

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
VIDA NUEVA



**Análisis De La Estructura Económica y Financiera De Holcim Ecuador S.A.**

Presentado por:

Marín Largo Jocelyn Del Cisne

Tecnología Superior En Contabilidad

Tutor

Ing. Alvarado Paucar Yesenia Elizabeth

Junio 2022

Quito – Ecuador

# ISTVN

---

## **Tecnología Superior en Contabilidad Certificación del Tutor**

---

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Integración Curricular con el Tema: “Análisis de la estructura económica y financiera de Holcim Ecuador S.A” presentado por la ciudadana Marín Largo Jocelyn Del Cisne, para optar por el título de Tecnólogo Superior en contabilidad, certifico que dicho trabajo ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, del mes de junio de 2022.

---

Tutor: Alvarado Paucar Yesenia Elizabeth

C.I.: 172647492-5

**ISTVN**

---

**Tecnología Superior en Contabilidad**  
**Aprobación del Tribunal**

---

Los miembros del tribunal aprueban el Trabajo de Integración Curricular, con el tema: “Análisis de la estructura económica y financiera de Holcim Ecuador S.A”, presentado por la ciudadana Marín Largo Jocelyn Del Cisne facultada en la Carrera Tecnología Superior en contabilidad

Para constancia firman:

---

**ING.****DOCENTE ISTVN**

---

**ING.****DOCENTE ISTVN**

---

**ING.****DOCENTE ISTVN**

---

### **Cesión de Derechos de Autor**

---

Yo, Marín Largo Jocelyn Del Cisne portadora de la cédula de ciudadanía 1150061198, facultada de la carrera Tecnología Superior en Contabilidad, autora de esta obra certifico y proveo al Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva, usar plenamente el contenido de este Trabajo de Integración Curricular con el tema “Análisis De La Estructura Económica y Financiera De Holcim Ecuador S.A”, con el objeto de aportar y promover la lectura e investigación, autorizando la publicación de mi trabajo en la colección digital del repositorio institucional bajo la licencia de Creative Commons: Atribución-No Comercial- Sin Derivadas.

En la ciudad de Quito, mes de junio de 2022.

---

Marín Largo Jocelyn Del Cisne

C.I.: 1150061198

**Dedicatoria**

A Dios quien ha sido mi guía para el buen camino, fortaleza para cada día seguir luchando por mis sueños y por su inmenso amor que me brinda día a día.

A mi madre Julia, quien con su cariño, paciencia y esfuerzo me ha ayudado a llegar a cumplir hoy una meta de muchas más, gracias por sembrar en mí el ejemplo de esfuerzo, valentía y amor.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante toda mi vida y estar en todo momento conmigo, gracias. por sus buenas enseñanzas, por siempre estar conmigo y guiarme por el camino del bien.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi Dios, quien con su manto  
siempre ha iluminado mi vida y  
la de mi familia dándonos salud y unión.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades  
y personal del Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva,  
por abrirme las puertas y permitirme realizar todo el Proceso  
para obtener un título de tercer nivel.

Por último y no menos importante quiero agradecer  
a mi tutora la Ing. Yesenia Alvarado y  
a la Ing. Jessica Quinga, por ser mis principales guías  
durante todo este proceso, quien con su conocimiento,  
enseñanza, paciencia y colaboración permitió  
el desarrollo del presente trabajo.

## Índice de contenido

Resumen	13
Abstract	14
Introducción	15
Antecedentes	16
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Capítulo I	20
Marco Teórico	20
Balance General	20
Revisión del informe de auditoría	20
Análisis estratégico	21
Estrategia y modelo de negocio	21
Cadena de valor	22
Mercado de cemento	24
Análisis Pestel	25
Factores políticos	25

	8
Factores económicos	26
Factores sociales	28
Factores Tecnológicos	29
Factores Ecológicos	30
Factores Legales	31
Análisis de las fuerzas de Porter	31
Amenaza de nuevos entrantes	32
Amenaza de productos sustitutos	32
Poder de negociación de clientes	33
Poder de negociación proveedores	33
Rivalidad entre empresas	34
Análisis Dafo y Came	35
Capítulo II	40
Metodología	40
Desarrollo del Proyecto	41
Aspectos Generales de la empresa y descripción de la empresa	41
Estado de resultados	43
Análisis vertical	45
Análisis horizontal	46
El balance general	48

	9
Análisis vertical	50
Análisis horizontal	53
Estados de flujos de efectivo	55
Análisis vertical	56
Análisis horizontal	60
Análisis de ratios financieros	61
Liquidez	61
Solvencia y endeudamiento	63
Rentabilidad	65
Ratios de eficiencia	67
Comparación de indicadores financieros con Unacem el principal competidor	68
Evolución del precio de las acciones	70
Ciclo de explotación	71
Necesidades operativas de fondos.	72
Políticas de inversión y financiación	74
Informe diagnóstico	76
Holcim Ecuador S.A.	76
Capítulo III	79
Propuesta	79
Objetivos	79

	10
Objetivo General	79
Objetivos Específicos	79
Alcance o delimitación de la investigación	79
Justificación	80
Problema de investigación	80
Planteamiento del problema	80
Formulación del problema	81
Sistematización del problema	81
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Referencias Bibliográficas	85
Anexos	89

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Plan de desarrollo sostenible a 2030. ....	23
<b>Ilustración 2</b> Matriz Foda Holcim Ecuador S.A.....	36
<b>Ilustración 3</b> Matriz Came para Holcim Ecuador S.A.....	38
<b>Ilustración 4</b> Portafolio de productos Holcim Ecuador S.A.....	42
<b>Ilustración 5</b> Evolución de las ratios de liquidez de 2016-2019.....	62
<b>Ilustración 6</b> Evolución de ratios de solvencia y endeudamiento 2016-2019.....	64
<b>Ilustración 7</b> Evolución de las ratios de rentabilidad 2016-2019.....	66
<b>Ilustración 8</b> Evolución del precio de las acciones de Holcim Ecuador.....	70
<b>Ilustración 9</b> Evolución de periodo medio de maduración 2016-2019.....	72
<b>Ilustración 10</b> Estructura económica de Holcim Ecuador de 2016-2019.....	77

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Análisis vertical del estado del periodo 2016-2019.....	44
<b>Tabla 2</b>	Análisis horizontal del estado de resultado del periodo 2016-2019. ....	46
<b>Tabla 3</b>	Análisis vertical del balance general del periodo 2016-2019.....	49
<b>Tabla 4</b>	Análisis horizontal del balance general 2016-2019.....	52
<b>Tabla 5</b>	Análisis vertical del estado de flujos de efectivo del 2016-2019.....	56
<b>Tabla 6</b>	Análisis horizontal del estado de flujos de efectivo 2016-2019 .....	59
<b>Tabla 7</b>	Ratios de liquidez de periodos 2016-2019.....	62
<b>Tabla 8</b>	Ratios de solvencia y endeudamiento 2016-2019.....	64
<b>Tabla 9</b>	Ratios de rentabilidad 2016-2019.....	66
<b>Tabla 10</b>	Ratios de eficiencia 2016-2019.....	68
<b>Tabla 11</b>	Comparación de indicadores financieros con las del sector. ....	68
<b>Tabla 12</b>	Periodo medio de maduración de 2016-2019. ....	71
<b>Tabla 13</b>	Necesidades operativas de fondos 2016-2019.....	73

## Resumen

La empresa en la que se centra el presente trabajo de titulación es Holcim Ecuador S.A, a la cual se le ha realizado un análisis estratégico, económico y financiero de la evolución de las actividades comerciales de los periodos 2016-2019. Esta compañía privada se dedica a la producción de materiales de construcción específicamente de cemento y hormigón, siendo una organización que opera principalmente en el sector de la infraestructura y es una de las más importantes a nivel nacional.

En la actualidad el sector de la construcción ha mostrado bajos índices de crecimiento esto debido a la disminución de la inversión en obras públicas por parte del gobierno ecuatoriano. Ante esto, la empresa ha enfrentado ciertos retos para lograr despuntar sus actividades y así aumentar sus márgenes de eficiencia y mejorar el retorno para los accionistas. debido a la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno se ha visto obligado a innovar en cuanto a la creación de nuevos productos para ingresar a sectores estratégicos. Esto por su parte, no solo ha cambiado la forma de direccionar de la compañía, sino también la de sus competidores los cuales están realizando estrategias para ganar mercado, resulta necesario comparar a Holcim con su principal competidor.

En síntesis, Holcim Ecuador S.A es una empresa que cuenta con buena posición financiera, manejando de forma eficiente el uso de sus recursos, interesada en la satisfacción de sus clientes directos e indirectos y así como también en la generación de valor para los accionistas.

**Palabras clave:** Estrategia corporativa, razones financieras, análisis económico, análisis financiero, estados previsionales, riesgos financieros.

## Abstract

The company that is the focus of this thesis is Holcim Ecuador S.A., which has undergone a strategic, economic and financial analysis of the evolution of its commercial activities in the last four periods.

This private company is dedicated to the production of construction materials, specifically cement and concrete, and is an organization that operates mainly in the infrastructure sector and is one of the most important at the national level.

At present, the construction sector has shown low growth rates due to the decrease in investment in public works by the Ecuadorian government. In view of this, the company has faced certain challenges in order to improve its activities and thus increase its efficiency margins and improve its rates of return for shareholders. In addition, due to the need to adapt to the changing environment, Holcim has been forced to innovate in terms of the creation of new products to enter new strategic sectors. This, in turn, has not only changed the company's management, but also that of its competitors, who are carrying out strategies to gain market share, which is why it is also necessary to compare Holcim with its main competitor.

In summary, Holcim Ecuador S.A. is a company with a good financial position, managing efficiently the use of its resources, interested in the satisfaction of its direct and indirect customers, as well as in the generation of value for its shareholders.

**Keywords:** Corporate strategy, financial reasons, economic analysis, financial analysis, provisional statements, financial risks.

## **Introducción**

El análisis económico y financiero consigue valorar la gestión económica de la compañía en relación a sus resultados financieros. Debido a que, permite analizar a la sociedad como una unidad de negocio, evaluar su rendimiento y la capacidad para generar beneficios. Por su parte, el mecanismo principal de control utilizado es la evolución la rentabilidad, tanto de los recursos económicos como los recursos financieros.

Por cuanto, el análisis de los estados financieros permite evaluar la posición económica y financiera presente y pasada de la compañía, con el objetivo de tener una mejor visión de su situación actual y proyectar su desenvolvimiento en el futuro. El análisis financiero permite utilizar una serie de técnicas y procedimientos a través de los cuales se puede analizar la información contable mediante un análisis verticales y horizontales.

En este apartado se analizará la estructura económica y financiera de la empresa Holcim Ecuador S.A. utilizando las memorias anuales de los diferentes periodos para analizar sus estados financieros con el objetivo de adquirir la información necesaria para determinar cuál es la situación de la compañía.

La finalidad de la introducción es brindar una visión sintética más amplia que el resumen acerca de la problemática y métodos de investigación. Reúne, de manera breve, algunos aspectos que los tratare de manera más amplia más adelante.

## **Antecedentes**

La compañía, posee una excelente participación en el mercado, lo que la convierte en la principal productora de cemento de la industria ecuatoriana, lo que contribuye a que mantenga altos poderes de negociación a su favor hacia los clientes y proveedores, además, su alta presencia en todo el país, disminuye la posibilidad que nuevos competidores ingresen en el mercado. Esto por su parte, viene acompañado de las fortalezas que la empresa mantiene, así como también, la forma de mitigar sus debilidades. Es importante destacar, que al analizar el entorno general se evidencia que la industria cementera actualmente está enfrentando una caída en su crecimiento, sin embargo, Holcim se ha adaptado a cambios del entorno para disminuir el impacto en sus actividades.

## **Justificación**

Con el presente trabajo se pretende afianzar los conocimientos teóricos y las herramientas prácticas, debido a que con la realización de un análisis económico y financiero de una compañía se podrá obtener una visión clara del papel que desempeña un director financiero, para así de esta manera ser capaz de detectar conflictos en la situación empresarial y brindar posibles soluciones que contribuyan a la mejora continua.

La empresa seleccionada para realizar el diagnóstico de su actividad es Holcim Ecuador S.A. la cual es una filial del Grupo suizo Holcim, líder en la fabricación de cementos y áridos, además de otros materiales como el hormigón. La elección de la misma se hizo por la facilidad al acceso de información financiera y estratégica, puesto que al ser una multinacional en crecimiento y cotizar en bolsa está condicionada a que sus memorias sean públicas. Además, de ser una compañía con más de noventa años de experiencia en el mercado de la construcción, así como también ser una de las empresas más prestigiosas y sólidas a nivel nacional. Diferenciándose del resto, en cuanto a sus resultados económicos y financieros, talento, calidad de la oferta comercial y su innovación.

El análisis de la propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de análisis estratégico y financiero. Encontrar explicaciones a situaciones internas de la compañía, circunstancias que se han manifestado en la evolución de los últimos periodos fiscales. Así mismo, determinar la influencia del entorno y cómo éste afecta a la compañía a nivel local. Permitiendo de esta manera a los investigadores, conocer los resultados empresariales y determinar cuál es la dimensión de las actividades económicas de Holcim Ecuador S.A. Lo que incide de forma general,

en la relación de la enseñanza y aprendizaje que influye en la calidad de información que imparte la universidad.

El desarrollo de la propuesta consta de III capítulos, los cuales inician con el análisis del entorno general y específico en donde se desenvuelve la organización, posteriormente se procede a realizar la matriz FODA para el estudio de la situación empresarial. Luego se elabora el análisis económico y financiero de los últimos periodos presentados en los informes anuales, utilizando técnicas e instrumentos analíticos que permitan la comparación de los diferentes años.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un estudio detallado de la evolución económica y financiera de Holcim Ecuador S.A de los cuatro últimos periodos y desarrollar los estados financieros previsionales.

### **Objetivos específicos**

- Examinar los elementos del entorno general y específico en donde se desenvuelve la compañía.
- Analizar la rentabilidad empresarial de Holcim Ecuador S.A para determinar el impacto sobre su estructura económica y financiera.
- Estudiar el estado de resultados con el objetivo de explicar los resultados empresariales obtenidos a final del ejercicio.
- Diagnosticar las estrategias de los procesos internos empresariales que examinen su manera de estructurarse y funcionar.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

#### **Balance General**

El balance general es un estado financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una compañía de un periodo determinado. Este está estructurado a través de tres ejes como patrimoniales, el activo, pasivo y patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que muestran los diferentes elementos patrimoniales (Amat, 1998) Lo que Amat quiso decir es que el balance general aunque también es conocido como estado de situación financiera es como una fotografía o un resumen de la economía de la empresa o de algo determinado y con ello se puede ver si la empresa está generando pérdidas o ganancias en ese determinado tiempo para así poder tomar las mejores decisiones.

#### **Revisión del informe de auditoría**

Holcim elabora sus informes financieros de acuerdo con las Normas internacionales de Información Financiera – NIIF. La Gerencia de la Compañía es la responsable de la elaboración y presentación de los estados financieros. Por su parte, la empresa Hansen – Holm & Ca. Cía. es la encargada de auditar de forma externa las cuentas anuales de la sociedad, la misma que trabaja mediante un modelo de gestión certificado según las normas ISO 9001 e ISO 27001. (Comercio, 2019) En cuanto a la firma auditora no se han presentado novedades sobre los estados financieros. Por lo que se evidencia que las memorias de Holcim detallan información clara y veraz de la imagen fiel del patrimonio y situación financiera de la empresa, lo que permite obtener seguridad de que los informes no contienen errores significativos y que están realizados de acuerdo a las normas establecidas.

A partir de la verificación de los estados financieros se presenta un análisis integral de los resultados empresariales, flujos de efectivo y cambios en el patrimonio. Lo cual contribuye al aporte de información que ayude a la toma de decisiones a los diferentes grupos de interés que estén relacionados con la actividad de la empresa. (Comercio, 2019) lo que el comercio da a entender es que siempre se debe tener un estado financiero ya que hay un contador puede emitir su informe de si la empresa está generando interés o perdida y con esto también se puede presentar a la hora que llegue una auditoria y en el mayor de los casos tomar nuevas decisiones siempre buscando la mejora de la empresa

### **Análisis estratégico**

Aquí se tiene como objetivo identificar los problemas que afronta la compañía y con ello tener conocimiento sobre la organización y su forma de trabajar en el mercado donde compete.

### **Estrategia y modelo de negocio**

Los planes estratégicos de la compañía se construyen sobre cuatro pilares: la transformación comercial, el liderazgo en costos, la optimización del tamaño de los activos y el desarrollo sostenible. En cuanto a la estrategia ésta se apalanca sobre tres elementos: salud y seguridad de los colaboradores; motivación y desarrollo de los mismos. (Sepúlveda, 2021) Sepúlveda dice que con los elementos mencionados se espera mejorar el liderazgo en la industria de construcción, y con todo ello incrementar la inversión de los accionistas y mantener a la empresa como número uno en el mercado.

En relación a la propuesta de valor, ésta consiste en generar soluciones sostenibles, de calidad y de bajo costo para el sector de la construcción, a través de un uso óptimo de los recursos naturales con el fin de continuar ofreciendo sus productos a lo largo de los años. (BCE, 2020) Esta propuesta de valor avala la innovación y desarrollo de materiales, y su transformación de los

materiales; la excelencia en la gestión de los procesos y proyectos. Además, busca la efectividad en el desarrollo los procesos, generando un ambiente ideal y seguridad para el talento humano.

Holcim en su estrategia de desarrollo sostenible, tiene como objetivo que el plan 2030 genere un tercio del total de su facturación proveniente de soluciones sostenibles. Estas soluciones poseen siete líneas en donde se incluyen vivienda asequible, agua y biodiversidad, energía eficiente, economía circular, eficiencias de recursos, bajas emisiones de carbono y por último transparencia del ciclo vida y abastecimiento. (Arjona, 2013) Es decir que Holcim tiene varias estrategias y cada vez se renueva más para mantenerse siendo un competidor fuerte para que pueda cumplir con todas las soluciones que día a día la ciudadanía estamos buscando a la hora de construir una estructura con buenas bases.

La organización creó la Fundación Holcim Ecuador (FHE), la cual se encarga de las inversiones sociales de la compañía, con el objetivo de apoyar las ideas comunitarias para el beneficio y así compartir experiencias con otras organizaciones. Dentro de los programas se emplean: la capacitación y organización social, educación sobre el agua y gestión ambiental, además de iniciativas de empleo y salud. (Arjona, 2013) lo que Arjona nos quiere decir es que Holcim siempre está pensando en toda la comunidad y por ello constantemente está realizando inversiones en comunidades así mismo dando capacitaciones para poder brindar una atención y material de calidad, pero estas capacitaciones en algunos casos las hace en conjunto con otras entidades para poder integrarse con las otras empresas.

### **Cadena de valor**

La empresa busca generar un impacto positivo en cada uno de los componentes que están vinculados a su cadena de valor, desde el ingreso de las materias primas hasta el resultado final medido por la entrega de soluciones a los clientes. (Chalmeta, 2017) esto se refiere a que la cadena

de valor se basa en lo que busca generar en el trabajo, con todo esto busca la integridad, logrando generar cero daños, pero si teniendo efectividad en los procesos y una mejora notable.

Holcim orienta su estrategia a la economía circular a lo largo de su cadena de valor con la que hace balance en su desempeño en materia de Clima y Energía, Medio Ambiente, Economía Circular y, Personas y Comunidades, donde se refleja sus objetivos en el Plan 2030. Este se encuentra alineado al desarrollo sostenible. Así la compañía en 2030 busca plasmar los siguientes objetivos para generar valor, los cuales están delimitados en su memoria de sostenibilidad a partir desde 2017 (Holcim, 2017) con todo esto la empresa Holcim nos muestra todos los objetivos de su plan y las ventajas que este tendrá a largo plazo teniendo un balance entre todos los factores y un equilibrio moderado desde el clima hasta el agua con la ayuda de las personas o comunidad siempre y cuando tomando en cuenta los lineamientos que se dio en el año 2017 junto con sus objetivos.

### **Ilustración 1**

*Plan de desarrollo sostenible a 2030.*



*Fuente: Elaborado por Holcim Ecuador S.A 2017.*

Con la imagen insertada, la empresa mostró cómo definió la serie de desafíos, sobre los pilares en los que centrará su cadena de valor en los próximos periodos.

### **Mercado de cemento**

Pertenece al sector industrial ecuatoriano, el mismo que está ligado al sector de la construcción del país. Este obtuvo un excelente desempeño, mientras que el sector de la construcción mantuvo un crecimiento permanente entre las que se destacaban las hidroeléctricas, escuelas del milenio, viviendas, etc. (Ecuador, 2017). Lo que explica es que actualmente el cemento está ligado a la mejoría del país, está en una actividad creciente día a día por esta razón, es la materia prima imprescindible en el sector de la construcción ya que está haciendo carreteras, colegios, edificios en la cual se está viendo que son de unas bases fuertes ya que en los temblores o al pasar de los años sigue con un deterioro bajo.

Por su parte, esta actividad empezó a decrecer en el año 2018 con el gobierno actual. A causa del deterioro de la calidad de trabajo, una menor liquidez en la economía del país, además de la reducción en obras públicas, lo que se produjo por la disminución del presupuesto fiscal donde este sector fue uno de los mayores afectados. Para esto, el Estado empezó a impulsar en 2019 ciertas estrategias que contribuyan a la reactivación del crecimiento de este sector. Dentro de las cuales se enfocan en promover el acceso a financiación para viviendas con algunos meses de gracia, un bajo interés y largos plazos para el pago. (Ecuador, 2017) Es decir, tiene una demanda de consumo del cemento, proviniendo principalmente de las industrias de construcción, como el hormigón, materiales prefabricados, entre otros. Y con esto se constituye la inversión del sector público en obras de infraestructura, luego en empresas privadas constructoras.

En cuanto a la participación de empresas en el mercado local, se presenta altos niveles oligopólicos, Holcim Ecuador S.A. es la sociedad que lidera en este segmento con un 59% de participación. Seguido de sus principales competidores en donde UNACEM posee el 23% y UCEM el 18%, según los datos del Instituto Ecuatoriano del Cemento y Hormigón (Inecyc). (Arjona, 2013) En lo que a mí respecta, esto trae consigo fuertes barreros de entradas para nuevos competidores puesto que la capacidad productiva que existe es capaz de abastecer al mercado nacional.

### **Análisis Pestel**

A través de este análisis se puede realizar una evaluación de los principales elementos del macro entorno, que influyen directamente en la operación de la empresa. Lo que ofrecerá una visión clara de los diferentes factores en los que la organización no posee dominio, pero, con su estudio se podrán tomar decisiones que mitiguen estos efectos. (Chalmeta, 2017) Teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de la empresa Holcim y con ello después del análisis se tomará las mejores decisiones para que la empresa siga siendo el número uno dentro del mercado con su cemento.

### **Factores políticos**

Consiste en analizar las políticas gubernamentales a nivel nacional e internacional, regional y local. Además de las políticas fiscales, las modificaciones de tratados internacionales y las subvenciones, los cuales son factores que indican en la actividad de la empresa.

- En el 2019 la crisis y la inestabilidad política por las decisiones del actual gobierno desencadenaron mucha incertidumbre, lo que afectó a las instituciones debido a que estas son débiles a la presión económica de la nación. Las medidas severas que se tomaron

reflejaron reacciones muy fuertes. Esto afecta sin duda a la imagen regional y global del país lo que disminuye el atractivo de inversión internacional. (BCE, 2020)

- En el año 2019 la Ley Orgánica de Eficiencia Energética, dispuso regulaciones para el sector de la construcción cuyos parámetros son obligatorios. Estas disposiciones buscan el uso eficiente de energía en edificaciones nuevas, en proceso de remodelación o ampliación.
- Debido a la crisis económica, como forma de equilibrar el déficit fiscal el gobierno empezó con un enfoque de obtener mayores impuestos por parte del sector productivo. Lo que trae consigo que las empresas y micro empresas las más vulnerables. (BCE, 2020)
- El gasto en inversión en el año 2018 fue de \$ 5.621 millones, mientras que en 2019 este cayó un 18%. Este rubro fue uno de los mayores afectados en el presupuesto general. Por otro lado, los contratos de nuevas construcciones disminuyeron en un 16,8% respecto al periodo anterior. Estos factores han sido clave para la disminución del gobierno en obras públicas (BCE, 2020)

### **Factores económicos**

Radica en estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras que pueden afectar la ejecución de la estrategia empresarial. Dentro de las que se incluyen el análisis de los ciclos económicos, los cambios en la normativa fiscal, crisis económica, tasa de empleo, inflación y el cambio de las tasas de interés o tipos de cambio. (universo, 2015) Con estas cuestiones se verá los futuros factores económicos teniendo grandes cambios entre ellos los fiscales y con eso en un futuro bajando su tasa de empleo y teniendo una inflación que sería notoria dentro de la empresa.

- El Banco Central del Ecuador presentó los resultados del PIB del año 2018, el cual alcanzó un total de \$108.398 millones en términos corrientes, dando un crecimiento del 1,4%. Mientras que en 2019 se cerró con un crecimiento del 0,1% en la economía ecuatoriana, de

esta manera la sumatoria totalizó en \$107.436 millones. Lo que refleja que la economía produjo menos en el último periodo y los efectos de este menor dinamismo se ven reflejados en los diferentes sectores (BCE, 2020).

- Como forma de estabilizar el panorama fiscal del Ecuador, el gobierno planteó la reforma tributaria 31/12/2019. La cual incluye medidas temporales, que se enfocan en el objetivo de obtener mayores contribuciones por parte de las grandes empresas. (BCE, 2020)
- Así las empresas que facturen \$1 millón no pagarán ninguna contribución. Por su parte, las firmas con ingresos entre \$1 millón y \$5 millones contribuirán el 0,10%. Las que facturan entre \$5 y \$10 millones pagarán el 20%.

Por otro lado, a los exportadores en cambio se los incentivará con la devolución simplificada automática de impuesto al comercio.

- Además, como forma de que las empresas se beneficien en su proceso productivo, el gobierno dentro de su reforma tributaria determinó en el 2019 la eliminación del anticipo al impuesto a la renta. En este sentido las empresas tendrán mayor liquidez y al final del año pagarán el importe del tributo. Con esto, se plantea incentivos para atraer inversión al país, de forma interna y externa, para así fomentar el empleo y dinamizando la producción y la economía.
- En el 2019 el Banco Central del Ecuador, pronosticó el crecimiento de la economía en un 0,2%. Bajo este marco, el sector de la construcción mantendrá un crecimiento bajo, donde el BCE estima un desarrollo del 0,7%. Pese a que en la proyección se considera un crecimiento, las estadísticas de empleo reflejan un decrecimiento respecto al periodo anterior del 10% en este sector. Así la participación total de empleo generado en la

economía del país también se reduce, mientras que en 2015 este segmento generaba el 7,1% de aportación del total de empleo, en 2019 esta representación cae al 6,2% (BCE, 2020).

- Ante el decrecimiento del sector de la construcción las estrategias que fomenta el gobierno, implican que las entidades bancarias coloquen créditos en dos segmentos a una tasa del 4,99% y con un 5% de entrada, el financiamiento puede acordarse a 20 y 25 años plazo. Aunque es importante destacar que para acceder a esta tasa de 4,99% debe tratarse de viviendas nuevas. De esta manera, con la reducción de las tasas de intereses y el aumento del plazo de pago, los incentivos para acceder viviendas serán más atractivos (Primicias, 2019).

### **Factores sociales**

- Se analizan los elementos de la sociedad que inciden sobre la organización y como estos están cambiando. En este punto, es indispensable tener en cuenta las tendencias sociales, como la cultura, religión, creencias, las clases sociales y los papeles asignados en función del género.
- Los indicadores de pobreza aumentaron en un 0,2% ubicándose en un 38,1% en 2019, además el aumento de la tasa del desempleo en este mismo periodo, han provocado
- un menor acceso a viviendas. A pesar de que hay diversas formas de financiación para facilitar el consumo de las mismas, la disminución de los ingresos hace que se dificulte a las familias ecuatorianas conseguir una construcción propia (Primicias, 2019).
- En cuanto a la industria del cemento, ésta consume gran cantidad de recursos naturales para la fabricación de sus productos. Por tal motivo, los entes reguladores buscan minimizar este impacto para la sociedad, así concientizan evitar el uso desmedido de bienes no

renovables, por lo que están creando disposiciones obligatorias que todas las empresas deben cumplir.

- Referente al bienestar de los colaboradores del sector productivo, se han aumentado las normativas que se preocupan por el bienestar de los mismos. De esta manera se empezaron a realizar normativas de seguridad y salud en los procesos de producción, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas. Debido a esto, algunas empresas han hecho énfasis en estas variables dentro de sus estrategias empresariales.
- En este sector, se están desarrollando programas de competencia y liderazgo para la mujer, con el que se permite incorporar a mujeres en cargos que antes no ocupaban como despacho de cemento, concreto o conductoras de vehículos pesados.

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología es un factor éxito dentro de una organización, esta es indispensable en la actualidad. Pues, estar al tanto de los últimos avances tecnológicos, permitirá crear valor a la compañía. Por ende, es necesario estudiar los factores tecnológicos que influyen dentro de la actividad empresarial. (Mora, 2021)

- Como forma de promover nuevas inversiones productivas y tecnológicas en las plantas de producción, las industrias de cementos realizan convenios con el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. Con esto, las empresas destinan recursos a la modernización de sus plantas a nivel nacional lo que contribuirá al aumento de la capacidad instalada, la estandarización de procesos y la calidad de los productos. (Mora, 2021)
- Además, las compañías fomentan la flexibilidad laboral con el uso de las Tics, actualmente sus colaboradores podrán ejercer sus obligaciones laborales en algunos días de la semana

si su puesto de trabajo lo permite. Con esto, las organizaciones se ajustan a los nuevos cambios del entorno, así de esta manera fomentar el desempeño personal. (Mora, 2021) Adicionalmente, las industrias se están orientando a la implementación de certificaciones internacionales de calidad en todos sus procesos de producción, esto con la finalidad de generar confianza en sus clientes.

### **Factores Ecológicos**

(Villavicencio, 2019) Estos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente, contaminación que emite la actividad comercial y el uso de los recursos naturales, hasta la gestión de residuos, es decir afecta de manera indirecta al planeta en general y sus nuevas normativas que busquen la preservación del medio ambiente.

- Enfoque destinado a la reducción de impactos ambientales y el aprovechamiento de los recursos, mediante el empleo de materiales y combustibles alternativos. Así mismo, el uso de materiales reciclados.
- Impulso del Ministerio de Ambiente para una producción más limpia, lo que se busca es reducir el uso de energía y recursos naturales como agua, además de disminuir la cantidad de desechos sólidos. Ante esto el ministerio, promueve logros extraordinarios para las empresas en aspectos de cuidado ambiental, con la certificación de ecuatoriana ambiental “Punto Verde”.
- Inversión de equipos de control ambiental y capacitaciones con el objetivo de apoyar a la gestión y la sensibilización ambiental.

## **Factores Legales**

(Sáez Vacas, 2018) Son los factores que guardan relación directa con la legislación del país donde opera la compañía. Es por ello que es necesario estudiar las licencias, leyes laborales, sanitarias, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras.

- Norma Ecuatoriana de la Construcción, es la aplicación obligatoria que tiene como objetivo mejorar las edificaciones con las exigencias básicas de seguridad y calidad.
- Estos requisitos son obligatorios a nivel nacional por lo tanto todos los profesionales, empresas e instituciones públicas deben cumplirlos.
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, última modificación 31/10/2011. Busca un vínculo entre los proveedores y consumidores (superintendencia, 2016) con esto promoviendo conocimiento con todo ello preserva sus derechos de consumidores y procurar la equidad, seguridad jurídica de las relaciones entre las partes.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, esta doctrina establece que los acuerdos propensos a reducir o eliminar a la competencia a efectos de aumentar ganancias ampliando los precios a los compradores es decir con ello obstáculo el paso o expulsar a otras empresas en el mercado, son anticompetitivas.

## **Análisis de las fuerzas de Porter**

Esta herramienta de gestión hace posible analizar el sector en donde opera la empresa, conocer el grado de competencia existente, para así utilizarlo para desarrollar estrategias y lograr una ventaja competitiva. Además, permite determinar la rentabilidad del sector con el objetivo de evaluar su valor a largo plazo. A continuación, se aplica esta metodología a Holcim Ecuador S.A. (ISO, 2016)

### **Amenaza de nuevos entrantes**

La entrada de nuevos competidores es baja, pues, en un mercado donde Holcim mantiene la mayor cuota de participación en la industria de cemento, además de que la demanda de los productos de construcción en el país está cubierta por las diferentes organizaciones que operan en esta actividad. (ISO, 2016)

Con todo esto trata de explicar que la alta inversión, que se requiere para introducir una nueva empresa, hace que sea mínima la posibilidad en la que Holcim se vea afectado por el ingreso de un nuevo competidor, pues, esta es una empresa que está altamente establecida en la mente de los consumidores y en el plano empresarial. los competidores actuales representan una fuerte parte del sector, Holcim lidera en la industria.

### **Amenaza de productos sustitutos**

los productos elegidos son el cemento y hormigón siendo el número uno a nivel mundial para la arquitectura moderna, con ello se mantiene su permanencia a lo largo del tiempo. Sin embargo, para su producción se utilizan muchos recursos no renovables y así mismo sus procesos químicos emiten muchos gases que potencian los efectos climáticos. Es por esto que, actualmente se apunta a productos amigables con el medioambiente, los mismos que se encuentran con fabricantes artesanales que ofertan productos como el bambú, madera o residuos de cerámica que actúan como sustitutos para el cemento.

Si bien, estos productos está n siendo elegidos por los consumidores para la construcción de sus edificaciones, en Ecuador el cemento y hormigón no han podido ser remplazados. Es por esto que las industrias fabricantes, dentro de sus estrategias están aplicando a convertir a sus

productos ecológicos de forma que causen un menor daño al entorno, lo que deja como resultado una baja entrada de productos sustitutos para Holcim.

### **Poder de negociación de clientes**

Como se ha mencionado Holcim es la empresa que lidera en el mercado, obteniendo la mayor parte del mismo, sus competidores no han logrado alcanzarlo a nivel mundial ni local. Particularmente, gracias al auge de la construcción en el país en los últimos años, el nivel de demanda de productos de cemento y hormigón es alto. Holcim por su parte, es la empresa con mayor oferta de productos gracias a su diferenciación y diversificación de los mismos. Además, su plataforma de distribución la convierte en la mayor productora de cemento, lo que permite el abastecimiento de forma rápida y oportuna a los clientes. Por cuanto, la calidad del servicio al cliente logra mayores alternativas de respuesta para la satisfacción de los mismos.

Es por esto que, al convertirse en la empresa pionera de producción de cemento y hormigón, gracias a su expansión a nivel nacional. Los clientes han cedido a los productos que la organización está ofreciendo, puesto que Holcim mantiene un alto índice de reputación y confianza de marca. Lo que deja como resultado un poder de negociación bajo por parte de los consumidores.

### **Poder de negociación proveedores**

Holcim establece condiciones y requisitos que deben cumplir los proveedores y contratistas que deseen ser parte de su registro de suministradores. Ante esto, tienen un protocolo de calificación que evalúa y asigna puntajes en los siguientes aspectos: cumplimiento de obligaciones legales, referencias comerciales y bancarias, situación financiera y capacidad operativa. Esta evaluación tiene un costo, el cual tiene que ser asumida por la empresa interesada de convertirse en proveedor.

Por otra parte, todos los proveedores y contratistas seleccionados deben aceptar y cumplir todas las estipulaciones del Código de Conducta de Proveedores, que maneja la empresa. Puesto que, es un compromiso que se asume, con el objetivo de crear valor a la compañía y mejorar la relación comercial entre ambas partes. Además, es importante destacar que Holcim puede asignar nuevas condiciones en los contratos individuales de cada proveedor o contratista. Bajo este marco, el poder de negociación de los proveedores es bajo, pues, Holcim con los estándares que establece se encarga de analizar quien es apto para trabajar con ellos y descartar los que no.

### **Rivalidad entre empresas**

El mercado de cemento ecuatoriano está compuesto en su mayoría por tres principales empresas, las cuales tienen acaparado casi a su totalidad el mismo. Holcim es una filial del grupo suizo, la cual es la principal productora de cemento y hormigón del país, mantiene el 59% de participación del mercado. Su principal competidor es la empresa Unión Andina de Cementos (UNACEM). Esta es la segunda compañía más importante en el Ecuador, la cual representa un 23% del sector. Sus actividades empresariales están enmarcadas en tres sectores los cuales son: cementos, concreto y energía.

UNACEM es una empresa peruana que ingresó al país, luego de la adquisición de Lafarge Cementos S.A. Debido a que esta industria francesa se fusionó con Holcim en 2014, por ende, todos sus activos y su participación en el mercado, pasaron a manos de la compañía que realizó la compra de la empresa.

Esta segunda compañía, mantiene una capacidad de producción en Ecuador de 1.6 millones de toneladas, un -237% menos que HOLCIM. Por su parte, el portafolio de productos también es menor, esta ofrece tres tipos de segmentos de cementos, los cuales poseen una alta calidad y

diferenciación, con una exitosa trayectoria en el mercado ecuatoriano, por lo que poseen de alto prestigio en el sector de la construcción. En sí, UNACEM es una empresa que mantiene alta experiencia de competencia, pues, en su país de origen es la mayor productora de cemento. Es por esto que, al ingresar al país, se convierte en una alta amenaza, puesto que, con su destreza en la aplicación de estrategias comenzará a captar nuevos consumidores a nivel nacional.

Por otro lado, está la compañía del sector público, Unión Cementera Nacional (UCEM), la misma que representa el 13% del total del mercado. Dentro de sus actividades cuenta con la producción de cemento, extracción y dragados de arena para la industria. La empresa inició sus funciones en 2013, luego de la unión de dos empresas con importantes ganancias económicas. Sin embargo, en 2018, como medida del gobierno, se anunció la liquidación de esta, pues, tuvo una caída importante de ingresos, aunque aún mantenía grandes utilidades. Lo que deja como resultado que las empresas restantes puedan obtener más participación del mercado e inicien las estrategias para sobresalir.

### **Análisis Dafo y Came**

El Dafo es una herramienta de análisis que se utiliza para diagnosticar la situación de la empresa. Consiste en determinar factores internos con los que la compañía logra superar su estrategia, centrándose en sus fortalezas, es decir, en aspectos positivos con los que se consiguen mayores resultados. Además, sus debilidades en las que es necesario trabajar para superar sus dificultades. Así mismo, se centra en una evaluación en el ámbito externo, con el fin de aplicar tácticas para superar los nuevos retos por las amenazas detectadas y también aprovechar las nuevas coyunturas que se muestran en el mercado.

Al obtener el diagnóstico de la situación de la empresa con el DAFO, como forma de amplificar la planificación estratégica, se realizó el análisis CAME, de tal modo que con el mismo sea posible determinar qué factores contribuyen para alcanzar sus objetivos estratégicos.

## Ilustración 2

*Matriz Foda Holcim Ecuador S.A.*



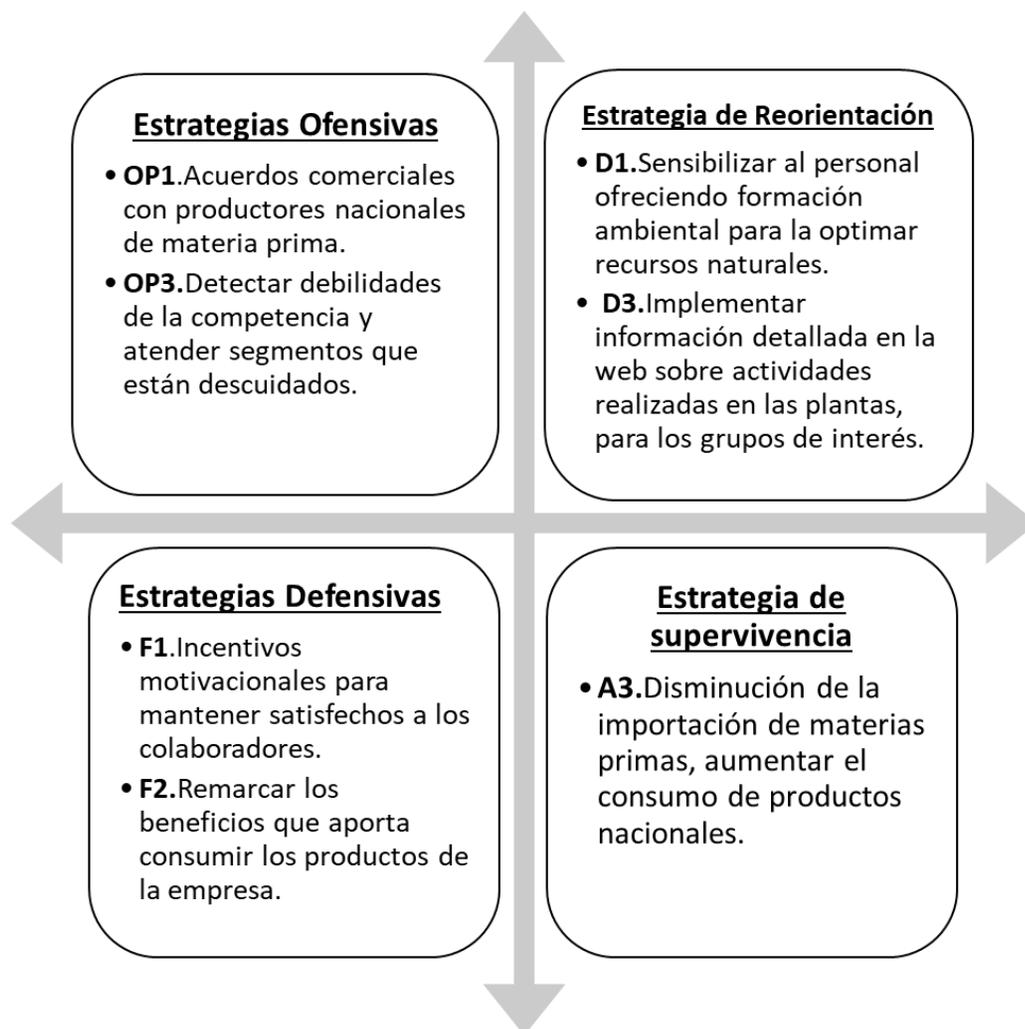
*Fuente: Elaboración propia.*

Holcim es la empresa líder en la producción de cemento, esto es debido a su estrategia empresarial. Con ella ha obtenido resultados que la consolidan como la compañía número uno del sector en el Ecuador. Sus fortalezas se muestran en su gestión empresarial, la misma que ha permitido obtener el reconocimiento y poder de marca que hace que los consumidores la elijan sobre los competidores. Conjuntamente la empresa utiliza los mejores procesos sistematizados y bajo normas de calidad ISO, lo que deja como resultado diversidad de productos con alta calidad y distribución a nivel nacional. Por otro lado, sus colaboradores son uno de sus fuertes, pues, cada uno está altamente capacitado para desarrollar cada una de sus funciones lo que permite que la inversión en nuevos activos sea una tarea que se puede llevar a cabo con mayor facilidad y que cada vez Holcim se convierta en una organización más sólida.

Entre sus principales debilidades, se encuentra la contaminación ambiental que cada uno de sus procesos de producción genera, de la mano con el alto consumo de recursos naturales que se requieren para completar las actividades. Esto, deja como consecuencia a una empresa sensible a amenazas como nuevas regulaciones por parte de gobiernos que protejan el medioambiente. Además, dentro de estas amenazas se encuentra la crisis económica del país, la misma que ha afectado al sector de la construcción el cual está estrechamente ligado con la industria del cemento, lo que ha provocado una disminución del consumo de los productos.

### Ilustración 3

Matriz Come para Holcim Ecuador S.A.



Fuente: *Elaboración propia.*

Las estrategias planteadas permitirán a la compañía mantener su ventaja competitiva, pues, con las mismas se podrá asegurar la posición como la principal productora de cemento del país. En cuanto a, las estrategias ofensivas y de supervivencia contribuirán a mitigar el riesgo que se

produce por la importación de materias primas. Además, atender segmentos del mercado donde ningún rival se ha concentrado, de esta forma asegurar nuevos clientes e incrementar sus ingresos.

Por otra parte, las estrategias defensivas planteadas proporcionarán la mejora continua de las actividades, puesto que, el principal activo de la empresa es el talento humano, así que, con la motivación del personal, se aumentará la eficiencia de la implementación de los procesos. Además, esto permitirá cumplir con la estrategia de reorientación, debido a que están ligadas, pues, el personal es el punto clave para optimizar la utilización de los recursos naturales y así evitar las amenazas que generan las nuevas regulaciones que protegen al medioambiente.

## Capítulo II

### Metodología

Esta investigación es de tipo cuantitativa descriptiva, donde se aplicará una entrevista que será analizada estadísticamente y su resultado permitirá conocer los cambios de gobernabilidad en el país y de la entidad mencionada es el adecuado o presenta deficiencias que obstruyen el logro de las metas proyectadas.

La entrevista fue aplicada como instrumento de recolección de datos para gestionar la aplicabilidad de los indicadores financieros que sirvan para la toma de decisiones, adicionalmente se tomó como base los años 2016-2020 unos de los años en donde la situación económica financieras tuvo un importante crecimiento.

Al mencionar que es una investigación de tipo descriptiva, se refiere a que luego de obtener los resultados estadísticos se determinará si las respuestas obtenidas constituyen una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza hacia la entidad.

## **Desarrollo del Proyecto**

### **Aspectos Generales de la empresa y descripción de la empresa**

Holcim fue fundada en 1921, con el nombre de Industrias y Construcciones. Más adelante cambió su razón social a La Cemento Nacional. Posteriormente en 2004 pasar a llamarse Holcim Ecuador S.A, luego de la fusión realizada con el grupo suizo Lafarge. (Holcim, 2017)

En sus cien años en el país se ha convertido en la empresa líder con más activos del sector manufacturero, con un total de más \$ 605 millones según la cifra de la Superintendencia de Compañías. (superintendencia, 2016)

Su actividad principal es la producción de cemento, hormigón y agregados (piedra triturada, grava y arena). Siendo el cemento su mayor fuente de ingresos con más del 74% del total de la facturación. Por otra parte, su capacidad de producción es de 5.4 millones de toneladas de cemento anuales, conseguido por sus trece plantas a nivel nacional. Entre las que son, dos de cemento, una de agregados y diez de concreto, las cuales están ubicadas en las principales ciudades comerciales del país. (Ecuador, 2017)

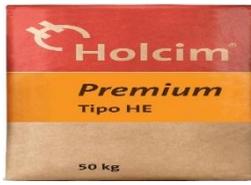
La empresa llega a varios segmentos, ofreciendo soluciones de cemento y concreto para el mejoramiento de los pisos industriales, vías, pavimentos, rellenos de fluidos, proyectado para túneles y taludes. Por otro lado, Holcim cuenta con 1.200 colaboradores en su red de producción altamente calificados para satisfacer las necesidades de los clientes. Además de esto, la empresa cuenta con un Centro Técnico de Hormigón, el cual es un laboratorio especializado en concreto que se encarga del asesoramiento y el control de calidad de los productos (Holcim S.A, 2017)

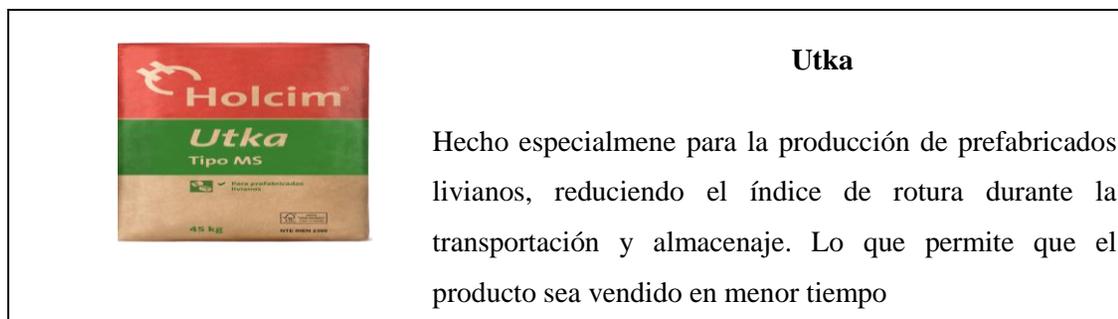
En cuanto a su portafolio de productos cuentan con los siguientes productos:

- Segmento de cemento: Fuerte y Premium.
- Segmento de hormigón: Premezclado para la construcción y obras de infraestructura.
- Segmento de agregados: Hormigón para industria

#### Ilustración 4

*Portafolio de productos Holcim Ecuador S.A.*

	<p style="text-align: center;"><b>Fuerte</b></p> <p>Es el cemento más versátil, provee resistencias para todo tipo de construcción desde cimentaciones hasta albañería general</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Premium</b></p> <p>Este tipo es ideal para obras de infraestructura y en sistemas industrializados, gracias a su característica de alta resistencia temprana</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Ultra durable</b></p> <p>Diseñado para obras tales como plantas de tratamiento de agua y procesamiento de alimentos, muelles, puentes o estructuras que puedan sufrir un deterioro.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Base Vial</b></p> <p>Creado para mejorar la mayoría de los suelos disponibles, facilita la rehabilitación de caminos y vías. Creando una base para la construcción de estructuras de pavimento.</p>



*Fuente: Elaboración propia según la memoria de sostenibilidad 2017.*

Con relación al modelo de gobierno corporativo la Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad, por su parte el Comité Ejecutivo es el responsable de la gestión de resultados. La representación legal la ejerce el presidente ejecutivo y la fiscalización de la compañía la realiza un Comisario designado por el directorio. En cuanto al directorio, este está conformado por cinco vocales principales y dos suplentes designados por los accionistas. (Veronica, 2016 )

Además, por disposiciones gubernamentales sus estados financieros deben ser auditados por un auditor externo cuya contratación la autoriza la Junta de Accionistas.

Para el análisis vertical y horizontal de la empresa se han considerado los periodos 2016-2019 de los estados financieros balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo. Por otro lado, ratios financieras se emplean para la realización del análisis financiero de los años mencionados anteriormente.

### **Estado de resultados**

Es el estado financiero que refleja el aumento o la disminución que sufre el patrimonio de la compañía como consecuencia de las operaciones practicadas durante un periodo de tiempo,

mediante la explicación de los diferentes conceptos de ingresos, gastos y costos productos que las mismas provocaron (Ávila, 2007)

**Tabla 1**

*Análisis vertical del estado del periodo 2016-2019.*

Cuenta de resultados	Año 2019		Año 2018		Año 2017		Año 2016	
	miles de USD	%						
Al 31 de diciembre								
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>\$ 349.817</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 404.847</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 414.587</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 414.773</b>	<b>100%</b>
Costos de ventas	\$ -210.941	-60,30%	\$ -248.561	-61,40%	\$ -249.618	-60,21%	\$ -249.702	-60,20%
<b>UTILIDAD BRUTA O EBITDA</b>	<b>\$ 138.876</b>	<b>39,70%</b>	<b>\$ 156.286</b>	<b>38,60%</b>	<b>\$ 164.969</b>	<b>39,79%</b>	<b>\$ 165.071</b>	<b>39,80%</b>
Gastos de ventas y administración	\$ -18.046	-5,16%	\$ -23.844	-5,89%	\$ -24.050	-5,80%	\$ -24.287	-6%
Participación a trabajadores	\$ -17.153	-4,90%	\$ -17.592	-4,35%	\$ -19.486	-4,70%	\$ -18.988	-5%
Ingresos financieros y otros	\$ 941	0,27%	\$ 2.553	0,63%	\$ 2.829	0,68%	\$ 2.627	1%
Otros gastos	\$ -1.015	-0,29%	\$ -4.441	-1,10%	\$ -2.353	-0,57%	\$ -4.176	-1%
Dividendos ganados	\$ 36.400	10,41%	\$ 27.597	6,82%	\$ 28.092	6,78%	\$ 32.591	8%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN O EBIT</b>	<b>\$ 140.003</b>	<b>40,02%</b>	<b>\$ 140.559</b>	<b>34,72%</b>	<b>\$ 150.001</b>	<b>36,18%</b>	<b>\$ 152.838</b>	<b>37%</b>
Gastos financieros	\$ -6.407	-1,83%	\$ -13.275	-3,28%	\$ -12.566	-3,03%	\$ -12.655	-3%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 133.596</b>	<b>38,19%</b>	<b>\$ 127.284</b>	<b>31,44%</b>	<b>\$ 137.435</b>	<b>33,15%</b>	<b>\$ 140.183</b>	<b>34%</b>
Impuesto a la renta	\$ -19.799	-5,66%	\$ -24.756	-6,11%	\$ -23.328	-5,63%	\$ -22.022	-5%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 113.797</b>	<b>32,53%</b>	<b>\$ 102.528</b>	<b>25,33%</b>	<b>\$ 114.107</b>	<b>27,52%</b>	<b>\$ 118.161</b>	<b>28%</b>

*Nota: Elaboración propia en base los reportes financieros de 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

## **Análisis vertical**

El análisis vertical permite estudiar la eficiencia con la que las ventas se transforman en márgenes de utilidad para la empresa. En la siguiente tabla se mostrarán los resultados de los últimos cuatros periodos según los reportes financieros de Holcim Ecuador.

La utilidad bruta de la empresa ha mantenido un comportamiento similar en los cuatro últimos periodos, con más del 39% sobre las ventas. Aunque, en 2018 ésta mantuvo una disminución de más del 1% sobre el importe de los ingresos. Los costos de ventas por su parte, continúan con la conducta decreciente del margen bruto, con una representación de más del 60% de las ventas. Debido a que la compra de materia prima sobre los contratos con empresas relacionadas disminuyó el -21,21%, pues, en 2019 se adquirió USD 26M de materiales para la fabricación del producto, mientras, en 2018 USD 33M. Posteriormente al analizar el resultado de explotación en 2019, ésta muestra que constituye el 40,02% de las ventas, un 5,3% más que en 2018, un 3,84% mayor que 2017 y un 3,02% más en 2016. Cabe recalcar, que el aumento en el resultado de explotación en 2019, se produjo por la disminución de los gastos de ventas y administración en un -24%, situación generada por la reducción de campañas publicitarias. Adicionalmente, la empresa disminuyó el 15% de los costos de ventas, producto de la reducción del 30% en sueldos y salarios. Lo que deja como resultado, el crecimiento de la utilidad neta sobre los ingresos del 7,2% respecto a 2018.

En cuanto al resultado antes de impuestos, este en 2019 evidencia el 38,19% de los ingresos, un 6,75% más que 2018, un 5,04% mayor que 2017 y 4,19% más que en 2016. Esto debido a que los gastos financieros se redujeron, causado por la disminución de las obligaciones financieras con entidades bancarias, puesto que, los préstamos bancarios mantuvieron

vencimientos. Finalmente, la utilidad neta en el último periodo representa el 32,53% sobre las ventas un 7,2% mayor que en 2018, un 5,01% más que en 2017 y un 4,53% mayor que 2016.

**Tabla 2**

Análisis horizontal del estado de resultado del periodo 2016-2019.

Cuentas de resultados	Periodo 2019 - 2018			Periodo 2018 - 2017			Periodo 2017 - 2016		
	2019	2018	%	2018	2017	%	2017	2016	%
Al 31 de diciembre (miles de USD)									
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	\$ 349.817	\$ 404.847	-13,59%	\$ 404.847	\$ 414.587	-2,35%	\$ 404.847	\$ 414.773	-2,39%
Costos de ventas	\$ -210.941	\$ -248.561	-15,14%	\$ -248.561	\$ -249.618	-0,42%	\$ -248.561	\$ -249.702	-0,46%
<b>UTILIDAD BRUTA O EBITDA</b>	\$ 138.876	\$ 156.286	-11,14%	\$ 156.286	\$ 164.969	-5,26%	\$ 156.286	\$ 165.071	-5,32%
Gastos de ventas y administración	\$ -18.046	\$ -23.844	-24,32%	\$ -23.844	\$ -24.050	-0,86%	\$ -23.844	\$ -24.287	-1,82%
Participación a trabajadores	\$ -17.153	\$ -17.592	-2,50%	\$ -17.592	\$ -19.486	-9,72%	\$ -17.592	\$ -18.988	-7,35%
Ingresos financieros y otros	\$ 941	\$ 2.553	-63,14%	\$ 2.553	\$ 2.829	-9,76%	\$ 2.553	\$ 2.627	-2,82%
Otros gastos	\$ -1.015	\$ -4.441	-77,14%	\$ -4.441	\$ -2.353	88,74%	\$ -4.441	\$ -4.176	6,35%
Dividendos ganados	\$ 36.400	\$ 27.597	31,90%	\$ 27.597	\$ 28.092	-1,76%	\$ 27.597	\$ 32.591	-15,32%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN O EBIT</b>	\$ 140.003	\$ 140.559	-0,40%	\$ 140.559	\$ 150.001	-6,29%	\$ 140.559	\$ 152.838	-8,03%
Gastos financieros	\$ -6.407	\$ -13.275	-51,74%	\$ -13.275	\$ -12.566	5,64%	\$ -13.275	\$ -12.655	4,90%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 133.596	\$ 127.284	4,96%	\$ 127.284	\$ 137.435	-7,39%	\$ 127.284	\$ 140.183	-9,20%
Impuesto a la renta	\$ -19.799	\$ -24.756	-20,02%	\$ -24.756	\$ -23.328	6,12%	\$ -24.756	\$ -22.022	12,41%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 113.797	\$ 102.528	10,99%	\$ 102.528	\$ 114.107	-10,15%	\$ 102.528	\$ 118.161	-13,23%

*Nota: Elaboración propia en base los reportes financieros de 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

### **Análisis horizontal**

Con análisis horizontal del estado de resultados se podrán calcular las variaciones que se han presentado en las cuentas contables en los últimos cuatro periodos de la compañía. En la siguiente tabla se muestran los resultados según los reportes financieros.

El estado de resultados muestra que en 2019 los ingresos han disminuido en un -13,59% respecto a 2018. La variación en los ingresos refleja que las ventas de la empresa han disminuido

en el transcurso del tiempo a causa de la dificultad que está presentando el sector de la construcción. Por cuanto, la evolución de la entrada de dinero por los diferentes segmentos de la compañía ha presentado valores negativos. En cuanto al segmento de cemento ha disminuido el -14,01%, el segmento de hormigón el -8,51% y el segmento de agregados el -62,81%. Reflejando de esta manera, que la caída de las inversiones en el sector público ha afectado las ventas de Holcim. Ante esto la organización ha procedido a reducir la salida del efectivo con la disminución de los costos de ventas, los cuales mantuvieron un decremento, el cual fue del -15,14%. Resultado de la disminución los salarios del personal en un -15,55% y la compra de materia prima en un -27%.

Así mismo, la utilidad bruta evidenció una reducción del -11,14% mostrando el mismo comportamiento que las anteriores cuentas. En relación al resultado de explotación, este ha mostrado un decremento tan solo del -0,40% en comparación al periodo anterior. Esto a causa del aumento del 31,90% de los dividendos ganados, procedentes de las utilidades recibidas de las subsidiarias Contramarcado S.A y Holcim Agregados S.A por un monto total de USD 35M. Así como también la disminución del -24,32% de los gastos de ventas, debido, a la reducción de campañas publicitarias y finalmente el decremento del -77,14% de la partida de otros gastos.

El resultado antes de impuestos en el año 2019 incrementó en un 4,96% en relación a 2018, puesto que los gastos financieros redujeron su valor en un -51,74%, puesto que, se disminuyeron los egresos de los costos financieros con la devolución de las deudas a largo plazo y corto plazo por un total de USD 87M. Adicionalmente, el impuesto a la renta, también presentó una disminución la cual es del -20,02%. Dando como resultado el aumento del 10,99% de la utilidad neta en 2019, lo que refleja que las importantes disminuciones de los egresos dieron como

resultado este incremento de las utilidades puesto que las ventas no se comportaron igual que en 2018.

En cuanto a los ingresos en el periodo 2018 estos disminuyeron en un -2,35% en relación a 2017, los costos de ventas por su lado, no presentaron mayor variación un -0,42%. Teniendo como resultado la reducción del -5,26% de la utilidad bruta en este año. De esta manera el resultado de explotación presentó un decremento del -6,29%, a causa del aumento del 88,74% de otros gastos. En cuanto a, el resultado antes de impuestos evidenció también una minoría del -7,39% debido al incremento del 5,64% de los gastos financieros. Los impuestos sobre las utilidades también mostraron un aumento en este caso del 6,12% dando como consecuencia la disminución del -10,15% del resultado del ejercicio respecto a 2017.

Por lo que, los ingresos del año 2017 respecto a 2016 disminuyeron en un -2,39%, los costos de ventas por su parte mantuvieron el mismo comportamiento decreciente con un -0,46%. Dando como resultado la disminución de la utilidad bruta en un -5,32% en 2017. En este año el resultado de explotación también presentó una variación negativa la cual es del % -8,03%

### **El balance general**

El estado de situación financiera está estructurado a través de tres ejes como patrimoniales, el activo, el pasivo y patrimonio neto, grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales (Amat, 1998)

**Tabla 3***Análisis vertical del balance general del periodo 2016-2019.*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	AÑO							
	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 64.278</b>	<b>11,22%</b>	<b>\$ 88.371</b>	<b>14,62%</b>	<b>\$ 79.936</b>	<b>12,78%</b>	<b>\$ 73.320</b>	<b>11,35%</b>
Efectivos	\$ 366	0,06%	\$ 6.713	1,11%	\$ 8.150	1,30%	\$ 3.215	0,50%
Cuentas por cobrar comerciales y otras	\$ 36.651	6,40%	\$ 34.044	5,63%	\$ 25.806	4,13%	\$ 29.947	4,64%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 3.765	0,66%	\$ 8.745	1,45%	\$ 4.945	0,79%	\$ 3.796	0,59%
Inventarios	\$ 21.294	3,72%	\$ 37.131	6,14%	\$ 39.383	6,30%	\$ 34.928	5,41%
Otros activos	\$ 2.202	0,38%	\$ 1.738	0,29%	\$ 1.652	0,26%	\$ 1.434	0,22%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 508.632</b>	<b>88,78%</b>	<b>\$ 516.271</b>	<b>85,38%</b>	<b>\$ 545.650</b>	<b>87,22%</b>	<b>\$ 572.770</b>	<b>88,65%</b>
Propiedades, planta, equipos y otros neto	\$ 434.618	75,86%	\$ 441.246	72,98%	\$ 468.624	74,91%	\$ 492.712	76,26%
Inversiones en subsidiarias	\$ 62.714	10,95%	\$ 62.694	10,37%	\$ 53.694	8,58%	\$ 53.694	8,31%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 9.117	1,59%	\$ 10.559	1,75%	\$ 12.644	2,02%	\$ 15.155	2,35%
Activos por impuestos diferidos	\$ 1.620	0,28%	\$ 1.453	0,24%	\$ 1.240	0,20%	\$ 1.545	0,24%
Otros activos	\$ 563	0,10%	\$ 319	0,05%	\$ 9.448	1,51%	\$ 9.664	1,50%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 572.910</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 646.090</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 217.238</b>	<b>37,92%</b>	<b>\$ 197.214</b>	<b>32,62%</b>	<b>\$ 176.447</b>	<b>28,21%</b>	<b>\$ 178.218</b>	<b>27,58%</b>
Obligaciones financieras	\$ -	0,00%	\$ 78.891	13,05%	\$ 58.327	9,32%	\$ 70.279	10,88%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 195.010	34,04%	\$ 94.045	15,55%	\$ 95.104	15,20%	\$ 81.152	12,56%
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 18.370	3,21%	\$ 20.547	3,40%	\$ 21.438	3,43%	\$ 21.818	3,38%
Provisiones	\$ 1.656	0,29%	\$ 1.861	0,31%	\$ 469	0,07%	\$ 4.969	0,77%
Pasivos de contratos	\$ 2.202	0,38%	\$ 1.870	0,31%	\$ 1.109	0,18%	\$ -	0,00%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.258</b>	<b>1,44%</b>	<b>\$ 16.101</b>	<b>2,66%</b>	<b>\$ 109.509</b>	<b>17,51%</b>	<b>\$ 119.946</b>	<b>18,56%</b>
Obligaciones financieras	\$ -	0,00%	\$ 8.892	1,47%	\$ 102.066	16,32%	\$ 112.239	17,37%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 1.473	0,26%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Obligaciones por beneficios a los empleados	\$ 6.785	1,18%	\$ 7.209	1,19%	\$ 7.443	1,19%	\$ 7.707	1,19%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 347.414</b>	<b>60,64%</b>	<b>\$ 391.327</b>	<b>64,72%</b>	<b>\$ 339.630</b>	<b>54,29%</b>	<b>\$ 347.926</b>	<b>53,85%</b>
Capital social	\$ 61.420	10,72%	\$ 61.420	10,16%	\$ 102.382	16,37%	\$ 102.382	15,85%
Reservas	\$ 51.203	8,94%	\$ 105.310	17,42%	\$ 51.203	8,18%	\$ 51.203	7,93%
Resultados acumulados	\$ 234.791	40,98%	\$ 224.597	37,15%	\$ 186.045	29,74%	\$ 194.341	30,08%
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 572.910</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 646.090</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base los reportes financieros de 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

## **Análisis vertical**

El análisis vertical del balance general consigue conocer la estructura de inversión y financiación de la empresa y mostrar así las cuentas más relevantes. En la siguiente tabla se detallarán los resultados de los últimos cuatro años de la compañía.

El balance general de la compañía en su análisis estático en sus diferentes periodos refleja que de los activos totales los de mayor representación son sus activos no corrientes, que en 2019 representan un 88,78%, un 3,40% más que en 2018, un 1,56% mayor en 2017 y respecto a 2016 esta cuenta tan solo aumentó un 0,13%. Dentro de esta partida, la cuenta contable con mayor peso es la de propiedades, planta y equipos, que en 2019 esta figura con un 75,86% del total de los activos fijos, un 2,88% más que en 2018, un 0,95% más que 2017 y un -0,40% menos que en 2016. Este aumento de la cuenta en el último periodo es propiciado por el incremento de los arrendamientos de los activos por derechos de uso que la empresa está contratando. Por otro lado, las inversiones en subsidiarias son la segunda cuenta con mayor peso en los activos fijos, representando un 10,95% en 2019, un 0,58% más que en 2018, un 2,37% más en 2017 y 2,64% mayor que 2016.

En cuanto a los activos corrientes, estos en el periodo 2019 representan sobre los activos totales el 11,22%. Estos activos líquidos muestran una disminución del -3,4% en relación a 2018, un -1,56% menor a 2017 y -0,13% menos en 2016. Por su parte, la cuenta con mayor peso en los activos corrientes sobre el total de los activos son las cuentas por cobrar comerciales y otras, las cuales ostentan un 6,4% en 2019, un 2,27% mayor que en 2017 y 1,76% más que en 2016. El incremento de la representación de esta cuenta, es otorgado al aumento del periodo medio de cobro en el último año. Seguido a esto, los inventarios son la segunda cuenta con mayor peso que en 2019 posee una representación del 3,72%, la misma que ha disminuido un -2,42% respecto al

periodo anterior, un -2,58% menos que en 2017 y un-1,69% menor que en 2016. Esto debido a la reducción -28,71% de los repuestos de las maquinarias y -34,34% del stock de productos.

Al evaluar las cuentas sobre el patrimonio y la financiación de Holcim, se muestra que esta es una empresa que mantiene su estructura de capital con un patrimonio del 60,4% en 2019, el mismo que ha mostrado una disminución del -4,08% respecto a 2018, ha aumentado un 6,35% en relación a 2017 y un 6,79% más que en 2016. Por su parte, los resultados acumulados es la partida con mayor peso un 40,98% del total del pasivo + patrimonio, la cual ha mantenido un incremento del 3,81% en relación a 2018, un 7,41% en cuanto a 2017 y un 10,95% respecto a 2016. Referente a las reservas estas en 2019 representan un 8,94% las cuales han mantenido una disminución del -8,48% en relación a 2018, mientras que en los periodos 2017 y 2016 presentan un comportamiento similar al último año. Cabe recalcar, que el decremento de las reservas en el último periodo es producto la distribución de las reservas facultativas como forma de dividendos aprobada por la Junta General de Accionistas.

En cuanto, a los pasivos corrientes estos representan en 2019 el 37,92% sobre los pasivos totales + patrimonio, los cuales han mostrado un 5,30% más que 2018, un 9,71% mayor a 2017 y un 10,34% más en relación a 2016. Esta partida, refleja que dentro de sus pasivos espontáneos las cuentas por pagar comerciales son las que poseen mayor relevancia en 2019, con un 34,04%, un 18,54% más que en 2018 y un 17,48% más que en 2016. Lo que refleja que se están apalancando con dinero de proveedores en el presente año, compensando la reducción de los préstamos bancarios. Por su parte, los pasivos no corrientes representan un 1,44% en 2019, reflejando una disminución del -1,22% en relación a 2017, un -16,07% menos respecto a 2017 y un -17,12% menor que 2016, a causa de que en 2019 se efectuó la reducción del -100% las obligaciones financieras un total de UDS 8M, disminuyendo de esta manera los recursos de la empresa

**Tabla 4**

Análisis horizontal del balance general 2016-2019.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Periodo 2019-2018			Periodo 2018-2017			Periodo 2017-2016		
	2019	2018	%	2018	2017	%	2017	2016	%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 64.278	\$ 88.371	-27,26%	\$ 88.371	\$ 79.936	10,55%	\$ 79.936	\$ 73.320	9,02%
Efectivos	\$ 366	\$ 6.713	-94,55%	\$ 6.713	\$ 8.150	-17,63%	\$ 8.150	\$ 3.215	153,50%
Cuentas por cobrar comerciales y otras	\$ 36.651	\$ 34.044	7,66%	\$ 34.044	\$ 25.806	31,92%	\$ 25.806	\$ 29.947	-13,83%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 3.765	\$ 8.745	-56,95%	\$ 8.745	\$ 4.945	76,85%	\$ 4.945	\$ 3.796	30,27%
Inventarios	\$ 21.294	\$ 37.131	-42,65%	\$ 37.131	\$ 39.383	-5,72%	\$ 39.383	\$ 34.928	12,75%
Otros activos	\$ 2.202	\$ 1.738	26,70%	\$ 1.738	\$ 1.652	5,21%	\$ 1.652	\$ 1.434	15,20%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 508.632	\$ 516.271	-1,48%	\$ 516.271	\$ 545.650	-5,38%	\$ 545.650	\$ 572.770	-4,73%
Propiedades, planta, equipos y otros neto	\$ 434.618	\$ 441.246	-1,50%	\$ 441.246	\$ 468.624	-5,84%	\$ 468.624	\$ 492.712	-4,89%
Inversiones en subsidiarias	\$ 62.714	\$ 62.694	0,03%	\$ 62.694	\$ 53.694	16,76%	\$ 53.694	\$ 53.694	0%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 9.117	\$ 10.559	-13,66%	\$ 10.559	\$ 12.644	-16,49%	\$ 12.644	\$ 15.155	-16,57%
Activos por impuestos diferidos	\$ 1.620	\$ 1.453	11,49%	\$ 1.453	\$ 1.240	17,18%	\$ 1.240	\$ 1.545	-19,74%
Otros activos	\$ 563	\$ 319	76,49%	\$ 319	\$ 9.448	-96,62%	\$ 9.448	\$ 9.664	-2,24%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	\$ 572.910	\$ 604.642	-5,25%	\$ 604.642	\$ 625.586	-3,35%	\$ 625.586	\$ 646.090	-3,17%
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ 217.238	\$ 197.214	10,15%	\$ 197.214	\$ 176.447	11,77%	\$ 176.447	\$ 178.218	-0,99%
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 78.891	-100%	\$ 78.891	\$ 58.327	35,26%	\$ 58.327	\$ 70.279	-17,01%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 195.010	\$ 94.045	107,36%	\$ 94.045	\$ 95.104	-1,11%	\$ 95.104	\$ 81.152	17,19%
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 18.370	\$ 20.547	-10,60%	\$ 20.547	\$ 21.438	-4,16%	\$ 21.438	\$ 21.818	-1,74%
Provisiones	\$ 1.656	\$ 1.861	-11,02%	\$ 1.861	\$ 469	296,80%	\$ 469	\$ 4.969	-90,56%
Pasivos de contratos	\$ 2.202	\$ 1.870	17,75%	\$ 1.870	\$ 1.109	68,62%	\$ 1.109	\$ -	0%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ 8.258	\$ 16.101	-48,71%	\$ 16.101	\$ 109.509	-85,30%	\$ 109.509	\$ 119.946	-8,70%
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 8.892	-100%	\$ 8.892	\$ 102.066	-91,29%	\$ 102.066	\$ 112.239	-9,06%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 1.473	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Obligaciones por beneficios a los empleados	\$ 6.785	\$ 7.209	-5,88%	\$ 7.209	\$ 7.443	-3,14%	\$ 7.443	\$ 7.707	-3,43%
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 347.414	\$ 391.327	-11,22%	\$ 391.327	\$ 339.630	15,22%	\$ 339.630	\$ 347.926	-2,38%
Capital social	\$ 61.420	\$ 61.420	0%	\$ 61.420	\$ 102.382	-40,01%	\$ 102.382	\$ 102.382	0%
Reservas	\$ 51.203	\$ 105.310	-51,38%	\$ 105.310	\$ 51.203	105,67%	\$ 51.203	\$ 51.203	0%
Resultados acumulados	\$ 234.791	\$ 224.597	4,54%	\$ 224.597	\$ 186.045	20,72%	\$ 186.045	\$ 194.341	-4,27%
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$ 572.910	\$ 604.642	-5,25%	\$ 604.642	\$ 625.586	-3,35%	\$ 625.586	\$ 646.090	-3,17%

Fuente: Elaboración propia en base los reportes financieros de 2016-2019 de Holcim Ecuador.

## **Análisis horizontal**

El análisis horizontal permite conocer las variaciones de incremento o disminución existentes en las masas patrimoniales en referencia los últimos periodos. En la siguiente tabla se detallan los resultados.

En el periodo 2019 respecto a 2018 los activos totales han disminuido en un -5,25%, a causa de la disminución del -27,26% de los activos corrientes. Esto debido a los importantes decrementos en las partidas de efectivo en un -94,55%, resultado de la reducción del -100% de la caja y el decremento del -94% de los saldos en bancos. Esto por su parte, está atribuido principalmente a la creación de un fideicomiso de administración de flujos por parte de la compañía. Por otro lado, la disminución -56,95% de las cuentas por cobrar financieras, debido en su mayor medida al cobro del 85,31% de la deuda que mantenía el GAD Flavio Alfaro con la compañía. Y finalmente, la reducción de los inventarios en un -42,65%, causado por la disminución del -45,31% de la materia prima y -64,26% de los combustibles para las maquinarias.

En cuanto a los activos no corrientes, estos han presentado una disminución del -1,48%, a causa de la reducción del -13,66% en las cuentas por cobrar financieras. En relación del 2018 a 2017, los activos totales mantuvieron el mismo comportamiento decreciente con un -3,35%, causado por la disminución del -5,38% de los activos no corrientes. Donde las mayores disminuciones en esta partida se mostraron en la cuenta de otros activos en un -96,62%, y las cuentas por cobrar financieras en un -16,49%. Por su parte, los activos corrientes en 2018 han aumentado en un 10,55%, gracias al incremento del 76,85% de las cuentas por cobrar financieras y el crecimiento del 31,92% de las cuentas por cobrar comerciales y otras.

Con respecto a, los activos totales disminuyeron -3,17% en 2017 respecto a 2016, causado por la disminución del -4,73% de los activos no corrientes. Esto a causa de los decrementos del -

19,74% de los activos por impuestos diferidos y -16,57% cuentas por cobrar financieras. En cuanto a los activos corrientes en 2017, estos han aumentado en 9,02%, a causa del aumento del 153,50% del efectivo y el incremento del 30,27% de las cuentas financieras

En cuanto a los pasivos corrientes estos han aumentado en un 10,85% en 2019 en relación a 2018, donde la cuenta con mayor crecimiento es la de cuentas por pagar comerciales, la cual mantuvo un incremento del 107,36% en el último periodo. Estas cuentas se mantienen principalmente con empresas relacionadas las cuales se usan para capital de trabajo y se devengan con la venta de cemento específicamente.

Es importante destacar que en los pasivos corrientes las obligaciones financieras han disminuido en un -100% en este año, debido a la devolución de créditos corrientes a entidades financieras por un monto total de UDS 87M. En cuestión del periodo 2018 respecto 2017, los pasivos corrientes aumentaron en un 11,77% a causa, del incremento del 296,80% de las provisiones, del aumento del 68,62% de los pasivos de contratos y además de crecimiento del 35,26% de las obligaciones financieras. Por su parte, en 2017 respecto a 2016 los pasivos corrientes han disminuido el -0,99%, debido a la reducción de -90,56% de las provisiones y así como también el decremento del -17,01% de las obligaciones financieras.

En 2019 los pasivos no corrientes presentaron un decremento del -48,71%, puesto que, las obligaciones financieras disminuyeron un -100% en relación a 2018. Los pasivos permanentes mantuvieron una variación decreciente aun cuando las cuentas por pagar comerciales y otras han incrementado en un 100%. Esta variación positiva es producto del registro por un pasivo de un leasing financiero para oficinas de un edificio para las plantas de Guayaquil y Latacunga.

En 2018 respecto a 2017 los activos no corrientes también disminuyeron, en este caso en un -85,30%, causado por la disminución de -91,29% de las obligaciones financieras En el caso de

los pasivos no corrientes estos en 2017 decrecieron -8,70% en relación a 2016, a causa de la reducción del -9,06% de las obligaciones financieras a largo plazo. En cuanto al patrimonio, este en 2019 ha reducido en un -11,22%, debido a la reducción del -51,38% de las reservas que en 2018 habían aumentado un 105,65% en relación a 2017. Es importante destacar, que en 2019 la Junta General de Accionistas había aprobado la creación de una reserva facultativa por UDS 72M, sin embargo, en el siguiente año se aprobó que ésta sea repartida en forma de dividendos por un monto equivalente a UDS 126M el cual representaba las reservas de los dos últimos años.

En cuanto al capital, este en 2019 no presentado variaciones, mientras que en 2018 respecto a 2017 este decreció en un -40,01%. En el caso del patrimonio en 2017 este mantuvo una disminución del -2,38% respecto a 2016, causado por el decremento del -4,27% de los resultados acumulados.

### **Estados de flujos de efectivo**

Es un estado financiero que explica las variaciones en tesorería que se producen por los incrementos o disminuciones de los flujos procedentes de las actividades de explotación, inversión y financiación durante el ejercicio acotado (Arjona, 2013)

**Tabla 5**

*Análisis vertical del estado de flujos de efectivo del 2016-2019.*

Estado de flujos de efectivo								
Al 31 de diciembre	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 235.311</b>	<b>64293%</b>	<b>\$ 112.652</b>	<b>1678%</b>	<b>\$ 158.711</b>	<b>1947%</b>	<b>\$ 126.708</b>	<b>3941%</b>
Efectivo recibido de clientes y relacionadas	\$ 364.720	99650%	\$ 386.485	5757%	\$ 457.074	5608%	\$ 394.677	12276%
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$ -107.606	-29401%	\$ -238.616	-3555%	\$ -267.059	-3277%	\$ -232.343	-7227%
Intereses pagados	\$ -5.897	-1611%	\$ -10.884	-162%	\$ -10.415	-128%	\$ -11.488	-357%
Intereses ganados	\$ 942	257%	\$ 771	11%	\$ 1.173	14%	\$ 1.148	36%
Otros activos	\$ -707	-193%	\$ 130	2%	\$ 214	3%	\$ -25.286	-787%
Impuestos a las ganancias	\$ -16.141	-4410%	\$ -25.234	-376%	\$ -22.062	-271%	\$ 71	2%
Efectivo neto provisto en actividades de explotación	\$ 235.311	64293%	\$ 112.652	1678%	\$ 158.711	1947%	\$ 126.708	3941%
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 4.124</b>	<b>1127%</b>	<b>\$ 9.165</b>	<b>137%</b>	<b>\$ -8.855</b>	<b>-109%</b>	<b>\$ 16.739</b>	<b>521%</b>
Adquisición de propiedades, planta y equipos, neto	\$ -20.832	-5692%	\$ -14.716	-219%	\$ -11.367	-139%	\$ -12.420	-386%
Dividendos recibidos	\$ 24.976	6824%	\$ 23.881	356%	\$ 1.075	13%	\$ 26.838	835%
Adquisición de inversiones en subsidiarias	\$ -20	-5%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -10	0%
Efectivo neto provisto en actividades de inversión	\$ 4.124	1127%	\$ 9.165	137%	\$ -8.855	-109%	\$ 16.739	521%
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ -245.782</b>	<b>-67154%</b>	<b>\$ -123.254</b>	<b>-1836%</b>	<b>\$ -144.921</b>	<b>-1778%</b>	<b>\$ -145.330</b>	<b>-4520%</b>
Nuevos préstamos	\$ -	0%	\$ 49.000	0%	\$ 99.000	0%	\$ 111.000	0%
Arrendamientos	\$ -1.263	-345%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Intereses pagados por arrendamientos	\$ -102	-28%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Pago de préstamos	\$ -87.783	-23984%	\$ -121.174	-1805%	\$ -121.174	-1487%	\$ -83.838	-2608%
Reducción de capital	\$ -	0%	\$ -40.962	-610%	\$ -	0%	\$ -	0%
Dividendos pagados	\$ -156.634	-42796%	\$ -10.118	-151%	\$ -122.747	-1506%	\$ -172.492	-5365%
Efectivo neto utilizado en actividades de financiación	\$ -245.782	-67154%	\$ -123.254	-1836%	\$ -144.921	-1778%	\$ -145.330	-4520%
<b>Disminución neta en efectivo</b>	<b>\$ -6.347</b>	<b>-1734%</b>	<b>\$ -1.437</b>	<b>-21%</b>	<b>\$ 4.935</b>	<b>61%</b>	<b>\$ -1.883</b>	<b>-59%</b>
Efectivo al comienzo del año	\$ 6.713	1834%	\$ 8.150	121%	\$ 3.215	39%	\$ 5.098	159%
<b>Efectivo al final año</b>	<b>\$ 366</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.713</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.150</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.215</b>	<b>100%</b>

*Nota: Elaboración propia en base los reportes financieros de 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

### **Análisis vertical**

El análisis vertical del estado de flujos de efectivo determina el peso proporcional de la entrada y la salida del efectivo en los últimos periodos. A continuación, en la siguiente tabla se mostrarán los resultados obtenidos de Holcim Ecuador.

El análisis vertical del estado de flujos de efectivo se lo hizo en base al efectivo al final de cada año. En el periodo 2019 las actividades de explotación representan el 64293% sobre la tesorería, donde la cuenta que constituye mayores fuentes de ingresos de dinero es la de efectivo recibido de clientes con un 99650%. Los cuales se componen de importantes negociaciones de ventas con el sector público, organizaciones estatales y otros clientes que realizan compras de forma individual.

En cuanto a, la mayor salida de efectivo en esta actividad es la relacionada al efectivo pagado a proveedores y empleados con un -29401%. Estos egresos se componen principalmente a importes pendientes por el pago de compras de bienes y servicios para la actividad de explotación. En cuanto a 2018, estas actividades representaron el 1678% sobre la caja, donde el efectivo por parte de clientes representó igualmente la mayor fuente de ingresos con un 5757%, además el efectivo pagado a proveedores representó la salida de dinero del -3555%. Por su parte en el 2017, estas actividades representaron en 1947% sobre el efectivo, donde la cuenta de efectivo de clientes representa el 5608% sobre la caja y el pago a los proveedores figura con un -3277%.

Por último, en 2016 las actividades de explotación representan el 3941%, en la que los ingresos de clientes destacan con un 12276% y la salida de efectivo a los proveedores el -7227%. Concluyendo de esta manera que la empresa mantiene mayores ingresos por parte de las cuentas por cobrar, que salidas de efectivo por las cuentas por pagar.

En cuanto a las actividades de inversión, estas en 2019 representan sobre el efectivo el 1127%, donde la mayor salida de efectivo proviene de la adquisición de propiedades, plantas y equipos netos, con un -5692%, las cuales incluyen principalmente la adquisición de equipos y servicios relacionados para el proyecto “Cenaca 2019”, el cual se firmó un contrato con Beijín

Yujei Industries Co. Además, la mayor fuente de ingresos es la de dividendos recibidos con un 6824%, las cuales representan a ingresos de dividendos de empresas relacionadas.

Por otro lado, en 2018 estas actividades representan el 137% sobre la caja, donde la adquisición de activos fijos representa el -219% y el ingreso de dividendos el 356%. En cuanto 2017, las actividades de inversión representan el -109%, mostrando valores negativos, puesto que, la salida de efectivo por adquisiciones de propiedades, reflejó un -139%, mientras, el ingreso de dividendos el 13%, situación que no se presentó en los posteriores periodos. Finalmente, respecto a 2016 estas actividades representan el 521% de la tesorería, donde las adquisiciones de plantas y equipos netos representan el -386% de la salida de efectivo y los dividendos ganados el ingreso del 835% de la caja.

Por lo que corresponde a las actividades de financiación, éstas en 2019 figuran el -67154% sobre el efectivo, donde la mayor salida de tesorería se presentó por el pago de dividendos con un -42796%, el cual representó un egreso por UDS 126M provenientes de las reservas facultativas. Además, la devolución de préstamos en un -23984%, los cuales representan a obligaciones contraídas con vencimientos hasta 2020, sin embargo, la compañía procedió a pre-cancelar las deudas financieras. Cabe recalcar que, USD 24M, del pago de las deudas representan un préstamo que venció en noviembre de 2019.

Respecto a 2018, esta actividad reflejó el -1836%, en la que el pago de préstamos representa el -1805%, así como también una reducción de capital del -605% y, además, el pago de dividendos con -151%. En consideración a 2017, las actividades de financiación constituyen el -1787%, en la cual el pago de dividendos figura la mayor salida del efectivo con un -1506% y el pago de préstamos -1487%. Por último, en 2016 estas actividades representaron el -4520% en la que

dividendos pagados refleja el -5365% y el pago de los prestamos el -2608% de la salida del efectivo.

**Tabla 6**

*Análisis horizontal del estado de flujos de efectivo 2016-2019*

Estado de Flujos de Efectivo									
Al 31 de diciembre	Periodo 2019-2018			Periodo 2018-2017			Periodo 2017-2016		
	2019	2018	%	2018	2017	%	2017	2016	%
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	\$ 235.311	\$ 112.652	108,88%	\$ 112.652	\$ 158.711	-29,02%	\$ 158.711	\$ 126.708	25,26%
Efectivo recibido de clientes y relacionadas	\$ 364.720	\$ 386.485	-5,63%	\$ 386.485	\$ 457.074	-15,44%	\$ 457.074	\$ 394.677	15,81%
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$ -107.606	\$ -238.616	-54,90%	\$ -238.616	\$ -267.059	-10,65%	\$ -267.059	\$ -232.343	14,94%
Intereses pagados	\$ -5.897	\$ -10.884	-45,82%	\$ -10.884	\$ -10.415	4,50%	\$ -10.415	\$ -11.488	-9,34%
Intereses ganados	\$ 942	\$ 771	22,18%	\$ 771	\$ 1.173	-34,27%	\$ 1.173	\$ 1.148	2,18%
Otros activos	\$ -707	\$ 130	443,85%	\$ 130	\$ 214	-39,25%	\$ 214	\$ -25.286	-99,15%
Impuestos a las ganancias	\$ -16.141	\$ -25.234	-36,03%	\$ -25.234	\$ -22.062	14,38%	\$ -22.062	\$ 71	30973,24%
Efectivo neto provisto en actividades de explotación	\$ 235.311	\$ 112.652	108,88%	\$ 112.652	\$ 158.711	-29,02%	\$ 158.711	\$ 126.708	25,26%
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	\$ 4.124	\$ 9.165	-55%	\$ 9.165	\$ -8.855	3,50%	\$ -8.855	\$ 16.739	47,10%
Adquisición de propiedades, planta y equipos, neto	\$ -20.832	\$ -14.716	41,56%	\$ -14.716	\$ -11.367	29,46%	\$ -11.367	\$ -12.420	-8,48%
Dividendos recibidos	\$ 24.976	\$ 23.881	4,59%	\$ 23.881	\$ 1.075	2121,49%	\$ 1.075	\$ 26.838	-95,99%
Adquisición de inversiones en subsidiarias	\$ -20	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -10	-100%
Efectivo neto provisto en actividades de inversión	\$ 4.124	\$ 9.165	-55%	\$ 9.165	\$ -8.855	3,50%	\$ -8.855	\$ 16.739	47,10%
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	\$ -245.782	\$ -123.254	99,41%	\$ -123.254	\$ -144.921	-14,95%	\$ -144.921	\$ -145.330	-0,28%
Nuevos préstamos	\$ -	\$ 49.000	-100%	\$ 49.000	\$ 99.000	-50,51%	\$ 99.000	\$ 111.000	-10,81%
Arrendamientos	\$ -1.263	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0,00%
Intereses pagados por arrendamientos	\$ -102	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0,00%
Pago de préstamos	\$ -87.783	\$ -121.174	-27,56%	\$ -121.174	\$ -121.174	0%	\$ -121.174	\$ -83.838	44,53%
Reducción de capital	\$ -	\$ -40.962	-100,00%	\$ -40.962	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0,00%
Dividendos pagados	\$ -156.634	\$ -10.118	1448,07%	\$ -10.118	\$ -122.747	-91,76%	\$ -122.747	\$ -172.492	-28,84%
Efectivo neto utilizado en actividades de financiación	\$ -245.782	\$ -123.254	99,41%	\$ -123.254	\$ -144.921	-14,95%	\$ -144.921	\$ -145.330	-0,28%
<b>Disminución neta en efectivo</b>	\$ -6.347	\$ -1.437	341,68%	\$ -1.437	\$ 4.935	-70,88%	\$ 4.935	\$ -1.883	162,08%
Efectivo al comienzo del año	\$ 6.713	\$ 8.150	-17,63%	\$ 8.150	\$ 3.215	153,50%	\$ 3.215	\$ 5.098	-36,94%
Efectivo al final año	\$ 366	\$ 6.713	-94,55%	\$ 6.713	\$ 8.150	-17,63%	\$ 8.150	\$ 3.215	153,50%

Fuente: Elaboración propia en base los reportes financieros de 2016-2019 de Holcim Ecuador

## **Análisis horizontal**

En el análisis horizontal del estado de flujos de efectivo se evidencia que las actividades de explotación en 2019 mantuvieron un incremento del 108,08% respecto a 2018, debido a la reducción del -54,90% del efectivo pagado a los proveedores, este aumento es principalmente causado por la ampliación del 296% de las cuentas por pagar a empresas relacionadas, específicamente a empresas del exterior como Holcim Investments. Además, el decremento del -45,82% de los intereses pagados también favoreció al incremento de esta actividad.

En cuanto, a las actividades de financiación estas redujeron su representación en un -55%, a causa, del incremento de 41,56% de la adquisición de propiedades planta y equipos. Por otro lado, la salida de efectivo de las actividades de financiación creció en un 99,41%, causado, por la devolución del -100% de los nuevos préstamos y al incremento del 1448,07% de los dividendos pagados. Dando como resultado la disminución del -94,55% del efectivo al final del año.

En el año 2018 respecto a 2017, las actividades de explotación mantuvieron una variación decreciente del -29,02%, debido a la reducción del -15,44% del efectivo recibido por los clientes y al aumento del 14,38% del pago de impuesto sobre las ganancias. En relación a las actividades de inversión, estas presentaron un incremento del 3,50%, debido, al crecimiento del 2121,49% de los dividendos recibidos, motivo por el cual, estas actividades presentaron valores positivos a diferencia del año anterior. Finalmente, la salida de caja por las actividades de financiación decreció en un -14,95%, a causa, de la disminución del -91,76% de los dividendos pagados. Por lo que, los resultados de cada una de las actividades reflejan la reducción del -17,63% del efectivo al final del ejercicio.

Por otro lado, en 2017 en relación a 2016, las actividades de explotación crecieron en un 25,26%, debido al incremento del ingreso de efectivo proveniente de clientes, además de la

disminución del -99,15% de salida de caja de otros activos. Acerca de las actividades de inversión, estas disminuyeron en un -47,10%, causada por la reducción del -95,99% de los dividendos recibidos. En cuanto, a las actividades de financiación estas en 2017 no presentaron mayor variación, tan solo un -0,28%, a causa, del decremento del -28,84% de los dividendos pagados. Reflejando finalmente el crecimiento del 153,50% del efectivo al final del año respecto a 2016.

### **Análisis de ratios financieros**

Las ratios financieras son cocientes que permiten comparar de distintos periodos, la situación financiera de la compañía con valores óptimos o con las de la competencia. Este análisis es fundamental para la toma de decisiones, pues, ofrece un diagnóstico claro de la situación económica y financiera de la empresa. En este apartado se aplicarán las de razones de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficiencia y la comparación con el principal competidor de Holcim.

#### **Liquidez**

La liquidez general de la empresa muestra que en 2019 se dispone de \$0,30 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo por cada dólar de deuda. Situación que ha disminuido en comparación de años anteriores, pues, en 2018 y 2017 se contaba con \$0,45 para pagar las deudas que vencen antes de un año. En cuanto a 2016, también se mantenía un valor mayor de \$0,11 en relación a 2019.

Por su parte, la prueba ácida muestra que la liquidez de la empresa en el último periodo depende menos de las ventas de sus inventarios, mostrando de esta forma que el dinero de la compañía depende de la recuperación de sus cuentas por cobrar. Puesto que, esta ratio no ha mantenido una mayor evolución en cuanto a todos los periodos. Por último, la ratio de tesorería refleja como Holcim no depende de su efectivo inmediato para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Debido a que en todos los años no se dispone de suficiente dinero en efectivo.

**Tabla 7***Ratios de liquidez de periodos 2016-2019*

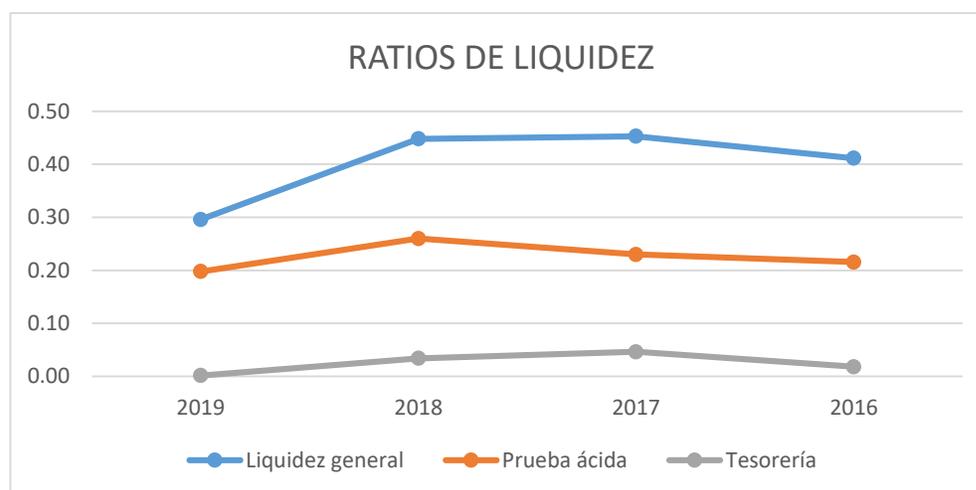
Ratios Liquidez	Fórmula	2019	2018	2017	2016
Liquidez general	Activo corriente/Pasivo corriente	0,30	0,45	0,45	0,41
Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo corriente	0,20	0,26	0,23	0,22
Tesorería	Efectivo/Pasivo corriente	0,002	0,03	0,05	0,02

*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

Básicamente, la liquidez de la compañía ha mostrado una evolución decreciente, causado principalmente por el aumento de las deudas por pagar comerciales, puesto que, ésta circunstancia incrementa los pasivos corrientes, lo que deja como resultado que los activos corrientes representen menos sobre las deudas. A continuación se muestra con una gráfica la evolución de la liquidez.

### Ilustración 5

*Evolución de las ratios de liquidez de 2016-2019*



*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

## **Solvencia y endeudamiento**

La ratio de solvencia en los dos últimos periodos ha mostrado un aumento, debido a la disminución de la inversión en activos fijos y la devolución de las obligaciones financieras. Aunque en el resto de los años esta ratio es menor, en todos los periodos se muestra que la empresa es capaz de responder sus obligaciones a largo y corto plazo con más de \$2 del valor de sus activos.

Por su parte, el endeudamiento general muestra que por cada dólar de patrimonio la empresa está financiada con menos de \$0,90 en 2016-2017 y en relación a 2018-2019 con menos de \$0,70. Endeudamiento que está enmarcado en sus obligaciones a corto plazo, las cuales representan en todos los años más del \$0,50 por cada dólar de deuda. Por otro lado, el endeudamiento a largo plazo, en los dos últimos periodos ha mantenido importantes decrementos, puesto que en 2016-2017 se mantenían deudas bancarias a largo plazo, sin embargo, en 2018-2019 estas obligaciones se devolvieron a su totalidad. Lo que reflejó, que la empresa empezó a concentrar sus deudas a vencimientos menores a 12 meses, mostrando que se está financiando con pasivos espontáneos y créditos a corto plazo.

Finalmente, el endeudamiento bancario muestra la evolución de la financiación por parte de préstamos a largo y corto plazo. Donde en 2019 se eliminó todos los recursos bancarios, en 2018 empezó a disminuir y en 2016-2017 la financiación del patrimonio por parte de obligaciones financieras era de \$0,50 aproximadamente.

**Tabla 8**

*Ratios de solvencia y endeudamiento 2016-2019.*

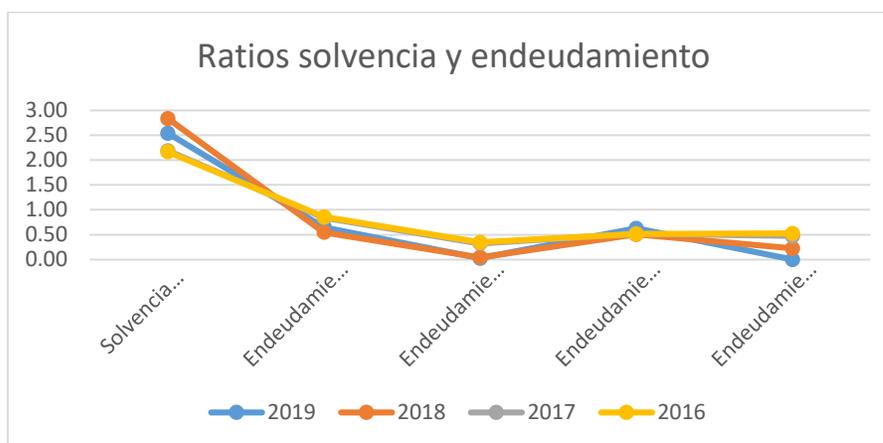
Ratios de Solvencia y endeudamiento	Fórmula	2019	2018	2017	2016
Solvencia general	Total activo/Total pasivo	2,54	2,83	2,19	2,17
Endeudamiento general	Total pasivo/Patrimonio neto	0,65	0,55	0,84	0,86
Endeudamiento a L/P	Pasivo no corriente/Patrimonio neto	0,02	0,04	0,32	0,34
Endeudamiento a C/P	Pasivo corriente/Patrimonio neto	0,63	0,50	0,52	0,51
Endeudamiento bancario	Préstamos bancarios/Patrimonio neto	0	0,22	0,47	0,52

*Nota: Elaboración propia en base a los reportes financieros de Holcim Ecuador.*

La ratio de endeudamiento general ha presentado una evolución creciente, debido al aumento de las deudas a corto plazo, causado por el incremento de las deudas por pagar comerciales, las cuales han incrementado en el último periodo, puesto que, la empresa se está apalancando con dinero de terceros. En cuanto, a la solvencia general ésta ha disminuido en el último periodo, causado por el aumento del endeudamiento a corto plazo y además por el decremento de los activos fijos, pues, algunos tuvieron que ser enajenados.

### Ilustración 6

*Evolución de ratios de solvencia y endeudamiento 2016-2019.*



*Nota: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

## **Rentabilidad**

El ROA de la compañía mantiene valores constantes en la mayoría los periodos, lo que manifiesta que la empresa en todos los años ha sostenido la misma eficiencia de sus activos para generar recursos por si solos. En 2018 su comportamiento evolutivo fue decreciente en un 1%, reflejando que la disminución de las ventas y el incremento de los activos fijos afectaron el rendimiento de los activos. Razón por la cual, la compañía en 2019 enajenó inmovilizado que estaba considerado improductivo, pues, los ingresos de las ventas descendieron en 2019, decisión que permitió aumentar el ROA en este último año.

En cuanto al ROE, al igual que el ROA, ha mantenido un comportamiento evolutivo similar en la mayoría de los años, proporcionando un 34% de rentabilidad sobre cada \$100 invertidos en 2016-2017. Sin embargo, en 2018 este valor disminuyó a 26%, mostrando que los inversionistas recibieron menos rendimiento por su inversión. Esto debido, al incremento del valor del patrimonio y además la disminución del resultado de la utilidad neta. No obstante, en 2019 este valor se recuperó al 33%, puesto que, la organización en este periodo disminuyó las reservas reduciendo así el valor de patrimonio, además de que utilidad al final de ejercicio aumentó por el decremento de los costos de ventas respecto al año anterior. Por último, es importante destacar que el ROE es mayor que el ROA y que el apalancamiento financiero en todos los periodos es mayor a la unidad, mostrando de esta manera que endeudarse es beneficioso para Holcim y así aumentar su rentabilidad patrimonial.

Por otro lado, el margen sobre la utilidad operativa y el margen de la utilidad neta reflejan que la empresa en 2019 obtuvo más rentabilidad sobre las ventas, causado esencialmente por la disminución de los costos de ventas y los gastos de administración. Mientras, que en los periodos

anteriores los ingresos eran mayores, sus costos y gastos también, resultando así que los porcentajes sobre las ventas sean menores.

### Tabla 9

Ratios de rentabilidad 2016-2019.

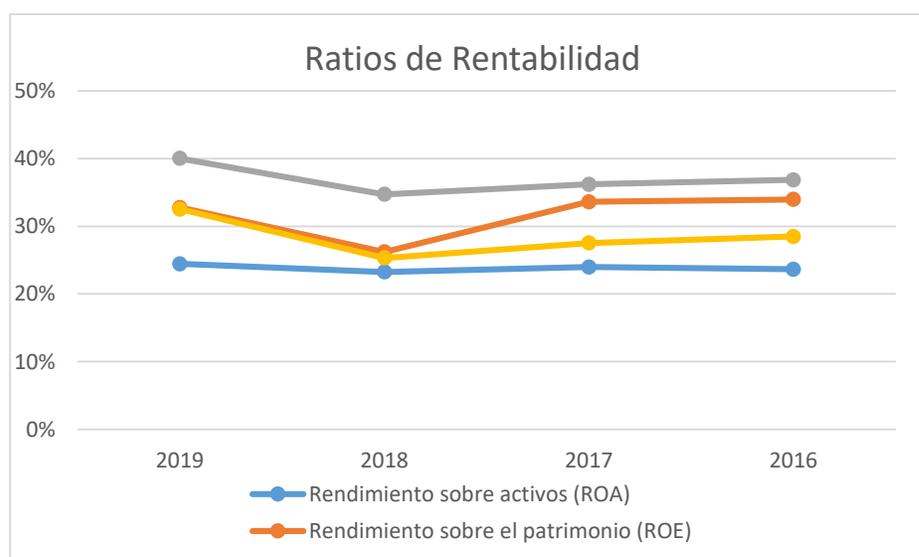
Ratios de rentabilidad	Fórmula	2019	2018	2017	2016
Rendimiento sobre activos (ROA)	$BAII/Total\ activo$	24%	23%	24%	24%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	$Utilidad\ neta/Patrimonio\ neto$	33%	26%	34%	34%
Margen de utilidad operativa	$BAII/Ventas$	40%	35%	36%	37%
Margen de utilidad neta	$Utilidad\ neta/Ventas$	33%	25%	28%	28%
Apalancamiento financiero	$(Activos/Patrimonio\ neto)*(BAI/BAII)$	1,57	1,40	1,69	1,70

Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.

A continuación, se evidencia mediante una gráfica, la evolución de las ratios de rentabilidad de la empresa Holcim Ecuador en los periodos 2016-2019.

### Ilustración 7

Evolución de las ratios de rentabilidad 2016-2019



Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador

## **Ratios de eficiencia**

En cuanto a los ratios de eficiencia miden la productividad de la empresa en los últimos periodos. La rotación de inventarios muestra como en 2019 las existencias tardaron menos tiempo en convertirse en efectivo, a diferencia de los años anteriores, evidenciando la disminución del stock en bodega. Por lo que corresponde a la rotación de las cuentas por cobrar han mantenido una evolución de deterioro, puesto que, la cartera vencida tarda más tiempo en recuperarse, situación que refleja que el dinero por parte de los clientes está ingresando menos frecuentemente, esto debido a la debilidad de su gestión de cobros.

La rotación de activos totales mantiene una variación similar en los cuatro periodos, los resultados manifiestan que en 2019 los activos fueron menos productivos para generar ventas, pues, estos rotaron menos para conseguir ingresos. En cuanto a los activos corrientes, estos en el último periodo muestran que estos activos se tardan más tiempo en convertirse en liquidez, en relación a 2018. Por su parte los activos no corrientes también han disminuido su rotación en comparación a los años anteriores.

Por último, la rotación de las cuentas por pagar evidencia que la devolución del efectivo a los proveedores se está aplazando más tiempo que en los periodos anteriores, puesto que, la compañía se está financiando con pasivos espontáneos, por lo que está manteniendo más dinero de terceros en sus cuentas.

**Tabla 10***Ratios de eficiencia 2016-2019.*

Ratios de eficiencia	Fórmula	2019	2018	2017	2016
Rotación de inventarios	Aprovisionamientos/Existencias	9,91	6,69	6,34	7,15
Rotación cuentas por cobrar	Ventas/Cuentas por cobrar	9,54	11,89	16,07	13,85
Rotación activo corriente	Ventas/Activos corrientes	5,44	4,58	5,19	5,66
Rotación activo no corriente	Ventas/Activos no corrientes	0,69	0,78	0,76	0,72
Rotación de activos	Ventas/Activos	0,61	0,67	0,66	0,64
Rotación de cuentas por pagar	Costos de ventas/Proveedores	1,08	2,64	2,62	3,08

*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.***Comparación de indicadores financieros con Unacem el principal competidor**

Unacem es una empresa de origen peruano, en la fabricación de productos de cementos hidráulicos, incluido el cemento de Portland, cemento aluminoso, cementos de escorias y cemento sulfatado. Con más de cuarenta años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, es experto en obras especializadas que requieren hormigones de alta resistencia. Esta compañía, es el principal competidor de Holcim Ecuador S.A, motivo por el cual, se realizará la comparación de los indicadores financieros de los dos últimos periodos, los cuales se presentan en la siguiente tabla

**Tabla 11***Comparación de indicadores financieros con las del sector.*

INDICADORES FINANCIEROS	UNACEM		HOLCIM	
	2018	2019	2018	2019
Liquidez general	0,39	0,38	0,45	0,30
Solvencia general	1,82	1,90	2,83	2,54
Endeudamiento general	1,21	1,11	0,55	0,65
Rendimiento sobre activos (ROA)	18%	22%	23%	24%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	29%	34%	26%	33%
Rotación de inventarios	7	7	7	10
Rotación cuentas por cobrar	17	24	12	10
Rotación de cuentas por pagar	7	6	3	1

*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros de 2018-2019 de las empresas.*

Aquí se muestra la comparación de los principales indicadores financieros de los últimos dos periodos de UNACEM. Respecto a la liquidez general, ambas compañías mantienen valores similares, lo que refleja que en la industria no se concentran altos índices de liquidez en sus activos, pues, esta ratio se concentra por debajo de los valores óptimos. Sin embargo, en este tipo de empresas no es un indicio de conflictos de efectivo. Por el contrario, el poder de negociación de estas compañías hace que los pasivos corrientes sean mayores que los activos corrientes, así mantienen dinero de terceros en sus cuentas lo que permite financiar las necesidades operativas.

En cuanto a la solvencia general, esta evidencia valores óptimos en las dos compañías, no obstante, Holcim mantiene indicadores más altos lo que refleja que conserva mayor capacidad para hacer frente con sus compromisos a largo plazo. Por otro lado, el endeudamiento general muestra valores diferentes, por su parte, UNACEM sostiene altos niveles de endeudamiento, los cuales sobrepasan los valores adecuados de esta ratio. Es importante destacar, que este endeudamiento se concentra en sus pasivos corrientes. Holcim, por su parte mantiene valores óptimos de endeudamiento los cuales no sobrepasan el valor sus fondos propios.

En relación a las ratios de rentabilidad, el ROA de Holcim sobrepasa al de su competidor, evidenciando el mejor uso de sus activos para generar ventas, además supera el valor del coste de la deuda lo que permitiría que se pueda acceder a financiación externa. En cuanto al ROE, UNACEM superó a su competidor, brindando mayor rentabilidad a los accionistas por su inversión, mostrando que el apalancamiento financiero positivo ha aumentado el rendimiento patrimonial. Lo que refleja que Holcim al mantener escasa deuda financiera no se beneficia de trabajar con dinero con menor coste que el de los inversionistas como lo es el de la deuda externa.

Por último, las ratios de eficiencia reflejan que la rotación de inventarios es similar en ambas empresas, sin embargo, en 2019 Holcim mantuvo una disminución de movimientos de los

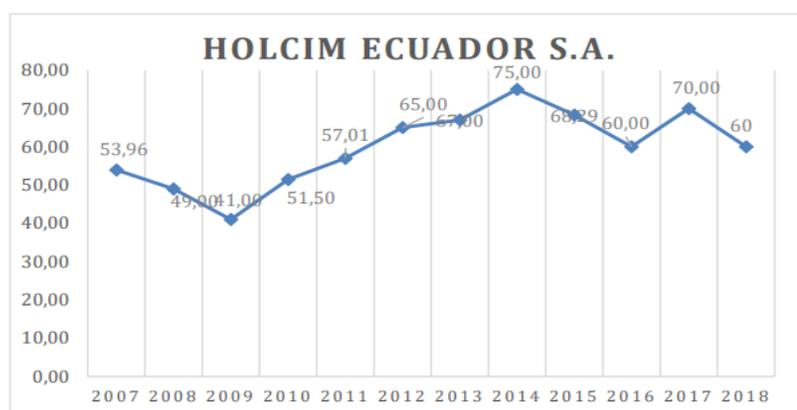
inventarios, evidenciando la bajada de sus ventas en este periodo. A cerca de las cuentas por cobrar, UNACEM mantiene mayor rotación de las mismas, reflejando mayor eficiencia en su gestión de cobros. Finalmente, la rotación de cuentas por pagar, evidencia como Holcim retrasa más, el pago de sus cuentas a sus proveedores, con el fin de mantener pasivos espontáneos.

### **Evolución del precio de las acciones**

El precio de las acciones de la empresa ha mantenido una evolución con diferentes variaciones, en los primeros periodos de 2007-2010 conservaba precios inferiores a \$55 al cierre. Sin embargo, a partir de 2011 se incrementó iniciando una evolución creciente hasta 2014 donde el precio de las acciones al cierre se posicionó en \$75. Debido a que en estos años el sector de la construcción despuntó sus actividades, aumentando así los productos de la industria cementera. Finalmente, en los últimos años las acciones mantuvieron una caída, excluyendo 2017 que experimentó un incremento, no obstante, la disminución de las actividades dio como resultado que las acciones en 2018 y 2016 disminuyeran su precio el cual se posicionó en \$60.

### **Ilustración 8**

*Evolución del precio de las acciones de Holcim Ecuador.*



*Nota: Elaboración por la Bolsa de Valores Quito 2018.*

### Ciclo de explotación

El periodo medio de maduración es el proceso que mide el tiempo en el que se tarda en recuperar el dinero invertido en las materias primas hasta que este regresa por el cobro de las cuentas comerciales. En este caso, Holcim mantiene índices negativos, lo que evidencia que la empresa efectúa sus cobros antes que pagar a sus proveedores. De esta manera mantiene dinero de terceros en sus cuentas y de este modo financiarse con pasivos espontáneos sin coste explícito.

Si bien, la compañía maneja valores negativos en todos los periodos es en 2019 donde presenta su mayor variación un 394% mayor respecto a 2018. Esto causado especialmente, por el aumento del periodo medio de pago a los proveedores. Puesto que, la empresa en 2019 devolvió todas las obligaciones financieras, motivo por el cual las cuentas por pagar empezaron a disminuir sus rotaciones. Pues, la forma de financiarse en este periodo consiste en utilizar dinero de las deudas comerciales no devengadas a su vencimiento.

**Tabla 12**

Periodo medio de maduración de 2016-2019.

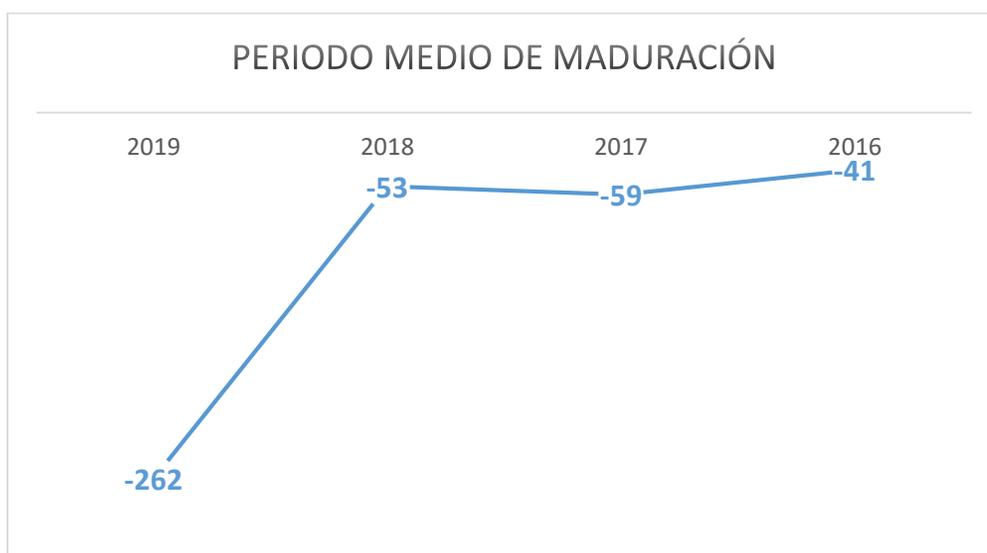
Periodo medio de maduración	Fórmula	2019	2018	2017	2016
Periodo medio de cobro (días)	$(\text{Cuentas comerciales}/\text{Ventas}) * 365$	38	31	23	26
Periodo medio de inventarios (días)	$(\text{Inventarios}/\text{Coste de ventas}) * 365$	37	55	58	51
Periodo medio de pago (días)	$(\text{Proveedores}/\text{Costos de ventas}) * 365$	337	138	139	119
<b>PMM (días)</b>		<b>-262</b>	<b>-53</b>	<b>-59</b>	<b>-41</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

En la ilustración que se presenta se puede observar el considerado aumento del periodo medio de maduración, puesto que, en 2019 la empresa incrementó -209 días respecto a 2018. Lo cual indica que la recuperación de la inversión en materias primas se hace antes que el pago a los proveedores, por lo que, estos días de aplazamiento del pago de las deudas sirven para financiar las actividades de explotación.

### **Ilustración 9**

*Evolución de periodo medio de maduración 2016-2019.*



*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros de Holcim Ecuador.*

### **Necesidades operativas de fondos.**

El fondo de maniobra que es el excedente de los recursos permanentes, en la compañía mantiene valores negativos. Lo que es una situación normal que se maneja en la industria, por tanto, no es un indicativo de problemas de liquidez, sino, algo característico al sector de la construcción. Por otro lado, las necesidades operativas de Holcim presentan valores negativos, esto es posible puesto que el pasivo operativo es mayor que activo operativo. Por su parte, la compañía no se preocupa por mantener estos índices en negativo, debido a que sus proveedores

están financiando sus actividades comerciales. Básicamente, la liquidez de la organización no está afectada, pues, los cobros a sus clientes se lo realizan antes que el pago a los proveedores.

Al analizar las NOF, en todos los periodos se presentan valores negativos, no obstante, en 2019 su variación fue la más significativa un 322% mayor en relación a 2018. Aunque es importante destacar, que el fondo de maniobra alcanza a cubrirlas casi en su totalidad, por lo que, en este periodo no se necesitó acceder a créditos a corto plazo. A diferencia de los periodos 2016-2018, donde existió la necesidad de negociar recursos a corto plazo, para lograr financiar toda la operativa.

Por otro lado, Holcim presenta recursos forzados en su tesorería, puesto que, los recursos negociados a corto plazo son mayores a la necesidad de estos. Esta situación surgió principalmente, en los periodos del 2016-2018. Sin embargo, en 2019 no se accedió a préstamos bancarios, no se requerían. Debido a que, las NOF estaban cubiertas con el fondo de maniobra. Aunque, existió una diferencia de -\$2.109 misma que cubrió con excedentes de tesorería.

### **Tabla 13**

*Necesidades operativas de fondos 2016-2019.*

<b>Necesidades operativas de fondos</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Fondo maniobra</b>	\$ -152.960	\$ -108.843	\$ -96.511	\$ -104.898
Activo corriente operativo	\$ 58.311	\$ 77.888	\$ 73.339	\$ 68.090
Pasivo corriente operativo	\$ 213.380	\$ 114.592	\$ 116.542	\$ 102.970
<b>Necesidades operativas de fondos</b>	<b>\$ -155.069</b>	<b>\$ -36.704</b>	<b>\$ -43.203</b>	<b>\$ -34.880</b>
Necesidad de recursos negociados	\$ -2.109	\$ 72.139	\$ 53.308	\$ 70.018
Recursos negociados corto plazo	\$ -	\$ 78.891	\$ 58.327	\$ 70.279
<b>Recursos forzados</b>	<b>\$ -2.109</b>	<b>\$ -6.752</b>	<b>\$ -5.019</b>	<b>\$ -261</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

## **Políticas de inversión y financiación**

El efectivo y los deudores comerciales representan los activos financieros de la compañía. Por su parte, la mayoría de las ventas se realizan con condiciones de créditos en donde se procede a analizar si el comprador mantiene los ingresos suficientes para cubrir las actividades de la operación, estipulándose un plazo de 30 días. Se destaca que, los valores de los deudores comerciales no tienen intereses, aun cuando existan retrasos de pagos. En cuanto, los pasivos financieros son los pagos de las deudas comerciales que generalmente se originan por la compra de materia prima, donde el periodo promedio de crédito de compras es de 90 días. Por su parte, la organización cuenta con políticas de riesgos para garantizar que todas las cuentas por pagar sean devengadas dentro de los términos de créditos pre acordados con los proveedores. Cabe recalcar, que las obligaciones con acreedores están basadas en condiciones de créditos a las cuales no se aplican intereses.

Por otro lado, se estipula que la inversión en activos no corrientes aumentará en proporción al incremento de las ventas con el fin de respaldarlas. Si bien, la empresa mantiene inversiones en maquinarias y equipos para los actuales proyectos, en general las ventas de la compañía han ido en declive. Por lo que, al analizar los montos adicionales de financiamientos necesarios para la compra de bienes se opta por arrendamientos financieros a largo plazo con los cuales se concede el uso temporal del bien mueble o inmueble y además de poseer la opción de comprarlo según las necesidades. La compañía considera como arrendamiento financiero cuando se transfieren todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos la empresa los considera como operativos. Adicionalmente, se invierte en la compra de equipos y mantenimiento de maquinarias necesarias para mantener las líneas de producción de cemento y hormigón.

Dentro de las políticas financieras que implanta la compañía, se deriva el uso de inversión de corto y largo plazo en instrumentos financieros, específicamente instrumentos de deudas que son mantenidos dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es recibir los flujos contractuales y que dichos flujos sean únicamente pagos del capital e intereses sobre el importe de capital pendiente. Así como también, instrumentos de deuda con un modelo de negocio cuyo objetivo es a la vez, obtener flujos de efectivo contractuales y vender los instrumentos de deuda.

En cuanto a las políticas internas de financiamiento, estas proponen obtener recursos generados por el aumento del capital social por medio de las reservas, así como también por la emisión y colocación de acciones. Por su parte la obtención de reservas se hace a través de las utilidades que se generan en cada año, un requerimiento fundamental es que por lo menos el 10% de la utilidad anual se asigne como reserva hasta que ésta como mínimo alcance el 50% del capital social. Esta reserva por su parte, no es disponible para el pago de dividendos, pero puede destinarse a aumentar el capital social con la aprobación de los accionistas. Por otro lado, Holcim estipula que los dividendos solo podrán repartirse con cargo al beneficio del ejercicio o las reservas de libre disposición.

Por otro lado, la financiación del capital de trabajo se hace bajo un enfoque alternativo en el cual todos los requerimientos van a ser financiados con fondos a largo plazo y las variaciones temporales de requerimientos de fondos se obtienen a partir de fuentes a corto plazo, es decir, recursos negociados en forma de créditos bancarios con entidades financieras locales, de esta manera se mantiene una rentabilidad moderada y un riesgo aceptable. Además, la compañía mantiene depósitos por montos de UDS 6M en cuentas de bancos locales, así como también facilidades de acceso a financiamiento para cubrir sus obligaciones en caso de desfases de flujos de efectivo.

Además, el financiamiento a largo plazo se adquiere con el objetivo de conservar la liquidez con recursos permanentes y así financiar la alta inversión que requiere la compra de maquinarias con la última tecnología de la industria, las cuales son importadas desde algunos países europeos. Para esto la empresa posee acceso a préstamos con vencimientos mayores a tres años en bancos locales, obligaciones que son contraídas a tasas de intereses fijas y variables, renovables semestralmente.

Es importante destacar, que la gestión de riesgos y cobertura de los mismos, que forman parte de la política financiera de la empresa, se analizarán en los siguientes apartados.

### **Informe diagnóstico**

#### **Holcim Ecuador S.A.**

La estructura económica de Holcim ha mantenido un comportamiento similar, donde sus activos no corrientes representan mayor parte de sus activos totales superando más del 85% en sus últimos periodos. Evidenciando así, una situación congruente para este tipo de empresas en el sector, pues, su alta inversión en activos productivos para poder realizar sus actividades de explotación, hace que la empresa se enfoque en la inversión de activos fijos para aumentar su capacidad industrial y mejorar así su competitividad en el mercado. Por otro lado, los activos corrientes representan menos del 15% del total de los activos, mostrando que la compañía conserva sus activos más líquidos. Si bien, los activos corrientes están por debajo de los no corrientes esto no es un índice de problemas de liquidez, debido a que Holcim mantiene capacidad de generar efectivo.

## Ilustración 10

*Estructura económica de Holcim Ecuador de 2016-2019.*



*Fuente: Elaboración propia en base a los reportes financieros 2016-2019 de Holcim Ecuador.*

Por otra parte, la estructura financiera de Holcim refleja una evolución de cambio, donde su mayor variación se evidenció en sus activos no corrientes. Estos han mantenido una variación decreciente, donde de 2016-2017 representaban más del 15% del total de los pasivos + patrimonio. No obstante, en los siguientes periodos 2018-2019 estos pasivos a largo plazo tuvieron una participación del 2%, situación causada por la devolución de los créditos bancarios a largo plazo en un 100%. Debido a que, los vencimientos de los préstamos a largo plazo mantenidos con entidades bancarias fueron concedidos hasta noviembre de 2019, además la empresa dispuso pre-cancelar obligaciones acordadas hasta 2020, decisión que se tomó porque los recursos monetarios en sus cuentas cubrían sus necesidades de financiación.

Por su parte, el patrimonio representa el 60% de la estructura financiera de la compañía, siendo esta su mayor fuente de financiación, puesto que, al disminuir los recursos permanentes con la devolución de los préstamos a largo plazo y también los de corto plazo, los excedentes patrimoniales son los encargados de financiar las necesidades operativa. Por otro lado, los pasivos corrientes representan en los últimos periodos más del 30% de las deudas con terceros, mostrando

que la empresa al poseer un alto poder de negociación con los proveedores, es capaz de mantener dinero de estos en sus cuentas, logrando convertir sus pasivos espontáneos en su segunda mayor fuente de financiación.

## **Capítulo III**

### **Propuesta**

**Tema:** “Análisis de la estructura económica y financiera de Holcim Ecuador S.A

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Diagnosticar situacionalmente el entorno general económico-financiero de la Holcim Ecuador S.A

##### **Objetivos Específicos**

- Examinar los elementos del entorno general y específico en donde se desenvuelve la compañía, mediante el análisis de variables y capacidades de la entidad, conociendo la importancia que tienen sobre la organización.
- Obtener resultados favorables referentes al manejo y situación del departamento administrativo- financiero.
- Analizar las estrategias de los procesos internos empresariales que examinen su manera de estructurarse y funcionar.

##### **Alcance o delimitación de la investigación**

Esta investigación es de tipo cuantitativa descriptiva, ya que su objetivo se basará en describir, explicar, analizar los informes financieros. Se va a realizar el enfoque cuantitativo ya que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Sampieri Hernandez & Collado, 2003).

## **Justificación**

La empresa en su informe de auditoría muestra las actividades realizadas en sus ejercicios fiscales, pero la información que se presenta es general, aquí no se delimita las actividades que realizan cada una

Las plantas de producción, razón por la cual, detallar todas las actividades es muy difícil, además no hay forma de encontrar información en la página web.

La principal limitante para realizar el proyecto fue la poca información encontrada sobre la industria cementera. Si bien, este sector es uno de los principales para la economía del país, los estudios o las investigaciones en la web son de muchos años atrás, de manera que la información actualizada es muy difícil de encontrar. Además, las empresas del sector son muy pocas, lo que hace que la diversidad de inversión sea muy escasa.

En cuanto a la página web, aquí se detalla información importante para los clientes, pero, la información presentada para personas que realizan estudios como éste, no genera la relevancia para la interpretación de los datos necesarios. causada por la disminución del -15,32% de los dividendos ganados. En cuanto al resultado antes de impuestos, este disminuyó en un -9,20% debido al aumento de 4,90% de los gastos financieros. Además, los impuestos sobre las utilidades aumentaron en 12,31% lo que deja como resultado la disminución del -13,23% del resultado del ejercicio en 2017 en comparación a 2016.

### **Problema de investigación**

#### **Planteamiento del problema**

El retroceso en el crecimiento económico golpeo directamente a este sector de la construcción específicamente a Holcim la misma que elabora sus informes financieros de acuerdo con las

Normas internacionales de Información Financiera – NIIF. La Gerencia de la Compañía es la responsable de la elaboración y presentación de los estados financieros. Por su parte, la empresa trabaja mediante un modelo de gestión certificado que constantemente debe ser actualizado y analizado bajo indicadores financieros que permitan la toma de decisiones.

### **Formulación del problema**

¿Cómo influye el análisis económico financiero en la eficacia y eficiencia de la empresa HOLCIM S.A. al presentar estados financieros a los entes de control estatales?

### **Sistematización del problema**

El análisis horizontal, vertical y la aplicación de indicadores financieros de los diferentes estados patrimoniales de la empresa determina las variaciones que se presentan en cuanto a la disminución o crecimiento de la entrada o salida del efectivo de los últimos periodos de la compañía.

## Conclusiones

- Al analizar los elementos y su evolución de la estructura económica, de Holcim Ecuador S.A, se determinó que la empresa actualmente está disminuyendo sus activos fijos, puesto que, la disminución de las ventas ha dado a lugar que la empresa acceda a vender activos, con el objetivo de aumentar el rendimiento de los mismos, pues, la compañía busca ser más productiva con menos inversión en bienes. En cuanto a los activos corrientes, la evolución de los mismos, ha reflejado que la compañía está tardando más tiempo en recuperar su cartera vencida, además que está aplazando más tiempo el pago a sus proveedores y que ha mejorado la gestión de sus inventarios.
- En cuanto a la rentabilidad económica, ha mantenido una evolución lineal reflejando que la eficiencia de los activos para generar ventas se ha mantenido en los últimos años, es decir, la disminución en las ventas no ha afectado el rendimiento de los activos. Por otro lado, la rentabilidad financiera ha presentado una evolución decreciente lo que refleja que el decremento de las ventas ha afectado a la rentabilidad que se les proporciona a los accionistas, además la ausencia de apalancamiento financiero ha producido que el retorno patrimonial sea menor.
- El estudio del estado de resultado, muestra que la compañía ha mantenido una evolución decreciente en sus ventas, éstas han disminuido en el transcurso del tiempo, por tal motivo, como forma de mejorar el margen de utilidad se ha disminuido los costos y gastos. Lo cual, ha favorecido al incremento de los resultados netos al final del ejercicio de cada año, motivo por el cual se han generado mayores porcentajes de la utilidad neta sobre las ventas en los últimos dos periodos.

- la compañía mantiene diferentes formas de mitigar los diversos riesgos que se derivan de su operación, es por esto que, establece políticas internas que puedan contrarrestar el impacto negativo que éstas puedan derivar en sus finanzas. Así mismo, políticas internas de financiación aseguren el autofinanciamiento empresarial, además, políticas de inversión que diversifiquen los ingresos de Holcim.

### **Recomendaciones**

- La principal limitante para realizar el proyecto fue la poca información encontrada sobre la industria cementera. Si bien, este sector es uno de los principales para la economía del país, los estudios o las investigaciones en la web son de muchos años atrás, de manera que la información actualizada es muy difícil de encontrar. Además, las empresas del sector son muy pocas, lo que hace que la diversidad de inversión sea muy escasa es por ello que sería muy útil que la empresa brinde mayor información de manera más fácil.
- Sería importante que a partir del estudio realizado se analicen otras variables de relevancia como estrategias comerciales que ayuden a mejorar la gestión empresarial para profundizar el análisis de la compañía, así de esta manera aumentar las posibilidades de mejora continua.
- En cuanto a la página web, aquí se detalla información importante para los clientes, pero, la información presentada para personas que realizan estudios como éste, no genera la relevancia para la interpretación de los datos necesarios es por ello que se pide a la empresa que anualmente actualicen su información

## Referencias Bibliográficas

Amat, O. (1998). *Balance General*. Recuperado el 13 de abril de 2021 de: <http://5mendoza2acontv.blogspot.com/2017/03/tema-balancegeneral-definiciones-o.htm>

ANADOLU. (2020). FMI: PIB de América Latina tendrá una caída del 8,1% en 2020. Recuperado el 07 de julio de 2021 de: <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/fmi-pib-de-am%C3%A9rica-latina-tendr%C3%A1-una-ca%C3%ADda-del-8-1-en-2020/2005191#>

Arjona, A. (2013). *Contabilidad Triangular*. Club Universitario. Recuperado el 13 de abril de 2021 de: <https://books.google.com.ec/books?id=Qis5DwAAQBAJ&pg=PA15&dq=definici%C3%B3n+del+estado+de+flujos+de+efectivo+gomez&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjxqZTC8sDwAhW7RjABHf71BJAQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20del%20estado%20de%20flujos%20de%20efectivo%20gomez&f=false>

Artola, V. (2016). *Industrias Cementos Ecuador*. Quito. Recuperado el 16 de marzo de 2021 de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14238?show=full>

Ávila, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México. Editorial Umbral. Recuperado el 14 de abril de 2021 de: [https://books.google.com/books/about/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_Contabilidad.html?id=XeX\\_fKmeJWIC](https://books.google.com/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_Contabilidad.html?id=XeX_fKmeJWIC)

BCE. (2020). LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,1% EN 2019. Recuperado el 10 de marzo de 2021: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>

BCE. (2020). LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 12,4 EN 2020. Recuperado el 07 de julio de 2021 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

BCE. (2020). LA ECONOMÍA ECUATORIANA SE RECUPERARÁ 0,7% DURANTE EL 2020. Recuperado el 10 de marzo de 2021 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>

Chalmeta, R. (2010). *Gestión de la RSC*. España. Netbiblo. Recuperado el 31 de mayo de 2021 de: [https://books.google.com.ec/books?id=nO7AH-cxfZ4C&pg=PA24&dq=definicion+de+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwix4Oz-2fzwAhU\\_STABHQqVA6YQ6AEwAXoECAMQA#v=onepage&q=definicion%20de%20cuadro%20de%20mando%20integral&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=nO7AH-cxfZ4C&pg=PA24&dq=definicion+de+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwix4Oz-2fzwAhU_STABHQqVA6YQ6AEwAXoECAMQA#v=onepage&q=definicion%20de%20cuadro%20de%20mando%20integral&f=false)

El Comercio. (2019). Reforma tributaria eliminación de beneficios. Recuperado el 07 de marzo de 2021 de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/negocios-reforma-tributaria-eliminacion-beneficios.html>

El Universo. (2019). Expectativa en Ecuador por las medidas económicas en tres áreas claves. Recuperado el 15 de marzo de 2021 de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/09/30/nota/7541095/aporte-ciudadano-virtual-fuente-cubrir-excesos-ecuador/>

Espacios. (2018). Aporte del sector agropecuario en a la economía del Ecuador. Recuperado el 27 de mayo de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf>

HBL. (2020). Economía de Ecuador crecerá 3,4% en 2021. Recuperado el 07 de julio de 2021 de: <https://www.hlbecuador.com/economia-de-ecuador-crecera-34-en-2021/>

Holcim Ecuador. (2017). *Memoria de Sostenibilidad*. Guayaquil. Recuperado el 06 de marzo de 2021 de:

[https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/atoms/files/2017\\_memoria\\_de\\_sostenibilidad\\_final.pdf](https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/atoms/files/2017_memoria_de_sostenibilidad_final.pdf)

Holcim Ecuador. (2017). *Reporte Financiero 2017*. Guayaquil. Recuperado el 16 de abril de 2021 de: <https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/atoms/files/holcim-reportefinanciero-2017.pdf>

Holcim Ecuador. (2019). *Reporte Financiero 2019*. Guayaquil. Recuperado el 06 de marzo de 2021 de:

[https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/atoms/files/reporte\\_financiero\\_2019.pdf](https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/atoms/files/reporte_financiero_2019.pdf)

LíderesEc. (2013). *En Ecuador, el consumo de cemento crece a ritmo sostenido*. Recuperado el 07 de marzo de 2021 de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-consumo-cemento-crece-ritmo.html>

Mora, J. (2017). *Estudio de Mercado Sector Hormigón*. Portoviejo. . Recuperado el 07 de marzo de 2021 de: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-DE-MERCADO-SECTOR-HORMIGN-version-publica-201710-3.pdf>

Pachacama, H. (2019). *Empresas manufactureras cotizadas en bolsa de valores Quito*. Recuperado el 30 de abril de 2021 de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/21063/1/T-ESPE-039857.pdf>

Primicias. (2019). *El 38,1% de los ecuatorianos vive en la pobreza con múltiples carencias.*

Recuperado el 11 de marzo de 2021 de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-lejos-reducir-pobreza-multidimensional/>

Primicias. (2019). *Sector de la construcción estancado en los primeros cinco meses de año.* Recuperado el 11 de marzo de 2021 de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/sector-construccion-no-despierta-en-primeros-cincos-meses-2019/>

Supúlveda, P. (1997). *El plan de empresas.* Barcelona. Marcombo S.A. Recuperado el 31 de mayo de 2021 de [https://books.google.com.ec/books?id=07vjrqVj0AQC&pg=PA98&dq=estados+financieros+previsionales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjt6\\_W00-DwAhUuGFkFHQNGD7IQ6AEwAnoECAgQA#v=onepage&q=estados%20financieros%20previsionales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=07vjrqVj0AQC&pg=PA98&dq=estados+financieros+previsionales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjt6_W00-DwAhUuGFkFHQNGD7IQ6AEwAnoECAgQA#v=onepage&q=estados%20financieros%20previsionales&f=false)

## Anexos

## Anexo 1.

Análisis vertical del estado de resultados del periodo 2016-2019.

Cuenta de resultados	Año 2019		Año 2018		Año 2017		Año 2016	
	miles de USD	%						
Al 31 de diciembre								
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>\$ 349.817</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 404.847</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 414.587</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 414.773</b>	<b>100%</b>
Costos de ventas	\$ -210.941	-60,30%	\$ -248.561	-61,40%	\$ -249.618	-60,21%	\$ -249.702	-60,20%
<b>UTILIDAD BRUTA O EBITDA</b>	<b>\$ 138.876</b>	<b>39,70%</b>	<b>\$ 156.286</b>	<b>38,60%</b>	<b>\$ 164.969</b>	<b>39,79%</b>	<b>\$ 165.071</b>	<b>39,80%</b>
Gastos de ventas y administración	\$ -18.046	-5,16%	\$ -23.844	-5,89%	\$ -24.050	-5,80%	\$ -24.287	-6%
Participación a trabajadores	\$ -17.153	-4,90%	\$ -17.592	-4,35%	\$ -19.486	-4,70%	\$ -18.988	-5%
Ingresos financieros y otros	\$ 941	0,27%	\$ 2.553	0,63%	\$ 2.829	0,68%	\$ 2.627	1%
Otros gastos	\$ -1.015	-0,29%	\$ -4.441	-1,10%	\$ -2.353	-0,57%	\$ -4.176	-1%
Dividendos ganados	\$ 36.400	10,41%	\$ 27.597	6,82%	\$ 28.092	6,78%	\$ 32.591	8%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN O EBIT</b>	<b>\$ 140.003</b>	<b>40,02%</b>	<b>\$ 140.559</b>	<b>34,72%</b>	<b>\$ 150.001</b>	<b>36,18%</b>	<b>\$ 152.838</b>	<b>37%</b>
Gastos financieros	\$ -6.407	-1,83%	\$ -13.275	-3,28%	\$ -12.566	-3,03%	\$ -12.655	-3%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 133.596</b>	<b>38,19%</b>	<b>\$ 127.284</b>	<b>31,44%</b>	<b>\$ 137.435</b>	<b>33,15%</b>	<b>\$ 140.183</b>	<b>34%</b>
Impuesto a la renta	\$ -19.799	-5,66%	\$ -24.756	-6,11%	\$ -23.328	-5,63%	\$ -22.022	-5%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 113.797</b>	<b>32,53%</b>	<b>\$ 102.528</b>	<b>25,33%</b>	<b>\$ 114.107</b>	<b>27,52%</b>	<b>\$ 118.161</b>	<b>28%</b>

## Anexo 2.

Análisis horizontal del estado de resultado del periodo 2016-2019.

Cuentas de resultados	Periodo 2019 - 2018			Periodo 2018 - 2017			Periodo 2017 - 2016		
	2019	2018	%	2018	2017	%	2017	2016	%
Al 31 de diciembre (miles de USD)									
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>\$ 349.817</b>	<b>\$ 404.847</b>	<b>-13,59%</b>	<b>\$ 404.847</b>	<b>\$ 414.587</b>	<b>-2,35%</b>	<b>\$ 404.847</b>	<b>\$ 414.773</b>	<b>-2,39%</b>
Costos de ventas	\$ -210.941	\$ -248.561	-15,14%	\$ -248.561	\$ -249.618	-0,42%	\$ -248.561	\$ -249.702	-0,46%
<b>UTILIDAD BRUTA O EBITDA</b>	<b>\$ 138.876</b>	<b>\$ 156.286</b>	<b>-11,14%</b>	<b>\$ 156.286</b>	<b>\$ 164.969</b>	<b>-5,26%</b>	<b>\$ 156.286</b>	<b>\$ 165.071</b>	<b>-5,32%</b>
Gastos de ventas y administración	\$ -18.046	\$ -23.844	-24,32%	\$ -23.844	\$ -24.050	-0,86%	\$ -23.844	\$ -24.287	-1,82%
Participación a trabajadores	\$ -17.153	\$ -17.592	-2,50%	\$ -17.592	\$ -19.486	-9,72%	\$ -17.592	\$ -18.988	-7,35%
Ingresos financieros y otros	\$ 941	\$ 2.553	-63,14%	\$ 2.553	\$ 2.829	-9,76%	\$ 2.553	\$ 2.627	-2,82%
Otros gastos	\$ -1.015	\$ -4.441	-77,14%	\$ -4.441	\$ -2.353	88,74%	\$ -4.441	\$ -4.176	6,35%
Dividendos ganados	\$ 36.400	\$ 27.597	31,90%	\$ 27.597	\$ 28.092	-1,76%	\$ 27.597	\$ 32.591	-15,32%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN O EBIT</b>	<b>\$ 140.003</b>	<b>\$ 140.559</b>	<b>-0,40%</b>	<b>\$ 140.559</b>	<b>\$ 150.001</b>	<b>-6,29%</b>	<b>\$ 140.559</b>	<b>\$ 152.838</b>	<b>-8,03%</b>
Gastos financieros	\$ -6.407	\$ -13.275	-51,74%	\$ -13.275	\$ -12.566	5,64%	\$ -13.275	\$ -12.655	4,90%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 133.596</b>	<b>\$ 127.284</b>	<b>4,96%</b>	<b>\$ 127.284</b>	<b>\$ 137.435</b>	<b>-7,39%</b>	<b>\$ 127.284</b>	<b>\$ 140.183</b>	<b>-9,20%</b>
Impuesto a la renta	\$ -19.799	\$ -24.756	-20,02%	\$ -24.756	\$ -23.328	6,12%	\$ -24.756	\$ -22.022	12,41%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 113.797</b>	<b>\$ 102.528</b>	<b>10,99%</b>	<b>\$ 102.528</b>	<b>\$ 114.107</b>	<b>-10,15%</b>	<b>\$ 102.528</b>	<b>\$ 118.161</b>	<b>-13,23%</b>

## Anexo 3.

*Análisis vertical del balance general del periodo 2016-2019.*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	AÑO							
	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 64.278</b>	<b>11,22%</b>	<b>\$ 88.371</b>	<b>14,62%</b>	<b>\$ 79.936</b>	<b>12,78%</b>	<b>\$ 73.320</b>	<b>11,35%</b>
Efectivos	\$ 366	0,06%	\$ 6.713	1,11%	\$ 8.150	1,30%	\$ 3.215	0,50%
Cuentas por cobrar comerciales y otras	\$ 36.651	6,40%	\$ 34.044	5,63%	\$ 25.806	4,13%	\$ 29.947	4,64%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 3.765	0,66%	\$ 8.745	1,45%	\$ 4.945	0,79%	\$ 3.796	0,59%
Inventarios	\$ 21.294	3,72%	\$ 37.131	6,14%	\$ 39.383	6,30%	\$ 34.928	5,41%
Otros activos	\$ 2.202	0,38%	\$ 1.738	0,29%	\$ 1.652	0,26%	\$ 1.434	0,22%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 508.632</b>	<b>88,78%</b>	<b>\$ 516.271</b>	<b>85,38%</b>	<b>\$ 545.650</b>	<b>87,22%</b>	<b>\$ 572.770</b>	<b>88,65%</b>
Propiedades, planta, equipos y otros neto	\$ 434.618	75,86%	\$ 441.246	72,98%	\$ 468.624	74,91%	\$ 492.712	76,26%
Inversiones en subsidiarias	\$ 62.714	10,95%	\$ 62.694	10,37%	\$ 53.694	8,58%	\$ 53.694	8,31%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 9.117	1,59%	\$ 10.559	1,75%	\$ 12.644	2,02%	\$ 15.155	2,35%
Activos por impuestos diferidos	\$ 1.620	0,28%	\$ 1.453	0,24%	\$ 1.240	0,20%	\$ 1.545	0,24%
Otros activos	\$ 563	0,10%	\$ 319	0,05%	\$ 9.448	1,51%	\$ 9.664	1,50%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 572.910</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 646.090</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 217.238</b>	<b>37,92%</b>	<b>\$ 197.214</b>	<b>32,62%</b>	<b>\$ 176.447</b>	<b>28,21%</b>	<b>\$ 178.218</b>	<b>27,58%</b>
Obligaciones financieras	\$ -	0,00%	\$ 78.891	13,05%	\$ 58.327	9,32%	\$ 70.279	10,88%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 195.010	34,04%	\$ 94.045	15,55%	\$ 95.104	15,20%	\$ 81.152	12,56%
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 18.370	3,21%	\$ 20.547	3,40%	\$ 21.438	3,43%	\$ 21.818	3,38%
Provisiones	\$ 1.656	0,29%	\$ 1.861	0,31%	\$ 469	0,07%	\$ 4.969	0,77%
Pasivos de contratos	\$ 2.202	0,38%	\$ 1.870	0,31%	\$ 1.109	0,18%	\$ -	0,00%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.258</b>	<b>1,44%</b>	<b>\$ 16.101</b>	<b>2,66%</b>	<b>\$ 109.509</b>	<b>17,51%</b>	<b>\$ 119.946</b>	<b>18,56%</b>
Obligaciones financieras	\$ -	0,00%	\$ 8.892	1,47%	\$ 102.066	16,32%	\$ 112.239	17,37%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 1.473	0,26%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Obligaciones por beneficios a los empleados	\$ 6.785	1,18%	\$ 7.209	1,19%	\$ 7.443	1,19%	\$ 7.707	1,19%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 347.414</b>	<b>60,64%</b>	<b>\$ 391.327</b>	<b>64,72%</b>	<b>\$ 339.630</b>	<b>54,29%</b>	<b>\$ 347.926</b>	<b>53,85%</b>
Capital social	\$ 61.420	10,72%	\$ 61.420	10,16%	\$ 102.382	16,37%	\$ 102.382	15,85%
Reservas	\$ 51.203	8,94%	\$ 105.310	17,42%	\$ 51.203	8,18%	\$ 51.203	7,93%
Resultados acumulados	\$ 234.791	40,98%	\$ 224.597	37,15%	\$ 186.045	29,74%	\$ 194.341	30,08%
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 572.910</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 646.090</b>	<b>100%</b>

## Anexo 4.

*Análisis horizontal del balance general 2016-2019.*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Periodo 2019-2018			Periodo 2018-2017			Periodo 2017-2016		
	2019	2018	%	2018	2017	%	2017	2016	%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 64.278</b>	<b>\$ 88.371</b>	<b>-27,26%</b>	<b>\$ 88.371</b>	<b>\$ 79.936</b>	<b>10,55%</b>	<b>\$ 79.936</b>	<b>\$ 73.320</b>	<b>9,02%</b>
Efectivos	\$ 366	\$ 6.713	-94,55%	\$ 6.713	\$ 8.150	-17,63%	\$ 8.150	\$ 3.215	153,50%
Cuentas por cobrar comerciales y otras	\$ 36.651	\$ 34.044	7,66%	\$ 34.044	\$ 25.806	31,92%	\$ 25.806	\$ 29.947	-13,83%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 3.765	\$ 8.745	-56,95%	\$ 8.745	\$ 4.945	76,85%	\$ 4.945	\$ 3.796	30,27%
Inventarios	\$ 21.294	\$ 37.131	-42,65%	\$ 37.131	\$ 39.383	-5,72%	\$ 39.383	\$ 34.928	12,75%
Otros activos	\$ 2.202	\$ 1.738	26,70%	\$ 1.738	\$ 1.652	5,21%	\$ 1.652	\$ 1.434	15,20%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 508.632</b>	<b>\$ 516.271</b>	<b>-1,48%</b>	<b>\$ 516.271</b>	<b>\$ 545.650</b>	<b>-5,38%</b>	<b>\$ 545.650</b>	<b>\$ 572.770</b>	<b>-4,73%</b>
Propiedades, planta, equipos y otros neto	\$ 434.618	\$ 441.246	-1,50%	\$ 441.246	\$ 468.624	-5,84%	\$ 468.624	\$ 492.712	-4,89%
Inversiones en subsidiarias	\$ 62.714	\$ 62.694	0,03%	\$ 62.694	\$ 53.694	16,76%	\$ 53.694	\$ 53.694	0%
Cuentas por cobrar financieras	\$ 9.117	\$ 10.559	-13,66%	\$ 10.559	\$ 12.644	-16,49%	\$ 12.644	\$ 15.155	-16,57%
Activos por impuestos diferidos	\$ 1.620	\$ 1.453	11,49%	\$ 1.453	\$ 1.240	17,18%	\$ 1.240	\$ 1.545	-19,74%
Otros activos	\$ 563	\$ 319	76,49%	\$ 319	\$ 9.448	-96,62%	\$ 9.448	\$ 9.664	-2,24%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 572.910</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>-5,25%</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>-3,35%</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>\$ 646.090</b>	<b>-3,17%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 217.238</b>	<b>\$ 197.214</b>	<b>10,15%</b>	<b>\$ 197.214</b>	<b>\$ 176.447</b>	<b>11,77%</b>	<b>\$ 176.447</b>	<b>\$ 178.218</b>	<b>-0,99%</b>
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 78.891	-100%	\$ 78.891	\$ 58.327	35,26%	\$ 58.327	\$ 70.279	-17,01%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 195.010	\$ 94.045	107,36%	\$ 94.045	\$ 95.104	-1,11%	\$ 95.104	\$ 81.152	17,19%
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 18.370	\$ 20.547	-10,60%	\$ 20.547	\$ 21.438	-4,16%	\$ 21.438	\$ 21.818	-1,74%
Provisiones	\$ 1.656	\$ 1.861	-11,02%	\$ 1.861	\$ 469	296,80%	\$ 469	\$ 4.969	-90,56%
Pasivos de contratos	\$ 2.202	\$ 1.870	17,75%	\$ 1.870	\$ 1.109	68,62%	\$ 1.109	\$ -	0%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 8.258</b>	<b>\$ 16.101</b>	<b>-48,71%</b>	<b>\$ 16.101</b>	<b>\$ 109.509</b>	<b>-85,30%</b>	<b>\$ 109.509</b>	<b>\$ 119.946</b>	<b>-8,70%</b>
Obligaciones financieras	\$ -	\$ 8.892	-100%	\$ 8.892	\$ 102.066	-91,29%	\$ 102.066	\$ 112.239	-9,06%
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ 1.473	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Obligaciones por beneficios a los empleados	\$ 6.785	\$ 7.209	-5,88%	\$ 7.209	\$ 7.443	-3,14%	\$ 7.443	\$ 7.707	-3,43%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 347.414</b>	<b>\$ 391.327</b>	<b>-11,22%</b>	<b>\$ 391.327</b>	<b>\$ 339.630</b>	<b>15,22%</b>	<b>\$ 339.630</b>	<b>\$ 347.926</b>	<b>-2,38%</b>
Capital social	\$ 61.420	\$ 61.420	0%	\$ 61.420	\$ 102.382	-40,01%	\$ 102.382	\$ 102.382	0%
Reservas	\$ 51.203	\$ 105.310	-51,38%	\$ 105.310	\$ 51.203	105,67%	\$ 51.203	\$ 51.203	0%
Resultados acumulados	\$ 234.791	\$ 224.597	4,54%	\$ 224.597	\$ 186.045	20,72%	\$ 186.045	\$ 194.341	-4,27%
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 572.910</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>-5,25%</b>	<b>\$ 604.642</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>-3,35%</b>	<b>\$ 625.586</b>	<b>\$ 646.090</b>	<b>-3,17%</b>

## Anexo 5.

*Análisis vertical del estado de flujos de efectivo del 2016-2019.*

Estado de flujos de efectivo								
Al 31 de diciembre	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$ 235.311</b>	<b>64293%</b>	<b>\$ 112.652</b>	<b>1678%</b>	<b>\$ 158.711</b>	<b>1947%</b>	<b>\$ 126.708</b>	<b>3941%</b>
Efectivo recibido de clientes y relacionadas	\$ 364.720	99650%	\$ 386.485	5757%	\$ 457.074	5608%	\$ 394.677	12276%
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$ -107.606	-29401%	\$ -238.616	-3555%	\$ -267.059	-3277%	\$ -232.343	-7227%
Intereses pagados	\$ -5.897	-1611%	\$ -10.884	-162%	\$ -10.415	-128%	\$ -11.488	-357%
Intereses ganados	\$ 942	257%	\$ 771	11%	\$ 1.173	14%	\$ 1.148	36%
Otros activos	\$ -707	-193%	\$ 130	2%	\$ 214	3%	\$ -25.286	-787%
Impuestos a las ganancias	\$ -16.141	-4410%	\$ -25.234	-376%	\$ -22.062	-271%	\$ 71	2%
Efectivo neto provisto en actividades de explotación	\$ 235.311	64293%	\$ 112.652	1678%	\$ 158.711	1947%	\$ 126.708	3941%
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 4.124</b>	<b>1127%</b>	<b>\$ 9.165</b>	<b>137%</b>	<b>\$ -8.855</b>	<b>-109%</b>	<b>\$ 16.739</b>	<b>521%</b>
Adquisición de propiedades, planta y equipos, neto	\$ -20.832	-5692%	\$ -14.716	-219%	\$ -11.367	-139%	\$ -12.420	-386%
Dividendos recibidos	\$ 24.976	6824%	\$ 23.881	356%	\$ 1.075	13%	\$ 26.838	835%
Adquisición de inversiones en subsidiarias	\$ -20	-5%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -10	0%
Efectivo neto provisto en actividades de inversión	\$ 4.124	1127%	\$ 9.165	137%	\$ -8.855	-109%	\$ 16.739	521%
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ -245.782</b>	<b>-67154%</b>	<b>\$ -123.254</b>	<b>-1836%</b>	<b>\$ -144.921</b>	<b>-1778%</b>	<b>\$ -145.330</b>	<b>-4520%</b>
Nuevos préstamos	\$ -	0%	\$ 49.000	0%	\$ 99.000	0%	\$ 111.000	0%
Arrendamientos	\$ -1.263	-345%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Intereses pagados por arrendamientos	\$ -102	-28%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Pago de préstamos	\$ -87.783	-23984%	\$ -121.174	-1805%	\$ -121.174	-1487%	\$ -83.838	-2608%
Reducción de capital	\$ -	0%	\$ -40.962	-610%	\$ -	0%	\$ -	0%
Dividendos pagados	\$ -156.634	-42796%	\$ -10.118	-151%	\$ -122.747	-1506%	\$ -172.492	-5365%
Efectivo neto utilizado en actividades de financiación	\$ -245.782	-67154%	\$ -123.254	-1836%	\$ -144.921	-1778%	\$ -145.330	-4520%
<b>Disminución neta en efectivo</b>	<b>\$ -6.347</b>	<b>-1734%</b>	<b>\$ -1.437</b>	<b>-21%</b>	<b>\$ 4.935</b>	<b>61%</b>	<b>\$ -1.883</b>	<b>-59%</b>
Efectivo al comienzo del año	\$ 6.713	1834%	\$ 8.150	121%	\$ 3.215	39%	\$ 5.098	159%
<b>Efectivo al final año</b>	<b>\$ 366</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.713</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.150</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.215</b>	<b>100%</b>

## Anexo 6

## Análisis horizontal del estado de flujos de efectivo 2016-2019

Estado de Flujos de Efectivo									
Al 31 de diciembre	Periodo 2019-2018			Periodo 2018-2017			Periodo 2017-2016		
	2019	2018	%	2018	2017	%	2017	2016	%
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	\$ 235.311	\$ 112.652	108,88%	\$ 112.652	\$ 158.711	-29,02%	\$ 158.711	\$ 126.708	25,26%
Efectivo recibido de clientes y relacionadas	\$ 364.720	\$ 386.485	-5,63%	\$ 386.485	\$ 457.074	-15,44%	\$ 457.074	\$ 394.677	15,81%
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$ -107.606	\$ -238.616	-54,90%	\$ -238.616	\$ -267.059	-10,65%	\$ -267.059	\$ -232.343	14,94%
Intereses pagados	\$ -5.897	\$ -10.884	-45,82%	\$ -10.884	\$ -10.415	4,50%	\$ -10.415	\$ -11.488	-9,34%
Intereses ganados	\$ 942	\$ 771	22,18%	\$ 771	\$ 1.173	-34,27%	\$ 1.173	\$ 1.148	2,18%
Otros activos	\$ -707	\$ 130	443,85%	\$ 130	\$ 214	-39,25%	\$ 214	\$ -25.286	-99,15%
Impuestos a las ganancias	\$ -16.141	\$ -25.234	-36,03%	\$ -25.234	\$ -22.062	14,38%	\$ -22.062	\$ 71	30973,24%
Efectivo neto provisto en actividades de explotación	\$ 235.311	\$ 112.652	108,88%	\$ 112.652	\$ 158.711	-29,02%	\$ 158.711	\$ 126.708	25,26%
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	\$ 4.124	\$ 9.165	-55%	\$ 9.165	\$ -8.855	3,50%	\$ -8.855	\$ 16.739	47,10%
Adquisición de propiedades, planta y equipos, neto	\$ -20.832	\$ -14.716	41,56%	\$ -14.716	\$ -11.367	29,46%	\$ -11.367	\$ -12.420	-8,48%
Dividendos recibidos	\$ 24.976	\$ 23.881	4,59%	\$ 23.881	\$ 1.075	2121,49%	\$ 1.075	\$ 26.838	-95,99%
Adquisición de inversiones en subsidiarias	\$ -20	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -10	-100%
Efectivo neto provisto en actividades de inversión	\$ 4.124	\$ 9.165	-55%	\$ 9.165	\$ -8.855	3,50%	\$ -8.855	\$ 16.739	47,10%
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	\$ -245.782	\$ -123.254	99,41%	\$ -123.254	\$ -144.921	-14,95%	\$ -144.921	\$ -145.330	-0,28%
Nuevos préstamos	\$ -	\$ 49.000	-100%	\$ 49.000	\$ 99.000	-50,51%	\$ 99.000	\$ 111.000	-10,81%
Arrendamientos	\$ -1.263	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0,00%
Intereses pagados por arrendamientos	\$ -102	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0,00%
Pago de préstamos	\$ -87.783	\$ -121.174	-27,56%	\$ -121.174	\$ -121.174	0%	\$ -121.174	\$ -83.838	44,53%
Reducción de capital	\$ -	\$ -40.962	-100,00%	\$ -40.962	\$ -	100%	\$ -	\$ -	0,00%
Dividendos pagados	\$ -156.634	\$ -10.118	1448,07%	\$ -10.118	\$ -122.747	-91,76%	\$ -122.747	\$ -172.492	-28,84%
Efectivo neto utilizado en actividades de financiación	\$ -245.782	\$ -123.254	99,41%	\$ -123.254	\$ -144.921	-14,95%	\$ -144.921	\$ -145.330	-0,28%
<b>Disminución neta en efectivo</b>	\$ -6.347	\$ -1.437	341,68%	\$ -1.437	\$ 4.935	-70,88%	\$ 4.935	\$ -1.883	162,08%
Efectivo al comienzo del año	\$ 6.713	\$ 8.150	-17,63%	\$ 8.150	\$ 3.215	153,50%	\$ 3.215	\$ 5.098	-36,94%
<b>Efectivo al final año</b>	\$ 366	\$ 6.713	-94,55%	\$ 6.713	\$ 8.150	-17,63%	\$ 8.150	\$ 3.215	153,50%

**Anexo 7.*****Ratios de liquidez de periodos 2016-2019***

<b>Ratios Liquidez</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Liquidez general	Activo corriente/Pasivo corriente	0,30	0,45	0,45	0,41
Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo corriente	0,20	0,26	0,23	0,22
Tesorería	Efectivo/Pasivo corriente	0,002	0,03	0,05	0,02

**Anexo 8*****Ratios de solvencia y endeudamiento 2016-2019.***

<b>Ratios de Solvencia y endeudamiento</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Solvencia general	Total activo/Total pasivo	2,54	2,83	2,19	2,17
Endeudamiento general	Total pasivo/Patrimonio neto	0,65	0,55	0,84	0,86
Endeudamiento a L/P	Pasivo no corriente/Patrimonio neto	0,02	0,04	0,32	0,34
Endeudamiento a C/P	Pasivo corriente/Patrimonio neto	0,63	0,50	0,52	0,51
Endeudamiento bancario	Préstamos bancarios/Patrimonio neto	0	0,22	0,47	0,52

**Anexo 9.*****Ratios de rentabilidad 2016-2019.***

<b>Ratios de rentabilidad</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Rendimiento sobre activos (ROA)	BAII/Total activo	24%	23%	24%	24%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta/Patrimonio neto	33%	26%	34%	34%
Margen de utilidad operativa	BAII/Ventas	40%	35%	36%	37%
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/Ventas	33%	25%	28%	28%
Apalancamiento financiero	(Activos /Patrimonio neto)*(BAI/BAII)	1,57	1,40	1,69	1,70

**Anexo 11.*****Ratios de eficiencia 2016-2019.***

<b>Ratios de eficiencia</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Rotación de inventarios	Aprovisionamientos/Existencias	9,91	6,69	6,34	7,15
Rotación cuentas por cobrar	Ventas/Cuentas por cobrar	9,54	11,89	16,07	13,85
Rotación activo corriente	Ventas/Activos corrientes	5,44	4,58	5,19	5,66
Rotación activo no corriente	Ventas/Activos no corrientes	0,69	0,78	0,76	0,72
Rotación de activos	Ventas/Activos	0,61	0,67	0,66	0,64
Rotación de cuentas por pagar	Costos de ventas/Proveedores	1,08	2,64	2,62	3,08

**Anexo 12.*****Comparación de indicadores financieros con las del sector.***

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>UNACEM</b>		<b>HOLCIM</b>	
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Liquidez general	0,39	0,38	0,45	0,30
Solvencia general	1,82	1,90	2,83	2,54
Endeudamiento general	1,21	1,11	0,55	0,65
Rendimiento sobre activos (ROA)	18%	22%	23%	24%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	29%	34%	26%	33%
Rotación de inventarios	7	7	7	10
Rotación cuentas por cobrar	17	24	12	10
Rotación de cuentas por pagar	7	6	3	1

**Anexo 13.*****Periodo medio de maduración de 2016-2019.***

<b>Periodo medio de maduración</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Periodo medio de cobro (días)	(Cuentas comerciales/Ventas)*365	38	31	23	26
Periodo medio de inventarios (días)	(Inventarios /Coste de ventas)*365	37	55	58	51
Periodo medio de pago (días)	(Proveedores/Costos de ventas)*365	337	138	139	119
<b>PMM (días)</b>		<b>-262</b>	<b>-53</b>	<b>-59</b>	<b>-41</b>

**Anexo 14.***Necesidades operativas de fondos 2016-2019.*

<b>Necesidades operativas de fondos</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Fondo maniobra</b>	<b>\$ -152.960</b>	<b>\$ -108.843</b>	<b>\$ -96.511</b>	<b>\$ -104.898</b>
Activo corriente operativo	\$ 58.311	\$ 77.888	\$ 73.339	\$ 68.090
Pasivo corriente operativo	\$ 213.380	\$ 114.592	\$ 116.542	\$ 102.970
<b>Necesidades operativas de fondos</b>	<b>\$ -155.069</b>	<b>\$ -36.704</b>	<b>\$ -43.203</b>	<b>\$ -34.880</b>
Necesidad de recursos negociados	\$ -2.109	\$ 72.139	\$ 53.308	\$ 70.018
Recursos negociados corto plazo	\$ -	\$ 78.891	\$ 58.327	\$ 70.279
<b>Recursos forzados</b>	<b>\$ -2.109</b>	<b>\$ -6.752</b>	<b>\$ -5.019</b>	<b>\$ -261</b>

**CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DE HOLCIM ECUADOR S.A.****Dirigida a: Jonny Apraez Suarez**

1. CUÁLES CONSIDERA USTED QUE FUERON LOS MAYORES DESAFÍOS  
DENTRO DE LA EMPRESA
2. ¿CÓMO EVITARÍA TENER RIESGOS DE ERRORES EN EL TRABAJO A LA HORA  
DE MANEJAR TODA LA CONTABILIDAD DE UNA EMPRESA TAN GRANDE  
COMO HOLCIM ECUADOR?
3. CÓMO SE ENCUENTRA LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
4. ¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS MÁS UTILIZADOS ACTUALMENTE PARA  
REALIZAR LAS PLANILLAS DE INGRESOS Y EGRESOS DE HOLCIM ECUADOR?
5. ¿POR QUÉ CREE USTED QUE SON LA EMPRESA MEJOR POSICIONADA DEL  
SECTOR?

## **RESUMEN DE LA ENTREVISTA**

### **1. ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE FUERON LOS MAYORES DESAFÍOS DENTRO DE LA EMPRESA?**

Uno de los verdaderos desafíos de la empresa Holcim Ecuador S.A. es tratar de tener la sostenibilidad de las operaciones de la compañía y crear soluciones innovadoras para la mejor construcción e infraestructura en el país, y con ello tratar de lograr al menos 1/3 de las ganancias provengan de soluciones sostenibles.

### **2. ¿CÓMO EVITARÍA TENER RIESGOS DE ERRORES EN EL TRABAJO A LA HORA DE MANEJAR TODA LA CONTABILIDAD DE UNA EMPRESA TAN GRANDE COMO HOLCIM ECUADOR?**

Realizar de un modo efectivo la gestión contable de la empresa es una de las necesidades más relevantes para Holcim, ya que se está hablando de una empresa con importaciones y exportaciones nacionales como internacionales, puesto que, con todo esto la empresa opto por un análisis y control periódico de la estructura financiera con ello también beneficiando para poder tomar decisiones estratégicas. Dentro de esto **para** asegurar de que la gestión contable es óptima, el primer paso es confiar en programas de contabilidad profesionales. Gracias a su capacidad de centralizar y procesar grandes cantidades de datos, la automatización de procesos y tareas repetitivas, reducen al mínimo los márgenes de error, y permiten trabajar de manera más sencilla y eficiente.

### **3. ¿CÓMO SE ENCUENTRA LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA?**

En Holcim Ecuador construimos para las personas y para el planeta. Nuestro compromiso por el desarrollo sostenible del Ecuador se hace más fuerte cada año y lo llevamos a la práctica desde cada una de nuestras acciones y a través de nuestras soluciones innovadoras y sostenibles para la construcción. un año marcado por la necesidad de la reactivación, de adaptarnos a una nueva realidad, de superar los efectos provocados por la pandemia del COVID 19 en el que el mercado de la construcción sigue contraído. Para Holcim Ecuador además fue un año para celebrar nuestros primeros 100 años de compañía, con estos, la oportunidad de honrar una historia que nos llena de orgullo y a todos quienes la han construido para hacer de esta la empresa que conocemos hoy, que brinda progreso y bienestar para el país Nuestra apuesta por ofrecer al mercado soluciones innovadoras y sostenibles se fortalece, casi el 70% de nuestros ingresos provienen de soluciones verdes. Seguimos innovando para atender al mercado de la construcción, en el 2021 presentamos la línea de cementos ECO Etiquetas, con una huella 30% menor de emisiones de CO2. Nuestra estrategia este año se concentró en 3 pilares: Crecimiento, Performance y Diversificación, los que nos permiten adaptarnos a nuestras prioridades de sostenibilidad, En ese período, el valor de las ventas netas de los productos fabricados por la compañía, fue de USD 338 millones 310 mil dólares. Mientras que las utilidades antes de impuestos de Holcim Ecuador S.A. fueron de USD 116 millones 400 mil dólares

### **4. ¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS MÁS UTILIZADOS ACTUALMENTE PARA REALIZAR LAS PLANILLAS DE INGRESOS Y EGRESOS DE HOLCIM ECUADOR?**

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de deuda y para asignar los ingresos por intereses durante el período en cuestión. usando el método de interés efectivo de cualquier diferencia entre el importe inicial y al vencimiento, ajustado por cualquier pérdida por incobrabilidad.

Los ingresos por intereses se reconocen usando el método de interés efectivo para instrumentos de deuda valorados a su costo amortizado y al FVORI. La Compañía considera que un activo financiero tiene un riesgo crediticio bajo cuando el activo tiene una calificación interna de “desempeño”. Todos los pasivos financieros se miden posteriormente al costo amortizado utilizando el método de interés efectivo o a FVR.

## **5. ¿POR QUÉ CREE USTED QUE SON LA EMPRESA MEJOR POSICIONADA DEL SECTOR?**

Holcim es la empresa mejor posicionada a nivel nacional ya que primero trabaja en proyectos de reducción de emisiones de carbono, y además promoverá la construcción circular, aumentando el uso de materiales reciclados en sus productos y procesos; todo esto a la par del desarrollo e implementación de tecnologías avanzadas. Además, es líder en la industria de la construcción, en la producción de cemento, concreto y agregados. Además de que desde el 2005 es responsable de la inversión social de la empresa. Desde ese momento ha enfocado su gestión en 6 áreas de acción: Educación, empleo, salud, negocios inclusivos, infraestructura y ambiente.