El Gerente

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

5.- Aplicar medidas de seguimiento y recuperación de cartera vencida.

Estrategia

Establecer una revisión de forma integral a los procesos, que son utilizados dentro del Diario los Andes.

Objetivo

Establecer un seguimiento a los créditos ayuda a la recuperación de cartera vencida, mediante el control de cumplimiento del pago por parte del socio.

Meta

Realizar un análisis a través de los índices financieros con el fin de recuperar la cartera vencida.

Actividades

Es importante que se establezca una revisión de forma integral a los procesos y procesamientos, de esa forma se está disminuyendo el índice en relación a la cartera que esta vencida, mediante:

- La estandarización de los procesos
- Establecer las actividades de cobranzas a la persona capaz.
- Elaborar una adecuada segmentación de los clientes.

Esta estrategia permite establecer el seguimiento personal de los créditos, esto implica la visita sin establecer presión, sino al contrario conocer como esta su actividad y si se ayuda de alguna manera para llegar acuerdos de pago

Se debe basar el seguimiento en relación con los siguientes principios:

- Es responsabilidad del asesor de negocio tener pendiente la fecha que se a vencer el pago, e informar oportunamente.
- Mantener una información sobre lo solicitado en relación al domicilio que está en el presente contrato.
- Conocer la vigencia de los valores, de los bienes que tiene el cliente.

La importancia de establecer esta estrategia es disminuir la cartera vencida, ya que es ocasionada por los créditos que se encuentran en mora, para ellos se debe conocer por qué no fueron cancelados a tiempo y según el resultado aplicar la estrategia.

Tabla N° 53: Estrategia5

Dimensión	Microentorno.
Responsable:	El encargado del crédito.
Tiempo:	Después de que se otorgue el respectivo crédito.
Recursos:	Humanos. - El jefe del crédito y el asesor de publicidad. Tecnológicos. - El respectivo computador para diseñar el anuncio, el documento impreso en donde respalde la información. Financieros. - En este caso se utilizan todos los recursos que tiene el Diario Los Andes.
Indicador de seguimiento:	“Calidad de Activos” el cual es relacionado con el índice de morosidad, que tiene la participación de los activos improductivos con las cuentas por cobra.
Responsable del seguimiento	El Gerente

Fuente: Diario Regional Independiente los Andes

Elaborado por: Carla Andrea Castillo Chiriboga

CONCLUSIONES

- En El Diario Regional Independiente los Andes no existe un diseño de estrategias para la recuperación de su cartera vencida ya que se rige a ciertas funciones establecidas por la empresa, pero este método no es el suficiente ni el adecuado, por tal motivo es que día a día va afectando a la hora de la cobranza, ya que según el estudio del diagnóstico actual de la empresa a través del FODA es en el departamento administrativo, financiero(cobranzas) donde existe una mayor debilidad debido a una inexistencia de estrategias para la mejor de sus actividades a la hora de recuperar la cartera vencida generando así incumplimiento de pagos y generando un incremento de la cartera vencida a \$102.204.31 dólares en los años 2016 y 2017.

El diario Regional Independiendo los Andes no realiza un adecuado control interno crediticio ya que al momento de generar la venta no se establece un grado de profesionalidad en la actividad económica solo se basan en la confianza y amistad que se tiene con el cliente y no evaluaron el riesgo de financiar sus productos y servicios en si no han aplicado los procesos adecuados es por ende que esto a generado que haya incumplimiento de pagos y que se genere una cartera vencida, a más de ellos les falta eficacia al momento de realizar análisis en sus estados financieros y no aplican indicadores por lo que no tienen mucho conocimiento con las variaciones que va teniendo la empresa

- A partir de la evaluación financiera y análisis FODA se logró establecer alternativas de solución que garanticen la disminución de la cartera vencida del Diario. Estas estrategias permitirán contar con información ordenada y oportuna de los clientes y sus valores adeudados, además se plantean planes de capacitación al personal que labora dentro del departamento financiero para garantizar procesos eficientes y eficaces al momento de otorgar créditos.

RECOMENDACIONES

- El Diario Regional Independiente los Andes debe de implementar el diseño de estrategias planteadas por el presente trabajo de investigación para así poder mejorar sus actividades a la hora de realizar la cobranza para obtener mayores resultados en el área crediticia ya que esta área es la máxima debilidad del diario los Andes, a mas de ello es de gran importancia que se respalden a este diseño de estrategias ya que les servirá para su mejora a la hora de tomar decisiones.
- El diario regional Independiente los Andes debe de realizar un seguimiento estricto al momento de finalizar cada periodo contable a través de sus estados financieros y sus respectivos índices ya que por cada uno de estos instrumentos la empresa va estar más al tanto de sus resultados ya que podrá determinar los cambios de un periodo a otro, como han ido generando sus ventas, y a través de los indicadores podrá analizar un seguimiento constante de la situación financiera y solo así podrá regirse al diseño de estrategias que le ayudara a disminuir índices de morosidad y a una recuperación breve de cartera vencida.
- Además del diseño de estrategias que debe aplicar, los Andes debe realizar reuniones periódicas con los directivos del Diario con la finalidad de que la administración pueda planificar, organizar, direccionar, coordinar y controlar de manera oportuna el desarrollo y cumplimiento de las actividades planteadas dentro de cada una de las áreas del Diario especialmente en el área financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Barahona, R., & Cruz, A.** (2010). *Plan estratégico para la recuperación de la cartera vencida de la corporación nacional de telecomunicaciones CNT E.P. Agencia Chimborazo. (Tesis de pregrado, ESPOCH).* Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7376/1/22T0097.pdf>
- Betancourt, V.** (2015). *La gestión de créditos y cobranzas en la recuperación de cartera de la ferretería corral y carrera cia.ltda. de la ciudad de Riobamba periodo 2015. (Tesis de pregrado, UNACH).* Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4347/1/UNACH-EC-FCP-CPA-2017-0067.pdf>
- Bravo, A.** (s.f.). *Indicadores financieros.* Obtenido de https://www.abm.org.mx/legislacion-y-regulacion/juridico/anexosCUB/CUB_Anexo34.pdf
- Cantarero, S.** (2003). *Cartera de clientes.* Obtenido de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params>
- Cantarero, S.** (2004). *Gestión de cartera.* Obtenido de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/documento.aspx>
- Chandler, A.** (2008). *Estrategias corporativas.* Madrid: Editorial Evergráficas
- Estupiñan, R., & Estupiñan, O.** (2006). *Análisis financiero y de gestión* 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fran, J.** (2018). *Cartera de clientes.* Obtenido de <http://territoriomarketing.es/la-cartera-de-clientes/>
- Gajardo, R.** (2018). *El diseño.* Obtenido de <http://rodrigogajardo.cl/definiciones-de-diseno/origen-del-concepto-disegno/>
- Glagovsky, H.** (2001). *El FODA.* Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- Hurtado, C.** (2012). *Análisis financiero.* Bogotá: Foco Ediciones.
- Lara, H.** (2005). *Medición y control de riesgos financieros.* México: Limusa.
- Luna, A.** (2014). *Administración Estratégica.* México D.F: Patria.
- Martínez, K.** (2014). *Provisiones.* Obtenido de https://prezi.com/xgbheq_smqym/provision-general-y-provision-individual/
- Morales, A., & Morales, J.** (2014). *Crédito y Cobranzas.* México D.F: Patria.

- Pedrosa, S.** (2015). *La morosidad*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>
- Prieto, J.** (2017). *Las provisiones*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/que-es-la-provision-de-cartera.html>
- Ramírez, J.** (2016). *Cartera vencida*. Obtenido de <https://www.soyconta.mx/que-es-la-cartera-vencida/>
- Robles, C.** (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. México D.F: Red Tercer Milenio S.C.
- Salas, O.** (2015). *Análisis integral de empresas*. Madrid: Kindler Edition.
- Salazar, A.** (2012). *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/426/#indice>.
- Sarmiento, E.** (2013). *Funciones de créditos y cobranzas*. Obtenido de <https://creditoycobranza.wordpress.com/2013/10/31/funciones-del-departamento-de-credito-y-cobranza/>
- SEPS.** (2015). *Cartera vencida*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.** (2018). *Análisis financieros*. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/LavadoActivos/PreguntasFrecuentesLA>
- Tayupanda, M., & Pachacama, F.** (2012). *Implementación de estrategias de cobro y saneamiento de cartera vencida a la empresa pública-empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Riobamba con el propósito de mejorar la gestión económica y financiera de la entidad en el periodo 2012-2014. (Tesis de pregrado, ESPOCH)*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7068/1/22T0178.pdf>
- Valle, E.** (2000). *Créditos y cobranzas*. Obtenido de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Vallejo, M.** (2016). *Plan de acción de recuperación de cartera vencida para disminuir el índice de morosidad para la cooperatiava de ahorro y crédito 27 de Noviembre*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7738/1/22T0405.pdf>

ANEXOS

Anexo N°. 1: Encuesta aplicada a clientes del Diario Regional Independiente Los Andes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estimado(a) cliente, el objetivo de la presente encuesta es analizar el proceso de cobro, las políticas y estrategias de crédito, por lo tanto le pedimos se sirva responder las siguientes preguntas, pues su información será de gran ayuda para la creación de alternativas viables para la recuperación de la cartera vencida del DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE “LOS ANDES”

1. ¿Qué tipo de servicio contrató con el Diario regional independiente los Andes?

- 1.1 Suscripción al diario
- 1.2 Publicaciones en el Diario
- 1.3 Impresión de Material
- 1.4 Ejemplares del periódico
- 1.5 Adquisición de Libros

2. ¿Previo a la concesión del crédito, personal del Diario hizo algún análisis de su capacidad de pago?

- 2.1 Si
- 2.2 No

3. ¿Usted tiene más de un crédito en otras empresas o casas comerciales, que impida que cumpla con sus pagos?

- 3.1 Si
- 3.2 No

4. ¿El Diario le recuerda oportunamente el vencimiento de sus valores?

- 4.1 Siempre
- 4.2 Rara vez
- 4.3 Nunca

5. ¿Le gustaría que el Diario le recuerde su deuda de forma mensual?

- 5.1 Si
- 5.2 No

6. ¿Por qué medio le gustaría que la empresa le recuerde sus deudas?

- 6.1 Mensajes de texto celular
- 6.2 Llamadas personales
- 6.3 Notificaciones personales
- 6.4 Mediante notificaciones en Redes Sociales

7. ¿En su opinión, cuáles cree que son las razones por las que se encuentran en mora?

- 7.1 Sobreendeudamiento
- 7.2 Desconocimiento fecha de pago
- 7.3 Falta de previo aviso
- 7.4 Falta de facilidades de pago

8. ¿Ha recibido facilidades de pago en caso de estar en mora?

- 8.1 Si
- 8.2 No

9. Cree usted que a partir de la creación de nuevas alternativas de cobro, disminuirá el porcentaje de la cartera vencida del Diario Regional Independiente “Los Andes”

- 9.1 Si
- 9.2 No

Anexo N°. 2: Guía de Entrevista

➤ Gerente

- ¿Existe personal destinado exclusivamente para la recuperación de cartera vencida?
- ¿Con que frecuencia se informa sobre los niveles de morosidad? (Mensual, trimestral, semestral, anual, no se informa)
- ¿Qué gestiones está realizando la institución para enfrentar el alto índice de morosidad?
- ¿Cree usted que la gestión de cobranzas es eficiente?

➤ Jefe del departamento de cobranzas o departamento financiero

- ¿Existe un manual de funciones para el departamento de cobranza?
- ¿Se realiza un análisis de capacidad de pago a los clientes a quienes se otorgará crédito?
- ¿Se hace seguimiento a los clientes después del crédito?
- ¿Considera usted que las estrategias de cobranza existentes son eficientes?
- ¿Cree usted que la implementación de nuevas estrategias de cobranza ayudaran a reducir la cartera vencida?
- ¿Existe una base de datos completo de todos los clientes a quienes se han otorgado crédito?

Anexo N°. 3: Balance General 2016

CÓDIGO	DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
ACTIVOS			\$ 1.990.720,82
11 CORRIENTES			\$ 1.465.038,69
111 DISPONIBLES			\$ 133.551,10
11101 CAJA		\$ 124.470,19	
11101000 CAJA GENERAL	\$ 124.470,19		
11103 BANCOS		\$ 4.720,91	
11103002 PICHINCHA AHORROS	\$ 2.959,89		
11103014 GUAYAQUIL AHORROS	\$ 1.761,02		
11104 INVERSIONES		\$ 4.360,00	
11104001 INVERSIONES TEMPORALES	\$ 4.360,00		
112 EXIGIBLE			\$ 72.284,60
11201 CUENTAS POR COBRAR			\$ 84.487,97
1120101 CUENTAS POR COBRA POR VENCER		\$ 32.429,29	
11201011 CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 32.429,29		
1120102 C X C QUE NO DEVENGAN		\$ 13.654,75	
11201021 CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 13.654,75		
1120103 CUENTAS POR COBRA VENCIDAS		\$ 38.403,93	
11201031 CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 38.403,93		
11203 PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES		\$ 12.203,37	
11203001 PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 12.203,37		
113 INVENTARIOS			\$ 1.158.276,33
11301 INVENTARIOS		\$ 1.158.276,33	
11301001 MATERIAS PRIMAS SUMINISTROS Y MATERIALES(IMPRESIÓN DEL MATERIAL)	\$ 95.008,18		
11301002	\$ 84.905,29		
11301003 REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ 16.909,07		
11301004 SUSCRIPCIÓN AL DIARIO PUBLICACIONES Y EJEMPLARES EDITORIAL(PROD. TERMINADO)	\$ 22.485,45		
11301005	\$ 938.968,34		
114 ANTICIPADOS			\$ 100.926,66
11401 RETENCIONES EN LA FUENTE		\$ 13.458,54	
11401001 RETENCIONES EN VENTAS	\$ 13.458,54		
11403 CREDITO FISCAL		\$ 21.562,11	
11403001 IVA COMPRAS	\$ 21.562,11		
11404 ANTICIPO PROVEEDORES Y GASTOS		\$ 46.854,83	
11404001 ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 29.287,98		
11404003 ANTICIPO GASTOS	\$ 17.566,85		
11405 ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS		\$ 8.719,74	
11405001 PRÉSTAMOS EMPLEADOS	\$ 319,09		
11405004 ANTICIPO UTILIDADES	\$ 8.400,65		
11408 OTROS ANTICIPOS		\$ 10.331,44	

11408001	GARANTÍA ARRIENDOS	\$ 5.331,44	
11408002	GARANTÍA COMERCIAL	\$ 5.000,00	
12	NO CORRIENTES		\$ 525.682,13
122	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		\$ 306.985,95
12201	MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 274.414,39
12201001	COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$569.680,00	
12201002	DEPRECIACIÓN ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-\$ 295.265,61	
12203	VEHÍCULOS		\$ 14.083,24
12203001	COSTO DE VEHÍCULOS	\$ 65.200,00	
12203002	DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	-\$ 51.116,76	
12204	EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DE DATOS		\$ 4.120,41
12204001	COSTO EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DATOS	\$ 25.720,48	
12204002	DEPRECIACIÓN ACUM. EQU.ELECT. Y PROC. DA	-\$ 21.600,07	
12205	EQUIPOS DE OFICINA		\$ 778,05
12205001	COSTO DE EQUIPOS DE OFICINA	\$ 7.372,00	
12205002	DEPRECIACIÓN ACUM.EQUIPOS DE OFICINA	-\$ 6.593,95	
12206	MUEBLES Y ENSERES		\$ 13.589,86
12206001	COSTOS MUEBLES Y ENSERES	\$ 23.170,10	
12206002	DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-\$ 9.580,24	
12207	ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 218.696,18
12207001	GASTO POR DESARROLLO NUEVA LÍNEA	\$ 260.352,59	
12207002	AMORTIZACIÓN ACUM. GSTO.NVA.LÍNEA	-\$ 41.656,41	
	PASIVOS		\$ 465.155,90
21	CORRIENTES		\$ 450.549,00
211	PROVEEDORES		\$ 283.356,89
21101001	PROVEEDORES LOCALES	\$ 283.356,89	
212	PRÉSTAMOS BANCARIOS		\$ 14.617,32
21201001	PRÉSTAMO BANCO PICHINCHA	\$ 5.811,73	
21201002	PRÉSTAMO BANCO GUAYAQUIL	\$ 8.805,59	
213	IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 121.808,47
21301	IMPUESTOS POR PAGAR	-\$ 4.715,92	
21301002	IVA EN VENTAS	\$ 27.555,75	
21301004	IMPUESTOS DIFERIDOS POR PAGAR	\$ 42.192,05	
21301005	SRI IVA POR PAGAR	\$ 41.192,05	
21301006	SRI RETENCIÓN FUENTE POR PAGAR	\$ 15.584,54	
21302	RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR		\$ 4.991,45
21302001	HONORIOS PROFESIONALES	\$ 2.553,42	
21302002	SERVICIOS POR INTELECTO	\$ 132,57	
21302003	SERVICIO POR MANO DE OBRA	\$ 68,31	
21302004	SERVICIO PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	-\$ 8,85	
21302005	TRANSPORTE PASAJEROS Y CARGA	\$ 71,47	
21302006	TRANSFERENCIA BIENES MUEBLES NATURALES	\$ 1.681,40	
21302007	ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	\$ 494,88	
21302008	OTRAS RETENCIONES APLICABLES	-\$ 1,75	

21303	RETENCIONES DE IVA POR PAGAR		\$ 5.679,39	
21303721	IVA EN COMPRAS	\$ 188,74		
21303722	IVA SERVICIOS	\$ 1.516,22		
21303723	LIQUID. BIENES SERVICIOS	\$ 3.974,43		
214	BENEFICIOS SOCIALES			\$ 13.465,91
21401	IESS POR PAGAR		\$ 13.465,91	
21401001	APORTE PERSONAL Y PATRONAL	\$ 5.124,45		
21401002	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	\$ 4.552,45		
21401003	PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS POR PAGAR	\$ 1.244,45		
21401004	FONDOS DE RESERVA MENSUAL POR PAGAR	\$ 2.544,56		
21402	CUENTAS POR PAGAR		\$ 9.783,73	
21402001	NÓMINA POR PAGAR	\$ 3.455,25		
21402002	DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR	\$ 1.245,45		
21402003	DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR	\$ 1.412,13		
21402004	VACACIONES POR PAGAR	\$ 2.455,45		
21402005	UTILIDADES POR PAGAR	\$ 1.215,45		
215	OTRAS CUENTAS POR PAGAR			\$ 2.525,23
21501	OTROS POR PAGAR		\$ 2.525,23	
21501001	DESCUENTO DEL ROL DE PAGOS	\$ 2.145,78		
21501002	PREVISOR	\$ 210,00		
21501003	SEGURO DE SALUD	\$ 49,41		
21501004	IMPUESTO A LA RENTA RDEP	\$ 120,04		
22	NO CORRIENTES			\$ 14.606,90
221	OBLIGACIONES POR PAGAR			\$ 14.606,90
22101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO		\$ 14.606,90	
2210101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 12.154,45		
22101002	JUBLIACIÓN PATRONAL	\$ 2.452,45		
	PATRIMONIO			
31	CAPITAL, APORTACIONES Y RESERVAS			\$ 434.653,34
311	CAPITAL			\$ 434.653,34
31101	CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 434.653,34		
3110101	CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 434.653,34		
312	RESERVAS			\$ 200,00
31201	RESERVA LEGAL	\$ 200,00		
31201001	RESERVA LEGAL	\$ 200,00		
319	RESULTADOS			\$ 1.090.711,58
31901	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 990.627,87		
31909	RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	\$ 100.083,71		
31909001	UTILIDAD AÑO 2016	\$ 100.083,71		
	TOTAL PATRIMONIO			\$ 1.525.564,92
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 1.990.720,82

Anexo N°. 4: Balance general 2017

CÓDIGO	DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017		
ACTIVOS			\$ 1.887.501,01
11 CORRIENTES			\$ 1.444.249,40
111 DISPONIBLES			\$ 136.215,80
11101 CAJA		\$ 126.458,45	
11101000 CAJA GENERAL	\$ 126.458,45		
11103 BANCOS		\$ 4.142,90	
11103002 PICHINCHA AHORROS	\$ 3.157,45		
11103014 GUAYAQUIL AHORROS	\$ 985,45		
11104 INVERSIONES		\$ 5.614,45	
11104001 INVERSIONES TEMPORALES	\$ 5.614,45		
112 EXIGIBLE			\$ 81.865,39
11201 CUENTAS POR COBRAR			\$ 98.154,41
1120101 CUENTAS POR COBRA POR VENCER		\$ 21.593,97	
11201011 CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 21.593,97		
1120102 C X C QUE NO DEVENGAN		\$ 12.760,06	
11201021 CLIENTES DE RIOBAMBA	\$ 12.760,06		
1120103 CUENTAS POR COBRA VENCIDAS		\$ 63.800,38	
11201031 CLIENTES DE RIOBANBA	\$ 63.800,38		
11203 PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES		\$ 16.289,02	
11203001 PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 16.289,02		
113 INVENTARIOS			\$ 1.119.367,89
11301 INVENTARIOS		\$ 1.119.367,89	
11301001 MATERIAS PRIMAS	\$ 96.154,47		
11301002 SUMINISTROS Y MATERIALES(IMPRESIÓN DEL MATERIAL)	\$ 82.458,12		
11301003 REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ 17.451,02		
11301004 SUSCRIPCIÓN AL DIARIO	\$ 23.145,54		
11301005 PUBLICACIONES Y EJEMPLARES EDITORIAL(PROD. TERMINADO)	\$ 900.158,74		
114 ANTICIPADOS			\$ 106.800,32
11401 RETENCIONES EN LA FUENTE		\$ 14.585,45	
11401001 RETENCIONES EN VENTAS	\$ 14.585,45		
11403 CREDITO FISCAL		\$ 23.145,03	
11403001 IVA COMPRAS	\$ 23.145,03		
11404 ANTICIPO PROVEEDORES Y GASTOS		\$ 49.007,30	
11404001 ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 30.548,89		
11404003 ANTICIPO GASTOS	\$ 18.458,41		
11405 ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS		\$ 9.731,10	
11405001 PRÉSTAMOS EMPLEADOS	\$ 319,09		
11405004 ANTICIPO UTILIDADES	\$ 9.412,01		

11408	OTROS ANTICIPOS		\$ 10.331,44
11408001	GARANTÍA ARRIENDOS	\$ 5.331,44	
11408002	GARANTÍA COMERCIAL	\$ 5.000,00	
12	NO CORRIENTES		\$ 443.251,61
122	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		\$ 229.762,48
12201	MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 217.446,39
12201001	COSTO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 569.680,00	
12201002	DEPRECIACIÓN ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-\$ 352.233,61	
12203	VEHÍCULOS		\$ 1.043,24
12203001	COSTO DE VEHÍCULOS	\$ 65.200,00	
12203002	DEPRECIACIÓN ACUM. VEHÍCULOS	-\$ 64.156,76	
12204	EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DE DATOS		\$ 0,00
12204001	COSTO EQUIPO ELECTRÓNICO Y PROC. DATOS	\$ 25.720,48	
12204002	DEPRECIACIÓN ACUM. EQU.ELECT. Y PROC. DA	-\$ 25.720,48	
12205	EQUIPOS DE OFICINA		\$ 0,00
12205001	COSTO DE EQUIPOS DE OFICINA	\$ 7.372,00	
12205002	DEPRECIACIÓN ACUM.EQUIPOS DE OFICINA	-\$ 7.372,00	
12206	MUEBLES Y ENSERES		\$ 11.272,85
12206001	COSTOS MUEBLES Y ENSERES	\$ 23.170,10	
12206002	DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-\$ 11.897,25	
12207	ACTIVOS DIFERIDOS		\$ 213.489,13
12207001	GASTO POR DESARROLLO NUEVA LÍNEA	\$ 260.352,59	
12207002	AMORTIZACIÓN ACUM. GSTO.NVA.LÍNEA	-\$ 46.863,46	
	PASIVOS		\$ 493.286,99
21	CORRIENTES		\$ 475.384,89
211	PROVEEDORES		\$ 298.185,41
21101001	PROVEEDORES LOCALES	\$ 298.185,41	
212	PRÉSTAMOS BANCARIOS		\$ 14.617,32
21201001	PRÉSTAMO BANCO PICHINCHA	\$ 5.811,73	
21201002	PRÉSTAMO BANCO GUAYAQUIL	\$ 8.805,59	
213	IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 125.001,75
21301	IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 125.001,75
21301001	IMPUESTOS POR PAGAR	-\$ 5.144,15	
21301002	IVA EN VENTAS	\$ 28.415,85	
21301004	IMPUESTOS DIFERIDOS POR PAGAR	\$ 43.154,41	
21301005	SRI IVA POR PAGAR	\$ 42.154,52	
21301006	SRI RETENCIÓN FUENTE POR PAGAR	\$ 16.421,12	
21302	RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR		\$ 5.118,98
21302001	HONORIOS PROFESIONALES	\$ 2.648,61	
21302002	SERVICIOS POR INTELLECTO	\$ 142,45	
21302003	SERVICIO POR MANO DE OBRA	\$ 78,01	
21302004	SERVICIO PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	-\$ 8,85	
21302005	TRANSPORTE PASAJEROS Y CARGA	\$ 84,23	

21302006	TRANSFERENCIA BIENES MUEBLES NATURALES	\$ 1.681,40	
21302007	ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	\$ 494,88	
21302008	OTRAS RETENCIONES APLICABLES	-\$ 1,75	
21303	RETENCIONES DE IVA POR PAGAR		\$ 6.968,40
21303721	IVA EN COMPRAS	\$ 198,41	
21303722	IVA SERVICIOS	\$ 1.894,40	
21303723	LIQUID. BIENES SERVICIOS	\$ 4.875,59	
214	BENEFICIOS SOCIALES		\$ 16.950,27
21401	IESS POR PAGAR		\$ 16.950,27
21401001	APORTE PERSONAL Y PATRONAL	\$ 6.412,52	
21401002	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	\$ 5.412,12	
21401003	PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS POR PAGAR	\$ 1.584,12	
21401004	FONDOS DE RESERVA MENSUAL POR PAGAR	\$ 3.541,51	
21402	CUENTAS POR PAGAR		\$ 12.588,33
21402001	NÓMINA POR PAGAR	\$ 3.455,25	
21402002	DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR	\$ 1.315,02	
21402003	DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR	\$ 1.521,40	
21402004	VACACIONES POR PAGAR	\$ 4.142,12	
21402005	UTILIDADES POR PAGAR	\$ 2.154,54	
215	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		\$ 2.922,83
21501	OTROS POR PAGAR		\$ 2.922,83
21501001	DESCUENTO DEL ROL DE PAGOS	\$ 2.541,41	
21501002	PREVISOR	\$ 210,00	
21501003	SEGURO DE SALUD	\$ 49,41	
21501004	IMPUESTO A LA RENTA RDEP	\$ 122,01	
22	NO CORRIENTES		\$ 17.902,10
221	OBLIGACIONES POR PAGAR		\$ 17.902,10
22101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO		\$ 17.902,10
2210101	OBLIGACIONES LARGO PLAZO	\$ 14.451,00	
22101002	JUBLIACIÓN PATRONAL	\$ 3.451,10	
	PATRIMONIO		
31	CAPITAL, APORTACIONES Y RESERVAS		\$ 1.118.191,51
311	CAPITAL		\$ 1.118.191,51
31101	CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 1.118.191,51	
312	RESERVAS		\$ 200,00
31201	RESERVA LEGAL	\$ 200,00	
31201001	RESERVA LEGAL	\$ 200,00	
319	RESULTADOS		\$ 275.822,51
31901	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 172.097,18	
31909	RESULTADOS EJERCICIO ACTUAL	\$ 103.725,33	
31909001	UTILIDAD AÑO 2017	\$ 103.725,33	
	TOTAL PATRIMONIO		\$ 1.394.214,02
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 1.887.501,01

Anexo N°. 5: Estado de Resultados 2016

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	
OPERACIONALES	\$ 450.669,13
VENTAS NETAS	\$ 450.669,13
VENTAS NETAS TARIFA 12%	\$ 256.926,70
VENTAS TARIFA 12%	\$ 268.451,15
DEVOLUCIÓN TARIFA 12%	\$ 11.524,45
VENTAS NETAS TARIFA 0%	\$ 193.632,86
VENTAS TARIFA 0%	\$ 345.878,51
DEVOLUCIÓN TARIFA 0%	\$ -152.245,65
OTROS INGRESOS	\$ 109,57
INTERESES GANADOS	\$ 11,45
OTROS INGRESOS	\$ 98,12
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	\$ 150.458,12
COSTOS DE VENTAS	\$ 150.458,12
PRODUCTOS EDITORIAL	\$ 150.458,12
BIENES	\$
INVENTARIO INICIAL	\$ 154.578,32
INVENTARIO FINAL	\$ -154.578,32
UTILIDAD BRUTA	\$ 300.211,01
ADMINISTRACIÓN	\$ 41.277,41
OPERACIONALES	\$ 41.277,41
GASTO DE PERSONAL	\$ 36.831,33
SALARIO UNIFICADO	\$ 24.584,41
HORAS EXTRAS	\$ 62,45
APORTE PATRONAL IESS	\$ 5.741,45
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.258,41
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.002,01
VACACIONES	\$ 985,10
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.645,17
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 74,10
MOVILICIÓN	\$ 65,78
BONIFICACIONES	\$ 1.000,00
GASTOS MÉDICOS	\$ 412,45
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4.446,08
AGUA POTABLE	\$ 512,74
TRANSPORTE	\$ 3,20
SEGUROS	\$ 110,20
FLETES Y ENCOMIENDAS	\$ 8,10
GASTOS DE VIAJE	\$ 254,52
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 3.451,22
SUSCRIPCIONES	\$ 105,10
PEAJES	\$ 1,00
VENTAS	\$ 158.849,89
GASTOS OPERACIONALES	\$ 158.849,89
GASTO EN EL PERSONAL	\$ 18.195,16
SALARIO UNIFICADO	\$ 8.124,96
HORAS EXTRAS	\$ 2.587,36
APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.024,12
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.053,52
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.024,89
VACACIONES	\$ 458,22
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.895,25

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 1.254,02
MOVILICIÓN	\$ 102,85
BONIFICACIONES	\$ 245,08
GASTOS MÉDICOS	\$ 424,89
OTROS GASTOS DE VENTA	\$ 140.654,73
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 10.458,10
TELÉFNO, CELULAR	\$ 748,89
ARRIENDOS	\$ 2.446,15
ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 14,54
ÚTILES Y MATERIALES DE ASEO	\$ 71,89
INTERNET	\$ 1.002,78
SERVICIO DE COPIADO Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 1.054,78
REEMBOLSOS DE GASTOS	\$ 105,78
SUMINISTROS DE CÓMPUTO	\$ 105,54
HONORARIOS	\$ 18.485,59
COMISIONES AGENCIA PUBLICIDAD	\$ 7.545,56
HOSPEDAJES	\$ 35,85
GASTOS DE FERRETERÍA	\$ 45,10
LICENCIAS INFORMÁTICAS	\$ 42,12
COMBUSTIBLES	\$ 714,56
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO	\$ 1.644,78
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA	\$ 4.574,89
PROMOCIÓN Y PROPAGANDA	1245,74
AUSPICIOS	\$ 345,78
SERVICIOS DE PUBLICIDAD	\$ 25.478,25
CUOTAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.254,55
REGISTROS TÉCNICOS	\$ 12,78
FLESTES Y ENCOMIENDAS	\$ 1.245,45
GASTOS DE EMBALAJE	\$ 234,10
TRAMITES LEGALES	\$ 100,00
TRANSPORTE	\$ 654,15
AGUA POTABLE	\$ 45,00
PEAJES	\$ 122,87
DEPRECIACIONES	\$ 19.162,73
AMORTIZACIONES	\$ 41.656,43
COSTOS MANO DE OBRA	\$ 74.323,92
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 74.323,92
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 45.784,45
HORAS EXTRAS	\$ 1.258,12
APORTE PATRONAL IESS	\$ 10.545,45
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 3.459,89
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 4.841,58
VACACIONES	\$ 1.258,78
FONDO DE RESERVAS	\$ 3.454,88
MOVILICIÓN	\$ 457,72
BONIFICACIONES	\$ 1.248,60
GASTOS MÉDICOS	\$ 2.014,45
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 98.386,69
REPUESTOS Y ACCESORIOS PLANTA	\$ 1,49
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO PLANTA	\$ 15,45
ÚTILES Y MATERIAL DE OFICINA PLANTA	\$ 71,02

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	
ALIMENTACIÓN PLANTA	\$ 984,32
SEGURIDAD INDUSTRIAL PLANTA	\$ 9,00
DEPRECIACIONES	\$ 74.214,77
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 13.245,22
VARIOS COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.845,42
UTULIDAD DEL EJERCICIO	\$ 100.083,71

Anexo N°. 6: Estado de resultados del 2017

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
OPERACIONALES	\$ 463.865,42
VENTAS NETAS	\$ 463.865,42
VENTAS NETAS TARIFA 12%	\$ 258.760,99
VENTAS TARIFA 12%	\$ 271.245,12
DEVOLUCIÓN TARIFA 12%	\$ -12.484,13
VENTAS NETAS TARIFA 0%	\$ 204.999,90
VENTAS TARIFA 0%	\$ 366.124,10
DEVOLUCIÓN TARIFA 0%	\$ -161.124,20
OTROS INGRESOS	\$ 104,53
INTERESES GANADOS	\$ 13,41
OTROS INGRESOS	\$ 91,12
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	\$ 152.412,85
COSTOS DE VENTAS	\$ 152.412,85
PRODUCTOS EDITORIAL	\$ 152.412,85
BIENES	\$ -
INVENTARIO INICIAL	\$ 156.115,12
INVENTARIO FINAL	\$ -156.115,12
UTILIDAD BRUTA	\$ 311.452,57
ADMINISTRACIÓN	\$ 43.120,94
OPERACIONALES	\$ 43.120,94
GASTO DE PERSONAL	\$ 38.657,43
SALARIO UNIFICADO	\$ 25.154,52
HORAS EXTRAS	\$ 63,12
APORTE PATRONAL IESS	\$ 6.784,10
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.341,10
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.124,87
VACACIONES	\$ 985,10
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.742,11
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 80,41
MOVILICIÓN	\$ 70,00
BONIFICACIONES	\$ 1.000,00
GASTOS MÉDICOS	\$ 312,10
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4.463,51
AGUA POTABLE	\$ 500,00
TRANSPORTE	\$ 5,00
SEGUROS	\$ 120,14
FLETES Y ENCOMIENDAS	\$ 10,10
GASTOS DE VIAJE	\$ 312,15
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 3.415,12
SUSCRIPCIONES	\$ 100,00
PEAJES	\$ 1,00
VENTAS	\$ 162.884,78
GASTOS OPERACIONALES	\$ 162.884,78
GASTO EN EL PERSONAL	\$ 18.419,14
SALARIO UNIFICADO	\$ 9.124,45
HORAS EXTRAS	\$ 1.541,12
APORTE PATRONAL IESS	\$ 1.031,12
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 1.154,89
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 1.002,21
VACACIONES	\$ 512,20

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
FONDO DE RESERVAS	\$ 1.985,15
ALIMENTACIÓN Y REFRIGERIO	\$ 1.200,00
MOVILICIÓN	\$ 131,00
BONIFICACIONES	\$ 312,00
GASTOS MÉDICOS	\$ 425,00
OTROS GASTOS DE VENTA	\$ 144.465,64
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 12.852,45
TELÉFONO, CELULAR	\$ 645,11
ARRIENDOS	\$ 2.446,15
ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 15,00
ÚTILES Y MATERIALES DE ASEO	\$ 75,89
INTERNET	\$ 1.002,78
SERVICIO DE COPIADO Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 985,12
REEMBOLSOS DE GASTOS	\$ 98,15
SUMINISTROS DE CÓMPUTO	\$ 88,16
HONORARIOS	\$ 20.158,45
COMISIONES AGENCIA PUBLICIDAD	\$ 6.124,78
HOSPEDAJES	\$ 41,00
GASTOS DE FERRETERÍA	\$ 3,00
LICENCIAS INFORMÁTICAS	\$ 42,12
COMBUSTIBLES	\$ 612,78
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPO	\$ 1.564,41
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA	\$ 5.124,45
PROMOCIÓN Y PROPAGANDA	1255,41
AUSPICIOS	\$ 385,45
SERVICIOS DE PUBLICIDAD	\$ 26.124,52
CUOTAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.354,89
REGISTROS TÉCNICOS	\$ 12,78
FLETTES Y ENCOMIENDAS	\$ 1.341,47
GASTOS DE EMBALAJE	\$ 278,14
TRÁMITES LEGALES	\$ 100,00
TRANSPORTE	\$ 745,15
AGUA POTABLE	\$ 46,00
PEAJES	\$ 122,87
DEPRECIACIONES	\$ 19.162,73
AMORTIZACIONES	\$ 41.656,43
FINANCIEROS	\$ 1.721,52
FINANCIEROS	\$ 1.721,52
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.721,52
INTERESES PRÉSTAMOS	\$ 550,16
GASTOS BANCARIOS	\$ 71,36
INTERESES TARJETA DE CRÉDITO	\$ 1.100,00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -
BIENES Y SERVICIOS DIRECTOS	\$ 105.854,45
MATERIAS PRIMAS	\$ -105.854,45
MATERIAS PRIMAS	\$ -105.854,45
COSTOS MANO DE OBRA	\$ 77.451,43
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 77.451,43
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 46.871,41
HORAS EXTRAS	\$ 1.345,15
APORTE PATRONAL IESS	\$ 11.245,52
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ 3.854,15

DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE LOS ANDES	
ESTADO DE RESULTADOS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
DÉCIMO CUARTO SUELDO	\$ 4.214,55
VACACIONES	\$ 1.345,45
FONDO DE RESERVAS	\$ 3.845,88
MOVILICIÓN	\$ 574,55
BONIFICACIONES	\$ 2.000,00
GASTOS MÉDICOS	\$ 2.154,77
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 99.083,45
REPUESTOS Y ACCESORIOS PLANTA	\$ 2,00
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO PLANTA	\$ 16,74
ÚTILES Y MATERIAL DE OFICINA PLANTA	\$ 80,10
ALIMENTACIÓN PLANTA	\$ 1.041,41
SEGURIDAD INDUSTRIAL PLANTA	\$ 9,00
DEPRECIACIONES	\$ 74.214,77
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 13.245,22
VARIOS COSTOS INDIRECTOS	\$ 10.474,21
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 103.725,33