



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA "AGRORED
CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA
DE PICHINCHA

AUTOR: ANA MARÍA VISCARRA JIMÉNEZ

Año 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

CERTIFICADO

Eco. José Zapata

Ing. Galo Moreno

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AGRORED CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA” realizado por Ana María Viscarra Jiménez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a la profundidad del análisis y el nivel técnico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Ana María Viscarra Jiménez que lo entregue al Eco. Galo Acosta en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 21 de Mayo del 2015.



Eco. José Zapata

DIRECTOR



Ing. Galo Moreno

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORIZACIÓN

Ana María Viscarra Jiménez

Yo, Viscarra Jiménez Ana María

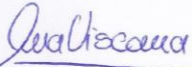
Autorizo a la Universidad de **DECLARO QUE:** la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA

El proyecto de grado denominado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AGRORED CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. de Mayo de 2015.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 21 de Mayo de 2015. Viscarra Jiménez Ana María


Ana María Viscarra Jiménez.

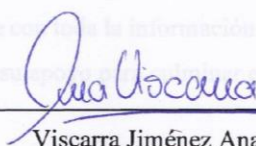
CI. 172170509-1

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.****AUTORIZACIÓN**

Yo, Viscarra Jiménez Ana María

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AGRORED CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y auditoría.

Sangolquí, 21 de Mayo de 2015.



Viscarra Jiménez Ana María

DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicarle a Dios ya que él me da cada día de vida con muchas bendiciones y por el estoy en donde estoy en este momento gracias a su poder infinito que tiene sobre mi vida.

Este trabajo se lo dedico a mis padres Clemencia y Guillermo quienes me han apoyado en todo momento y por esto he seguido adelante, siempre han estado a mi lado apoyándome, exigiéndome y por esto les doy las gracias por ser la persona que soy hoy en día ya que lo mejor que me han podido dar es la educación.

A mis hermanos y mis sobrinos que son mi motivación y mi motor para seguir adelante y cumplir con cada una de las metas y objetivos que me he propuesto a lo largo de mi vida.

A Criss que es la persona más importante en mi vida gracias por su apoyo incondicional y por estar ahí siempre dándome las fuerzas para seguir adelante a pesar de cualquier adversidad que se presente en mi camino.

De igual manera agradezco de todo corazón el apoyo de el Eco. José Zapata y al Ing. Galo Moreno por su ayuda incondicional y su paciencia para poder realizar y haber culminado mi tesis.

A mi tío por ayudarme con toda la información necesaria de su empresa para poder desarrollar este trabajo y su apoyo para culminar este proyecto.

Ana María Viscarra.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que me da la vida, la inteligencia y la capacidad para poder desarrollar este trabajo así también a mis padres por apoyarme con todos los recursos necesarios para culminar con éxito mi vida estudiantil hasta este nivel.

Mi reconocimiento a mis tutores por ser parte directa de éxito y en especial al Eco. José Zapata e Ing. Galo Moreno quienes a pesar de los obstáculos siempre han estado al pendiente del avance de este trabajo y han sido de gran ayuda con su conocimiento.

Mi agradecimiento a todas y cada una de las personas que han estado ahí apoyándome y ayudándome a que este trabajo siga adelante y sea culminado.

Finalmente un reconocimiento de manera muy especial al Dr. Gilberth Jiménez por haberme dado la oportunidad y la confianza para realizar este trabajo aplicado a su empresa, le quiero un montón gracias por todo.

Ana María

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	vii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	vii
AUTORIZACIÓN	vii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
1.1.1. Razón Social.....	5
1.1.2. Origen y desarrollo de la empresa	6
1.1.3. Filosofía Empresarial	6
1.1.4. Capital de la empresa	7
1.1.5. Estructura administrativa de la empresa.....	8
1.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONES	9
1.4. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA	10
1.4.1. Unidad Organizacional.....	10
1.4.2. Paridad de Autoridad y Responsabilidad.	10
1.4.3. Mejora Continua.....	11
1.4.4. Personal Calificado.....	12
1.4.5. Innovación	12
CAPÍTULO II	13
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	13
2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO – MACROAMBIENTE	13

2.1.1.	Factores Económicos.....	13
2.1.1.1.	Inflación.....	13
2.1.1.2.	PIB.....	14
2.1.1.3.	Tasas de Interés.....	16
2.1.1.3.1.	Tasa Activa.....	16
2.1.1.3.2.	Tasa Pasiva.....	18
2.1.1.4.	Balanza Comercial.....	20
2.1.2.	Factores Políticos y Legales.....	23
2.1.2.1.	Gobierno del Eco. Jamil Mahuad (1998 - 2000).....	23
2.1.2.2.	Gobierno del Dr. Gustavo Novoa (2000 – 2003).....	24
2.1.2.3.	Gobierno del Cnel. Lucio Gutiérrez (2003-2005).....	25
2.1.2.4.	Gobierno del Dr. Alfredo Palacio (2005 - 2007).....	26
2.1.2.5.	Gobierno del Eco. Rafael Correa (2007 - 2012).....	27
2.1.2.6.	Asamblea Constituyente.....	28
	1. Algunas semejanzas y diferencias.....	28
	2. Las tensiones y vacíos de la Constitución del 98.....	29
	3. La crisis del régimen político.....	30
	4. La corriente de cambio.....	34
	5. Alianza PAIS y su estrategia.....	35
	6. El accidentado periplo constituyente.....	38
	7. Comentarios finales.....	39
2.1.3.	Factores ambientales.....	41
2.1.3.1.	Factores Sociales.....	41
2.1.3.1.1.	Población.....	41
2.1.3.1.2.	Mercado Laboral.....	41
2.2.	DIAGNÓSTICO INTERNO – MICROAMBIENTE.....	43
2.2.1.	Proveedores.....	43
2.2.2.	Cliente externo.....	44
2.2.3.	Cliente Interno.....	45
2.2.4.	Equipo de Ventas.....	47
2.2.5.	Equipo de Contabilidad y Secretaría.....	48
2.2.6.	Competencia.....	49

2.2.7.	Organismos de Control.....	50
2.3.	SITUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA	51
2.3.1.	Capacidad directiva	51
2.3.2.	Capacidad del talento humano.....	52
2.3.3.	Capacidad Competitiva	54
2.4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
2.4.1.	Análisis FODA	55
2.4.1.1.	Fortalezas	55
2.4.1.2.	Oportunidades	55
2.4.1.3.	Debilidades	56
2.4.1.4.	Amenazas.....	56
2.5.	FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LAS BASES DE LA EMPRESA 59	
2.5.1.	Misión corporativa	59
2.5.2.	Visión corporativa	59
2.5.3.	Objetivos corporativos	59
2.5.4.	Estrategias corporativas.....	60
2.5.5.	Principios y valores corporativos	61
	CAPÍTULO III.....	63
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE AGRORED 63	
3.1.	ANÁLISIS FINANCIERO	63
3.1.1.	Análisis Horizontal.....	64
3.1.1.1.	Balance General.....	65
3.1.1.2.	Balance de Resultados	77
3.1.2.	Análisis Vertical	88
3.1.2.1.	Balance General.....	88
3.1.2.2.	Balance de Resultado.....	94
3.2.	RAZONES FINANCIERAS	97
3.2.1.	Razones de liquidez.....	97
3.2.1.1.	Razón Corriente	97
3.2.1.2.	Razón Acida o Índice de prueba acida.....	99
3.2.1.3.	Capital de trabajo neto	100

3.3.	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.	102
3.3.1.	Razón de Endeudamiento Total	102
3.3.2.	Razón Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio	104
3.4.	RAZONES DE ACTIVIDAD.....	105
3.4.1.	Rotación de Cuentas por Cobrar	106
3.4.2.	Plazo Medio de Cobranza.....	108
3.4.3.	Rotación de Inventarios de mercadería.	110
3.4.4.	Plazo medio de inventarios.....	111
3.4.5.	Rotación de Cuentas por Pagar	113
3.4.6.	Plazo medio de pagos	114
3.5.	RAZONES DE RENTABILIDAD.	115
3.5.1.	Rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad.....	116
3.5.2.	Rentabilidad Sobre Activos.....	117
3.5.3.	Rentabilidad sobre el patrimonio	119
3.5.4.	Método DuPont	120
	CAPÍTULO IV	124
4.	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA RED AGRÍCOLA “AGRORED”	124
4.1.	CUENTAS POR COBRAR	124
4.1.1.	Situación actual de las cuentas por cobrar.....	125
4.1.2.	Modelo propuesto para gestión de cuentas por cobrar	126
4.1.2.1.	Políticas crediticias	127
4.1.2.2.	Evaluación del cliente antes de conceder el crédito	127
4.1.2.3.	Seguimiento del crédito	130
4.1.2.4.	Técnicas de cobro	130
4.1.2.4.1.	Vía E-mail.....	131
4.1.2.4.2.	Cartas	132
4.1.2.4.3.	Llamada telefónica	132
4.1.2.4.4.	Acciones legales	133
4.1.2.5.	Estrategias para cuentas por cobrar	133
4.2.	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.....	133
4.2.1.	Situación actual cuentas por pagar	134

4.2.2.	Modelo de gestión cuentas por pagar	134
4.2.3.	Estrategias para cuentas por pagar	135
4.3.	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	135
4.3.1.	Control de activos fijos.....	136
4.3.2.	Proceso de los activos fijos	136
4.4.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	136
4.4.1.	Situación actual de inventarios en la empresa.....	137
4.4.2.	Importancia en el capital de trabajo.....	137
4.4.3.	Políticas de inventarios.....	138
4.4.4.	Estrategias a aplicar a Inventarios	140
4.5.	FINANCIAMIENTO	140
4.5.1.	Políticas de financiamiento	141
4.5.2.	Situación actual de la empresa	142
4.5.3.	Propuesta de política de financiamiento.....	142
4.6.	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	143
4.6.1.	Presupuesto de ventas.....	143
4.6.2.	Presupuesto de costos	143
4.6.3.	Presupuesto de gastos	144
4.7.	ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	144
4.7.1.	Estado de resultados presupuestado	144
4.7.2.	Balance general proyectado.....	146
4.7.2.1.	Activos	146
4.7.2.2.	Pasivos	147
4.7.2.3.	Flujo de efectivo	147
	CAPÍTULO V	151
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
5.1.	Conclusiones	151
5.2.	Recomendaciones.....	152
	BIBLIOGRAFÍA	153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. HATO GANADERO E INVERSIONES	4
TABLA 2. INFLACIÓN ECUADOR (2008 – 2014)	13
TABLA 3. PRODUCTO INTERNO BRUTO ECUADOR (2009-2014)	15
TABLA 4. TASA ACTIVA (ECUADOR)	16
TABLA 5. TASA DE INTERÉS PASIVA	18
TABLA 6. BALANZA COMERCIAL ECUADOR (2009-2014)	21
TABLA 7. MATRIZ FODA AGRORED CÍA. LTDA.	57
TABLA 8. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (2011-2012)	66
TABLA 9. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (2012-2013)	68
TABLA 10. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (2013-2014)	70
TABLA 11. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE DE RESULTADOS (2011-2012)	78
TABLA 12. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE DE RESULTADOS (2012-2013)	80
TABLA 13. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE DE RESULTADOS (2014-2015)	82
TABLA 14. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	89
TABLA 15. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	94
TABLA 16. RAZÓN CORRIENTE.	97
TABLA 17. RAZÓN ÁCIDA O ÍNDICE DE PRUEBA ACIDA.	99
TABLA 18. CAPITAL DE TRABAJO NETO	101
TABLA 19. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	103
TABLA 20. RAZÓN PASIVO A LARGO PLAZO A PATRIMONIO	104
TABLA 21. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	107
TABLA 22. PLAZO MEDIO DE COBRANZA	108
TABLA 23. ROTACIÓN DE INVENTARIOS DE MERCADERÍA.	110
TABLA 24. PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS	112
TABLA 25. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	113
TABLA 26. PLAZO MEDIO DE PAGOS	114

TABLA 27. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS O MARGEN NETO DE UTILIDAD.	116
TABLA 28. RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	118
TABLA 29. RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	119
TABLA 30. CICLO DE CONVERSIÓN	125
TABLA 31. AGRORED CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2015	145
TABLA 32. AGRORED CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL PROYECTADO 2015	146
TABLA 33. AGRORED CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL PROYECTADO 2015	147
TABLA 34. AGRORED CÍA. LTDA. FLUJO DE EFECTIVO	148

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Hato Ganadero E Inversiones.....	5
FIGURA 2. Capital Social	7
FIGURA 3. Estructura Administrativa Agrored Cia. Ltda.....	8
FIGURA 4. Estructura y Funciones Agrored Cia. Ltda.	9
FIGURA 5. Inflación Ecuador	14
FIGURA 6. Producto Interno Bruto Ecuador.....	15
FIGURA 7. Tasa Activa Ecuador	17
FIGURA 8. Tasa De Interés Pasiva Ecuador	19
FIGURA 9. Balanza Comercial Ecuador	21
FIGURA 10. Gobierno ECO. Jamil Mahuad	23
FIGURA 11. Gobierno DR. Gustavo Novoa	24
FIGURA 12. Gobierno CNEL. Lucio Gutierrez	25
FIGURA 13. Gobierno DR. Alfredo Palacio	26
FIGURA 14. Gobierno ECO. Rafael Correa.....	27
FIGURA 15. Población Ecuador.....	41
FIGURA 16. Estrategias Corporativas.....	60
FIGURA 17. Total Activo Corriente	72
FIGURA 18. Activos Corrientes Vs Cuentas Y Documentos Por Cobrar.....	73
FIGURA 19. Total Activo No-Corriente	74
FIGURA 20. Total Pasivo Corriente.....	75
FIGURA 21. Cuentas Por Pagar – Pasivo Corriente.....	76
FIGURA 22. Total Patrimonio – Capital Suscrito	77
FIGURA 23. Total Ingresos	84
FIGURA 24. Costos Vs Gastos.....	85
FIGURA 25. Utilidad Antes De Impuestos Y Participaciones.....	87
FIGURA 26. Efectivo (Caja), Bancos.....	92
FIGURA 27. Cuentas y Documentos Por Cobrar Clientes.....	92
FIGURA 28. Inventario De Productos Terminados y Mercadería En Almacén.....	93
FIGURA 29. Razón Corriente.....	98
FIGURA 30. Razón Ácida o Índice De Prueba Ácida.....	100

FIGURA 31. Capital De Trabajo Neto	101
FIGURA 32. Razón De Endeudamiento Total	103
FIGURA 33. Razón De Pasivo A Largo Plazo A Patrimonio	105
FIGURA 34. Rotación De Cuentas Por Pagar	107
FIGURA 35. Plazo Medio De Cobros	109
FIGURA 36. Rotación De Inventarios De Mercaderías.	111
FIGURA 37. Plazo Medio De Inventario.....	112
FIGURA 38. Rotación De Cuentas Por Pagar	113
FIGURA 39. Plazo Medio De Pagos	115
FIGURA 40. Rentabilidad Sobre Ventas	117
FIGURA 41. Rentabilidad Sobre Activos.....	118
FIGURA 42. Rentabilidad Sobre El Patrimonio.....	120
FIGURA 43. Método DUPONT	122
FIGURA 44. Rendimiento sobre el patrimonio.	123

RESUMEN

El presente trabajo investigativo es la propuesta de un modelo de gestión financiera para la maximización de las utilidades enfocado principalmente en el comportamiento de las cuentas del activo y del pasivo corriente que son los determinantes en el capital de trabajo, con lo que se busca aportar a que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado con la aplicación del modelo de gestión para de esta manera le permita mejorar su rentabilidad. Con la información proporcionada por los administradores de la empresa, se ha analizado los balances generales y de resultados de los últimos tres años, con lo que se evaluó la composición de las cuentas del activo y del pasivo corriente, y posteriormente se calculó índices financieros, dando atención al comportamiento de las cuentas que son parte de la determinación del capital de trabajo como el manejo de los inventarios, las políticas e índices de rotación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar. Con la información concisa y evaluación realizada se elabora un modelo de gestión financiera que pueda satisfacer a la demanda de la empresa de mejoramiento en la eficiencia del proceso productivo como en la utilización de los recursos. Se ha realizado las conclusiones obtenidas de este estudio, con lo que se ha propuesto al gerente de Agrored Cía. Ltda. la adopción y aplicación del modelo, que les permita mejorar sus eficiencia productiva como la competitividad en el mercado.

Palabras Claves:

- MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
- ÍNDICES FINANCIEROS
- EFICIENCIA
- POLÍTICAS
- MEDIDAS CORRECTIVAS.

ABSTRACT

This research work is the proposal of a model of financial management for profit maximization focused mainly on the behavior of the accounts of assets and current liabilities which are the determinants of working capital, which seeks to bring to the company to achieve a higher position in the market with the implementation of the management model thus allows improve profitability. With the information provided by the directors of the company, it has been analyzed and the general results of the last three years balance sheets, so that the composition of the accounts of current assets and liabilities are evaluated, and subsequently calculated financial ratios, giving attention to the behavior of the accounts that are part of the determination of working capital and inventory management, policies and turnover rates of accounts receivable, accounts payable. With concise information and assessment on financial management model that can satisfy the demand of the business of improving the efficiency of the production process and the use of resources is made. It has made the conclusions of this study, which has been proposed to Agrored manager Cia. Ltda. The adoption and implementation of the model, which allows them to improve their productive efficiency and market competitiveness.

Keywords:

- Financial Management Model
- Financial Indices
- Efficiency
- Policies
- Corrective Measures

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Este modelo de gestión es importante para la toma de decisiones, y así poder analizar y visualizar situaciones complejas y de esta manera aplicar a la empresa nuevos procedimientos y si es posible modificar las políticas de cobro.

La implementación de un modelo de gestión financiera para la maximización de utilidades, está relacionada con la toma de decisiones, de esta manera esto se debe tener claro cuáles son los objetivos que se pretende alcanzar, ya que la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la eficiencia y efectividad operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y regulaciones aplicables según sea el caso.

Con este modelo de gestión financiera permite analizar y visualizar escenarios complejos en forma real. Así mismo permitirá determinar preguntas esenciales que son necesarias, las alternativas que conviene investigar y dónde centrar la atención para de esta manera lograr el objetivo por el cual se lo realiza.

De acuerdo al 71% de los encuestados el hato ganadero se incrementó, mientras que el 26% indicó que se mantuvo igual, y solamente el 3% señaló que habría sido menor.

En los cantones en los que el hato ganadero aumentó, se debió a que son: a) son zonas netamente ganaderas, b) por el incremento en el número de créditos en relación al primer semestre del año anterior que fueron dirigidos a la actividad ganadera, c) por el cierre de las importaciones de carne y leche lo que motivó a los ganaderos a seguir

en la actividad y d) por el mejoramiento de los pastos que sirven de alimento para el ganado.

Como conclusión, se puede mencionar que la actividad ganadera a nivel nacional, seguirá creciendo, es así que las inversiones se incrementarán y se dirigirá a especialmente a la adquisición de pastos de calidad, mejoras en las razas e infraestructura. De hecho, los ganaderos aspiran que las políticas de crédito sigan ayudado al desarrollo y consolidación del sector pecuario, como una de las mejores fuentes de recursos para el sector, pero solicitan que los procesos de crédito en el BNF sean más ágiles y no tan burocráticos pues la tramitología que existió durante el primer semestre les impidió contar con recursos en forma rápida para sacar adelante la actividad ganadera.

A pesar del crecimiento de la actividad ganadera a nivel nacional, y en concordancia con lo anotado anteriormente referente a que los procesos en el BNF están cerrados por la demora en los trámites, lo que se traduce en una reducción tanto en el número y monto de los créditos para ganadería. De esta manera, el BNF aprobó 9,566 créditos originales para ganado bovino en el período de enero a junio de 2014, por un valor de USD 48,279,722; mientras que en el año 2013 fueron aprobadas 11,096 operaciones por un valor de USD 72,325,382; lo que implicó, que los montos concedidos decrecieran en -33.25% y en número en -13.78%.

Los problemas que más afectaron a la actividad ganadera fueron: el clima desfavorable (escasez de lluvia en zonas ganaderas de la costa) según el 22%, la presencia de los intermediarios mencionó el 17%, escasez de mano de obra (16%), la falta de asistencia técnica (13%), alto costo de mano de obra (12%), falta de vías de comunicación -impide trasladar la producción lechera a la ciudad- (8%), falta de financiamiento (5%) y las altas tasas de interés de la banca privada y de las cooperativas (3%). Asimismo mencionaron el bajo precio de comercialización de los productos (leche y carne), la migración de la gente campo-ciudad, la falta de mejoramiento genético por falta de tecnificación, falta de sistemas de riego para épocas de sequía, créditos para ampliar la actividad mediante compra de fincas.

En todo caso, el valor de las inversiones en el primer semestre de este año fueron mayores para el 73%; iguales para el 20% y menores para el 7% de los entrevistados.

El destino principal de la producción de leche en el primer semestre de 2014 fue la comercialización (según el 83% de los entrevistados) y, el principal canal de comercialización fueron los intermediarios (según el 68% de los investigados). La situación económica de los ganaderos fue calificada como normal por el 62% de los encuestados, fue buena para el 36%, mientras que apenas para el 2% fue mala. (Banco Central, 2014)

La variación del saldo de respuesta referente al hato ganadero e inversiones se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla .
HATO GANADERO E INVERSIONES
(Variación semestral, porcentajes, 2010-2014)

PERÍODO	HATO GANADERO	INVERSIONES
I SEM 2010	41	46
II SEM 2010	47	53
I SEM 2011	30	42
II SEM 2011	63	58
I SEM.2012	58	42
II SEM 2012	63	69
I SEM 2013	63	58
II SEM 2013	47	57
I SEM 2014	68	66

Fuente: Banco Central del Ecuador

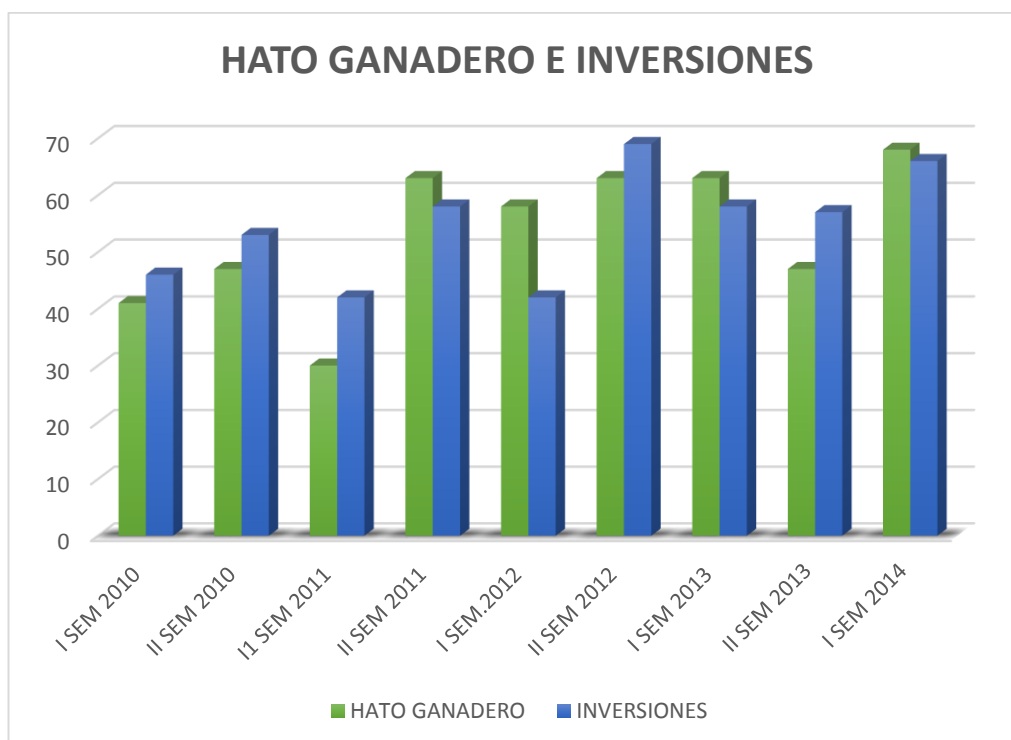


Figura . Hato ganadero e inversiones

Agrored es una empresa que tiene experiencia y renombre dentro del mercado de la comercialización de insumos y productos agropecuarios, por lo cual su manejo financiero precisa de un modelo profundo que le permita administrar adecuadamente los recursos buscando maximizar su rentabilidad, de esta manera competir en el mercado de insumos agropecuarios e incluso adentrarse a nuevos mercados en el futuro.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. Razón Social

La empresa RED AGROPECUARIA AGRORED está constituida como compañía limitada, bajo la figura jurídica de Sociedad con el Ruc# 1792096677001 siendo el gerente general y accionista mayoritario el Dr. Gilberth Jiménez.

1.1.2. Origen y desarrollo de la empresa

El sector Agrícola y Agropecuario ha mantenido un constante crecimiento durante la última década, para esto los médicos veterinarios se han visto enfocados en crear empresas para brindar productos y servicios para sus clientes, enfocados a los distintos sectores del país.

En el año 2002 empieza a trabajar como persona natural con un nombre comercial denominado AGROVET, con esta denominación se trabaja hasta finales del año 2006. El 4 de Abril del 2007 se crea la necesidad de importar productos del exterior para poder brindar un mejor servicio, razón por la cual se transforma en RED AGROPECUARIA AGRORED Cía. Ltda., con lo que la empezamos importar y de esta manera ampliar nuestro espectro de acción, con lo cual ampliamos nuestro portafolio de clientes a nivel nacional.

Desde entonces hasta la presente fecha hemos logrado un sostenido crecimiento, brindando un buen servicio y productos veterinarios de alta calidad para nuestros clientes.

La empresa se encuentra ubicada en la calle Francisco de la Pita 7-302 y segunda transversal.

1.1.3. Filosofía Empresarial

Lo que buscamos como empresa es brindar a nuestros clientes insumos de la mejor calidad al menor precio.

Visión

Para el 2016 ser la empresa líder en comercialización de productos agropecuarios de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y brindándoles un excelente servicio.

Misión

Contribuir con la mejor calidad de productos para el avance del sector agrícola y agropecuario.

1.1.4. Capital de la empresa

El capital social con que cuenta la empresa es de \$ 5.000,00 dólares americanos participada por tres socios, distribuida de la siguiente manera:

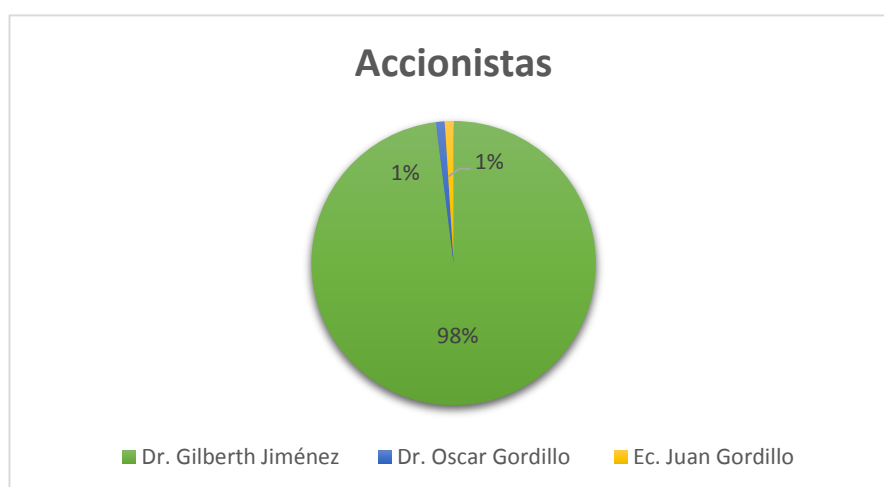


Figura . Capital Social

1.1.5. Estructura administrativa de la empresa

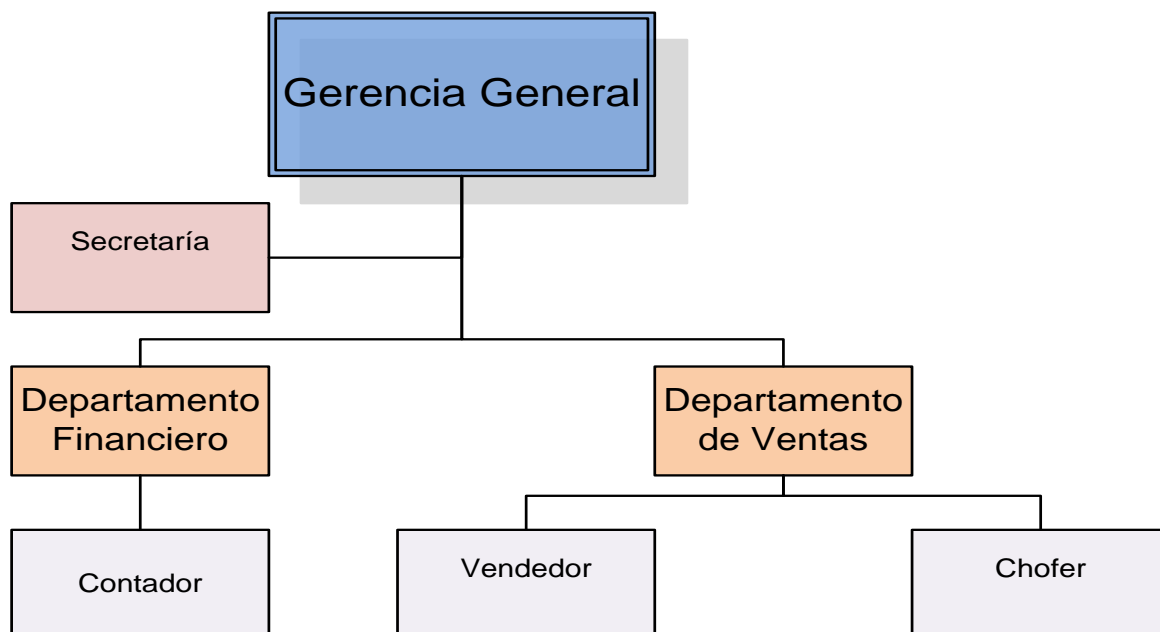


Figura . Estructura Administrativa AGRORED Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

1.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONES

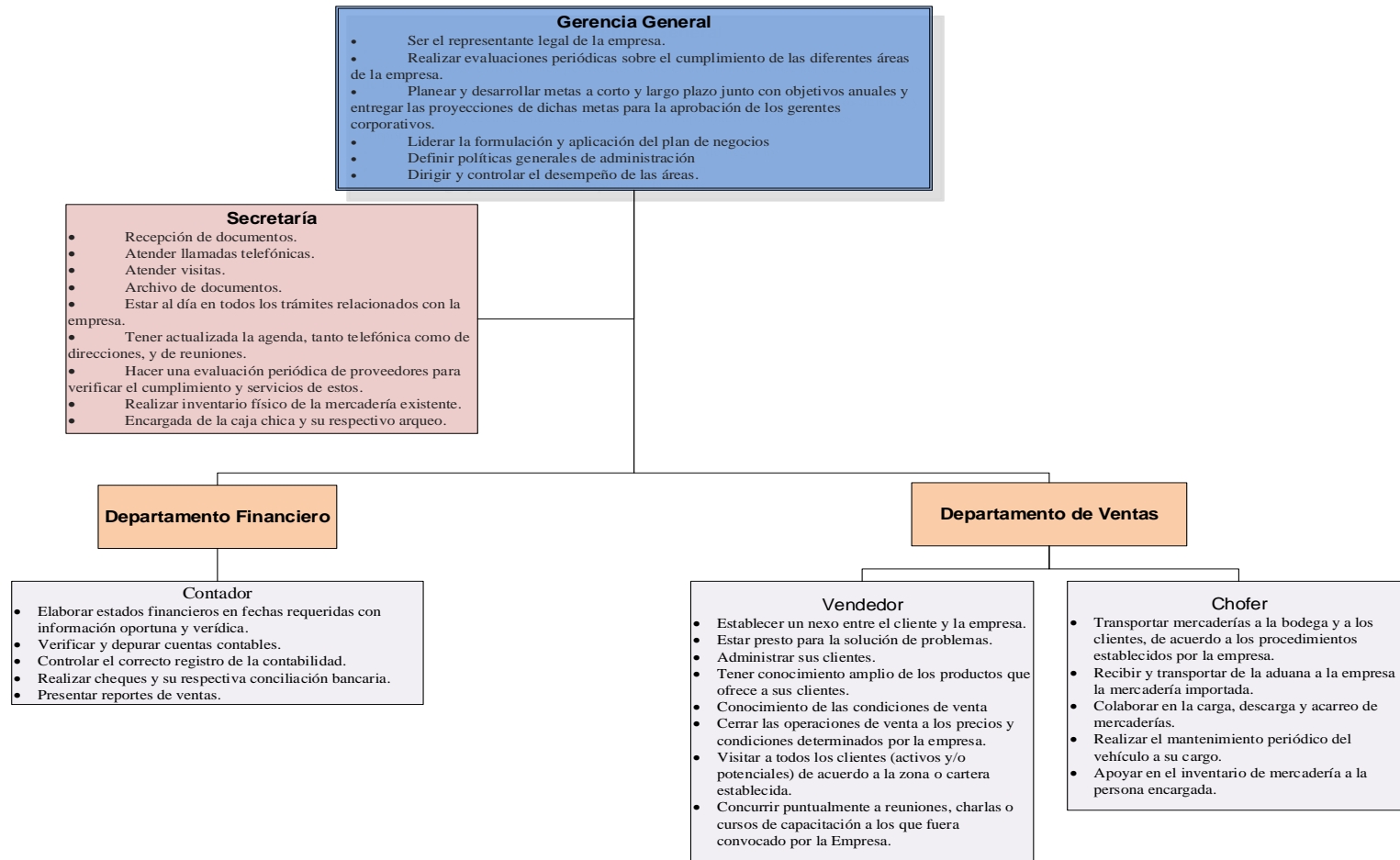


Figura . Estructura y Funciones AGRORED Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

1.4. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

1.4.1. Unidad Organizacional.

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos de la empresa. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto solo es justificable para alcanzar la misión de la organización. Al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es “simplificar el trabajo”.

1.4.2. Paridad de Autoridad y Responsabilidad.

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, si no se finca responsabilidad por los resultados obtenidos. Hay superiores que delegan autoridad a su subordinado y luego, la socavan, tomando decisiones que corresponden a su subordinado al que se considera el responsable.

1.4.3. Mejora Continua.

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos. Es indispensable ajustar la estructura organizacional a los cambios que requiere el entorno interno y externo, además de efectuar los ajustes y modificaciones necesarios.

Los beneficios de aplicar los anteriores principios de organización en la empresa se pueden resumir en:

- Resuelve los conflictos entre jerarquías por cuestiones de límites de autoridad y funciones.
- Evita la duplicidad de funciones o de trabajo.
- Hace que la forma en que fluye la comunicación y la autoridad sea más fácil y rápido.
- Ilustra las posibilidades de ascenso del personal. Los organigramas y los análisis de puestos nos muestran hasta dónde puede llegar un trabajador o empleado, las habilidades que necesita para ocupar puestos superiores y la capacitación adicional que necesita para ascender de puesto.
- Proporciona una base sólida para la evaluación de puestos.
- Delimita la responsabilidad de los empleados.
- Ayuda en la asignación de sueldos y salarios.

Permite que la carga de trabajo para superiores y empleados sea de acuerdo a lo que deben y pueden hacer.

1.4.4. Personal Calificado

Con el apoyo de personal calificado brindar a los clientes el mejor servicio y los mejores productos.

1.4.5. Innovación

Presentar al mercado un sinnúmero de productos innovadores para irrumpir el mercado y de esta manera subir el número de clientes.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO – MACROAMBIENTE

2.1.1. Factores Económicos

2.1.1.1. Inflación

La inflación es aquella medida económica la cual indica el incremento de manera perseverante de los precios de los bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Es medida a través de:

- Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), y,
- A partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla .

Inflación Ecuador (2008 – 2014)

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
%	8,83%	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%	3,67%

Fuente: Banco Central del Ecuador

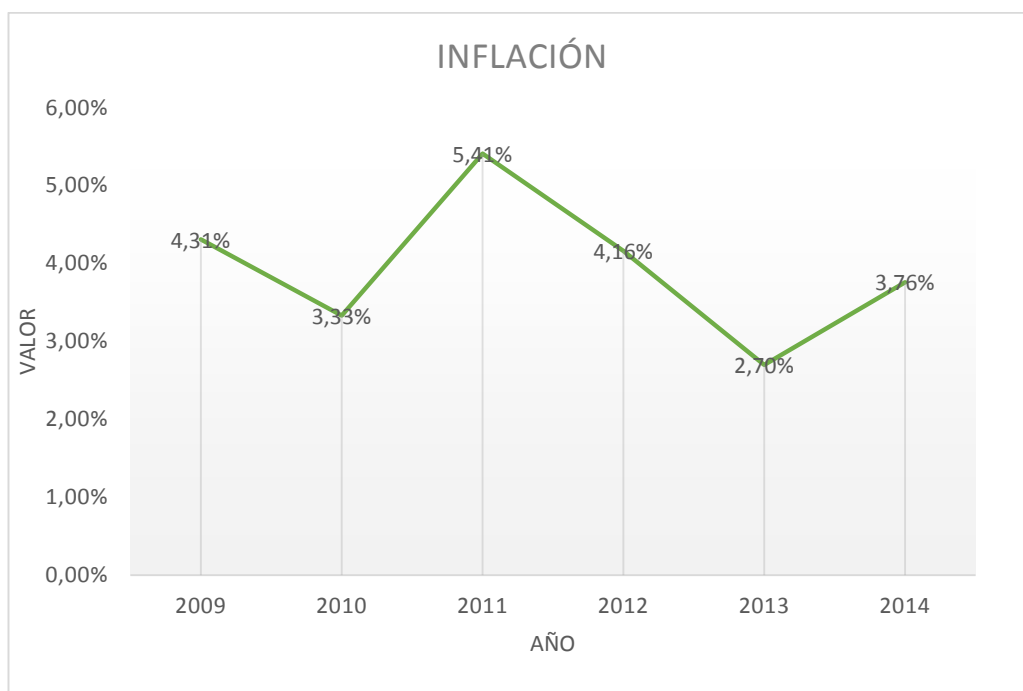


Figura . Inflación Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS: Según los datos arrojados por el Banco Central del Ecuador la inflación se ha desarrollado de una manera creciente, por lo cual garantiza estabilidad en las inversiones, como es el caso de las PYMES la estabilidad en los precios al consumidor, de una u otra manera permite que sus ventas aumenten o puedan mantenerse estables, con adecuado diseño financiero.

2.1.1.2. PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador económico utilizado para medir la producción realizada en un país dentro de un periodo determinado. Así también se define como el valor total de la producción de riqueza por los agentes económicos que residen dentro del territorio nacional.

El PIB se obtiene con los siguientes datos:

- Sueldo trabajadores
- Beneficios percibidos por sociedades
- Impuestos indirectos que percibe el Estado.

Tabla .

Producto Interno Bruto Ecuador (2009-2014)

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
%	0,6%	3%	7,8%	5,1%	3,98%	4,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador

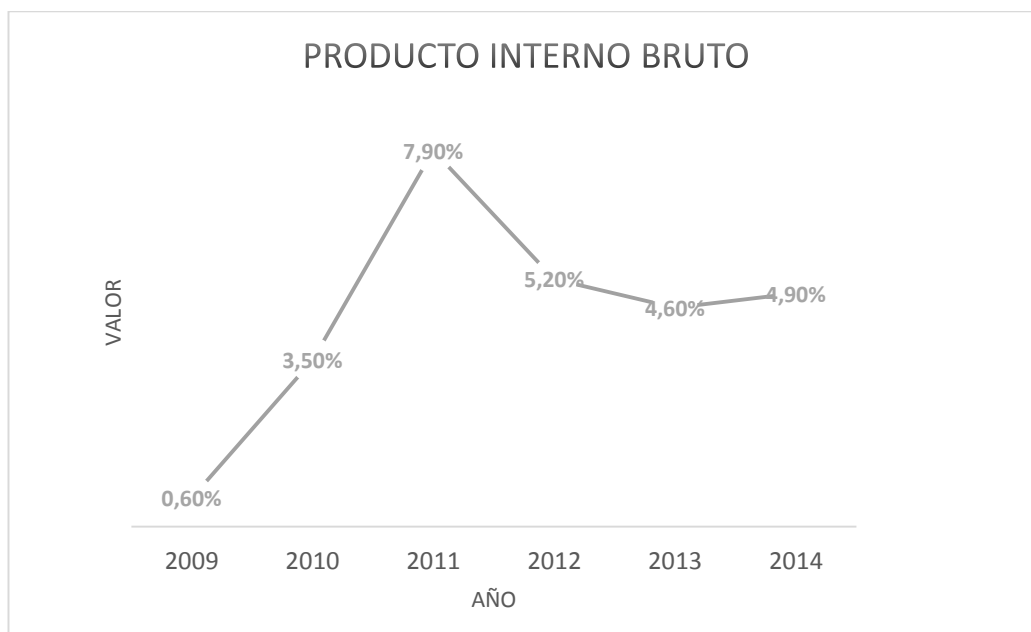


Figura . Producto Interno Bruto Ecuador

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

ANÁLISIS

El producto interno bruto en nuestro país desde el 2009 al 2011 obtuvo una tendencia positiva mientras que para los siguientes años ha tenido una tendencia a deprimirse ya que se experimenta una disminución del porcentaje de inflación y para el 2014 se nota un incremento en un 0,3% debido a que los precios han ganado valor, lo cual no es un beneficio para el mercado.

2.1.1.3. Tasas de Interés.

La tasa de interés es el valor del dinero dentro de un mercado financiero, el cual varía de acuerdo al estado del mismo, se clasifican en:

- **Tasa pasiva:** El valor percibido por los ofertantes de dinero, por parte de los intermediarios financieros.
- **Tasa activa:** El valor percibido por los intermediarios financieros, por parte de los demandantes de los préstamos.

2.1.1.3.1. Tasa Activa

Tabla .

Tasa Activa (Ecuador)

AÑO	BCE	PRODUBANCO	PICHINCHA	GUAYAQUIL
2010	8,17%	9,33%	15,18%	10,21%
2011	8,17%	19,58%	15,31%	10,81%
2012	8,17%	20,69%	20,04%	11,56%

2013	8,17%	19,87%	14,27%	9,57%
2014	8,19%	11,83%	11,83%	9,33%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Adaptado por: Viscarra Ana

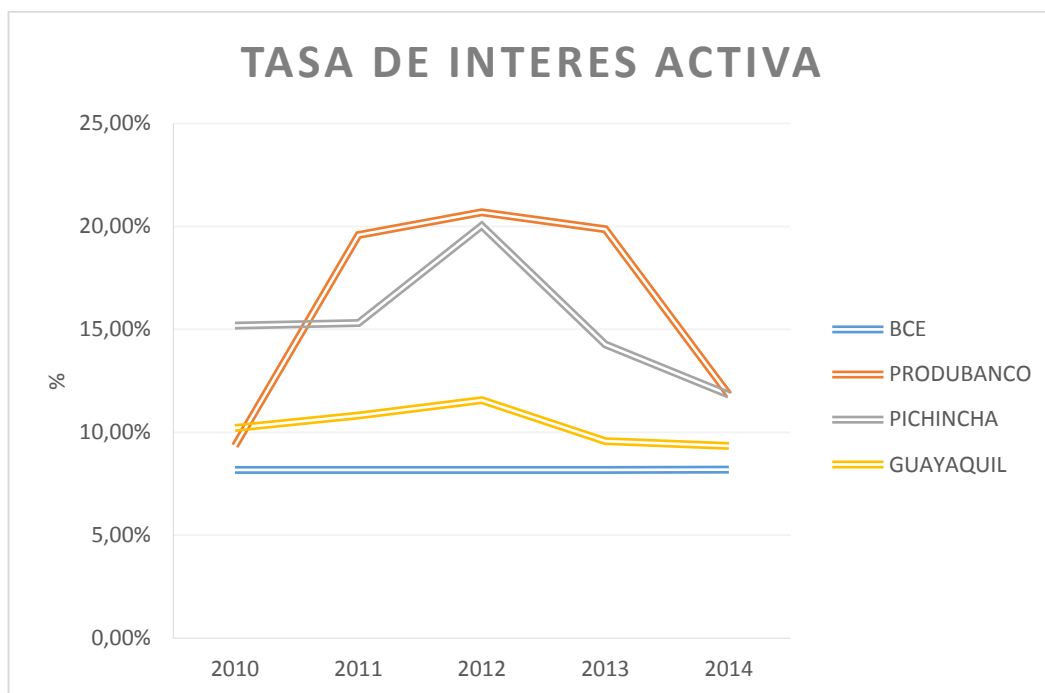


Figura . Tasa Activa Ecuador

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

ADAPTADO POR: Viscarra Ana

ANÁLISIS:

La tasa de interés activa es aquella que se recibe por parte de intermediarios financieros como son los bancos como un préstamo, este interés se ha venido manteniendo constante dentro de los 5 años anteriores, por esto se garantiza una estabilidad en los financiamientos, mientras que para el 2014 se ha acrecentado ligeramente lo que figura que las empresas deben cancelar más por los intereses de los préstamos que realice.

Mientras que al comparar la tasa de interés de los bancos Produbanco, Pichincha y Guayaquil podemos diferenciar que las tasas de estas instituciones financieras son muy variables ya que para el 2014 en los diferentes bancos las tasas disminuyeron, mientras que para el año 2013 las tasas de interés estaban en un nivel superior al del 2014, esto para las empresas significa que debieron presupuestar más dinero para poder cancelar los intereses de los préstamos que se realizaron en el año 2013.

2.1.1.3.2. Tasa Pasiva.

Esta es el porcentaje de interés que paga la institución financiera a quien deposita su dinero para cualquier efecto.

Tabla .

TASA DE INTERÉS PASIVA

VALOR	PICHINCHA	GUAYAQUIL	PRODUBANCO
De \$0 a \$100	0,00%	0,00%	0,00%
De \$100.01 a \$200	0,00%	0,00%	0,00%
De \$ 201 - \$ 300	0,00%	0,25%	0,00%
De \$ 301 - \$ 400	0,00%	0,30%	0,00%
De \$ 401 - \$ 500	0,00%	0,35%	0,00%
De \$500.01 a \$1,000	0,00%	0,60%	0,00%
De \$1,000.01 a \$2,500	0,00%	0,85%	0,00%
De \$2,500.01 a 5,000	0,00%	0,85%	0,00%
De \$5,000.01 a \$50,000	0,05%	1,10%	0,00%
De \$50,001 a \$100,000	0,50%	0,85%	0,00%
De \$100,000.01 a \$250,000	0,50%	0,85%	0,00%
Más de \$250,000	1,00%	0,85%	0,00%

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

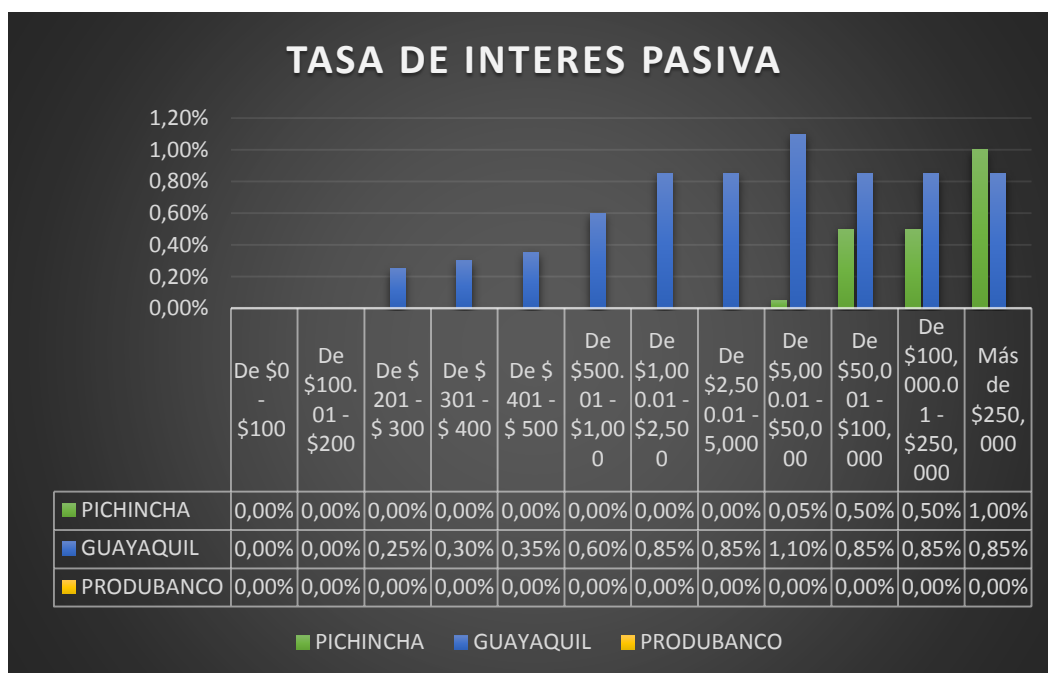


Figura . Tasa De Interés Pasiva Ecuador

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Adaptado por: Viscarra Ana

ANÁLISIS.-

La tasa de interés pasiva durante los últimos 5 años se ha mantenido constante, mientras que para el 2014 esta tasa reflejó un incremento lo cual refleja oportunidades de financiamiento para las empresas ecuatorianas.

Las empresas del Ecuador ya que la tasa de interés que pagan los bancos son muy ínfimas buscan medios como las pólizas de acumulación o las compras de acciones de otras empresas que son una mejor alternativa de inversión ya que las tasas de interés son mayores a las de mantener el dinero en el banco.

2.1.1.4. Balanza Comercial

La balanza comercial es una parte de la balanza de pagos en la que se incluye las importaciones y las exportaciones, durante un periodo determinado. En donde las importaciones son las compras realizadas por parte de un país extranjero con la finalidad de adquirir bienes o servicios que son producidos en otros países. Por lo tanto las exportaciones son aquellos bienes que son producidos dentro del país que se venden y consumen en el resto de países.

El desequilibrio entre estos indicadores, puede reflejar los siguientes resultados:

- **Superávit comercial:** Cuando el resultado es positivo, las exportaciones tienen un nivel superior a las importaciones de esta manera generan un beneficio para la economía del país.
- **Déficit comercial:** Cuando el resultado es negativo, quiere decir que las importaciones son superiores a las exportaciones, de esta manera se genera carencia para la economía del mismo.

Tabla .

Balanza Comercial Ecuador (2009-2014)

AÑO	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
2009	13863,06	14096,90	-233,84
2010	17489,93	19468,65	-1978,72
2011	22322,35	23151,86	-829,51
2012	23764,76	24205,37	-440,61
2013	24847,85	25888,84	-1040,99
2014	25732,27	26459,29	-727,02

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

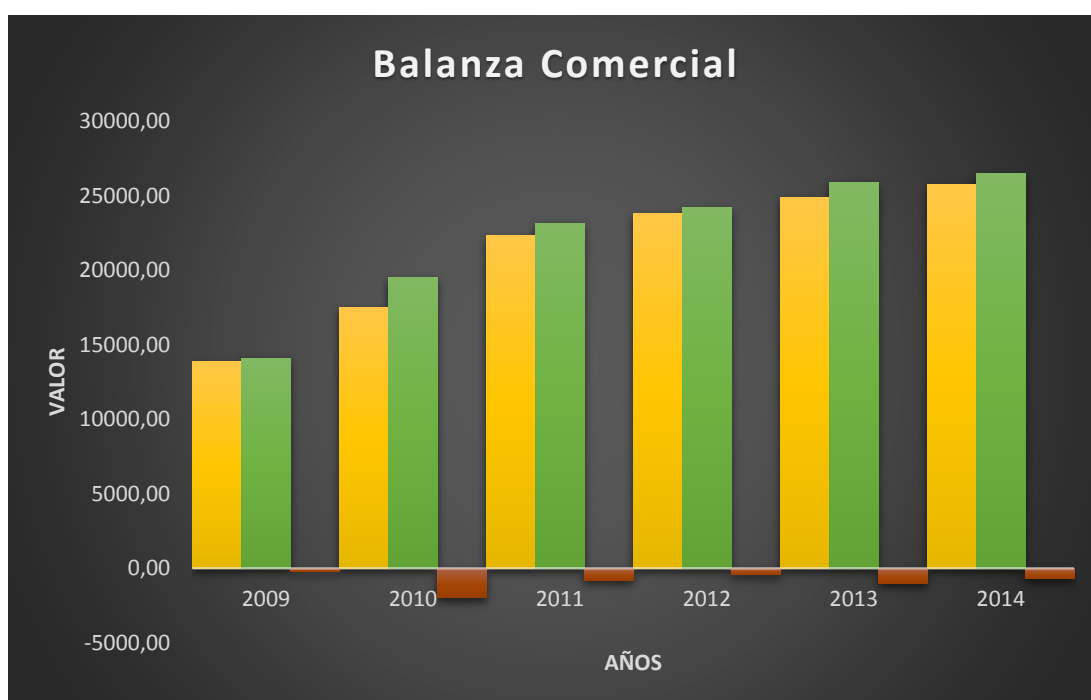


Figura . Balanza Comercial Ecuador

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

Análisis: La balanza comercial del Ecuador durante los periodos 2009 a 2014 es variable, en el año 2010 el total de la balanza comercial fue de -1096,72, mientras que para los años 2011 y 2012 la balanza aumento su valor a -440,61, para el año 2013

decreció nuevamente a -1040, 99 esto quiere decir que las importaciones son mayores que las exportaciones, para el año 2014 se incrementó en 722,02.

Esto quiere decir que las empresas ecuatorianas importan los productos, el déficit registrado en el último año no es favorable para empresa, por lo que se considera un impacto considerable, debido a que la empresa realiza importaciones de sus productos y en el caso de las exportaciones la empresa no las realiza.

2.1.2. Factores Políticos y Legales

2.1.2.1. Gobierno del Eco. Jamil Mahuad (1998 - 2000)

Ideología Política: Centro – Derecha

Aspectos positivos:

- Una de sus primeras actuaciones como presidente fue la firma del Acuerdo de Paz con el Perú, el 26 de octubre de 1998.
- Mahuad expidió una ley de salvataje bancario, que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que habían quebrado.
- Asumió como salida la adopción del dólar estadounidense en sustitución de la moneda nacional el sucre.

Aspectos Negativos:

- Esta crisis entre otros efectos provocó una fuerte emigración de ecuatorianos a otros países, sobre todo España e Italia.
- Durante su mandato, quebraron una docena de bancos ecuatorianos y similar número de instituciones del sistema financiero.
- Exceso de impresión de billetes para afrontar las obligaciones contraídas por el Estado, provocó que la inflación aumente considerablemente y la crisis de la economía real disparó la cotización del dólar.
- Decretó feriado bancario durante cinco días y ordena el congelamiento de depósitos.
- El Transporte aérea sube del 10% al 16%.
- El transporte terrestre, va del 16% al 25% y 40%, según la clase.

Figura . Gobierno Eco. Jamil Mahuad

Fuente: (Delgado, 2010)

2.1.2.2. Gobierno del Dr. Gustavo Novoa (2000 – 2003)

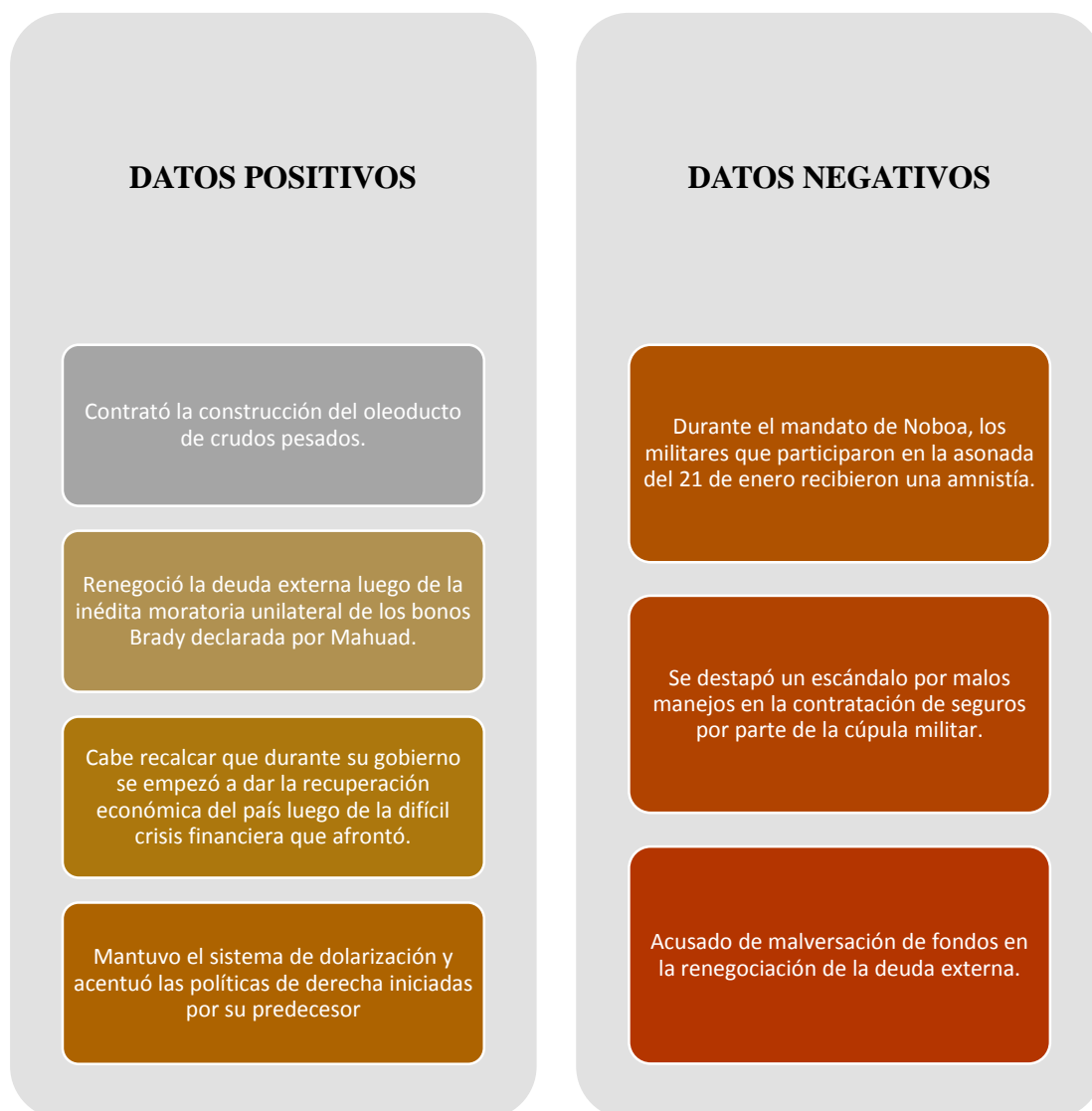
Ideología: Derecha

Figura . Gobierno Dr. Gustavo Novoa
Fuente: (SAÁ, s.f.)

2.1.2.3. Gobierno del Cnel. Lucio Gutiérrez (2003-2005)

Ideología: Izquierdista

DATOS POSITIVOS

- Gutiérrez pretendía plantear la Ley Trole III, que incluiría reformas a los sectores petrolero, eléctrico y a la seguridad social, para facilitar la participación de capital privado y ampliar las posibilidades de colocar bonos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Reorganizó el Tribunal Supremo Electoral y el Tribunal Constitucional.
- Lucio Gutiérrez prevé la reactivación del aparato productivo, el fomento de la agricultura, mayores inversiones en turismo, la creación de un banco de tierras, el fortalecimiento del Banco Nacional de Fomento y créditos favorables a microempresarios.
- Declaró respetar el acuerdo firmado con Estados Unidos sobre la Base Militar de Manta, pero no aceptará que el país del norte intente usar la base para otros fines que no sean los de luchar contra el narcotráfico.

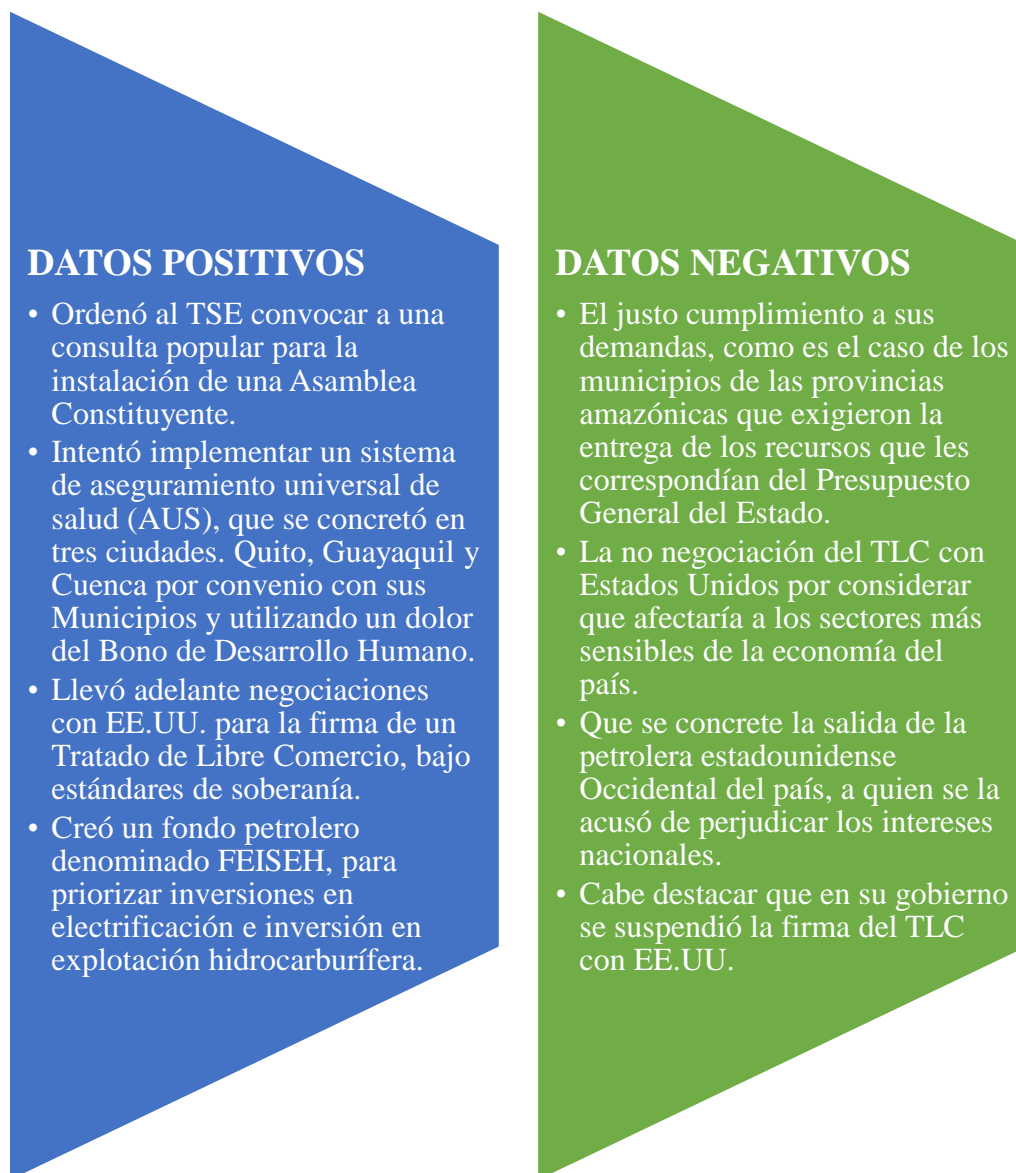
DATOS NEGATIVOS

- Gutiérrez fue enjuiciado en el Congreso, que amnistió a todos los implicados en la revuelta, pero abandonó la vida militar y promovió la creación del Partido Sociedad Patriótica 21 de Enero.
- Gutiérrez no logró ninguna transformación estructural para solucionar la grave problemática social ecuatoriana, al contrario, creó una grave crisis institucional y polarizó aún más a la nación.
- Hacia diciembre de 2004 se iba a iniciar un juicio político y penal en su contra, por lo cual decidió clausurar el congreso, declarar ilegítimas a las cortes y a los tribunales electorales.
- Anulo los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el ex vicepresidente Alberto Dahik.

Figura . Gobierno Cnel. Lucio Gutiérrez

Fuente: (Diario del Pueblo, 2002)

2.1.2.4. Gobierno del Dr. Alfredo Palacio (2005 - 2007)

Ideología: Centro-izquierda**Figura . Gobierno Dr. Alfredo Palacio****Fuente:** (juanfrancarlosama, 2014)

2.1.2.5. Gobierno del Eco. Rafael Correa (2007 - 2012)

<h2>Ideología política: Socialismo del siglo XXI</h2>	
<h3 style="margin: 0;">ASPECTOS POSITIVOS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • La reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales. • El Presidente Correa buscó además el equilibrio de género y su Ejecutivo contaba al inicio de su gestión con un 40% de las carteras ocupadas por mujeres. • la creación de una Asamblea Constituyente, que tendría por objeto arrebatar privilegios a la llamada partidocracia, término con el que se refiere, dentro del Ecuador, a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país. • El Gobierno de Rafael Correa creó una Comisión de la Verdad que investiga los crímenes de Estado contra los Derechos Humanos. 	<h3 style="margin: 0;">DATOS NEGATIVOS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de la participación ciudadana en el control de los sectores del Estado lo que contribuye a que se siga manteniendo los grandes grupos que promueven la corrupción a todo nivel en el país. • Insuficiente transparencia al realizar los concursos de merecimientos para cargos públicos. • Políticos de la partidocracia ocupando cargos en entidades y organismos públicos en todo el país. • Poca calidad y experiencia de algunos ministros de estado por ejemplo el de la Ministra de Educación que sin lugar a dudas el 80% de la población pide su renuncia por los problemas ocasionados en las matriculas para los establecimientos secundarios. • Aduñamiento de los recursos incautados a los banqueros que provocaron la crisis financiera en la década pasada entre estos tenemos: Centros Comerciales, Propiedades,

Figura . Gobierno Eco. Rafael Correa**Fuente:** (Nardely, 2012).

2.1.2.6. Asamblea Constituyente

A los 10 años de la anterior Asamblea Constituyente (1998) y luego de un período accidentado de la vida política de Ecuador, en abril de 2007, se convocó mediante referéndum a una Asamblea en la ciudad de Montecristi, cuna del más importante reformador de nuestra vida republicana, Eloy Alfaro Delgado.

¿Cuál es el contexto de la convocatoria a la Asamblea Constituyente? ¿Qué factores políticos e institucionales rodean esa convocatoria? ¿Qué problemas tuvo la Constitución aprobada hace una década para que sea necesaria otra al poco tiempo? ¿Cuáles fueron las estrategias de los actores políticos relevantes ante esta iniciativa? ¿Qué relaciones de fuerza se expresan en esta Constituyente?

1. Algunas semejanzas y diferencias

Se puede decir que la Constituyente de 1998 y la de Montecristi constituyen dos escenarios para el mismo drama, en que los actores buscan dar una salida a la crisis del régimen político y una modificación del tipo de Estado que tiene el Ecuador.

La Asamblea del 1998 no logró, sin embargo, el anhelado pacto nacional para resolver la crisis política desatada en el país desde mediados de la década de los 90, o quizás arrastrada desde el retorno a la constitucionalidad en 1978. En 1998 solamente se alcanzaron acuerdos momentáneos entre las élites, una tregua pasajera en medio de las tormentas que se habían desatado en el país en los años anteriores.

Con la Constituyente de 2008 se trata -en cambio- de cerrar este capítulo de inestabilidad y establecer un nuevo régimen político sustentado en un pacto social cuyas características no están claramente delineadas, pero donde varían significativamente los actores protagónicos y los proyectos de sociedad que los inspiran.

2. Las tensiones y vacíos de la Constitución del 98

La Constitución del 98 paradójicamente fue en su momento una de las más avanzadas de América Latina en relación con el reconocimiento de los derechos individuales y colectivos, pero al mismo tiempo introdujo una serie de elementos propios del modelo de libre mercado, sin asegurar para nada la equidad social, ni modelar un Estado capaz de garantizarla. Esta es la principal contradicción de la Constitución aprobada una década atrás.

La carta política de 1998 reconoció en primer lugar a los sujetos sociales que habían emergido en la década de los 90 -indígenas, mujeres, niños, jóvenes, afroecuatorianos- ampliando sus derechos específicos y reconociéndoles su capacidad de intervenir en la democracia y el Estado. Empero, al mismo tiempo legitimó los principios neoliberales de la economía, abriendo el espacio para que se produzcan reformas privatizadoras del sector estatal de la economía. Mientras tanto dejó intocados problemas claves de la democracia y el Estado, por ejemplo, no modificó el régimen presidencialista tradicional, ni el sistema de representación política, tampoco el rol tutelar de las fuerzas armadas, no fortaleció el sistema de justicia y de control público, no cubrió el vacío del gobierno intermedio, ni planteó un sistema nacional de funciones y competencias que aseguren una presencia coherente del Estado en el territorio.

En realidad, la Constitución del 1998 respondió a la correlación de fuerzas vigente entonces, que manifestaba una hegemonía de las fuerzas sociales y económicas expresadas en los partidos de derecha y centro, que respiraban una atmósfera neoliberal bajo las banderas del libre mercado. Vale recordar que dichas élites se habían formado en los años 80 bajo los principios del ajuste estructural y la obsesión por los equilibrios macroeconómicos, como paradigmas de la modernización del Estado¹. Sin embargo, esas élites no pudieron ignorar el avance de los movimientos sociales y la identidad que había surgido en medio de la movilización ciudadana que produjo el derrocamiento del gobierno del Presidente Abdalá Bucaram (febrero de 1997), reconociendo por tanto sus demandas como derechos.

Todos sabemos que un cambio normativo como el consagrado en la Constitución del 98 no asegura por sí mismo su aplicación, menos aún en un país como Ecuador cuya cultura política se caracteriza por saber eludir las leyes. En consecuencia, la redacción de una nueva Carta Magna no garantiza que cambie la estructura del Estado. Más aún, las élites no se interesaron para nada en generar a posteriori el marco normativo e institucional adecuado para dicha aplicación, y hasta dejaron trampas en el camino para impedir la aplicación de la Constitución del 98, borrando con el codo lo que habían hecho con la mano².

Es justamente alrededor de esos vacíos e incoherencias de la Constitución del 98 que estallarán los conflictos en los años siguientes, prevaleciendo el cuestionamiento al sistema electoral y de partidos, la exigencia de un nuevo sistema judicial, la transparencia y control ciudadano al Estado, y el impulso a las autonomías.

No obstante, el problema no tiene que ver solo con la consistencia del texto constitucional en cuestión, sino además con las relaciones reales de fuerza, la voluntad y la cultura política predominante. En realidad, la Constitución del 98 se movía en medio de pugnas entre élites y poderes fácticos que mantenían sus canonjías sin necesidad de mediar las reformas legales. Las élites políticas y sociales se olvidaron pronto de la Constitución del 98 y demostraron poca voluntad política para concretar los cambios que la carta política mandaba. Ni siquiera se modernizó el Estado, no se lo descentralizó ni se lo redujo, como planteaban las tesis neoliberales en boga. Al contrario, las pugnas entre las élites continuaron y la crisis política se fue agravando.

3. La crisis del régimen político

Es necesario examinar los problemas del régimen político organizado en el Ecuador luego del periodo dictatorial de los años 70, y que se había mantenido vigente cerca de 20 años. El régimen instaurado alrededor del retorno a la democracia (1978) institucionalizó a los partidos políticos como mediadores exclusivos entre la ciudadanía y el Estado. Los problemas que se presentaron en los 90, tales como la

fragmentación de los partidos, la persistencia de lazos clientelares, las pugnas entre las funciones ejecutiva y legislativa, parecían solucionables mediante reformas constitucionales que apuntalen la gobernabilidad.

Al menos esa fue la intención de los autores intelectuales de la Constitución del 98, que consideraban que elevando el perfil del ejecutivo por medio del reforzamiento del presidencialismo, y bajando el perfil del legislativo, se podía centralizar el poder y manejar las demandas y problemas que surgieron con el ajuste estructural, uno de cuyos síntomas era la persistencia de la movilización contestataria de pueblos indígenas y movimientos sociales, o la resistencia de sectores gremiales, inclusive de las fuerzas armadas a los impactos de los cambios neoliberales. Sin embargo, el régimen de partidos políticos mostró sus pies de barro. La población comenzó a alejarse crecientemente de los mismos, a perder credibilidad en el Congreso y a desconfiar de la política en general.

Los partidos políticos demostraron una actitud dubitativa en la Constituyente del 98, y revelaron que no tenían un proyecto claro de reforma institucional, mostrando serias debilidades para formular planteamientos que permitan aplicar la nueva norma constitucional. En realidad, los partidos no estaban interesados en un proyecto consistente de reforma institucional, perdieron su visión, redujeron su radio de acción y se replegaron al ámbito regional o local. El Congreso se convirtió en un escenario de tráfico de influencias particulares y corporativas, sin ejercer debidamente sus funciones de legislación y control del Estado, anulando su capacidad de representar a la sociedad y de generar consensos. Por otro lado, surgieron nuevos movimientos políticos que buscaban compartir el poder, llamados “independientes”, inclusive el movimiento indígena que procuraba expresarse directamente en el escenario político institucional.

Luego de la breve tregua que dejó como legado la Asamblea del 98 la crisis del sistema político emergió otra vez a la superficie, en medio del torbellino generado por la crisis financiera de 1999 y los actos de corrupción del Presidente Jamil Mahuad. En su derrocamiento (enero de 2000) tuvieron un papel protagónico la oficialidad media del Ejército y el movimiento indígena, que junto a otros sectores levantaron banderas

nacionalistas y de lucha contra la corrupción. Sin embargo, estos actores no incidieron en el desenlace de esa coyuntura, y la sucesión constitucional de Jamil Mahuad corrió a favor de su Vicepresidente, Gustavo Noboa, decisión tomada por el Congreso y el Alto Mando militar a espaldas de quienes habían revocado realmente el mandato.

El coronel Lucio Gutiérrez, líder del levantamiento militar–indígena de enero de 2000 y miembro del efímero triunvirato que accedió al gobierno por una noche, debió esperar tres años para acceder democráticamente a la Presidencia de la República, nuevamente en alianza con el movimiento indígena, en el año 2003, para a su vez ser revocado del mandato en abril de 2005. El gobierno de Lucio Gutiérrez estuvo marcado por la traición a los postulados que le llevaron al poder. El coronel asumió desde el primer día de su gobierno la agenda formulada por los banqueros y se caracterizó por efectuar movimientos contorsionistas de alianzas con los partidos políticos tradicionales. En el evento de revocatoria del mandato de abril de 2005, el protagonismo recayó en la movilización ciudadana, autónoma y descentralizada, concentrada más que todo en Quito.

El clima de desencanto con la democracia, la deslegitimación de los partidos y la necesidad de cambio pasó a expresarse en el heterogéneo movimiento de Los Forajidos. No obstante, el gobierno que le sucedió a Lucio Gutiérrez, de Alfredo Palacio y los partidos que le respaldaron ignoraron la gravedad de la crisis y la necesidad de realizar urgentemente la reforma política e institucional que permita resolver los vacíos y dilemas dejados por la inconclusa reforma del 98. Esto dio lugar al apareamiento meteórico de una nueva fuerza política, Alianza País, y de un nuevo liderazgo, Rafael Correa, que contra todo pronóstico ganó las elecciones a finales del 2006, haciendo una propuesta de cambio y revolución ciudadana.

Para culminar esta sección es necesario preguntarse cuáles son las razones de esta persistente crisis política. No existe una explicación única a un fenómeno tan complejo, ni este artículo pretende darla. Sin embargo, es importante señalar al menos que la crisis tiene relación directa con las características del modelo económico y de la reforma que imperó en el país en los años precederos. La acentuación de las desigualdades sociales y el estancamiento crónico de la economía en el período

neoliberal impidieron crear condiciones que permitan cumplir la oferta hecha por la democracia, de generar mayores niveles de integración social. Es decir, se produjo un desfase, una contradicción entre las expectativas que levantaba la democracia y la brecha social que se generaba con las políticas neoliberales, situación que cavó la tumba del sistema político creado en el 98.

A esto se refiere la falta de rendimientos de la democracia, categoría mencionada por algunos analistas sociales, que explica la ausencia de interés en la política y su falta de credibilidad. La frustración de las expectativas levantadas por la democracia, traducida en la falta de empleo y en el empobrecimiento de la población, no sólo ha provocado la pérdida de confianza en el sistema político y la caída de tres gobiernos en los últimos diez años, sino también el incremento de la emigración, clara expresión de la pérdida de esperanza en el país, en tanto comunidad humana y proyecto nacional.

Otro aspecto que ayuda a explicar la permanencia de la crisis tiene que ver con las lógicas de poder que se esconden detrás del sistema político formal. En Ecuador, un país con creciente desigualdad, los grupos que detentan el poder económico mantuvieron un alto nivel de influencia política, siendo frecuente que prescindan de cualquier formalismo institucional para defender sus intereses y que accedan impudicamente a los recursos que mantiene el Estado. Esto es lo que se llama “patrimonialismo”, una situación en la que la frontera entre lo público y lo privado se difumina, y en la que opera el poder de las redes familiares y la influencia corporativa.

En ese marco, condicionados por intereses particulares, los partidos anulaban su misión de velar por el bien común. La única manera de mantenerse en el poder es mediante redes clientelares que, más allá del sistema formal, permiten un intercambio de lealtades políticas por favores y obras. Obviamente, hay un serio déficit en los grupos políticos, generalmente bajo control de los “dueños de los partidos”. La falta de horizonte programático, la carencia de propuestas en torno a la economía y la ausencia de una reforma estatal profunda, la débil democracia interna de los partidos y la escasa renovación de sus líderes, así como la afirmación de relaciones autoritarias a su interior, abrieron grietas en los partidos y los redujeron a la condición de grupos de presión local o regional.

El problema de la democracia en Ecuador tiene que ver también con la falta de independencia de las tres funciones del Estado y la ausencia de responsabilidad de las autoridades. En el marco de un comportamiento delegativo, los ciudadanos buscan descargar sus responsabilidades en la autoridad. En consecuencia, no se construye una cultura de rendición de cuentas y control ciudadano, ni por parte de los gobernantes ni de los gobernados.

Bajo estas condiciones, con la presión de los organismos internacionales y la influencia de pocos pero poderosos grupos económicos, fácilmente se va acentuando un poder fáctico cubierto con el velo de la “racionalización burocrática” que se aísla del control democrático de la población, por ejemplo en la Junta Bancaria o Junta Monetaria, o en el propio presidencialismo como su mejor expresión. No hace falta escuchar a los ciudadanos si la estructura de poder otorga al Presidente funciones desmesuradas, facilitando la utilización de los recursos estatales para ofrecer obras, dinero o fondos de reserva que corrompen y compran diputados.

En resumen, el modelo neoliberal se mostró poco viable para desarrollar una reforma institucional como la que la sociedad venía demandado desde mediados de los 90. El Estado mismo estaba a la deriva. Bajo el enfoque neoliberal se mermaron sus funciones y con ello se debilitó la instancia institucional que podría cohesionar al país y asegurar mejores condiciones de vida para la población. A esto hay que añadir una seria desinstitucionalización y una tendencia a la fragmentación regional, que pone en riesgo la estabilidad misma del Ecuador.

4. La corriente de cambio

Frente a la crisis del modelo neoliberal y la partidocracia se fue creando un arco de resistencia que puso obstáculos al avance del modelo, una alianza de fuerzas que resistió la ofensiva neoliberal mediante luchas populares y ciudadanas, que terminaron con el revocamiento del mandato a tres presidentes como queda dicho. Ese arco estaba constituido por los trabajadores organizados, gremios de las capas medias, sectores de

fuerzas armadas, el movimiento indígena y en algunas ocasiones por sectores socialdemócratas y de izquierda. Por diversas razones, estos sectores se unieron y frenaron el avance neoliberal en diversos momentos.

La ofensiva neoliberal no solo debilitaba al Estado sino también al tejido social, buscando anular su capacidad organizativa, movilizadora y contestataria. De hecho, ya en los años 80 logró destruir al movimiento obrero y debilitar a los sindicatos públicos, aunque el movimiento indígena logró mantener una importante presencia política junto con otros actores populares aliados. Pero incluso este sector tuvo su peor momento cuando el gobierno de Lucio Gutiérrez lo dividió y en parte lo cooptó políticamente.

Junto a los sectores organizados se iba formando una corriente espontánea y poco organizada, que estuvo presente en la caída de Bucaram y Mahuad, y que emergió especialmente contra Lucio Gutiérrez en forma de la insurrección de Los Forajidos. Se trataba de grupos populares, núcleos medios urbanos y sectores intelectuales que levantaban banderas por la vigencia real del estado de derecho, la democracia y la soberanía, rechazando a la partidocracia y las políticas neoliberales. Eran sectores convencidos de la pertinencia de la refundación de la república, núcleos antineoliberales, vertientes populares que buscaban modificar el modelo de desarrollo, y en ciertos casos, que se sumaron con la expectativa de solucionar sus necesidades inmediatas. En esas condiciones Alianza País se constituyó en el 2006 como movimiento político cuando todas las demás alternativas -de derecha, centro e izquierda- demostraron ser incapaces dar una salida a la crisis nacional.

5. Alianza PAIS y su estrategia

La corriente antes descrita se identificó con la candidatura de Rafael Correa a la Presidencia. Súbitamente salto al escenario un personaje que reunía de manera curiosa una serie de rasgos que le hacían atractivo para el electorado. Nacido en la Costa pero asentado en la Sierra, hijo de madre migrante, joven, profesional que triunfa fuera de

los círculos plutocráticos, intelectual de academia, misionero católico comprometido con los pobres, que habla Inglés, Castellano, Francés y Kichwa.

Se ha dicho que la corriente que elevó a figura política a Rafael Correa surge con el agotamiento del ciclo de movimientos sociales que comenzó en los 90 en torno al movimiento indígena³. Sea o no así, Alianza País es un movimiento político cuya virtud y defecto es su capacidad de licuar las diferencias entre los actores sociales y sectores democráticos, unificando electoralmente a grupos antes desunidos por el sectarismo y las banderas corporativistas. El buró de la campaña de Rafael Correa no “quemó tiempo” en hacer alianzas con las organizaciones sociales, ni en construir una estructura de partido. Su energía la concentró en ganar las elecciones con una campaña creativa y enarbolando algunas banderas democráticas y nacionales que desde antes cobijaban a una diversidad de fuerzas.

Su candidatura tuvo un crecimiento espectacular de la primera a la segunda vuelta del 2006, pasando del 23% al 57% del electorado, y recibiendo luego un apoyo masivo en la consulta popular de abril donde puso en juego la tesis de la Asamblea Constituyente, alcanzando más del 80% de votos favorables, para más adelante ganar las elecciones a la Constituyente y alcanzar 80 de los 130 escaños en disputa.

La estrategia de Alianza País se articula en torno a varios elementos: en primer lugar, al contrario de los movimientos sociales que practican la lucha directa, Alianza País busca fortalecer un proceso institucional planteando sucesivos eventos electorales, lo que le permite actuar y disputar el electorado periódica y permanentemente. En segundo lugar, polariza con las fuerzas del antiguo régimen, especialmente con los partidos políticos a los que el pueblo les identifica como los causantes de los peores males del país. El gobierno no cesa de atacar a la “partidocracia corrupta” a fin de tener contra las cuerdas a sus adversarios.

La estrategia de Rafael Correa no solo confronta a los partidos sino también a otros actores que son “tigres de papel”, poderosos con flancos débiles ante la población. En ello hay que tomar muy en cuenta a los bancos, responsables de la crisis financiera y política de finales de los 90, y a los medios de comunicación que socaparon varios de

los negociados y que, en algunos casos, son de propiedad de los cuestionados banqueros. A todos ellos el gobierno les enfrenta de modo persistente, sin darles tregua, de manera que no logran reaccionar a un golpe cuando se les viene otro. Esta estrategia de polarización y permanente ataque no permite que los otros actores puedan asumir una tercera posición. En este escenario, o se está con Correa o se está con la vieja clase política, los bancos, sus triquiñuelas y negociados.

La estrategia electoralista y confrontativa no tendría mayor éxito sino fuera por la novedosa estrategia comunicativa que gana la opinión pública a su favor. Alianza País ha demostrado gran capacidad para manejar los recursos mediáticos de la política virtual –imagen, mensajes, show, encuestas- y posicionar la figura del Presidente a modo de icono atractivo para la población. Paradójicamente, una corriente de “izquierda” ha sabido utilizar eficientemente los sofisticados recursos desarrollados por el mercado y las empresas de marketing político.

En el poder, Rafael Correa constituyó un equipo de gobierno que a diferencia del de Lucio Gutiérrez está formado por jóvenes profesionales formados en universidades nacionales y extranjeras, “Chicagoboy” de izquierda, a tono con los requerimientos de la administración pública, eficientes y solventes para la gestión del Estado. Hay que señalar que ellos han obtenido resultados inmediatos tales como la ampliación del bono solidario, los útiles escolares, el bono de vivienda, los créditos con bajos intereses, la atención primaria a la salud, etc. Si bien los problemas de fondo del país y del Estado siguen pendientes, el impacto de esos programas sociales le ha permitido al gobierno ganar el favor de la gente y acumular un importante capital político.

En este contexto, se ubica la Asamblea Constituyente de Montecristi, que responde por un lado a la estrategia electoral y de polarización analizada, y por otro, al deseo más ideológico de constituir un marco que fundamente la creación de un nuevo régimen político, modificando las relaciones entre el Estado, la sociedad y la economía.

6. El accidentado periplo constituyente

La organización de la Asamblea Constituyente no fue fácil. Alianza País apostó todo su capital a su convocatoria, mientras la oposición intuyó que con ella se le venían momentos difíciles. Ya en su campaña presidencial, el candidato Correa planteó como tesis principal la convocatoria a una Asamblea. Paralelamente, Alianza País no presentó candidatos a diputados al Congreso del 2007, lo que le permitió atacar sin piedad a ese órgano del Estado, instancia bastante desprestigiada ante la opinión pública. Se trataba con ello de constituir una corriente electoral viable, tal como se demostró exitosamente en la primera vuelta al quedar a pocos puntos del primer finalista, Álvaro Noboa, que obtuvo el 25% de los votos, en tanto Correa alcanzó el 23%.

Apenas posesionado como Presidente, Rafael Correa convocó a la Asamblea Constituyente. Ahí comenzaron los problemas pues el Tribunal Supremo Electoral y el Congreso, con mayoría de oposición, obstaculizaron la convocatoria y se tiraban la pelotita entre ellos hasta lograr una negociación que les favorezca. Esta actitud obstinada ante una demanda evidente y mayoritaria de la población les resultó a la postre perjudicial, pues el gobierno terminó imponiendo su tesis con el apoyo de más del 80% de votos. De paso, el nuevo Tribunal Supremo Electoral, manejado ya por Rafael Correa, destituyó a 57 diputados, conformándose de ese modo una nueva mayoría en el Congreso, de modo que el Presidente se quedó sin contrapeso en el legislativo, abriendo paso a la convocatoria urgente de la Asamblea Constituyente.

El itinerario de la convocatoria fue bastante accidentado tal como lo describe el cuadro “Hitos de la Asamblea Constituyente”, con tiras y aflojas entre el gobierno y la oposición, entre el ejecutivo y el legislativo, entre el Tribunal Supremo Electoral y el Tribunal Constitucional. Pero más allá de lo procedimental, lo que estaba en debate era la pertinencia de la Asamblea. La oposición argumentaba que se podría procesar las reformas a la Constitución en el Congreso, en un intento tardío e inútil de ganar legitimidad irremediablemente perdida en la sociedad. Otro tema fue el carácter de la Asamblea, o sea, si sus facultades debían limitarse a la formulación de la constitución, o tener plenos poderes. También se discutió con vehemencia si una vez funcionando

la Asamblea, el Congreso se mantendría o sería clausurado. En cada uno de estos temas en disputa el gobierno de Rafael Correa logró imponer sus tesis, de modo que se construyó el mejor escenario posible para su proyecto.

7. Comentarios finales

En este artículo se ha examinado algunos factores que incidieron en el contexto de la Asamblea Constituyente de Montecristi: los sesgos, contradicciones y vacíos de la Constitución de 1998, la crisis estructural del régimen político y la estrategia de Alianza País, tomando nota de las debilidades de la oposición.

La Asamblea Constituyente fue un nuevo intento de formular un acuerdo nacional que dé sustento normativo al Estado, la sociedad y el régimen político. Como se anticipó, no es objetivo de este artículo examinar los debates sobre los contenidos de la nueva Constitución, pero sí señalar que más allá de su texto y normativa, lo que está en juego es la posibilidad de dejar atrás el antiguo régimen político, que vivió de tumbo en tumbo durante los últimos años, definiendo los parámetros de una nueva forma de Estado y avanzando sobre un nuevo proyecto de país.

Aunque el Estatuto señala que basta la mitad más uno para aprobar el proyecto de Constitución, el gobierno cuenta con una mayoría de dos tercios de asambleístas, lo que le da votos suficientes para aprobar el proyecto que quiera. El problema, sin embargo, no está en la aritmética de la mayoría, sino en dos factores que vale tomar en cuenta:

Por un lado, Alianza País se forjó como estructura política pocos meses antes de llegar a ser gobierno, de manera que en su seno no logró ponerse acuerdo en un proyecto político consistente, formulando las definiciones programáticas sobre la marcha. Por tanto, en Alianza País no hay acuerdos fundamentados en un pacto social y político sobre temas claves para el país, como la cuestión ambiental, el modelo extractivo o no de la minería, la regionalización del territorio nacional, las reformas a la propiedad o el diseño de un régimen que profundice la democracia.

En segundo lugar, está de por medio el referéndum, al que la oposición apuesta a ganarlo, especulando con un probable aunque menos previsible desgaste gubernamental. Es probable que Alianza País gane el referéndum, pero las elecciones son solamente un indicador de la correlación de fuerzas, no el único. Hay otros factores que deben tomarse en cuenta como el poder económico y político de los grupos monopólicos, el peso de las trasnacionales y del gobierno norteamericano, los medios de comunicación que no comparten los contenidos “jacobinos” que se esbozan en el texto de la nueva Constitución.

En resumen, el capital político y de opinión logrado por el gobierno le permite ganar las batallas electorales, mas no necesariamente las batallas políticas estelares con los poderes fácticos que han gobernado el país. Tampoco está asegurado el sentido que tome la batalla en el seno de las ideas, pues no está claro el proyecto postneoliberal que le permita a Alianza País ganar hegemonía ideológica y cultural a largo plazo. A corto plazo es previsible un desenlace positivo para el gobierno, pero a mediano y largo plazo nada hay que se pueda dar por descontado.

Aunque la crisis política ha sido muy profunda y la estrategia del gobierno certera, no obstante el contexto económico internacional relativamente favorable, aunque el gobierno cuente con una probada mayoría electoral, todavía están pendientes las preguntas sobre si la Asamblea de Montecristi logra renovar el marco constitucional, llevar adelante la reforma institucional pendiente, y sobre todo, construir una mayoría social cohesionada que desplace democráticamente a las élites que usufructuaron el poder político y tuvieron un bienestar sin límites en el periodo anterior, a costa de la mayoría de la población. (Santiago, 2008)

2.1.3. Factores ambientales

2.1.3.1. Factores Sociales

2.1.3.1.1. Población

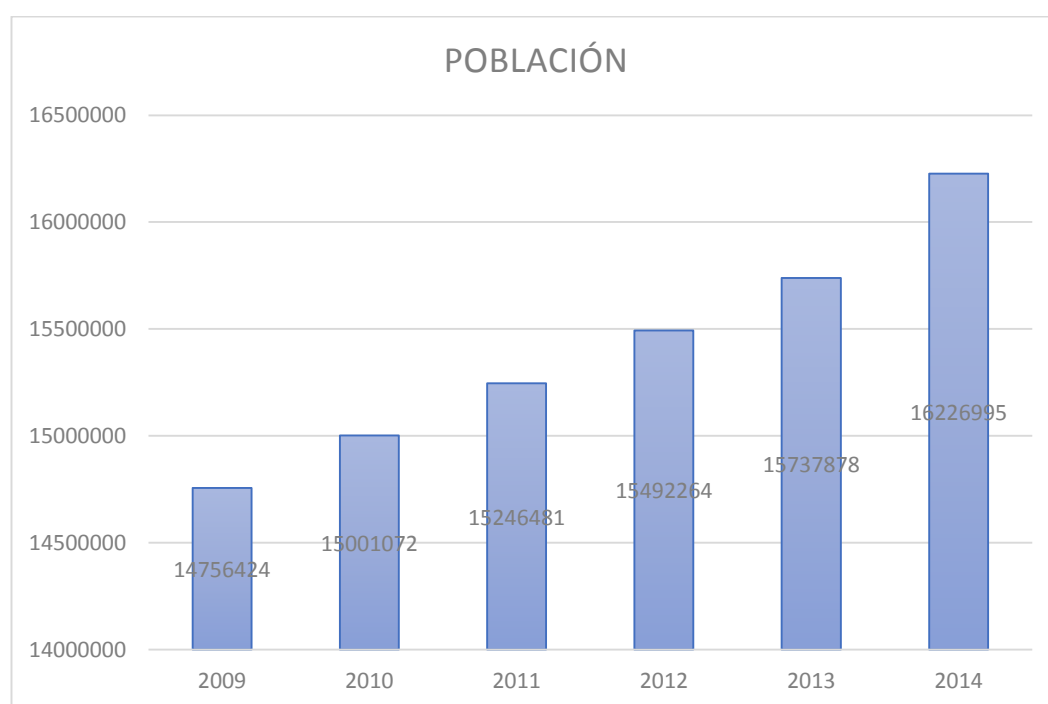


Figura . Población Ecuador

Fuente: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>

Adaptado por: Viscarra Ana

2.1.3.1.2. Mercado Laboral

El trabajador es el principal factor de la producción, al ser el elemento dinámico de las empresas, con su desgaste físico, intelectual y espiritual, accionan los objetos e instrumentos del trabajo, de esta manera generan bienes y servicios, ingresos y por supuesto impulsa el consumo para satisfacer sus necesidades.

Desde junio de 2007 hasta marzo de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) es más o menos unos 4,5 millones de trabajadores; en dicho periodo de tiempo, mientras los ocupados plenos subieron 449.071 puestos de trabajo, los subempleados y los desocupados bajaron 537.610. En términos relativos, la tasa de ocupados plenos aumentó en más 10 puntos porcentuales; por otro lado, la tasa de subempleo disminuyó más de 8 puntos porcentuales y la tasa de los desempleados bajó más de 2 puntos porcentuales.

Según la última información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a marzo de 2013, la tasa de ocupación plena es de 48,41%, la tasa de subocupación es de 45,01% y la tasa de desempleo es de 4,64%, esta tasa es más o menos inferior en tres puntos porcentuales que las tasas de desempleo de EE.UU, Canadá y Alemania.

Para los ocupados plenos la situación salarial soluciona, económicamente, su vida; estadísticamente para inicios del presente año, el aumento del salario básico unificado de 368 dólares, más el décimo tercero y décimo cuarto y tomando en consideración que un hogar ecuatoriano es de cuatro miembros, con 1,6 perceptores, entonces el ingreso familiar mensual será de 593,6 dólares y además si la Canasta Básica Familiar es de 595,7 dólares y la vital de 431,32 dólares; visto así las cosas un hogar ecuatoriano en la actualidad casi cubre el 100% de los bienes y servicios básicos necesarios para su vida y supera el 100% de los bienes y servicios vitales.

¡La hipótesis!: el progreso laboral ecuatoriano, puede ser por el arrastre que da la inversión pública y no inversión privada y por los ex migrantes del extranjero, que hoy laboran en nuestro país.

¡Lo preocupante!: es la alta tasa de subempleados que por supuesto no gozan de un trabajo a plenitud: en horas laborables, en seguros de vida, en vacaciones, etcétera, etcétera. (Patricio, s.f.)

En el caso de Agrored Cía. Ltda. Se puede concluir que la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados y sus sueldos están por encima del Sueldo básico así también se les brinda un ambiente laboral adecuado, así como los beneficios de ley al día y varios incentivos como bonos, días libre y capacitación permanente de acuerdo a las necesidades de los cliente y la empresa.

2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO – MICROAMBIENTE

2.2.1. Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos. (debitoor, s.f.)

Los principales proveedores de la empresa son:

- Zoovet Cía. Ltda.
- Impvet Cía. Ltda.

- Fipharm Co. Limited.
- Farbiovet pharma S.A.
- Quifatex
- Intervet
- Tadec
- Disan
- Dimune
- Macuna
- Avihol
- Farbiovet
- Bayer Vet.

2.2.2. Cliente externo

Para las empresas los clientes externos son muy importantes ya que con estos se logra el éxito de las empresas, ya que estos son los que proporcionan el flujo de ingresos mediante sus compras lo que la empresa necesita para sobrevivir. Los clientes que son atendidos de una buena manera suelen ser los principales clientes de la empresa y de esta manera así también refiere a sus conocidos la empresa, la calidad de sus productos y los beneficios que brindan a sus clientes.

Los clientes externos y los comentarios que hacen a otras personas sobre los servicios o productos que adquieren, está altamente determinada por su nivel de satisfacción con ellos. Por esta razón conocer con precisión sus niveles de satisfacción le ayuda a la empresa a desarrollar políticas y prácticas que garantizan la permanencia del cliente y, de esta manera, le asegura beneficios económicos.

Los clientes externos son la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor. No olvides que los niños y adolescentes generan consumo aunque no cuenten con ingresos aún. (Salinas, 2014)

Los clientes externos de la empresa son aquellas empresas que adquieren sus productos como son las clínicas veterinarias tanto en el norte como en el sur, en el valle de los chillos, valle de Tumbaco, así también las empresas avícolas como:

- Reproavi
- Grupo Oro
- LP Marcelo Pacheco Cía. Ltda.
- Incubadora Duque
- Pronaca
- Avesca
- Hospital Veterinario Duque
- Hospital Veterinario Lucky
- Clínica Veterinaria PAE
- Clínica Veterinaria Metropolitana
- Clínica Veterinaria San Bernardo
- Clínica Veterinaria Colón.

2.2.3. Cliente Interno

Mientras que los clientes internos no necesariamente pueden comprar los productos o servicios ofrecidos por su empleador, la relación con el cliente interno también juega un papel clave en el éxito de la empresa. Las tensas relaciones internas también pueden afectar negativamente la moral de la empresa.

El cliente interno es el compañero de trabajo de cualquier área que necesita de un servicio que otro compañero debe entregarle (elaboración de un cheque, emisión de una factura, realización de una orden de compra, entrega de algún pedido, manufactura de algún producto, la elaboración de un reporte, etc.). Es natural que si dentro de una organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, con mucha probabilidad existirá un mal servicio para el cliente externo.

Sin embargo, lo más preocupante no es nada más el hecho de que perjudique la satisfacción del cliente final (lo cual es importante y crítico), sino que también perjudica de manera muy representativa la productividad de los empleados y por consecuencia a las empresas.

Algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los Clientes con sus proveedores internos, tales como: Compras, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los Clientes Internos.

Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de ésta forma se podría decir que el servicio interno si paga. (Salinas, 2014)

El cliente interno para Agrored es el más importante ya este grupo de personas son el motor de la empresa, ya que sin ellos la empresa no podría salir adelante, el gerente de la empresa busca tener a su personal muy satisfecho de conformar la empresa brindándoles bonificaciones, vacaciones, ser muy puntual con las beneficios de ley, brindar apoyo a cada uno y así también capacitarlos en el momento oportuno. Con el

apoyo del cliente interno la empresa realiza una excelente función administrativa, para esto se debe tener una base para tener un funcionamiento eficiente en todas y cada una de las áreas, para de esta manera satisfacer a los clientes tanto el interno como el externo para de esta manera cumplir las metas que se han propuesto.

2.2.4. Equipo de Ventas

El equipo de ventas en una empresa es lo primordial ya que ellos son los que ofrecen a los clientes los productos, están en constante capacitación lo cual hace que cada vez sean más competentes.

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

A medida que la compañía se expande, es mayor la necesidad de investigación de mercados, publicidad, y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto. El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- Elaborar pronósticos de ventas.
 - Establecer precios.
 - Realizar publicidad y promoción de ventas.
 - Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- (<http://www.TuMercadeo.Com/>, 2010)

El personal de ventas de la empresa Agrored Cía. Ltda. está capacitado ellos son los que hacen los estudios para fijar los precios de los productos, así mismo aportan

con ideas para realizar la publicidad de la empresas y los productos que ofrece, como los límites de descuento que se les puede otorgar a los clientes. Al finalizar el mes realizan un análisis de los clientes y se fija las estrategias de cobro con cada uno, así mismo se enfocan en nuevos mercados para la presentación de los productos y el crecimiento del mercado.

2.2.5. Equipo de Contabilidad y Secretaría

Son aquellos empleados que ejecutan los asientos contables de la empresa y efectúan los análisis y conciliaciones de las cuentas modificadas o no, tales como los de gastos generales, gastos de ventas, costos de fabricación, etc.

El contador es una persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del departamento contable de una empresa. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares de la misma. Dada la naturaleza del puesto que ocupa, debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de su competencia, debe hacer las declaraciones de impuestos en las fechas previstas.

Así también deber llevar completamente y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras; verifica y registra la información en los libros mayores o las computadoras.

La secretaría brinda el apoyo necesario al contador, como es en arqueos de caja, conciliaciones bancarias, registro de transacciones, elaboración de documentos y así también el en inventario de mercaderías en conjunto con el chofer y su control

2.2.6. Competencia

En economía se dice que existe Competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a un Mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de Consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la Demanda. El término también se usa, en un sentido más coloquial, para aludir a las otras firmas que compiten por un mercado determinado: se habla así de "la competencia" para designar a los competidores específicos que tiene una firma.

La competencia es esencial a la Economía De Mercado, tanto que puede decirse que ambos términos son, en realidad, inseparables: no existe economía de Mercado sin competencia y la existencia de competencia produce como resultado un tipo de economía que es de mercado, o que se aproxima a ella. No obstante, la competencia que existe en un mercado determinado puede alcanzar diversos grados y clasificarse en diferentes tipos según el grado de control sobre los Precios que pueda tener cada uno de los oferentes y demandantes, la variedad de los Bienes que se comercian y la libertad de entrada para los oferentes (y a veces, los demandantes) potenciales. (Marketing, s.f.)

Las principales empresas de que compiten con la empresa son:

- TADEC
- IMVAB
- AVHIOL
- DIMUNE
- IMVET
- NUTRIBIO
- MULTICOPEC
- INTEROC
- QUIFATEX

- LIFE
- AVIAN PIG
- AGRIPAC
- EQUAQUIMICA

El continuo aumento de la competencia y competencia desleal por el gran número de competidores en este tipo de mercado, representa una inminente amenaza para la empresa.

Gracias a una estrategia competitiva definida, se espera generar una ventaja competitiva con respecto a los competidores directos, buscando maximizar la rentabilidad de la empresa.

La empresa Agrored se ve desenvuelta en un mercado muy competitivo por lo que hay muchas empresas que brindan los mismo productos, por esta razón la empresa cada vez se ve obligada a introducir en el mercado más productos y con una calidad superior a la de sus oponentes.

2.2.7. Organismos de Control

Los principales organismos de control para esta empresa son:

- SRI
- Ministerio de Agricultura
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- Ministerio de Comercio Exterior
- Ministerio de Salud

2.3. SITUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA

2.3.1. Capacidad directiva

La capacidad Directiva de una organización podría definirse como la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada.

Esto significa que la organización cuenta con líderes capaces, en un momento dado, de llevar a la organización hacia los objetivos propuestos.

La gestión de la Capacidad Directiva y Gerencial debe hacer posible esa disponibilidad, lo que requiere:

- Conocer en todo momento las características demográficas de la plantilla y con ello poder predecir las necesidades de directivos.
- Conocer los tipos de perfiles que los planes estratégicos para los próximos años van a exigir y tener evaluados los puntos fuertes y menos fuertes de los cuales directivos en relación a esos perfiles para disponer programas de desarrollo.
- Tener identificadas las personas que a corto y mediano plazo podrían ocupar posiciones directivas por mostrar potencial para desarrollar los perfiles. (Arce, 2006)

La capacidad directiva en AGRORED es muy importante ya que el Gerente es la persona que organiza, delega y supervisa el trabajo que desempeña el personal, esta persona tiene un amplio conocimiento del trabajo que realizan cada uno de sus subalternos a fin de que lo hagan de tal forma que se pueda alcanzar el fin deseado.

Esta persona debe tener la capacidad para llevar a cabo el trabajo en equipo y lograr lo que desea alcanzar, debe apoyar al equipo en todo momento sin excederse en la forma de mandar a fin de que el equipo este formado haga lo que se necesite para lograr lo que se busca.

2.3.2. Capacidad del talento humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

- **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Martha Alles: “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.

Rabin Chuquisengo considera la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. En otros términos la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral.

Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos.

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”. (Carlos, 2010)

En la empresa Agrored para sus procesos de selección se realiza un perfil de cada una de las vacantes que son necesarios, se evalúa los conocimientos y su aptitud para el puesto, mientras que con el pasar de los días se evalúa el compromiso que tiene con el trabajo y la empresa, así mismo los conocimientos que tiene con respecto al puesto y su desempeño laboral en el tiempo que se encuentra en la empresa.

2.3.3. Capacidad Competitiva

Empresa que tiene la cualidad de la competitividad, la capacidad y habilidad para competir exitosamente en su mercado. La empresa competitiva es una organización en la cual todos sus componentes están alineados para tener la capacidad para producir y mercadear sus productos, bienes o servicios, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. (Empresarios, 2015)

La empresa tiene la capacidad y agilidad de competir con sus oponentes en el mercado por eso se ha mantenido en su posición durante un buen tiempo, por esto es lo que la empresa decide seguir aumentando su catálogo de productos para de esta manera poder aumentar su cartera de clientes y ampliarse en el sector, de esta manera enfocarse en otro tipo de clientes para de esta manera competir de una manera más acelerada que sus rivales.

2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.4.1. Análisis FODA

2.4.1.1. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Rodríguez, s.f.)

2.4.1.2. Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

2.4.1.3. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.4.1.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Rodríguez, s.f.)

Tabla .
Matriz FODA AGRORED Cía. Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Amplio conocimiento del mercado,</p> <p>Aceptable manejo financiero,</p> <p>Ambiente laboral bueno,</p> <p>Producto de buena calidad,</p> <p>Posibilidades de acceder a créditos,</p> <p>Experiencia de los recursos humanos,</p> <p>Baja rotación del personal,</p> <p>Calidad de servicio,</p> <p>Experiencia adquirida por el transcurso de los años,</p> <p>Infraestructura apropiada para la mejora del negocio,</p> <p>Capacitación continua al personal.</p>	<p>Mercado mal atendido,</p> <p>Necesidad del producto,</p> <p>Tendencias favorables en el mercado,</p> <p>Enérgico poder adquisitivo del segmento Agroindustrial,</p> <p>Se puede acceder a créditos a tasas de interés y a plazos convenientes,</p> <p>La identificación concreta del mercado meta facilita enfrentarse con la competencia,</p> <p>Ingresar a nuevos mercados o segmentos de mercado,</p> <p>Gran demanda del producto para el mercado meta.</p>

Continua →

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Salarios bajos,</p> <p>Débil planificación de mercadeo y ventas,</p> <p>Seria dificultad en recuperación de cartera,</p> <p>No posee una eficaz estrategia de promoción y publicidad,</p> <p>Tardanza en los tiempos de importación de materia prima,</p> <p>Equipamiento viejo,</p> <p>Control periódico de los inventarios ,</p> <p>Falta de un sistema de gestión financiera, para la toma de decisiones,</p> <p>Falta de capacitación,</p> <p>Falta de motivación de los recursos humanos,</p> <p>Producto o servicio sin características diferenciadoras.</p>	<p>Competencia muy agresiva,</p> <p>Competencia desleal,</p> <p>Cambio en las políticas de importación,</p> <p>Incremento en los aranceles,</p> <p>Incremento de compañías similares en el país,</p> <p>Competencia consolidada en el mercado,</p> <p>Modificación en las leyes.</p>

Elaborado por: Viscarra Ana

2.5. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LAS BASES DE LA EMPRESA

2.5.1. Misión corporativa

Contribuir con la mejor calidad de productos para el avance del sector agrícola y agropecuario.

2.5.2. Visión corporativa

Para el 2016 ser la empresa líder en comercialización de productos agropecuarios de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y brindándoles un excelente servicio.

2.5.3. Objetivos corporativos

- Contar con el personal adecuado para sostener el crecimiento.
- Ampliar las actuales líneas de productos.
- Aumentar la rentabilidad.
- Gestionar el crecimiento de la empresa.
- Posicionar la empresa en nuevos mercados.

- Optimizar los costos y gastos.
- Cumplir con los compromisos adquiridos respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad.
- Ser identificados por nuestros clientes por la calidad de nuestros productos.

2.5.4. Estrategias corporativas

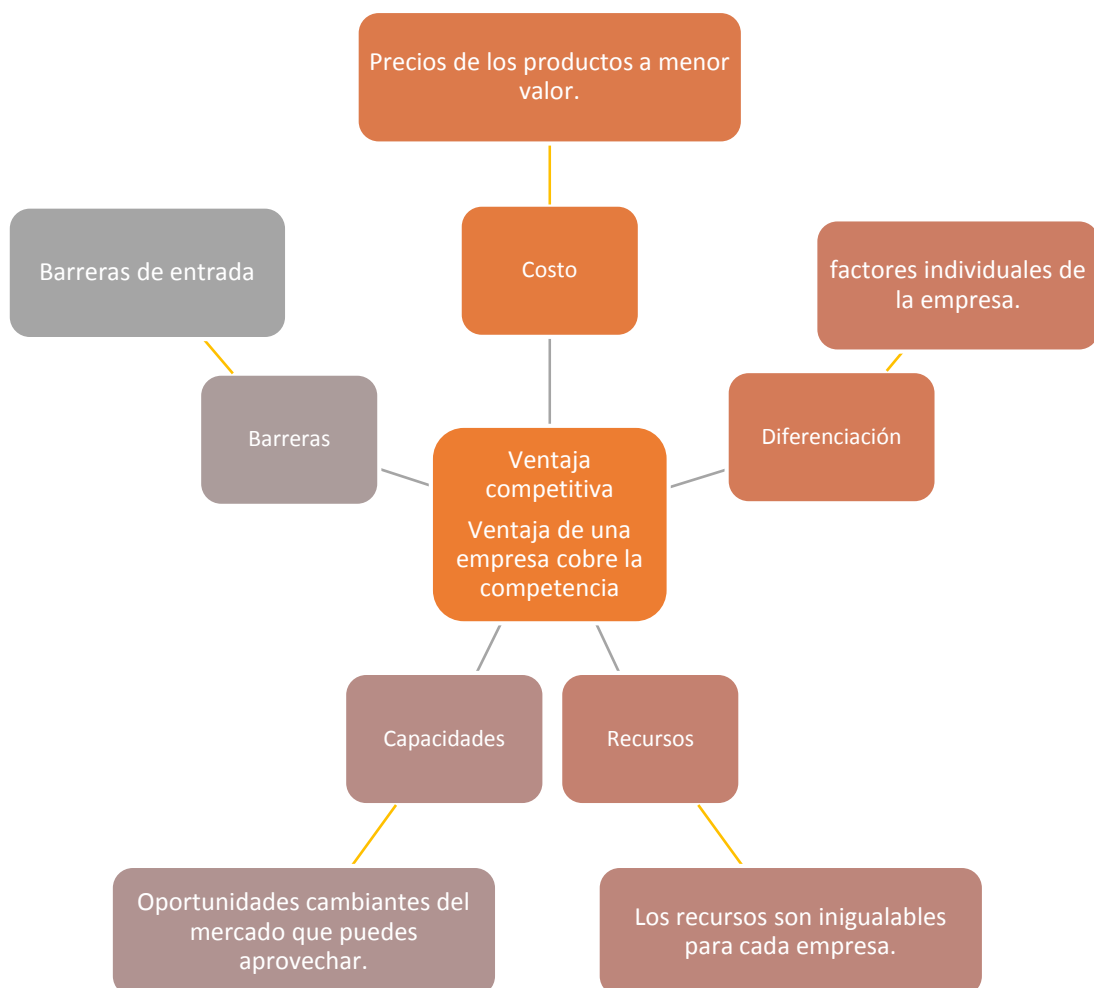


Figura . Estrategias Corporativas
Elaborado por: Viscarra Ana

En búsqueda de herramientas para la empresa, que aporten a la toma de decisiones frente al mercado, ya sean defensivas u ofensivas, con respecto a la competencia,

clientes, proveedores y con el objetivo de definir una posición beneficiosa en el mercado.

Agrored Cía. Ltda. debe adoptar las estrategias competitivas que considere adecuadas, como un punto focal para su desarrollo operativo actual y a futuro, contando con aprobación previa de las autoridades, cooperación de administradores y personal en general, para la ejecución de los planes que le permitan alcanzar metas planificadas y en consecuencia los objetivos a largo plazo que generan un desarrollo sustentable de la empresa.

2.5.5. Principios y valores corporativos

Principios

Trabajar por un futuro mejor para los clientes es un compromiso que la empresa Grupo define desde los fundamentos más básicos del comportamiento empresarial responsable: los principios de la empresa se constituyen con el día a día:

- La **integridad**, como manifestación de la ética en las actuaciones del Grupo y en todas sus relaciones con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general).
- La eficiencia: Definida como la mayor utilización de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

- La calidad: Hace referencia a la atención oportuna, efectiva, personalizada, humanizada y continua, de acuerdo con estándares aceptados sobre procedimientos Científicos, Técnicos y Administrativos mediante la utilización de Tecnología apropiada, de acuerdo con los requerimientos de los servicios de salud que ofrece las normas vigentes sobre la materia.
- Eficacia: Realización de actividades planificadas para alcanzar el logro de los resultados esperados.

VALORES

- **Responsabilidad:** Es desempeñar apropiadamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones que se realizan.
- **Compromiso:** Los empleados deben expresar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa;
- **Honestidad:** El emplead debe actuar con pudor, respeto y recato, tendrá responsabilidad consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con la empresa y el desarrollo de sus funciones, dando ejemplo de rectitud ante los demás empleados y los clientes de la empresa.
- **Respeto:** Es la atención, consideración, obediencia y cumplimiento para con los demás y consigo mismo, cuidando de no deteriorar la dignidad humana.
- **Lealtad:** Es asumir el compromiso de fidelidad, respeto y rectitud, actuando siempre en bien de la empresa y con amplio sentido de pertenencia.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE AGRORED

3.1. ANÁLISIS FINANCIERO

GENERALIDADES

Bajo esta denominación, se ha agrupado un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo final, es el de interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros.

El análisis financiero tradicional, muy útil para obtener una primera aproximación de lo que está sucediendo en la empresa, se ha visto enriquecido con nuevas técnicas y sistemas de procesar la información contable. Este enfoque alternativo ha permitido dar respuesta a importantes incógnitas y se ha constituido en una ayuda eficaz para la toma de decisiones.

Algunos aspectos han tomado vital importancia en la actualidad dentro del campo de la administración financiera, el primero tiene que ver con la distorsión que se produce en los estados financieros a causa de la inflación. Un segundo aspecto se

relaciona con el notable incremento en el uso de la informática para efectuar análisis de las decisiones financieras alternativas. Finalmente, merece especial atención el fenómeno de la globalización y la importancia de los mercados financieros internacionales.

CONCEPTO

Analizar los balances históricos de una empresa mediante el uso de índices o razones financieras, con el fin de verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes y de largo plazo.

3.1.1. Análisis Horizontal

Otra forma de utilización de las razones financieras, es a través del análisis de series de tiempo, con el propósito de determinar si la firma está progresando de acuerdo con lo planificado.

El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes períodos respecto a los resultados de un año base. (Barajas, 2008)

3.1.1.1. Balance General

Con los datos proporcionados por la empresa Agrored Cía. Ltda. de los estados financieros a continuación se presenta el análisis horizontal del balance general:

Tabla .
Análisis Horizontal Balance General (2011-2012)

	2012	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo (caja), bancos	5.644,70	62,74%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES		
Relacionados/ Locales	145.240,86	87,69%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR- CORRIENTE		
(-) Provisión cuentas incobrables	313,41	9,16%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	-	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	631,08	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	437,18	6,16%
Inventario de prod. Terminados y mercad. En almacén	1.609,41	4,30%
Mercaderías en Tránsito	12.350,00	
(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente	187,20	100,00%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	151.031,26	70,07%
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS		
Muebles y Enseres	1.215,00	31,85%
Equipo de computación y software	-	0,00%
(-) Depreciación acumulada prop. Planta y equipo	597,79	2643,92%
(-) Depreciación acumulada equipos, muebles y enseres	-	
(-) Depreciación acumulada equipos de computación y software	-	
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	617,21	12,62%
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)		
Marcas, Patentes, derechos de llave y otros similares	199,14	0,00%
(-) Provisión por deterioro del valor del activo diferido (intangibile)	199,14	0,00%
Gastos de organización y constitución	628,93	100,00%
(-) Amortización acumulada	199,14	100,00%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	429,79	100,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	187,42	3,52%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 151.218,68	68,46%

Continua →

	2012	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar proveedores- corrientes		
Relacionados / Locales	141.012,97	95,00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE		
Locales	16.350,49	65,40%
Préstamos de accionistas / Locales	18.800,00	136,23%
No relacionados/locales	15.528,76	97,91%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	2.166,84	194,54%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	978,68	17,86%
Relacionados / Locales	6.196,87	100,00%
IVA por pagar	-	0,00%
Retenciones	-	0,00%
Sueldos por pagar	-	0,00%
Décimo tercer sueldo	-	0,00%
Décimo cuarto sueldo	-	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	122.925,01	56,94%
PASIVO NO CORRIENTE		
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo	-	0,00%
Provisiones por desahucio	5.574,00	0,00%
Otras provisiones	7.744,92	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13.318,92	0,00%
TOTAL PASIVO	136.243,93	63,11%
PATRIMONIO		
Capital suscrito y/o asignado	-	0,00%
Utilidad no distribuida años anteriores	-	0,00%
Utilidad del ejercicio	14.974,75	0,00%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 14.974,75	299,50%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 151.218,68	68,46%

Tabla .
Análisis Horizontal Balance General (2012-2013)

	2013	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo (caja), bancos	18.428,75	67,19%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES		
Relacionados/ Locales	111.579,85	40,25%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR- CORRIENTE		
(-) Provisión cuentas incobrables	20.140,40	85,48%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	2.522,75	100,00%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	-	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	108,25	1,55%
Inventario de prod. Terminados y mercad. En almacén	13.774,89	58,21%
Mercaderías en Tránsito	-	0,00%
(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente	187,20	0,00%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	98.695,01	31,41%
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS		
Muebles y Enseres	1.694,60	30,76%
Equipo de computación y software	574,40	109,28%
(-) Depreciación acumulada prop. Planta y equipo	117,07	83,81%
(-) Depreciación acumulada equipos, muebles y enseres	-	0,00%
(-) Depreciación acumulada equipos de computación y software	-	0,00%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.003,13	17,01%
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)		
Marcas, Patentes, derechos de llave y otros similares	-	0,00%
(-) Provisión por deterioro del valor del activo diferido (intangibile)	-	0,00%
Gastos de organización y constitución	628,93	0,00%
(-) Amortización acumulada	199,14	0,00%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	429,79	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	573,34	9,72%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 99.268,35	31,01%

Continua →

	2013	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corrientes		
Relacionados / Locales	44.901,93	23,23%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE		
Locales	34.341,68	57,87%
Préstamos de accionistas / Locales	5.345,94	63,24%
No relacionados/locales	15.860,90	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	324,25	41,07%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	1.154,16	17,40%
Relacionados / Locales	28.768,22	82,28%
IVA por pagar	-	0,00%
Retenciones	-	0,00%
Sueldos por pagar	-	0,00%
Décimo tercer sueldo	-	0,00%
Décimo cuarto sueldo	-	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	87.634,90	28,87%
PASIVO NO CORRIENTE		
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo	-	0,00%
Provisiones por desahucio	2.289,00	100,00%
Otras provisiones	-	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.289,00	100,00%
TOTAL PASIVO	89.923,90	29,41%
PATRIMONIO		
Capital suscrito y/o asignado	-	0,00%
Utilidad no distribuida años anteriores	3.009,60	100,00%
Utilidad del ejercicio	6.334,85	100,00%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 9.344,45	65,14%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 99.268,35	31,01%

Tabla .
Análisis Horizontal Balance General (2013-2014)

	2014	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo (caja), bancos	4.814,85	21,29%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES		
Relacionados/ Locales	20.376,91	7,93%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR- CORRIENTE		
(-) Provisión cuentas incobrables	8.152,75	52,91%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	2.522,75	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	-	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	108,25	1,52%
Inventario de prod. Terminados y mercad. En almacén	12.125,06	33,88%
Mercaderías en Tránsito	-	
(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente	-	
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	7.328,45	2,39%
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS		
Muebles y Enseres	525,60	10,55%
Equipo de computación y software	139,68	36,19%
(-) Depreciación acumulada prop. Planta y equipo	139,68	0,00%
(-) Depreciación acumulada equipos, muebles y enseres	498,18	100,00%
(-) Depreciación acumulada equipos de computación y software	96,48	100,00%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.120,26	0,00%
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)		
Marcas, Patentes, derechos de llave y otros similares	-	0,00%
(-) Provisión por deterioro del valor del activo diferido (intangibile)	-	0,00%
Gastos de organización y constitución	-	0,00%
(-) Amortización acumulada	-	0,00%
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	-	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.120,26	23,46%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 8.448,71	2,71%

Continua →

	2014	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corrientes		
Relacionados / Locales	68.538,94	54,92%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE		
Locales	21.897,76	58,48%
Préstamos de accionistas / Locales	1.293,04	13,27%
No relacionados/locales	-	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	789,60	0,00%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	6.632,41	0,00%
Relacionados / Locales	34.965,09	0,00%
IVA por pagar	70,58	100,00%
Retenciones	350,30	100,00%
Sueldos por pagar	15.233,98	100,00%
Décimo tercer sueldo	76,66	100,00%
Décimo cuarto sueldo	295,00	100,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	115.504,24	61,44%
PASIVO NO CORRIENTE		
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo	69.256,29	100,00%
Provisiones por desahucio	2.289,00	0,00%
Otras provisiones	-	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.289,00	0,00%
TOTAL PASIVO	48.536,95	18,87%
PATRIMONIO		
Capital suscrito y/o asignado	-	0,00%
Utilidad no distribuida años anteriores	61.246,69	95,32%
Utilidad del ejercicio	48.097,84	88,36%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 54.911,84	79,29%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 8.448,71	2,71%

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Activo Corriente.- En comparación con el 2011, el año 2012 presenta una disminución del 70% mientras que para el 2013 refleja un incremento del 31%, siendo el año 2013 un año de buenos ingresos y aumento en las ventas de la empresa, mientras que para el 2014 presenta una disminución del 2% por lo tanto la cuenta que posee más peso es las cuentas por cobrar por lo que considero que la empresa debería implementar nuevas políticas de crédito para de esta manera no tener los recursos improductivos en manos de los clientes implementando estrategias de descuentos a los clientes que tienen mayor proporción en deudas con la empresa.

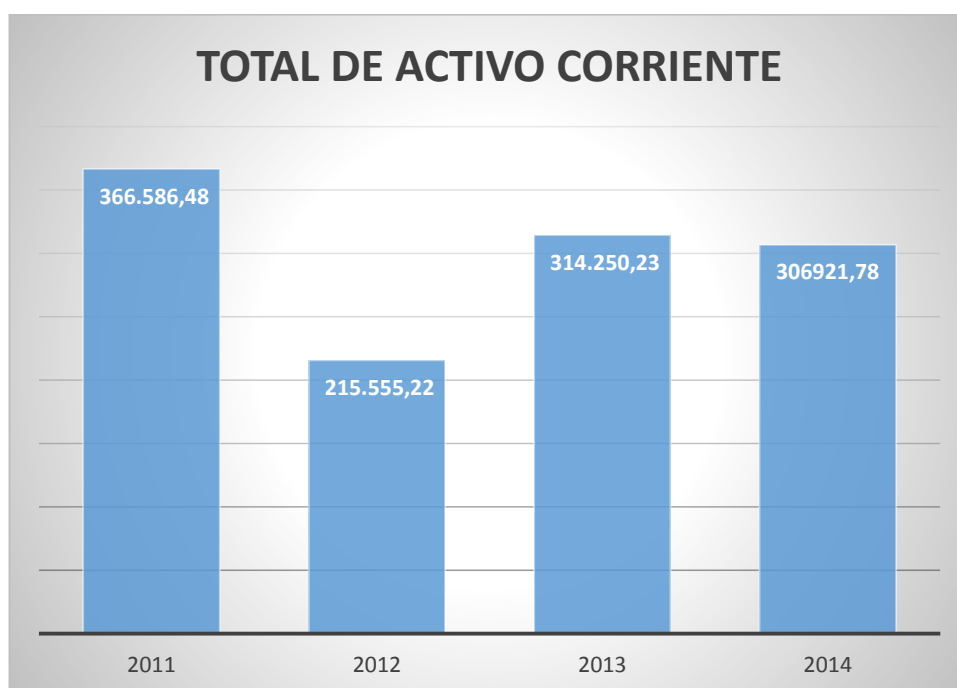


Figura . Total Activo Corriente

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Activos Corrientes VS Cuentas por Cobrar.- Como se puede visualizar en el gráfico N. 17 la mayor proporción de los Activos Corrientes se encuentra en las cuentas y documentos por cobrar, en el año base fue de 310.866,71 mientras que para el año

2014 disminuyó a 256828,79 por lo que se muestra que ha habido un mejor manejo de las cuentas por cobrar en la empresa ya que estas de una manera u otra a su tiempo pueden convertirse en cuentas incobrables que no es favorable para la empresa, por lo que la empresa debe implementar nuevas políticas de cobro para de esta manera maximizar sus ganancias.

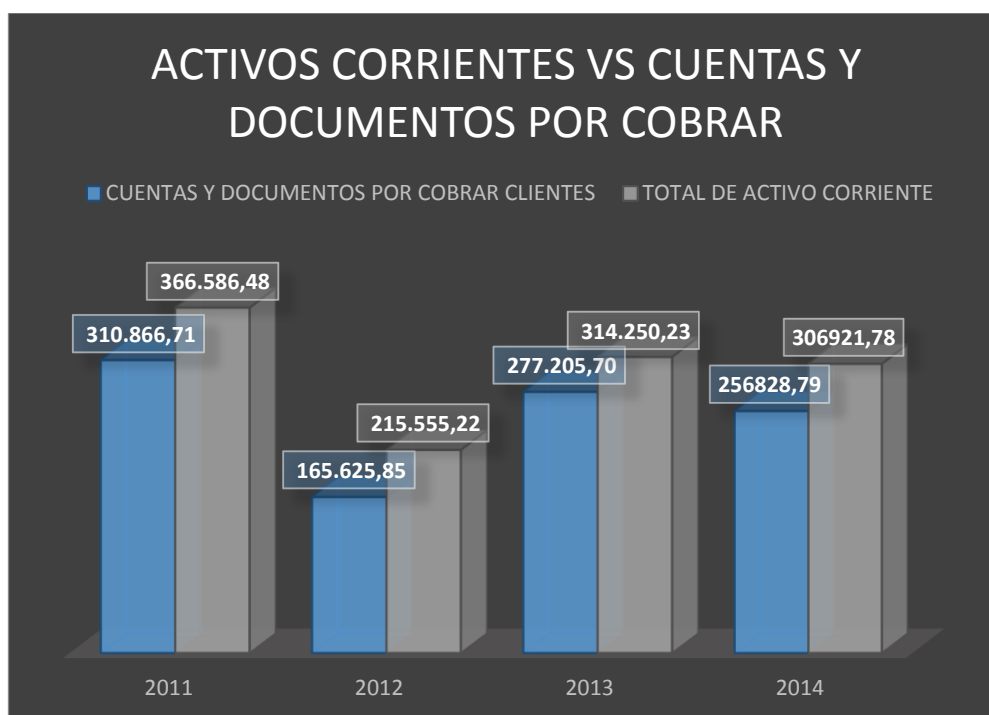


Figura . Activos Corrientes VS Cuentas y documentos por cobrar

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Activo no corriente.- Para los periodos analizados el año 2012 presenta un decremento del 4% mientras que para el año 2013 se puede denotar un incremento que es por la adquisición de muebles y enseres para la empresa y para el año 2014 decrece el valor por las depreciaciones de los activos fijos de la empresa y la disminución de los gastos de constitución y organización por un valor de 199,14 dólares.

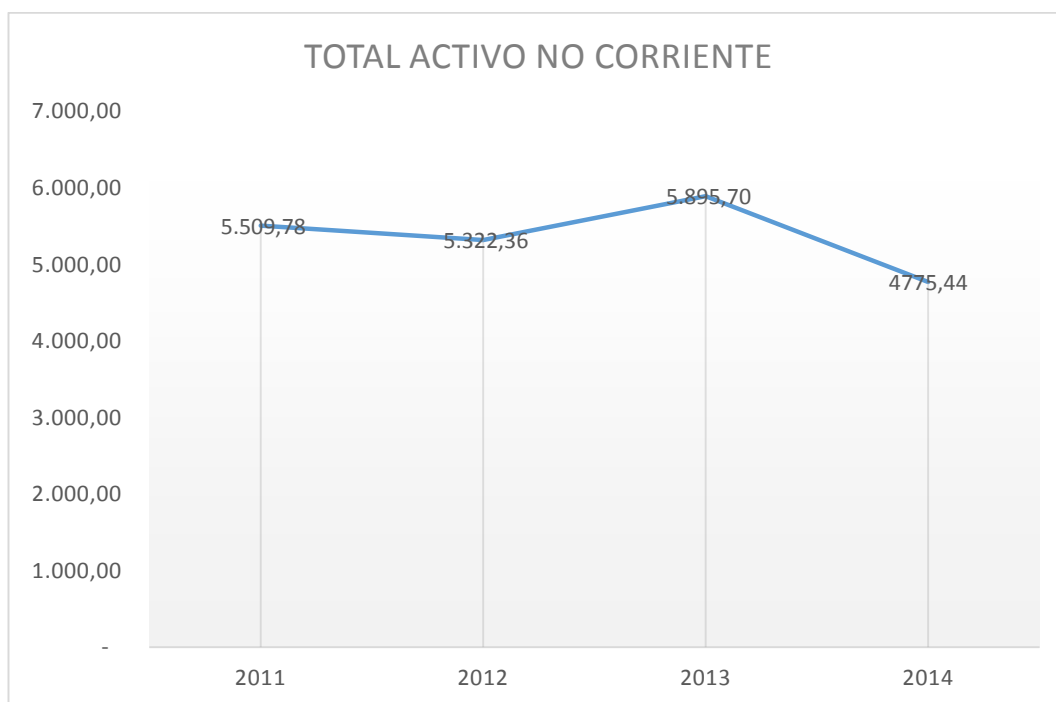


Figura . Total Activo No-Corriente

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Pasivo corriente: Estas cuentas involucran los pagos a proveedores, siendo esta la cuenta más representativa seguida por los préstamos de accionistas, préstamos bancarios

Al comparar los años 2011 y 2012 se denota un decremento del 57% esto se debe a que las cuentas por pagar disminuyeron en 141.012,97 dólares, mientras que para el periodo 2012 y 2013 existe un crecimiento del 23%, por lo que las cuentas por pagar aumentaron un 55% en el periodo 2014, mientras que los préstamos bancarios para el 2012 incrementaron en un 65%, para el periodo 2013 así también crecieron en un 58%, mientras que para el periodo 2014 los préstamos bancarios redujeron un 58%.

Los préstamos con los socios también son muy representativos para el periodo 2012 presenta un decremento del 136% mientras que para el periodo 2013 disminuye en un 63% igualmente para el periodo 2014 sufre un incremento del 13% es decir, de 1293,04 dólares.

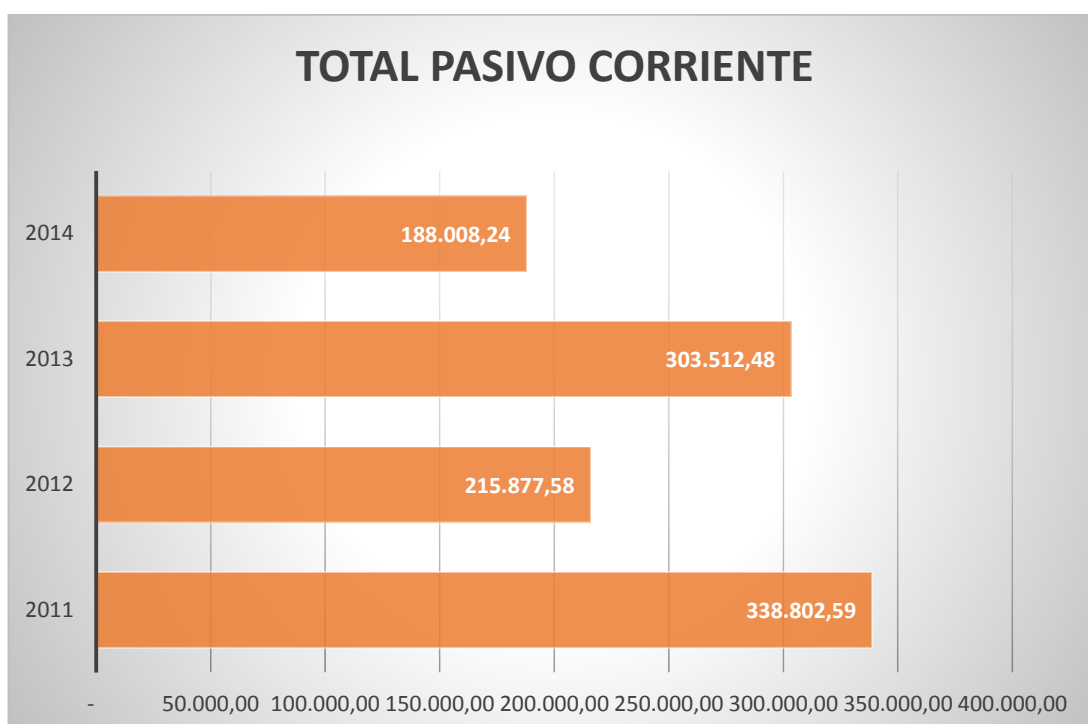


Figura . Total Pasivo Corriente.

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Cuentas por Pagar VS Pasivo Corriente: Como se muestra según el Gráfico N. 14 las cuentas por pagar que tiene la empresa para cada uno de los años en estudio representa la mayor proporción del Pasivo Corriente, para el 2012 las cuentas disminuyeron en un 95% es decir 141012,97 dólares, mientras que para el 2013 incrementaron en 44901,93 o un 23% y así mismo para el periodo 2014 estas cuentas disminuyeron en el 55% es decir 68538,94 con respecto al 2013, esto define que la empresa ha podido cancelar sus deudas sin ningún problema ya que estas se los periodos estudiados se encuentran volátiles, esto se da por la facilidad de la rotación de los inventarios y la eficiencia de pago de la empresa para con sus proveedores en el transcurso del año, la empresa tiene un nivel de endeudamiento muy elevado para con sus proveedores.

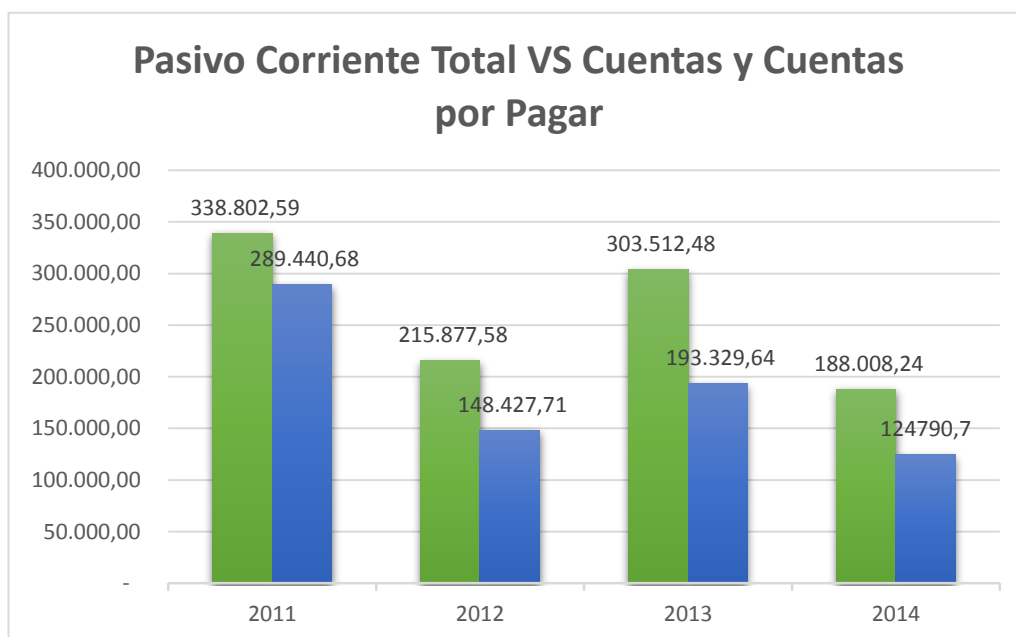


Figura . Cuentas por pagar – Pasivo corriente

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Patrimonio.- En el periodo estudiado del 2011 al 2014 el valor del capital social se ha mantenido constante, mientras que las modificación encontradas se da por las utilidades de los ejercicios de los periodos, para el período 2014 la empresa presenta un incremento del 88% en la utilidades del ejercicio para dicho período.

El patrimonio neto para el 2012 obtuvo un decremento del 299%, es decir \$14974,75, mientras que para el año 2013 presento un incremento del 65% o 9344,45 dólares y para el periodo 2014 alcanzó un incremento del 79% que representa 54911,84 dólares en comparación con el año 2013, este incremento se debe al incremento en las utilidades con respecto al 2013 que para el 2014 creció un 88% que representa \$ 48097,84.

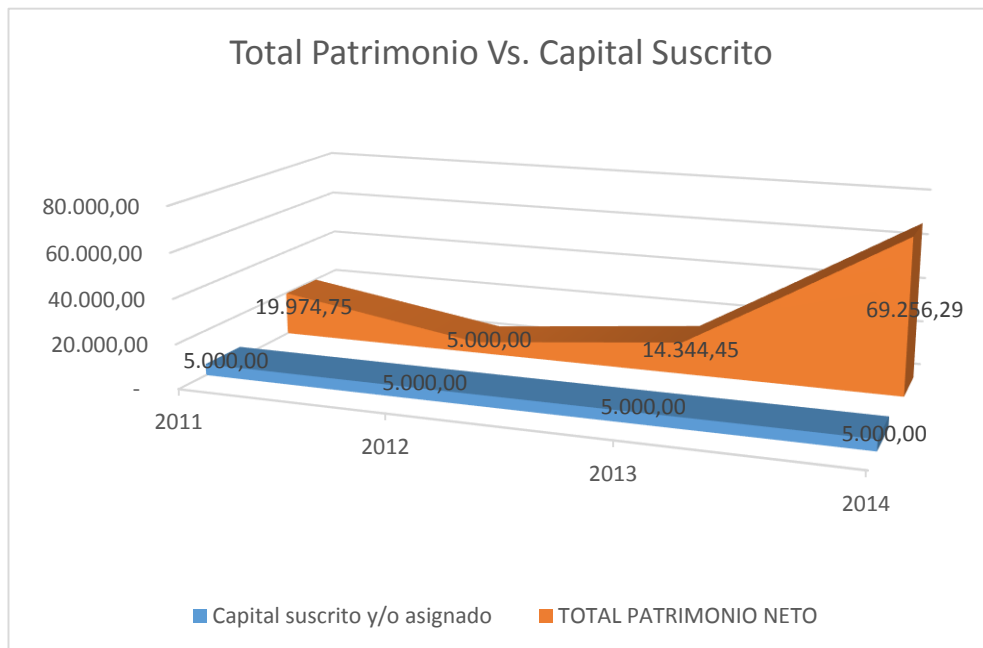


Figura . Total Patrimonio – Capital suscrito

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

3.1.1.2. Balance de Resultados

Tabla .

Análisis Horizontal Balance de Resultados (2011-2012)

	2012	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 14.983,41	67,72%
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA	27.288,20	3,62%
TOTAL INGRESOS	12.304,79	1,59%
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS		
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	58.996,56	9,64%
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	28.596,36	100,00%
(-) Inventario Final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	1.609,41	4,30%
Importación de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	
TOTAL COSTOS	32.009,61	5,31%

Continua →

	2012	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
GASTOS		
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	23.900,97	49,18%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada IESS	2.816,58	46,99%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	4.566,96	
Arrendamiento de inmuebles	16.128,00	100,00%
Honorarios profesionales y dietas	595,36	
Mantenimiento y reparaciones	1.424,47	48,47%
Combustibles	1.946,43	42,75%
Suministros y materiales	760,30	50,20%
Transporte	1.088,97	6,64%
Para desahucio	5.574,00	
Para jubilación patronal	1.442,51	100,00%
Para cuentas incobrables	3.108,67	
Otras provisiones	7.744,92	
Comisiones / Local		
Intereses bancarios		
Local	380,66	20,14%
Relacionados / Local	2.025,00	
Gastos de Gestión	584,92	16,71%
Impuestos, contribuciones y otros	960,00	80,00%
Gastos de Viaje	5.945,05	174,85%
Depreciación de propiedades, planta y equipo	22,61	100,00%
No acelerada	744,48	
Otras amortizaciones	-	0,00%
Servicios públicos	1.258,42	71,18%
Pagos por otros servicios	24.236,99	89,27%
Otros gastos	-	
TOTAL GASTOS	37.829,85	27,69%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	5.820,24	0,79%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	6.484,55	17,77%
15% Reparto trabajadores	972,68	17,77%
Utilidad antes del IR	5.511,87	17,77%
IR	1.012,75	14,20%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	4.499,11	18,84%

Tabla .

Análisis Horizontal Balance de Resultados (2012-2013)

	2013	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 1.506,25	7,31%
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA	22.598,09	3,09%
TOTAL INGRESOS	24.104,34	3,21%
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS		
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	60.483,61	10,97%
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	28.596,36	
(-) Inventario Final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	13.774,89	58,21%
Importación de bienes no producidos por el sujeto pasivo	57.155,00	100,00%
TOTAL COSTOS	18.150,08	3,10%

Continua →

	2013	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
GASTOS		
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	29.684,97	156,96%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada IESS	9.917,46	62,33%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	5.452,96	100,00%
Arrendamiento de inmuebles	16.128,00	
Honorarios profesionales y dietas		
Mantenimiento y reparaciones	431,75	17,22%
Combustibles	1.417,50	45,21%
Suministros y materiales	6.269,21	80,54%
Transporte	98,52	0,60%
Para desahucio	2.289,00	100,00%
Para jubilación patronal	1.442,51	
Para cuentas incobrables	23.562,48	100,00%
Otras provisiones		
Comisiones / Local	297,24	100,00%
Intereses bancarios		
Local	4.359,93	69,76%
Relacionados / Local	4.905,54	100,00%
Gastos de Gestión	3.500,00	
Impuestos, contribuciones y otros	1.003,86	511,81%
Gastos de Viaje	7.891,72	69,89%
Depreciación de propiedades, planta y equipo	22,61	
No acelerada		
Otras amortizaciones	10,56	9,17%
Servicios públicos	531,58	23,12%
Pagos por otros servicios	25.622,52	1678,84%
Otros gastos		
TOTAL GASTOS	13.688,64	11,13%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	31.838,72	4,50%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	7.734,38	17,49%
15% Reparto trabajadores	1.160,16	17,49%
Utilidad antes del IR	6.574,22	17,49%
IR	1.136,23	13,74%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	5.437,99	18,55%

Tabla .

Análisis Horizontal Balance de Resultados (2014-2015)

	2014	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 2.013,15	10,82%
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA	240.686,14	49,05%
TOTAL INGRESOS	242699,29	47,65%
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS		
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	231376,11	72,31%
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo		
(-) Inventario Final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	12125,06	33,88%
Importación de bienes no producidos por el sujeto pasivo	10458,79	22,40%
TOTAL COSTOS	253959,96	76,75%

Continua →

	2014	
	VARIACIÓN	
	ABSOLUTA	RELATIVA
GASTOS		
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	14.928,00	44,11%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada IESS	14.312,00	894,50%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	1.471,00	36,94%
Arrendamiento de inmuebles		
Honorarios profesionales y dietas		
Mantenimiento y reparaciones	1.233,68	96,88%
Combustibles		0,00%
Suministros y materiales	5.517,74	243,51%
Transporte	1.000,00	6,45%
Para desahucio		0,00%
Para jubilación patronal		
Para cuentas incobrables	8.152,75	52,91%
Otras provisiones		
Comisiones / Local	297,24	
Intereses bancarios		
Local	1.660,67	36,19%
Relacionados / Local	4.905,54	
Gastos de Gestión		
Impuestos, contribuciones y otros	1.721,94	89,77%
Gastos de Viaje	11.291,72	
Depreciación de propiedades, planta y equipo		
No acelerada	705,05	100,00%
Otras amortizaciones	115,20	
Servicios públicos	22.626,46	90,77%
Pagos por otros servicios	1.526,20	
Otros gastos	9.358,03	100,00%
TOTAL GASTOS	2144,26	1,78%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	256.104,22	56,70%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	13.404,93	23,26%
15% Reparto trabajadores	2.010,74	23,26%
Utilidad antes del IR	20.062,32	34,80%
IR	3.837,25	31,70%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	16.225,07	35,63%

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS.



Figura . Total Ingresos

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Total ingresos.- Al comparar los años 2011 y 2012 podemos deducir que hubo un incremento del 1,59% o 12.304,79 dólares, mientras que para el año 2013 se presentó un decremento del 3,21% es decir 24.104,34 dólares por lo que para el 2014 se presentó una depresión en los ingresos del 49,17% o por un valor de \$247.887,59, este último periodo se vio afectado por los cambios en las políticas de importaciones y la demora en la desaduanización de la mercadería importada y así también por la rotación de algunos de los productos que se tienen en existencia.

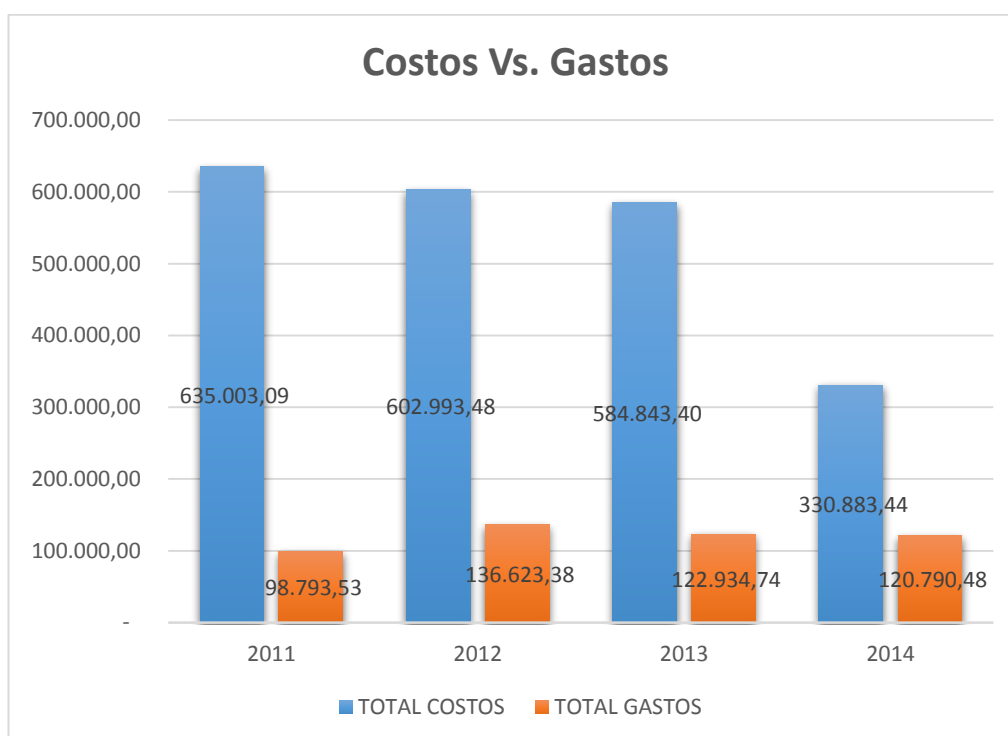


Figura . Costos Vs Gastos

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Costo de ventas: Como se puede observar en los periodos del 2012 hubo un incremento del 5,31%, mientras que para el 2013 sufre una depresión del 3,10% y así mismo para el periodo 2014 se nota un decremento del 76,75%, esto corresponde a que la demanda disminuyo ya que la competencia cada vez aumenta para este sector. El costo más representativo es la compra de mercadería que para el 2012 presenta una variación de 9,64% en disminución, mientras que para el 2013 presenta una depresión de 10,97% o de 60483,61 dólares y para el 2014 un decremento del 72,31% es decir \$ 231376,11. Así como para el periodo 2013 se importa la mercadería para el 2014 estas importaciones decrecieron un 22,40% es decir 10458,79 dólares en comparación con el periodo anterior.

Gastos: La variación que se obtiene para el periodo 2012 es del 27,69% es decir 37829,85 dólares ya que los gastos en este periodo aumentaron con relación al año 2011, mientras que en el periodo 2013 de la misma manera decrecieron los gastos en un 11,13% o \$ 13688,64 y para el 2014 los gastos de la misma manera que los periodos antes analizados sufrió un decremento del 1,78% o por un valor de 2144,26.

En el análisis de los gastos se puede referir a que en el periodo 2012 los gastos más representativos en la empresa son los sueldos y salarios además en este periodo el arrendamiento de inmuebles y el gasto de transporte. Para el 2013 son los beneficios sociales, así también los suministros materiales con un incremento del 243,51%, los gastos de transporte por un valor de 16.498,52 dólares y la provisión para cuentas incobrables por un valor de 23.562,4 y los gastos de viaje por 11.291,72 y un incremento del 69,89%, para el año 2014 los sueldos representan un incremento del 44,11%, la provisión para cuentas incobrables un decremento de 8152,75 representando un decremento del 52,91%, así mismo la cuenta transportes por un valor de 15.498,52 pero registrando un decremento del 6,45% con relación al año anterior, la cuenta servicios públicos presentando un incremento del 90,77%, así mismo otros gastos presentando un valor de 9.358,03. Así también para el periodo 2014 se presenta una cuenta de otros gastos que representa un valor de 9358,03 dólares.



Figura . Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones.

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Utilidad antes de impuestos: Las utilidades para los periodos estudiados se han presentado una tendencia creciente por lo que es favorable para la empresa y sus trabajadores, en el 2012 estas incrementaron en un 17,77% o \$ 6.484,55, mientras que para el 2013 estas incrementaron en 7.734,38 o el 17,49% y para el año 2014 las utilidades antes de impuestos incrementaron en 8.216,63 dólares o un 15,67%. Esta cuenta ha tenido un importante incremento en cada uno de los periodos estudiados ya que esta se mantiene en constante crecimiento lo que es el fin que persiguen todas las empresas.

3.1.2. Análisis Vertical

Este enfoque involucra la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en una misma época, para la cual se debe tomar un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados, y definir una cifra base para hacer las comparaciones, generalmente: total de ventas, total de activos o total de pasivo y patrimonio.

3.1.2.1. Balance General

Tabla .

Análisis Vertical Balance General

ACTIVO	2012		2013		2014	
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo (caja), bancos	4,07%	↑	8,57%	↑	7,25%	↑
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES						
Relacionados/ Locales	74,99%	↓	86,59%	↑	82,40%	↓
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR- CORRIENTE						
(-) Provisión cuentas incobrables	1,55%	↑	7,36%	↑	4,94%	↑
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)			0,79%	↑	0,00%	↓
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	-	↓				
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	3,22%	↑	2,18%	↓	2,28%	↑
Inventario de prod. Terminados y mercad. En almacén	16,95%	↑	7,39%	↓	11,48%	↑
Mercaderías en Tránsito	0,00%	↓				
(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente	0,08%	↑				
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE						
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS						
Muebles y Enseres	1,73%	↑	1,72%	↓	1,60%	↓
Equipo de computación y software	0,50%	↑	0,16%	↓	0,12%	↓
(-) Depreciación acumulada prop. Planta y equipo	0,01%	↓	0,04%	↑	0,00%	↓
(-) Depreciación acumulada equipos, muebles y enseres			0,00%		0,16%	↑
(-) Depreciación acumulada equipos de computación y software			0,00%		0,03%	↑
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS						
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)						
Marcas, Patentes, derechos de llave y otros similares	0,00%	↓				
Gastos de organización y constitución	0,28%	↑				
(-) Amortización acumulada	0,09%	↑				
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0,19%	↑				
TOTAL DEL ACTIVO	100,00%		100,00%		100,00%	

Continua →

	2012		2013		2014	
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corrientes						
Relacionados / Locales	67,20%	↓	60,39%	↓	40,04%	↓
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE						
Locales	11,32%	↑	18,54%	↑	12,01%	↓
Préstamos de accionistas / Locales	6,25%	↓	2,64%	↓	3,13%	↓
No relacionados/locales	7,18%	↑	0,00%	↓	0,00%	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	0,50%	↓	0,25%	↓	0,00%	↓
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes						
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	2,48%	↑	2,07%	↓	0,00%	↓
Relacionados / Locales	2,81%	↑	10,92%	↑	0,00%	↓
IVA por pagar			0,00%		0,02%	↑
Retenciones			0,00%		0,11%	↑
Sueldos por pagar			0,00%		4,89%	↑
Décimo tercer sueldo			0,00%		0,02%	↑
Décimo cuarto sueldo			0,00%		0,09%	↑
TOTAL PASIVO CORRIENTE						
PASIVO NO CORRIENTE						
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo			0,00%		22,22%	↑
Provisiones por desahucio	0,00%	↓	0,71%	↑	0,00%	↓
Otras provisiones	0,00%	↓				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE						
TOTAL PASIVO						
PATRIMONIO						
Capital suscrito y/o asignado	2,26%	↑	1,56%	↓	-	
Utilidad no distribuida años anteriores	0,00%		0,94%	↑		
Utilidad del ejercicio	0,00%	↓	1,98%	↑	17,46%	↑
TOTAL PATRIMONIO NETO						
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	100,00%		100,00%		100,00%	

ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

ACTIVO

Los porcentajes calculados en el Balance General de la empresa, como se puede observar en los activos la cuenta que posee un mayor porcentaje es la de Cuentas por Cobrar que para el 2011 representa el 83,54% del Total de los Activos, para el 2012 el 74,99% esto representa una disminución con respecto a los años comparados, en el periodo 2013 representa el 86,59 % este resultado presenta un incremento en el transcurso del año, mientras que para el 2014 presenta un incremento del 82,40% lo que representa que para este último año en estudio las cuentas se han mantenido en mayor proporción para el activo, esto refleja que la empresa otorga demasiados créditos a sus clientes viéndose en riesgo para el futuro en que estos se conviertan en incobrables. Mientras que el inventario de mercadería para el 2012 nos presenta un incremento del 16,95%, así mismo para el año 2013 un decremento del 7,39% y para el 2014 un incremento del 11,48%, la provisión para cuentas incobrables ha tenido una tendencia creciente desde el 2012 al 2014 con los siguientes porcentajes 1,55%, 7,36% y del 4,94% de acuerdo a las cuentas por cobrar que se han establecido para dichos periodos.

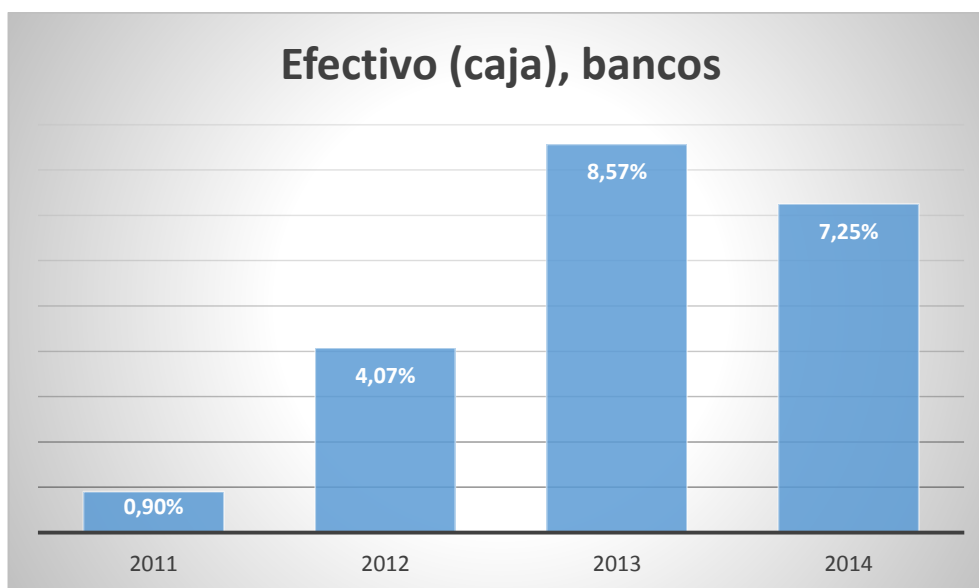


Figura . Efectivo (caja), bancos

Fuente: Estados financieros AGRORED Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

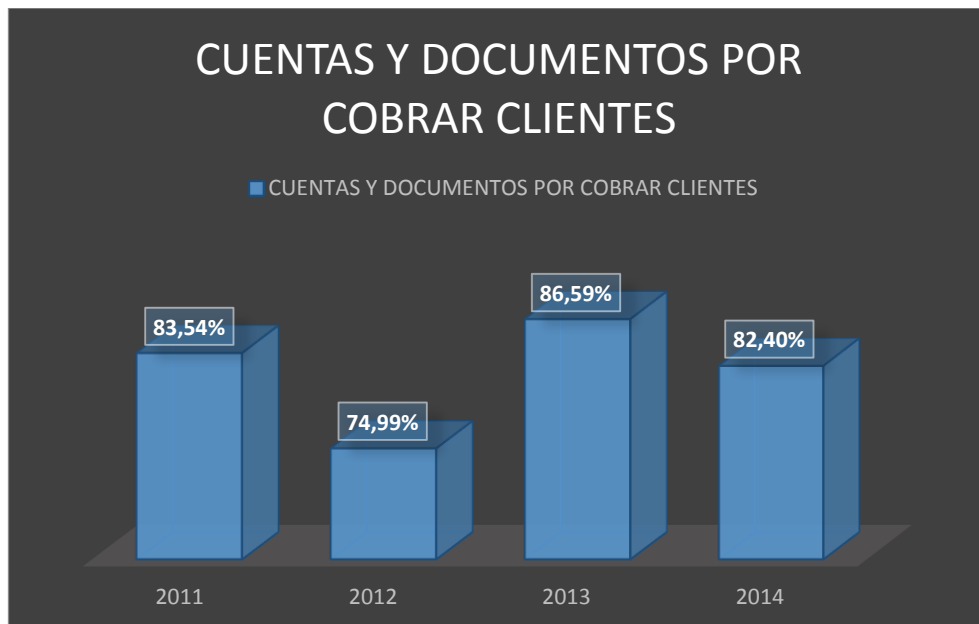


Figura . Cuentas y Documentos por Cobrar Clientes.

Fuente: Estados financieros AGRORED Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

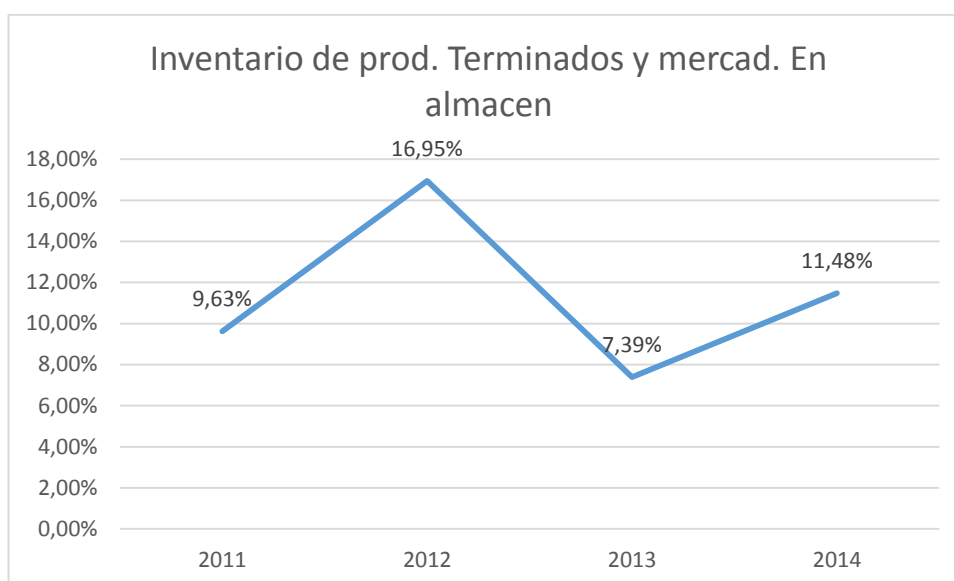


Figura . Inventario de productos terminados y mercadería en almacén

Fuente: Estados financieros AGRORED Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

PASIVO

En el análisis del Pasivo la cuenta con más proporción es la de Cuentas por pagar que para el año 2011 representa el 77,79% del total de activos, mientras que para el 2012 es del 67,20% y en el 2013 una proporción del 60,39%, mientras que para el 2014 esta cuenta disminuye a 40,04%, durante todo el tiempo que se analiza este balance se puede concluir que la empresa ha tomado nuevas medidas para el pago de las deudas por lo que esta cuenta que es la de mayor contraste con el transcurso de los años se ha ido acortando.

Los préstamos bancarios para el periodo 2012 incrementaron en 11,32%, mientras que para el 2013 aumenta un 18,54% y para el periodo 2014 esta cuenta disminuye su valor en un 12,01 en relación con el anterior año en estudio. Así mismo los préstamos con los accionistas presentan un 6,25% para el año 2012 mientras que para el año 2012 disminuye en 2,64% y para el 2014 continua con el decremento en un 3,13 con referencia al 2013.

3.1.2.2. Balance de Resultado

Tabla .

Análisis Vertical Estado de Resultados

	RELATIVO					
	2012		2013		2014	
INGRESOS						
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	2,85%	↓	2,74%	↓	3,65%	↑
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA	97,15%	↓	97,26%	↑	96,35%	↓
TOTAL INGRESOS	100,00%		100,00%		100,00%	
COSTOS Y GASTOS						
COSTOS						
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	78,83%	↓	73,32%	↓	63,47%	↓
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	3,68%	↑	0,00%	↓		
(-) Inventario Final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	4,82%	↑	3,15%	↓	7,10%	↑
Importación de bienes no producidos por el sujeto pasivo	0,00%		7,60%	↑	9,26%	↑
TOTAL COSTOS	77,70%	↓	77,77%	↑	65,64%	↓

Continua →

	RELATIVO					
	2012		2013		2014	
GASTOS						
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	6,26%	↑	2,51%	↓	6,71%	↑
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	0,77%	↑	2,12%	↑	0,32%	↓
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	0,00%	↓	0,73%	↑	0,79%	↑
Arrendamiento de inmuebles	2,08%	↑	0,00%	↓		
Honorarios profesionales y dietas	0,00%	↓				
Mantenimiento y reparaciones	0,38%	↓	0,33%	↓	0,25%	↓
Combustibles	0,59%	↑	0,42%	↓	0,62%	↑
Suministros y materiales	0,20%	↓	1,04%	↑	0,45%	↓
Transporte	2,11%	↑	2,19%	↑	3,07%	↑
Provisiones						
Para desahucio	0,00%	↓	0,30%	↑	0,45%	↑
Para jubilación patronal	0,19%	↑	0,00%	↓		
Para cuentas incobrables	0,00%	↓	3,13%	↑	3,06%	↓
Otras provisiones	0,00%	↓				
Comisiones / Local	0,00%		0,04%	↑	0,00%	↓
Intereses bancarios						
Local	0,24%	↓	0,83%	↑	0,91%	↑
Intereses pagados a terceros						
Relacionados / Local	0,00%	↓	0,65%	↑	0,00%	↓
Gastos de Gestión	0,45%	↓	0,00%	↓		
Impuestos, contribuciones y otros	0,15%	↑	0,03%	↓	0,38%	↑
Gastos de Viaje	0,44%	↓	1,50%	↑	0,00%	↓
Depreciación de propiedades, planta y equipo (Excluye act. biológicos y propiedades de inversión)	0,003%	↑	0,00%	↓		
No acelerada	0,00%	↓	0,00%		0,14%	↑
Otras amortizaciones	0,02%	=	0,02%	↓	0,00%	↓
Servicios públicos	0,23%	↓	0,31%	↑	4,94%	↑
Pagos por otros servicios	3,50%	↑	0,20%	↓	0,00%	↓
Otros gastos			0,00%		1,86%	↑
TOTAL GASTOS	17,60%	↑	16,35%	↓	23,96%	↑
TOTAL COSTOS Y GASTOS	95,30%		94,12%	↓	89,60%	↓
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	4,70%	↑	5,88%	↑	10,40%	↑

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

En el análisis del estado de resultados podemos ver que las compras son el rubro que absorbe mayor cantidad para el 2012 siendo 78,83%, 2013 73,32% y mientras que para el 2014 fue de 63,47% lo que significa más del 50% de las ventas así también siendo los sueldos y salarios uno de los más representativos para el 2012 siendo el 6,26%, para el 2013 el 2,51% y para el 2014 6,71%. La importación de bienes representa un 7,6% mientras que para el 2014 presenta un 9,26, los sueldos y salarios representan un 6,26%, mientras que para el 2013 un 2,51%, para el 2014 presenta un 6,71%, los beneficios sociales para el 2013 presentan un valor del 2,12% y para el año 2014 el 0,32%, para el año 2012 se presenta una cuenta de arrendamiento de inmuebles por 2,08%, los gastos de transporte para el año 2012 presentan el 2,11% mientras que para el año 2013 representa el 22,19% y para el 2014 constituye el 3,07%, esto es por el transporte de la mercadería importada que en ciertos productos no cubre el proveedor.

La provisión de cuentas incobrables representa para el año 2013 el 3,13% de las ventas mientras que para el 2014 es del 3,06% esta disminución es en base a las cuentas por cobrar ya que en el 2014 se deprimieron; los intereses bancarios representan para el año 2012 el 0,24%, mientras que para el 2013 el 0,83% y para el año 2014 constituye el 0,91% de las ventas.

Los gastos de viaje para el año 2012 representan el 0,44%, mientras que para el 2013 constituye el 1,50% de las ventas, para el 2014 incrementa la cuenta Otros Gastos por el valor de 9358,03 que representa el 1,86% de las ventas, en esta cuenta se globaliza los gastos por estacionamientos, peajes, suministros, materiales, envíos, alimentación del chofer, gastos menores por motivo de emergencia.

3.2. RAZONES FINANCIERAS

3.2.1. Razones de liquidez

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo. (Lara, 2007)

3.2.1.1. Razón Corriente

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo corriente para solventar los requerimientos de sus acreedores.

Tabla .
Razón Corriente.

$$F\acute{O}R\MULA = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

2012	2013	2014
<u>215555,22</u>	<u>314250,23</u>	<u>306921,78</u>
200016,68	303512,48	188008,24
\$ 1,08	\$ 1,05	\$ 1,63

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

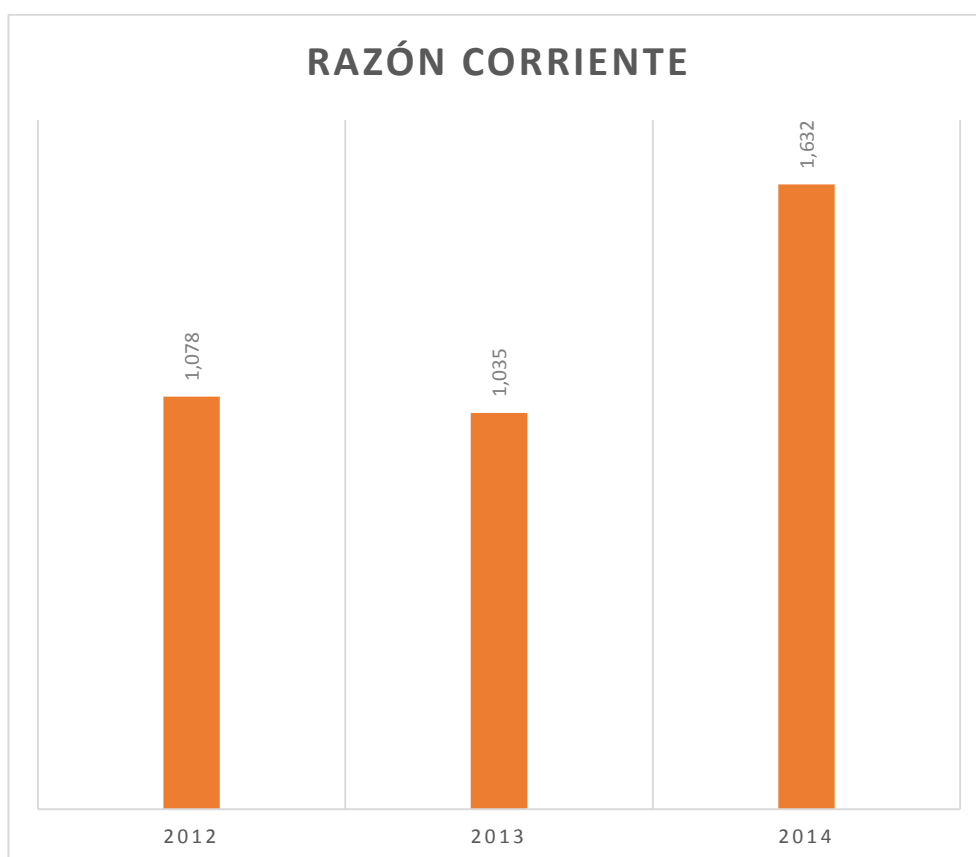


Figura . Razón Corriente

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Análisis.

La empresa demuestra un decrecimiento en su capacidad de pago durante el 2012 tiene 1,08 veces o un dólar con nueve centavos, mientras que para el 2013 tiene 1,04 veces o un dólar con cuatro centavos mientras que para el 2014 tiene 1,63 o un dólar con sesenta y tres centavos para respaldar sus deudas a corto plazo, la empresa para este último año estudiado está dentro de los lineamientos esperados, consecuentemente este indicador debe ser mejorado por medio de estrategias para que alcance los estándares teóricos para situarse en el rango estándar de 1,5 a 2,5.

3.2.1.2. Razón Ácida o Índice de prueba ácida

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Los activos corrientes más líquidos son: Efectivo en caja y bancos, valores negociables y cuentas por cobrar.

**Tabla .
Razón Ácida o Índice de prueba ácida.**

$$FÓRMULA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2012	2013	2014
<u>178116,18</u>	<u>290586,08</u>	<u>271132,57</u>
200016,68	303512,48	188008,24
\$ 0,89	\$ 0,96	\$ 1,44

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

Análisis.

La prueba ácida, al realizar el análisis demuestra la capacidad óptima que mantiene la empresa para cancelar su deuda corriente, en este caso este ratio muestra un incremento para el 2012 tenemos \$0,89 centavos para cubrir cada dólar de los pasivos corrientes,

mientras que para el 2013 aumenta y nos da un resultado de \$0,96 centavos y para el 2014 la empresa aumenta su liquidez a \$1,44 centavos lo que es favorable para la empresa ya que puede cubrir sus deudas corrientes con mayor facilidad, sin embargo es posible mejorar aún más éste índice por medio de un mejor control de la rotación de cuentas por cobrar a clientes.

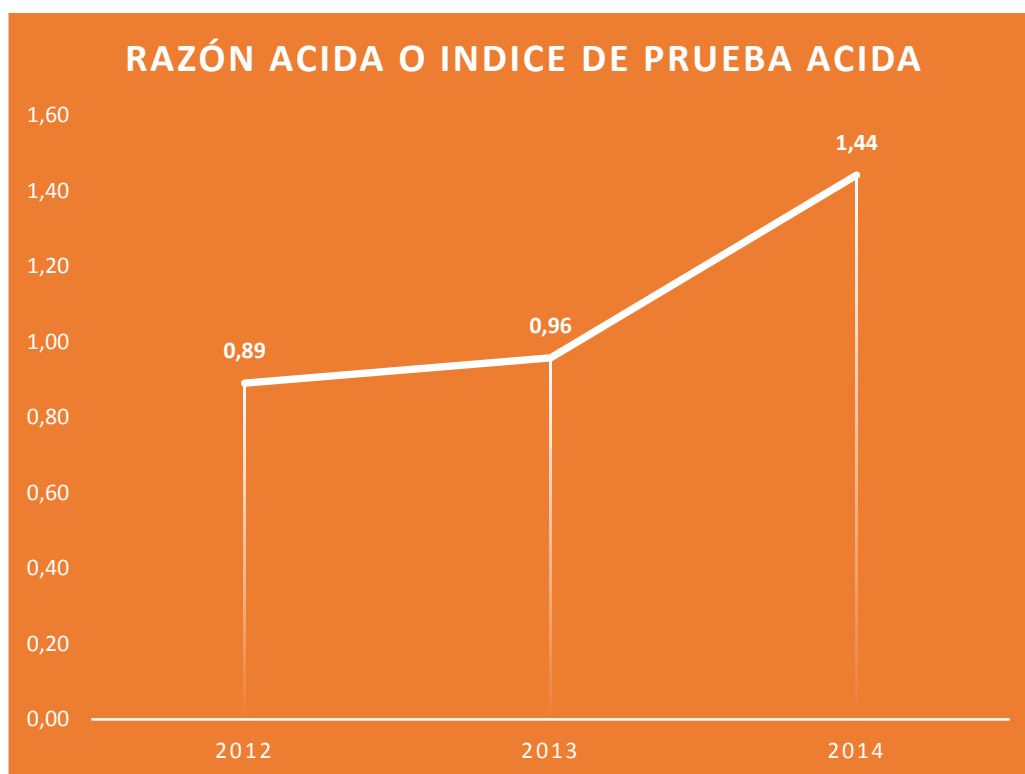


Figura . Razón Ácida o Índice de Prueba Ácida

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

3.2.1.3. Capital de trabajo neto

De gran interés para el empresario es el concepto de capital de trabajo neto, ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

El capital de trabajo neto no es una razón, constituye un indicador financiero y se obtiene mediante la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Tabla .
Capital de trabajo Neto

Capital de trabajo neto = Activo Corriente - Pasivo Corriente

2012	2013	2014
\$ 15.538,54	\$ 10.737,75	\$ 118.913,54

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

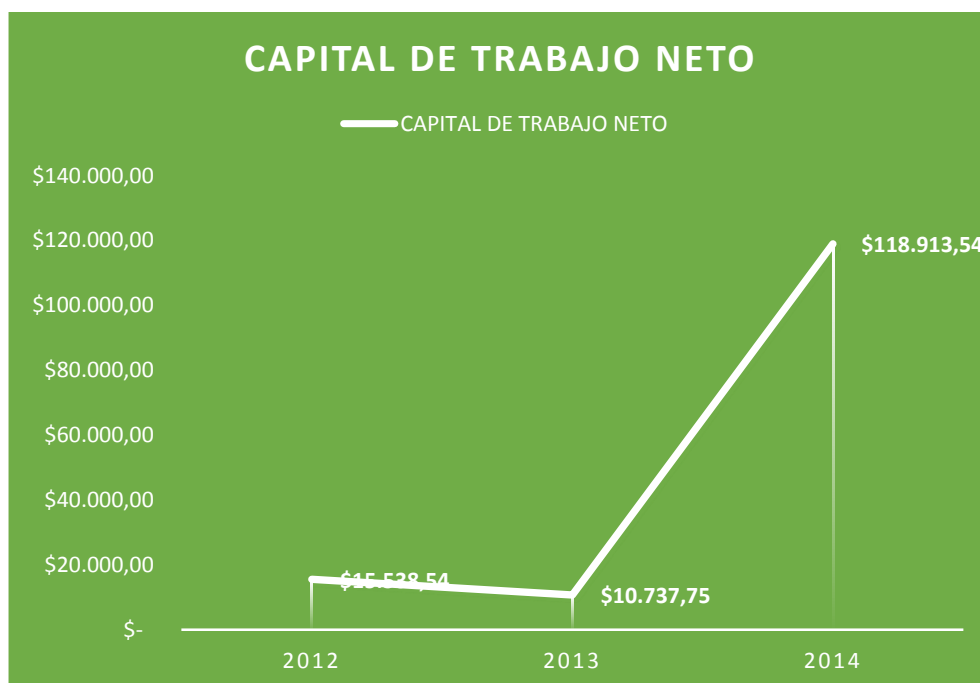


Figura . Capital de Trabajo Neto

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Análisis:

El capital de trabajo neto para Agrored Cía. Ltda., para el 2013 disminuyo en \$10.737,74 mientras que para que el 2014 se vio un incremento muy notorio de \$118.913,54 lo cual es favorable para la empresa ya que tiene un capital financiero para manejarse dentro del periodo.

3.3. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o a largo plazo.

Es importante la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo, puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

3.3.1. Razón de Endeudamiento Total

Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

Tabla .
Razón de Endeudamiento Total

	2012	2013	2014
Fórmula = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	<u>215877,58</u>	<u>305801,48</u>	<u>257264,53</u>
	220877,58	320145,93	311697,22
	0,98 = \$98	0,96 = \$96	0,83 = \$83

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

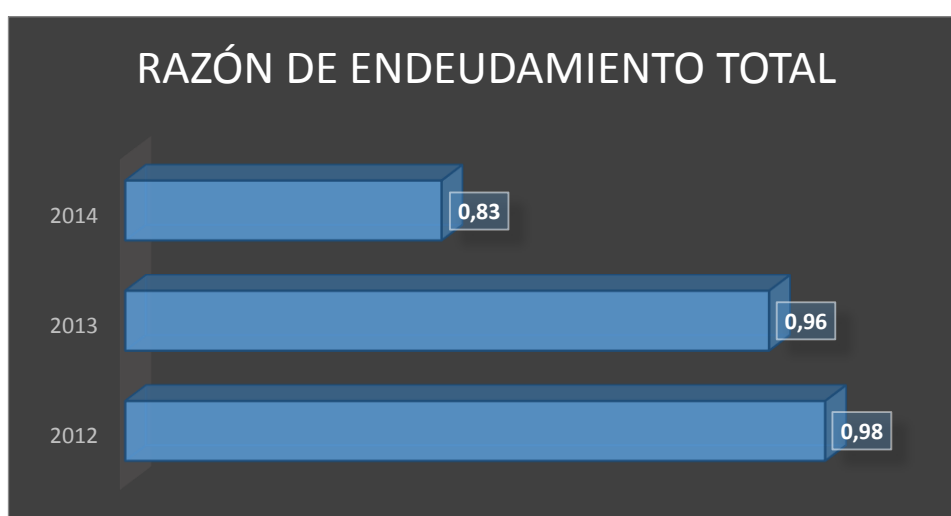


Figura . Razón de Endeudamiento Total

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Análisis

Como se puede observar los niveles de endeudamiento de los tres años en estudio son razonables, a continuación un análisis por año, la variación principalmente se concentra en el pasivo corriente y patrimonio. Para el año 2014 el endeudamiento total de la empresa es del 83% este saldo no es favorable pero si más manejable que el 2013

que fue de 96%, la capacidad para cubrir sus deudas está dentro del rango considerable establecido dentro de los límites esto es favorable para la empresa ya que la empresa no debe recurrir a otros medios de endeudamiento ya que se puede financiar mediante los activos que posee y no aumentar las deudas tanto a corto como a largo plazo.

3.3.2. Razón Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio

Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

Tabla .
Razón Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio

2012	2013	2014
<u>15860,90</u>	<u>2289,00</u>	<u>69256,29</u>
5000	14344,45	54432,69
3,17	0,16	1,27

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana.

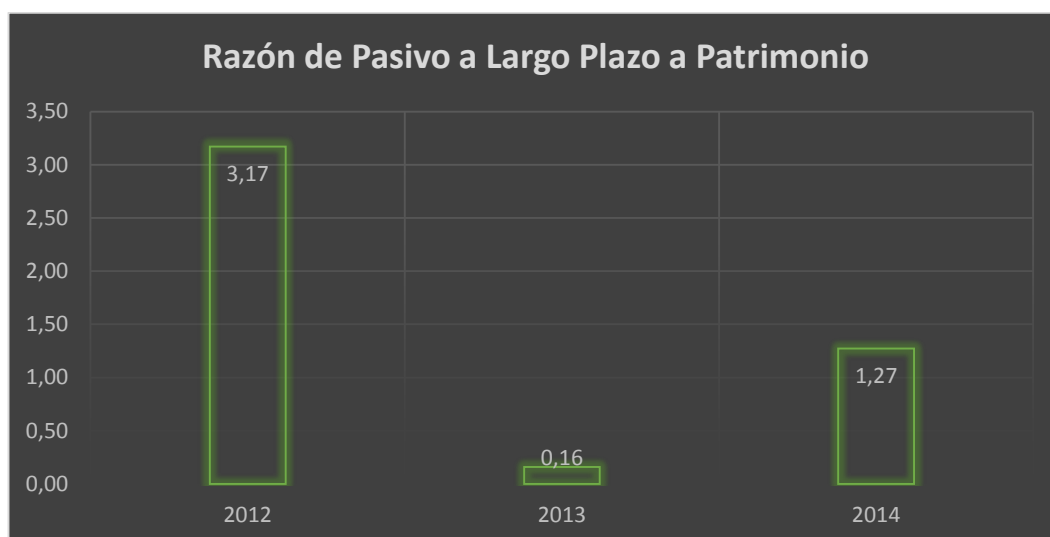


Figura . Razón de pasivo a Largo Plazo a Patrimonio

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Análisis.

Para el año 2012 con un resultado de 3,17 esto refleja que la empresa está trabajando exclusivamente con recursos de terceros, mientras que para el 2013 con 0,16 esto debido al incremento en el pasivo a largo plazo, encontrándose de la misma manera fuera del rango aceptable para esta razón, para el año 2014 con un resultado de 1,27 que de igual manera se encuentra fuera del rango establecido como normal esto reflejando que la empresa trabaja con dinero de terceros, denotando una reducida participación de los propietarios en el financiamiento del negocio.

3.4. RAZONES DE ACTIVIDAD.

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, por ejemplo, los inventarios durante un periodo de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo.

Una técnica muy usual para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, es el análisis de antigüedad, el cual consiste en disponer las cuentas por cobrar o por pagar de una empresa, en grupos basados en su punto de origen, generalmente esta descomposición se hace por meses, corriéndola cuatro o cinco meses hacia atrás.

3.4.1. Rotación de Cuentas por Cobrar

Mide con qué rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de cuentas por cobrar, nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.

**Tabla .
Rotación de Cuentas por Cobrar**

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\frac{\text{cuentas por cobrar año anterior} + \text{cuentas por cobrar año último}}{2}}$$

2012	2013
776098,54	751994,2
238246,28	221415,775
3,26	3,40

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana



Figura . Rotación de cuentas por pagar

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Análisis:

El tiempo que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar sus cuentas en el año 2012 es de 3,26 veces al año, mientras que para el 2013 es de 3,4 veces al año, para el 2014 un resultado de 3,97 veces estos resultados insinúan una disminución de las cuentas a crédito, para el año 2014 este resultado incrementa lo que denota que las cuentas por cobrar tienen una eficiente política de cobros.

3.4.2. Plazo Medio de Cobranza

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus deudas.

Tabla .
Plazo medio de Cobranza

$$\text{Formula} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

2012	2013	2014
<u>360</u>	<u>360</u>	<u>360</u>
3,26	3,40	3,93
110,51	106,00	91,71

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana.

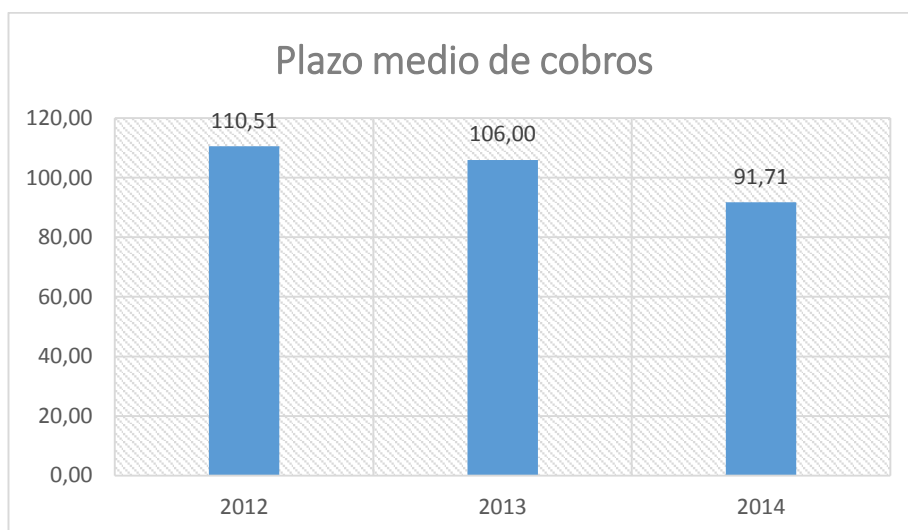


Figura . Plazo medio de Cobros

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Análisis.-

La política de crédito de la empresa es de 60 a 90 días mientras que según el análisis para el 2012 demuestra que los clientes se demoran 110 días y para el 2013 tardan 106 días, mientras que para el 2014 es de 92 días esto quiere decir que la empresa no aplica la política establecida en su totalidad para el cobro de las cuentas a sus clientes aunque para el último periodo estudiado está más cerca de llegar al rango establecido.

3.4.3. Rotación de Inventarios de mercadería.

Mide la rapidez con la que el inventario de mercaderías (empresa comercial) o productos terminados (empresa manufacturera) se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.

Tabla .
Rotación de Inventarios de Mercadería.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\frac{\text{Inventario de mercaderías año anterior} + \text{Inventario de mercaderías último año}}{2}}$$

2012	2013	2014
<u>602993,48</u>	<u>584843,4</u>	<u>330883,44</u>
36634,335	30551,595	29726,68
16,46	19,14	11,13

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

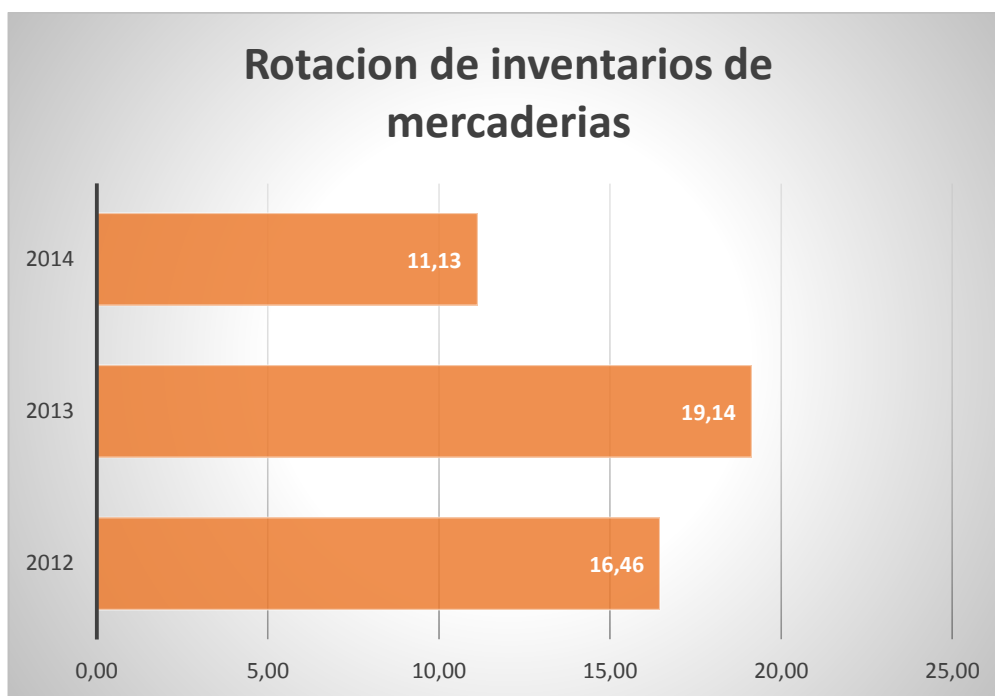


Figura . Rotación de inventarios de mercaderías.

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Análisis:

La rotación de inventario de mercadería de la empresa en el año 2012 fue de 16 veces, mientras que para el 2013 es de 19 veces, mientras que para el 2014 es de 11 veces lo que quiere decir que la empresa compra su mercadería más de una vez al mes. Llegando a la conclusión que sus productos se venden de una manera eficiente y no se tienen recursos vagos o el dinero invertido en productos que no se venden en el tiempo establecido por la empresa o altos inventarios en productos que no se venden pronto.

3.4.4. Plazo medio de inventarios

Mide la rapidez con la que el inventario medio de mercaderías o productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.

Tabla .
Plazo medio de inventarios

$$\text{Fórmula} = \frac{360}{\text{Rotación de inventario de mercaderías}}$$

2012	2013	2014
$\frac{360}{16,46}$	$\frac{360}{19,14}$	$\frac{360}{11,13}$
21,87	18,81	32,34

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

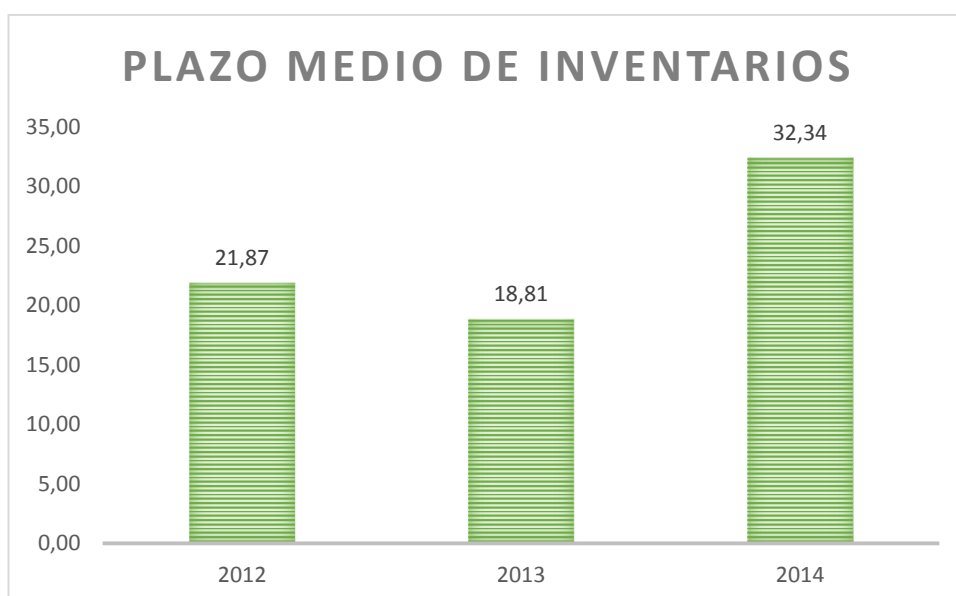


Figura . Plazo medio de inventario

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Análisis:

Para el 2012 la rotación de inventarios es de 22 veces, para el 2013 disminuye a 19 veces y para el 2014 aumenta a 32 veces lo que quiere decir que el inventario rota más de 2 veces al mes, representando liquidez para la empresa ya que cada que invertimos en mercadería esta se vende lo más pronto posible como se demuestra en el análisis anterior.

3.4.5. Rotación de Cuentas por Pagar

Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

Tabla .
Rotación de cuentas por pagar

$$\text{Formula} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\frac{\text{Cuentas por pagar año anterior} + \text{Cuentas por pagar año último}}{2}}$$

2012	2013	2014
489468,928	441082,04	255981,152
218934,195	170878,675	159060,17
2,24	2,58	1,61

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

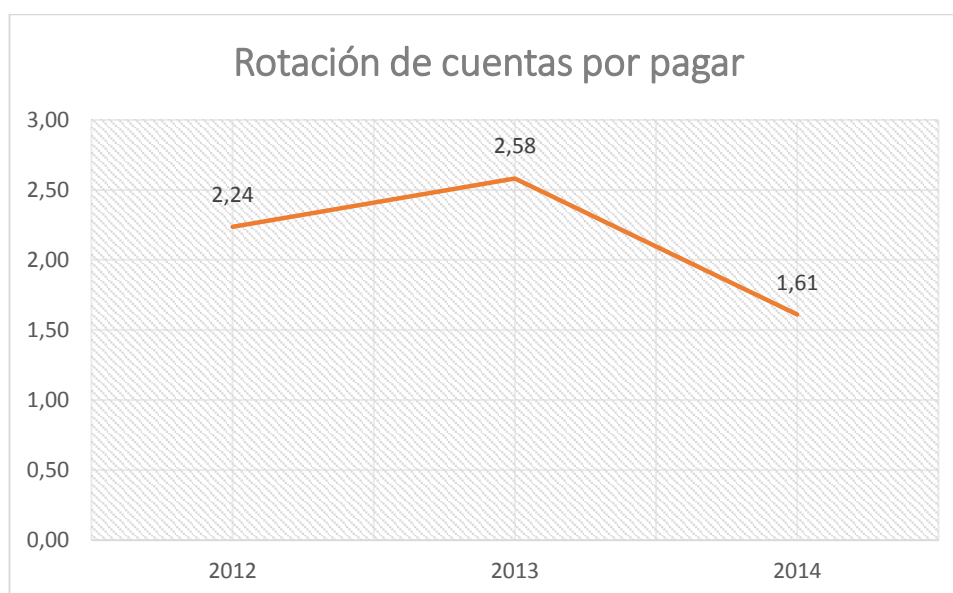


Figura . Rotación de Cuentas por pagar

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

Análisis:

Según el análisis realizado la empresa para el año 2012 las cuentas por pagar se convierten en efectivo 2 veces en el año, mientras que para el 2013 nos arroja un resultado de 2,58 veces y a su vez para el 2014 presenta 1,61 veces lo que quiere decir que los proveedores de la empresa no son exigentes en el cobro de las facturas a crédito otorgadas para la empresa y esto es bueno ya que la empresa con esos recursos puede invertirlos en otras inversiones hasta que llegue la fecha de pago.

3.4.6. Plazo medio de pagos

Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercaderías o materias primas.

Tabla .
Plazo medio de pagos

$$\text{Fórmula} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

2012	2013	2014
<u>360</u> 2,24	<u>360</u> 2,58	<u>360</u> 1,61
161,02	139,47	223,69

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana

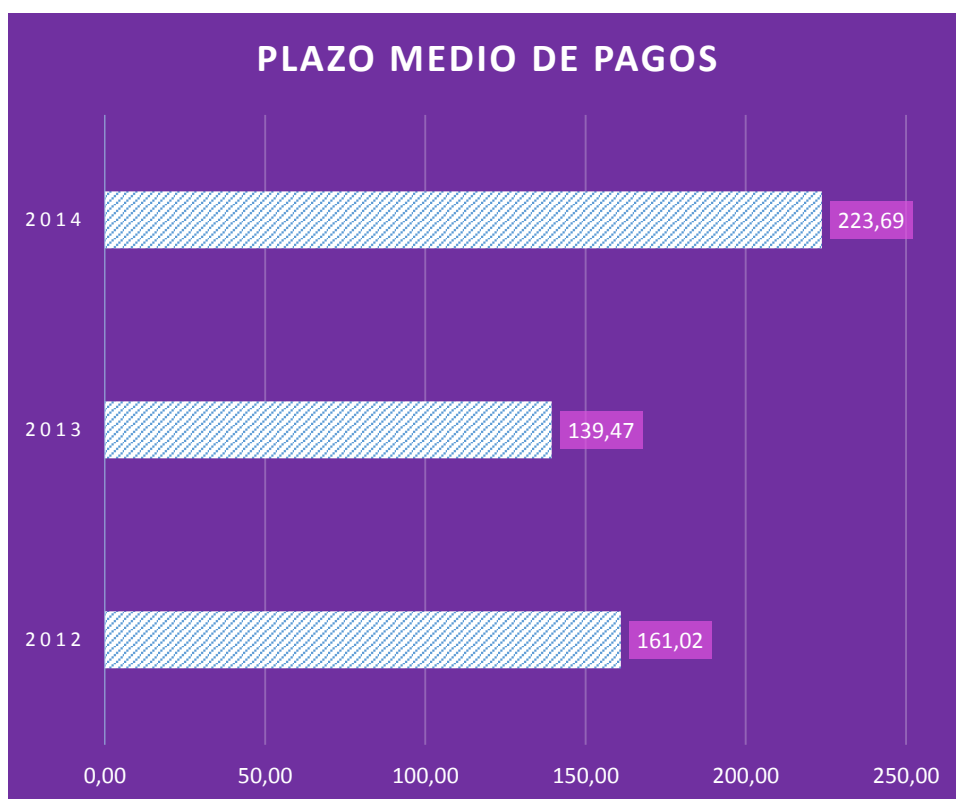


Figura . Plazo medio de Pagos

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Análisis:

Según el análisis realizado de los años 2012 y 2013 nos arroja un resultado de 161 días y 139 días respectivamente, mientras que para el 2014 es de 224 días lo que es un punto a favor de la empresa lo cual nos indica que los proveedores nos dan un plazo mayor al que la empresa se demora en cobrar las deudas con sus clientes, durante este tiempo la empresa puede utilizar ese dinero para otros gastos.

3.5. RAZONES DE RENTABILIDAD.

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede

afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Los indicadores de la rentabilidad más comúnmente utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios.

3.5.1. Rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo.

Tabla .
Rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad.

	2012	2013	2014
$Fórmula = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} * 100$	<u>23877,26</u>	<u>29315,25</u>	<u>42056,374</u>
	776098,54	751994,2	504106,61
	\$3,08	\$3,90	\$8,34

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana.

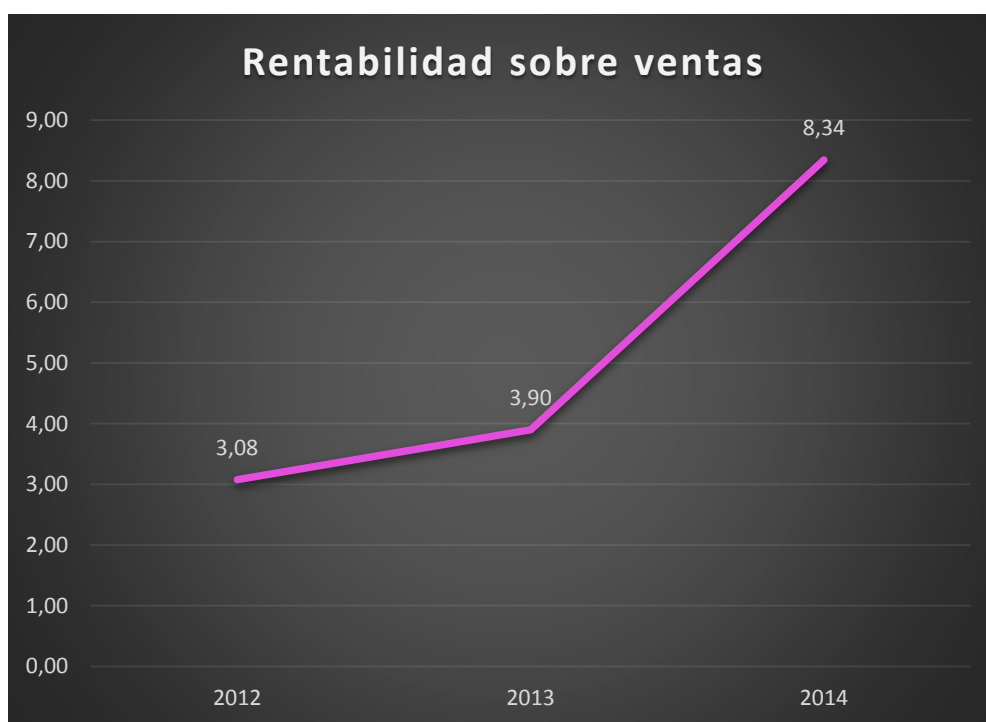


Figura . Rentabilidad sobre ventas

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana

3.5.2. Rentabilidad Sobre Activos

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

**Tabla .
Rentabilidad sobre Activos**

	2012	2013	2104
<i>Fórmula = $\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} * 100$</i>			
	<u>23877,26</u>	<u>29315,25</u>	<u>42056,374</u>
	220877,58	320145,93	311697,22
	10,81	9,16	13,49

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana.

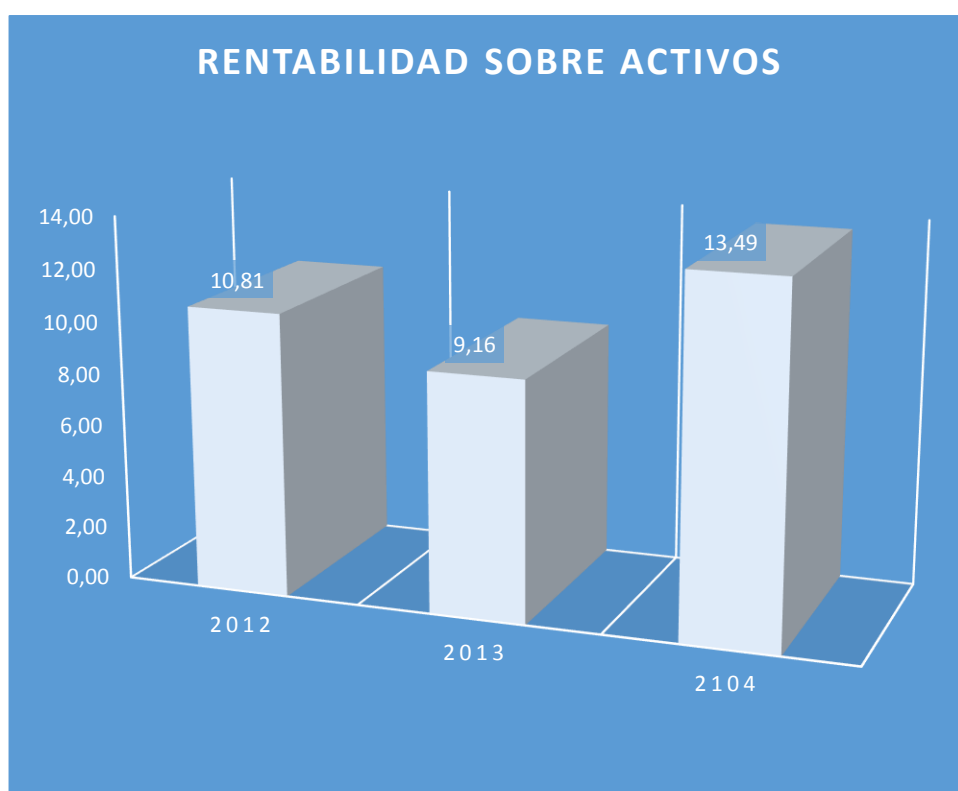


Figura . Rentabilidad sobre activos

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Análisis:

La empresa en el análisis de esta rentabilidad sobre los activos, para los años 2012, 2013 y 2014 ha presentado una rentabilidad de 10,81 por cada 100 dólares que ha invertido en los activos; 9,1 dólares y 13,49 dólares por cada 100 dólares invertidos en los activos, estos resultados nos indica que la empresa no aprovecha los recursos que tiene la empresa en su totalidad, este resultado para el 2014 incrementa las utilidades sobre los activos.

3.5.3. Rentabilidad sobre el patrimonio

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un período de tiempo.

Tabla .

Rentabilidad sobre el patrimonio	2012	2013	2014
$Fórmula = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} * 100$	<u>23877,26</u>	<u>29315,25</u>	<u>42056,37</u>
	5000	14344,45	54432,69
	477,55	204,37	77,26

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana.

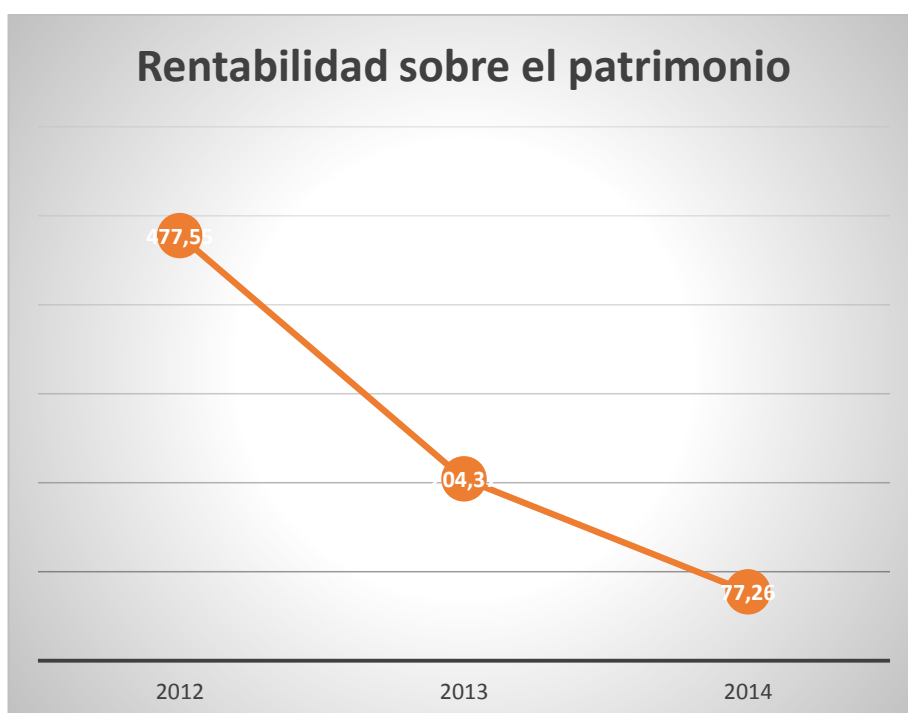


Figura . Rentabilidad sobre el patrimonio

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Análisis.-

La rentabilidad obtenida sobre el patrimonio durante los años 2012 fue de 477,55 dólares, para el periodo 2013 fue de 204,37 dólares el incremento en el año 2012 fue por la disminución en el patrimonio, así mismo, en el año 2013 con el aumento tanto de las utilidades como la del patrimonio, mientras que para el 2014 fue de 77,26 por que el patrimonio incremento.

3.5.4. Método DuPont

El sistema de análisis DuPont es una técnica de investigación orientada a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa. El sistema emplea la

administración como marco de referencia para analizar los estados financieros y determinar la condición financiera de una empresa.

En principio, el sistema reúne el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para generación de ventas. (Franklin, 2007)

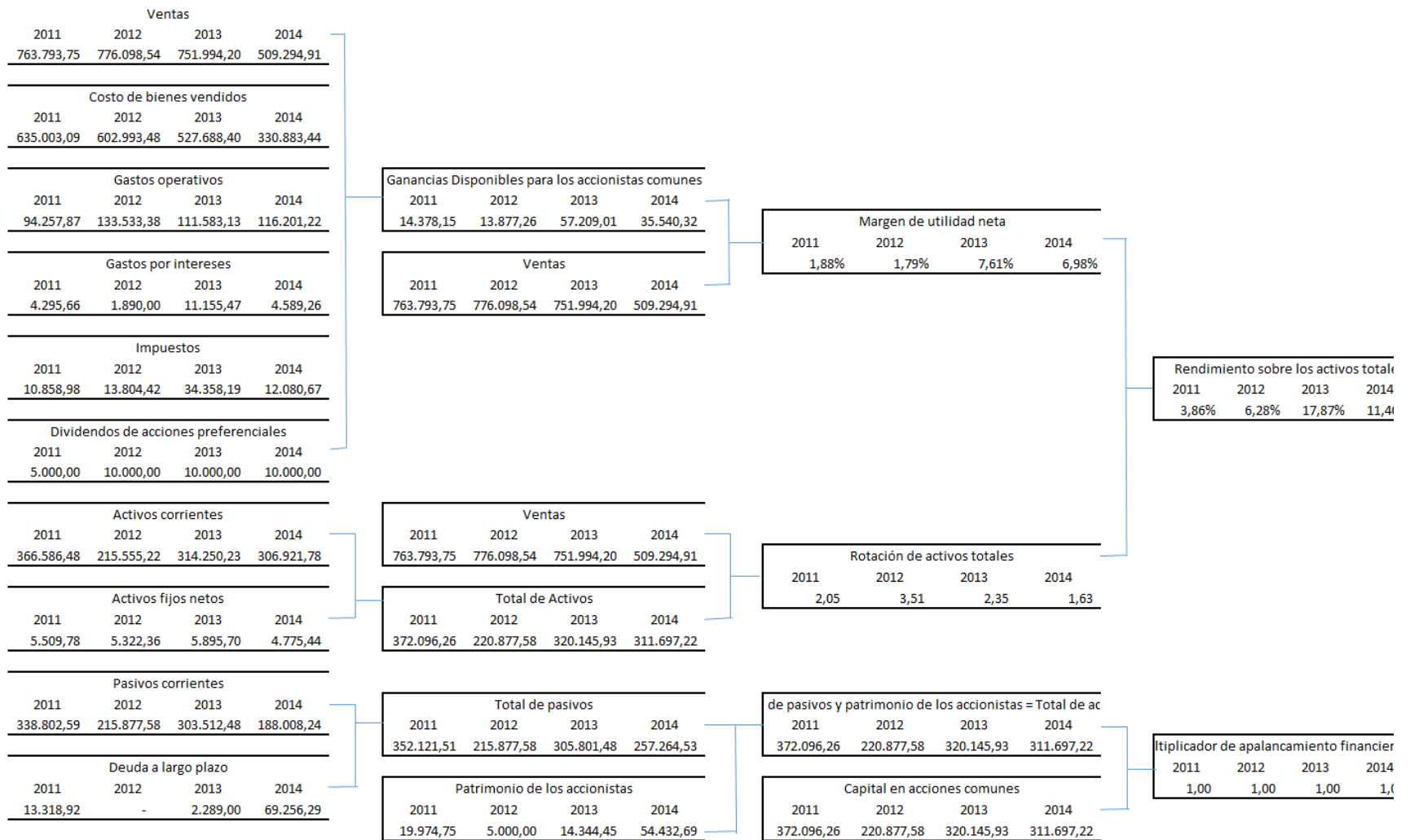


Figura . Método Dupont

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

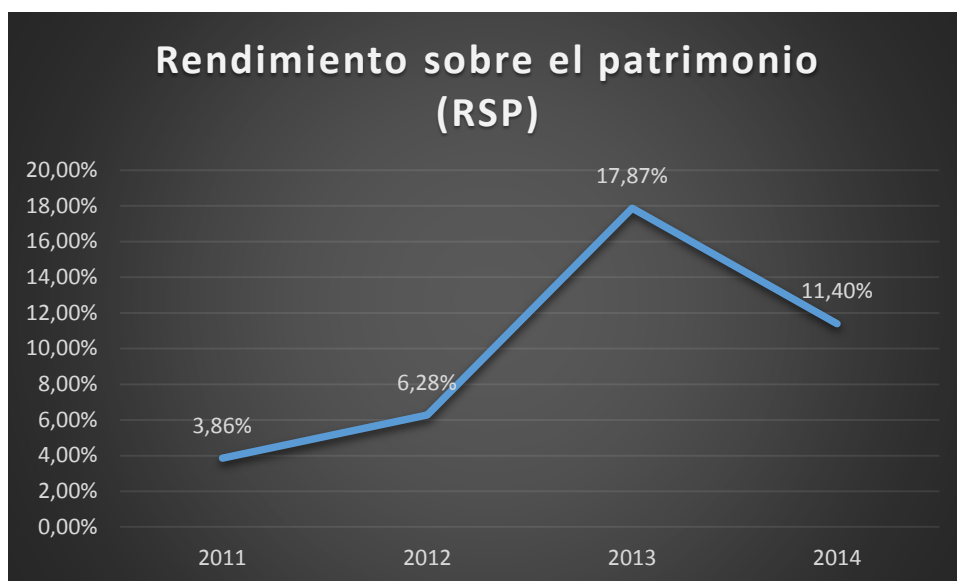


Figura . Rendimiento Sobre el Patrimonio.

Fuente: Estados Financieros Agrored Cía. Ltda.

Adaptado por: Viscarra Ana.

Mediante el análisis nos arroja un 3,86% para el 2011, para el 2012 de 6,28%, en el 2013 de 17,87% mientras que para el 2014 es de 11,40%, donde se puede concluir que el rendimiento sobre el patrimonio más importante fue en el 2013 mientras que para el 2014 disminuye.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA RED AGRÍCOLA “AGRORED”

4.1. CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días. Si bien es conocido que todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, sí es cierto que la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como parte del activo circulante de la empresa, por lo que se presta muchísima atención a la administración eficiente de las mismas.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo - beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de éstas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito antes mencionada, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro. (Zona Económica, s.f.)

4.1.1. Situación actual de las cuentas por cobrar

AGRORED Cía. Ltda. actualmente no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas por lo que de esta manera no existe un control adecuado para que el nivel de días de cobro que se ubica en 91 días sea mejorado en forma sostenible. Por este motivo se ha visto la necesidad de crear políticas y procedimientos que permitan a los miembros de la organización gestionar estos recursos sin atravesar problemas trascendentales que afecten las actividades normales de la empresa. Así mismo la empresa no cuenta con mecanismos de análisis financieros elementales.

Tabla .
Ciclo de Conversión

Ciclo de conversión	2014
Plazo medio de cobros	91
Plazo medio de inventarios	32
Plazo medio de pagos	195
Ciclo de conversión	318

Fuente: Análisis Financiero Agrored Cía. Ltda.

Elaborado por: Viscarra Ana.

Como se puede observar el ciclo de conversión para el año 2014 incrementa a 318 días lo que quiere decir que la Empresa tiene liquidez a fin de cubrir sus necesidades operativas de corto plazo con eficiencia y con costos menores tiene un periodo mayor para la cancelación de sus deudas lo que es favorable ya que durante ese tiempo la empresa puede invertir ese dinero en el lapso de tiempo que lo tiene en su poder.

4.1.2. Modelo propuesto para gestión de cuentas por cobrar

La propuesta para AGRORED Cía. Ltda., permite implementar un manual de cuentas por cobrar que incorpore tanto políticas, procedimientos y normas a ser atendidas en el proceso de concesión de créditos dentro de la empresa, con lo que permitirá tener más claro el campo de acción y responsabilidad de los funcionarios de la empresa de tal manera que puedan cumplir sus labores con efectividad. (Horne, 2002)

AGRORED Cía. Ltda., establece como política de crédito la siguiente normativa:

Para la concesión del crédito a un cliente fijo de la empresa aplicara siempre que esté aprobado por la comisión de crédito que estará conformada por el Gerente y la Contadora, quienes evaluaran al cliente en base a un informe previo al análisis de la información y requisitos pre-evaluados por la Contadora y el vendedor.

Este análisis de crédito implementará un formato con toda la información del cliente así como los documentos requisitos para la aprobación de la línea de crédito.

La política de crédito está enfocada a los clientes que adquieren en gran proporción los productos de la empresa.

El período máximo de cobros será de 60 a 90 días. Esto dependerá del monto de la deuda y del tipo de cliente.

4.1.2.1. Políticas crediticias

AGRORED Cía. Ltda. otorga financiamiento a sus clientes fijos y para nuevos clientes previamente realizando una evaluación antes de conceder el crédito, dependiendo de los montos de compra, la frecuencia con la que realizan las compras y adicionalmente en la factura se detalla su obligación con la empresa y las fechas que debe cancelar la deuda.

4.1.2.2. Evaluación del cliente antes de conceder el crédito

Uno de los aspectos más importantes para la gestión de cuentas por cobrar es evaluar a los clientes solicitantes para lo cual la empresa debería seguir los siguientes pasos:

- Recopilar información

La forma más sencilla de recopilar datos del cliente que desea acceder al crédito es mediante un formulario denominado Solicitud de Crédito, que incluya la siguiente información:

- Datos del Cliente
- RUC O CI
- Nombre del Representante Legal
- RUC O CI o Representante Legal
- Dirección
- Teléfono

- **Analizar Información**

Una vez que se han obtenidos los datos anteriores, es necesario realizar la verificación de los mismos para que puedan ser validados, a través de la aplicación de las 5c's de crédito.

Las 5 C del Crédito:

Uno de los principales problemas en el apropiado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa. (Real, 2014)

Tomando en cuenta que el crédito es el motor de las ventas en una empresa, es necesario dar soluciones para reducir el número de cuentas incobrables, otorgando los créditos sobre bases sólidas.

Es por ello que esta técnica realiza un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, su habilidad para los negocios, las condiciones en las que se desarrolla el negocio y cuáles son las factores que pueden afectar su desenvolvimiento, las garantías que presenta el cliente en cuanto el cumplimiento de pago, por último se realiza un análisis de las finanzas de su empresa permitiendo conocer sus posibilidades de pago. (Gomez, 2012)

- **Carácter** - Si el cliente es antiguo debe realizar un análisis del historial crediticio que ha tenido con la empresa, mientras que para nuevos clientes se debe pedir referencias comerciales, con otros proveedores y con instituciones financieras.
- **Capacidad.**- Análisis de los estados financieros, el crecimiento de la empresa que ha tenido año a año, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para seguir comprando a crédito.

- **Condiciones.** – Estos son los factores externos que pueden afectar al negocio, estos factores no pueden evitarse a estos se los debe tomar como riesgos contingentes.
 - **Colateral.-** En el caso de ser clientes que por primera vez solicitan créditos es necesario que la empresa cuente con algún tipo de garantía o se respalde con sus activos el pago de la deuda.
 - **Capital.** – Un análisis financiero permite conocer en gran proporción sus posibilidades de pago, el crédito es una responsabilidad compartida y mayormente de la empresa que la evalúa.
-
- Toma de decisión

Al otorgar créditos a la los clientes se debe especificar las condiciones del mismo, es decir montos, plazos y descuentos.

La decisión de otorgar un crédito debe establecerse en lo siguiente:

- Se debe implementar una política de plazo comprendido entre 30 y 90 días, teniendo en cuenta el período de gracia que nos otorgan los proveedores con la finalidad de no atravesar problemas de financiamiento.
- En caso de que el cliente pague antes del tiempo pactado se debe establecer un porcentaje de descuento, siempre y cuando no sea perjudicial para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Clasificar a los clientes en montos estándar de créditos para facilitar su evaluación.
- Realizar un documento en el cual contenga una cláusula de cumplimiento de las obligaciones por parte del cliente.

4.1.2.3. Seguimiento del crédito

La empresa debe implementar un cuadro o método de seguimiento a los clientes en el que conste las fechas de cobro y el monto adeudado, adicionalmente se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera sin optar por estrategias que hagan que los clientes ya no vuelvan a adquirir sus productos en la empresa.

Políticas:

- Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta siempre que sea necesario o por lo menos una vez al mes por medio de e-mail.
- Llevar un Libro de Cuentas por Cobrar con montos, y fechas de vencimiento de cada uno de los clientes.
- Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas para las cuentas vencidas.

4.1.2.4. Técnicas de cobro

Es la ciencia de utilizar las distintas fuerzas de cobranza de una empresa, con el objetivo de recuperar saldo insoluto a través de las diferentes técnicas tales como, e-mail, teléfono, telegramas, notas de cobro, visitas personalizadas al cliente, cobro judicial, cobro extrajudicial, etc.

Estas técnicas se utilizan de acuerdo al reglamento interno de cada institución, por lo general comprende desde el día siguiente al del vencimiento de la cuota plazo para

el cumplimiento voluntario, hasta el momento en que el crédito es totalmente cancelado.

Las técnicas a implementar en la empresa se detallan a continuación:

4.1.2.4.1. Vía E-mail

En la técnica de cobros por medio de e-mail, estos se deberían entregar de forma constante y dependiendo de la situación actual del caso, por lo que se sugiere un orden lógico en el uso de esta vía.

Los e-mails es una técnica de cobro, y se podrían definir de la siguiente manera para cada nivel de mora.

- Actualización de la cuenta cada mes.
- Recordatorio de pago con fecha exigida en la cancelación y el valor adeudado.
- Citatorio a oficina para resolver situación de morosidad.
- Información de caso a cobro judicial con fecha exigida de cancelación.
- Información de aceptación del caso por el jurídico con fecha exigida de cancelación.
- Cita en la oficina jurídica para resolver situación de morosidad.
- Información de jurídico de inicio de diligencias judiciales con fecha exigida de cancelación.
- Información de realización de desplazamiento de garantías prendarias con fecha de pago exigida.
- E-mail para clientes con retraso de 30 días, para diseñar una carta de mora de 30 días, mencionar el valor en mora, capital e intereses, con copia al fiador solidario.
- E-mail para clientes con retraso de 60 días, mencionar valor en mora, capital, y dar un plazo, de acuerdo al criterio del asesor de créditos, visitas de gestión.

- E-mail de cobro para clientes con retraso de 90 días o más, Para una carta de gestión de cobro de 90 días o más: mencionar saldo de capital, en caso de no pago, se pasara a vía Judicial afectando la capacidad de pago de los fiadores.

4.1.2.4.2. Cartas

Esta técnica es la primera a utilizar para el cobro de cuentas vencidas, debe ser empleado después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de la cuentas, la primera carta que envía la empresa es simplemente una manera de recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago, una vez que el cliente no se haya a cercado a cancelar su deuda se procede a enviar una carta más decisiva.

4.1.2.4.3. Llamada telefónica

Es aquella que preferentemente se realiza en carteras vigentes y más específicamente en los primeros días de morosidad (1-5 días de atraso).

Esta permite gestionar en corto tiempo el contacto con el deudor, se mantiene un nexo rápido y eficaz de gestión.

- Se debe utilizar eficazmente el teléfono como herramienta de cobro e información a los clientes.
- No perder de vista, que hay horas apropiadas para llamar, tomando en cuenta también si conocemos los horarios de los clientes.

Manifiestar siempre cordialidad y buen trato, pero con nuestro objetivo a la vista. Si el cliente no se encuentra o no recibe la llamada, insistir hasta hablar personalmente con la persona indicada.

4.1.2.4.4. Acciones legales

La acción legal es el paso más preciso de las técnicas de cobros, es utilizada cuando la empresa ha escaseado todas sus técnicas de cobro y de esta manera opta por transferir su cartera de créditos vencida a la agencia de cobros, este procedimiento es un tanto costoso y en alguno de los casos no se puede llegar al cobro de la cuenta pendiente.

4.1.2.5. Estrategias para cuentas por cobrar

Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy condicionales para no perder futuras ventas. Se debe implementar los descuentos por pagos de contado y pagos antes de la fecha de vencimiento, esto si se justifican económicamente, puede implementarse para conseguir este objetivo.

Como estrategia establecida para esta cuenta del activo se ha determinado que el porcentaje de ventas a crédito representará el 40% con el objetivo de disminuir así el riesgo de cuentas incobrables, para lo cual la Compañía ha decidido trabajar conjuntamente con Avícolas y veterinarias que representan a clientes potenciales.

4.2. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Se ha constituido por las obligaciones que se generaron de las transacciones y operaciones pasadas tales como la adquisición de mercadería, materias primas, y

servicios que por medio de préstamos se han adquirido constituyendo un financiamiento directo para la empresa.

4.2.1. Situación actual cuentas por pagar

Los pagos a proveedores de AGRORED Cía. Ltda. se realizan en plazos máximos de 224 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera. Como medida de control de pagos a proveedores de AGRORED Cía. Ltda. ha establecido que solo se efectúen los pagos los días viernes de cada semana en un horario de 8:30 am a 16:00 pm. Los proveedores previamente son notificados acerca de los días en que se les va a realizar el pago, de ser el caso que el proveedor no se acerque a retirar su cheque deberá esperar hasta el viernes de la semana posterior para la cancelación de la obligación.

4.2.2. Modelo de gestión cuentas por pagar

1. Factura original adjunta con la orden de compra
 - a. Comprobante de entrega.
2. Solicitud de cheques y transferencias
 - a. Comprobante de egreso.
 - b. Comprobante de transferencia o emisión del cheque.
 - c. Comprobante de recepción de la mercadería.
3. Recepción de la documentación
 - a. Las facturas deben ser recibidas el día jueves de 9:00 a 12:00 y de 14:00 a 16:30.
 - b. Los pagos serán realizados los días viernes de 8:30 a 16:00 de la documentación previamente recibida la semana anterior.

- c. Las fechas serán aplicadas de manera estricta con la finalidad de optimizar la recepción de los documentos.

4.2.3. Estrategias para cuentas por pagar

- La gerencia administrativa junto al área de compras tendrá la responsabilidad de crear, coordinar y controlar que las políticas de financiamiento y pagos para proveedores se cumplan; estos se deben realizar en los plazos máximos establecidos; las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.
- Se debe retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
- Negociar con los proveedores a través de la obtención contratos especiales, descuentos por pronto pago, financiamiento de proveedores que generalmente se recibe a través de la práctica comercial de una cuenta abierta para la empresa.

4.3. ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Los Activos Fijos en Agrored Cía. Ltda. en sus diferentes periodos no representan desembolsos importantes de efectivo, estas deben prestarle gran atención a las decisiones que se tomen con respecto al valor de compra del activo. Como se sabe los activos fijos tienen una vida útil mayor a un año, es por ello que estos pueden representar compromisos financieros de largo plazo para la empresa.

4.3.1. Control de activos fijos

El control de los Activos Fijos de Agrored Cía. Ltda. están a cargo de la contadora quien es la persona que lleva el inventario de estos, así también de:

- Proteger los activos.
- Verificar la fidelidad y confianza de la información financiera.
- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Realizar un cuadro de los valores reales de los activos menos las respectivas depreciaciones.

4.3.2. Proceso de los activos fijos

Los activos fijos que posee la empresa se encuentran a cargo de la contadora quien debe realizar la función del inventario y codificación de estos.

El proceso consta de los siguientes procedimientos:

- Recepción y codificación de Activo Fijo
- Inventario físico
- Traspaso, entrega y cambio de responsables de bienes
- Baja de Activos Fijos
- Reposición dados de baja y sustraídos

4.4. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Los inventarios tienen como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y habitual desarrollo de actividades, juegan un

papel vital para el funcionamiento adecuado de la empresa y así de esta forma afrontar la demanda.

En la cuenta de activos de la empresa tenemos el rubro de inventarios lo que tiene relación principal con los costos, un activo o efectivo en forma de mercadería.

Para los inventarios desde un punto de vista financiero mientras menor cantidad es mejor, ya que no se constituye en un bien improductivo que puede ser susceptible de daño o perecimiento de su calidad por el simple hecho de estar almacenado en la bodega y por esto genera un costo adicional por mantenimiento.

4.4.1. Situación actual de inventarios en la empresa

AGRORED Cía. Ltda. se aprovisionó de gran cantidad de mercaderías para el año 2014, el mismo que no fue comercializado en su totalidad lo que puede ocasionar que la empresa genere costos por mantenimiento o crear una provisión por obsolescencia de inventario y de esta manera incurrir en pérdidas de la mercadería.

4.4.2. Importancia en el capital de trabajo

El manejo de los productos que se encuentran en el inventario es de vital importancia, ya que estos son los que determinan en gran parte la asignación de costos en el proceso productivo y determinan en un alto grado el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

Los inventarios representan la mayor inversión en las empresas comercializadoras ya que esta representa la parte fundamental del giro del negocio, por esto es indispensable prestarle principal cuidado a su manejo, ya que la rotación de esto depende la liquidez de la empresa, los mismos que son el recurso financiero básico para el capital de trabajo.

Un nivel eficiente en la administración de los inventarios por parte de la empresa y los responsables del control deben considerar todos los niveles del inventario considerando que este es una inversión significativa y si no se maneja de una forma adecuada puede convertirse en un problema que afectaría la gestión financiera de la empresa.

Los inventarios requieren de un control estricto para mantener niveles razonables lo más exactos posibles a lo que el proceso de comercialización, por lo cual es necesario establecer las políticas de manejo de inventario que sea lo que regularice la administración, y la toma de decisiones.

Las políticas de control de los inventarios deben ser creadas de manera conjunta entre las áreas de ventas y contabilidad, donde debe fijarse los parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de los niveles máximos de inventarios que produzcan una tasa de rotación aceptable.

Los niveles máximos se establecen en días de ventas para el inventario de productos. De existir un exceso de inventarios ocasiona una inversión no productiva, que afecta directamente a la contabilidad de la empresa, y por esto en la baja de la productividad de la misma.

4.4.3. Políticas de inventarios

Las políticas de inventarios busquen elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, sin descuidar el nivel requerido para el proceso de producción y que este cumpla los plazos establecidos de cumplimiento con el cliente. Se debe establecer las políticas claras y requeridas para cada uno de los artículos existentes en los inventarios ya que según su naturaleza estos deben tener sus particularidades en cuanto al proveedor, proceso de compra.

La empresa para el año 2014 maneja una rotación de inventarios de 32 días por lo cual se busca mantener al máximo la inversión de inventarios en el rango de días establecidos sin afectar la demanda del mercado y al proceso productivo, se debe mantener el nivel de rotación entre máximo 45 días.

El rango establecido de rotación de inventarios debe revisarlo y fijarlo para cada concepto de inventarios o tipo de producto, ya que el proceso de compra, o del proveedor puede influir en el tiempo de traslado e ingreso a bodega para disponer en el proceso de producción. Obtener el máximo financiamiento sin costo a través de proveedores, para la adquisición de inventarios, ya que el financiamiento no solo de limita al costo del financiamiento sino a los plazos de pago, por lo que genera una utilidad, ya que no se crea un costo de financiar el pago a proveedores, antes de las ventas.

Fijar un nivel aceptable de productos en los pedidos de los clientes, para afrontar la demanda sin problemas de existencias, se requiere elevar el nivel de inventarios satisfaciendo la demanda, pero este método resulta extremadamente costoso tener inventarios paralizados, mientras que un capital que tiene un costo de oportunidad elevado.

En los productos de alto consumo deben estar constantemente vigilados para mantener las existencias adecuadas.

Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación de la moneda, es una regla permanente que aunque los inventarios no se constituyen activos monetarios, si están expuestos a la inflación directamente, más por la influencia que presente en el resultado de pérdidas por exposición al entorno inflacionario.

4.4.4. Estrategias a aplicar a Inventarios

- Mantener el inventario de acorde a los niveles del costo de ventas, cuidando siempre de no sufrir pérdidas en venta por escasez de inventario a través del manejo de un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar procedimientos para la gestión de los mismos y poder clasificar los inventarios y registrarlos adecuadamente.
- Identificar en el inventario cuales son los productos de lenta rotación para adquirirlos cuando sea necesario, mientras que los productos de alta rotación tenerlos en existencias.
- Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más asequible para la empresa.
- Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago y descuentos en la adquisición de los productos.

4.5. FINANCIAMIENTO

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse. (Financiamiento.com.mx, s.f.)

El objetivo más importante de toda empresa es impulsar el bienestar económico y social mediante una adecuada inversión del capital que genere el máximo rendimiento. Toda empresa para poder realizar sus actividades operacionales requiere de recursos financieros ya sea para desarrollar sus funciones actuales que expanda las operaciones de la empresa, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión.

Los medios pueden proporcionarse por algunas opciones de recursos financieros en su proceso de operación, creación o expansión, en lo interno o externo, a corto, mediano y largo plazo, a lo que se le conoce como fuentes de financiamientos.

4.5.1. Políticas de financiamiento

Las políticas para el financiamiento a corto plazo deben ser formuladas por el área financiera con el conocimiento y la aceptación de la Junta General de Accionistas. El establecer una política aportará y fortalecerá hacia la eficiencia de la administración y decisión sobre el financiamiento a corto plazo.

“Las inversiones a largo plazo construcción de instalaciones, maquinaria, etc., deben ser financiadas con créditos a largo plazo, o en su caso con capital propio. Es decir no se debe usar los recursos circulantes para financiar inversiones a largo plazo, ya que provocaría la falta de liquidez para pago de sueldos, salarios, materia prima, etc.

Los compromisos financieros siempre deben ser menores a la posibilidad de pago que tiene la empresa, de no suceder así la empresa tendría que recurrir a financiamiento constantes, hasta llegar a un punto de no poder liquidar sus pasivos, lo que en muchos casos son motivo de quiebra.

Toda inversión genera flujos, los cuales son analizados en base a su valor actual. Los créditos deben ser suficientes y oportunos, con el menor costo posible y que alcancen a cubrir cuantitativamente la necesidad por el cual fueron solicitados”. (Guzmán, 2006)

4.5.2. Situación actual de la empresa

Agrored Cía. Ltda. no posee una estrategia de financiamiento dinámica ya que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

Agrored Cía. Ltda. está trabajando con dinero proveniente de financiamiento de terceros a corto plazo utilizados en la adquisición de maquinaria y equipo que representa el 15,14% frente al total de activos.

4.5.3. Propuesta de política de financiamiento

Agrored Cía. Ltda. está en capacidad de optar por dos maneras de financiamiento que son las siguientes:

Fuentes Internas: En esta se puede encontrar las reinversiones de utilidades siempre y cuando estas sean aprobadas por los accionistas, el aumento de capital social, y los préstamos con los socios.

Fuentes Externas: El medio de financiamiento más usado por las empresas son los préstamos bancarios que son utilizados para:

- La compra de oficinas o terrenos.
- La ampliación de infraestructura debidamente justificada.
- La adquisición de activos fijos.
- La importación de mercadería.

4.6. PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

La deficiente gestión empresarial es uno de los mayores problemas que limitan la actividad y la eficiencia de muchos negocios. A veces se identifican las herramientas de gestión con fórmulas o sistemas complicados, pero podemos llevar a cabo una gestión efectiva de la actividad empresarial a corto plazo a través de la planificación presupuestaria.

El ejercicio de diseñar un presupuesto, fijar los objetivos, asignar recursos y planificar cómo alcanzarlos y establecer mecanismos de control para corregir las desviaciones que se puedan producir no tiene una gran complicación técnica y puede servir para controlar las acciones a seguir y el resultado de las mismas. (BBVA, 2012)

4.6.1. Presupuesto de ventas

Con el presupuesto de ventas se estimará los ingresos de la empresa en su actividad comercial, lo que posibilitara realizar un seguimiento del cumplimiento de los ingresos presupuestados.

Agrored Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la comercialización de insumos agropecuarios, el presupuesto de ventas reviste gran importancia para la empresa, en tal sentido permite tener una idea clara de los ingresos que serán percibidos en los años posteriores los mismos que servirán para el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.6.2. Presupuesto de costos

Mantener niveles aceptables de rentabilidad es importante tener claro que no solo depende de la generación de ingresos sino, saber negociar con los proveedores de una mejor manera y mantener relaciones comerciales con empresas del exterior que

permitan la importación de mercadería a costos menores a los que adquirimos en el momento y logrando así la satisfacción de los clientes.

4.6.3. Presupuesto de gastos

Para mantener un control adecuado de los recursos financieros que se asignan por concepto de gastos indispensables para el funcionamiento de la empresa, es necesario establecer cantidades máximas que se pueden desembolsar para el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa.

4.7. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

En la actualidad la proyección de los estados financieros dentro de una empresa revisten una gran importancia, puesto que permiten tomar decisiones a futuro previniendo todo tipo de variables que puedan afectar el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa. (Horngren, 2007)

4.7.1. Estado de resultados presupuestado

Para el Presupuesto del Estado de Resultados 2015 se lo realizó de acuerdo a las tendencias del análisis vertical y tomando en cuenta la inflación del 2015.

Tabla .
Agrored Cía. Ltda. Estado de Resultados Proyectado 2015

INGRESOS	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 19.877,77
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA	\$ 984.707,75
TOTAL INGRESOS	\$ 1.004.585,52
COSTOS Y GASTOS	
COSTOS	
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	757.661,47
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	35.789,21
(-) Inventario Final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	37.134,88
Importación de bienes no producidos por el sujeto pasivo	48.451,99
TOTAL COSTOS	804.767,79
GASTOS	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	35.112,38
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	1.660,16
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	4.131,68
Mantenimiento y reparaciones	1.321,24
Combustibles	3.253,41
Suministros y materiales	2.351,14
Transporte	16.081,26
Provisiones	
Para desahucio	2.375,07
Para cuentas incobrables	15.989,14
Intereses bancarios	
Local	4.761,82
Impuestos, contribuciones y otros	1.990,20
No acelerada	731,56
Servicios públicos	25.863,26
Otros gastos	9.709,89
TOTAL GASTOS	125.332,20
TOTAL COSTOS Y GASTOS	930.099,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	74.485,53
15% Reparto trabajadores	11.172,83
Utilidad antes del IR	71.980,83
IR	14.396,17
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 57.584,67

4.7.2. Balance general proyectado

4.7.2.1. Activos

Tabla .
Agrored Cía. Ltda. Balance General Proyectado 2015

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo (caja), bancos	23492,77
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES	
Relacionados/ Locales	266845,11
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR-CORRIENTE	
(-) Provisión cuentas incobrables	16010,71
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	7379,57
Inventario de prod. Terminados y mercad. En almacén	37184,99
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	318891,73
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	
Muebles y Enseres	5178,56302
Equipo de computación y software	400,97088
(-) Depreciación acumulada equipos, muebles y enseres	517,60902
(-) Depreciación acumulada equipos de computación y software	100,24272
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	5.579,53
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)	
Marcas, Patentes, derechos de llave y otros similares	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4961,68
TOTAL DEL ACTIVO	323853,41

Realizado por: Viscarra Ana

4.7.2.2. Pasivos

Tabla .
Agrored Cía. Ltda. Balance General Proyectado 2015

PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corrientes	
Relacionados / Locales	129.657,54
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – CORRIENTE	
Locales	38.904,23
Préstamos de accionistas / Locales	10.127,24
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	
IVA por pagar	73,33
Retenciones	363,96
Sueldos por pagar	15.828,11
Décimo tercer sueldo	79,65
Décimo cuarto sueldo	306,51
TOTAL PASIVO CORRIENTE	195.340,56
PASIVO NO CORRIENTE	
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo	71957,29
Provisiones por desahucio	
Otras provisiones	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	71.957,29
TOTAL PASIVO	267.297,85

Realizado por: Viscarra Ana

4.7.2.3. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo, la parte vital de la empresa, es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diaria como en la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación del valor para los accionistas. (Lawrence J, Gitman, 2012)

Tabla .

Agrored Cía. Ltda. Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO				
AGRORED Cía. Ltda.				
Dólares				
FLUJO DE EFECTIVO	0	METODO	METODO	METODO
		INDIRECTO	INDIRECTO	INDIRECTO
		1	2	3
	- 110.000,00			
A.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Utilidad neta después de Impuestos y Participaciones		58.831,84	109.092,94	168.566,39
(+) Depreciaciones y amortizaciones		4.148,19	4.147,61	4.326,85
Recursos provenientes de las operaciones:				
(-) Aumento de otras cuentas por cobrar		(10.293,32)	(10.036,62)	(9.920,72)
(-) Aumento de inventarios		(1.395,78)	(1.360,97)	(1.345,25)
(+) Aumento de cuentas por pagar a proveedores		4.866,84	4.745,47	4.690,66
(+) Aumento provisión cuentas incobrables		600,98	585,99	579,22
Efectivo generado por las operaciones	- 110.000,00	56.758,74	107.174,41	166.897,16
B.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
(-) Aumento de activos fijos		(209,43)	(204,21)	(201,85)
Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión		(209,43)	(204,21)	(201,85)

Continua →

C.- FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
(+) Aumento emisión de obligaciones (Venta de bonos)		2.122,87	2.069,93	2.046,03
(+) Aumento de préstamos a corto plazo		2.465,48	2.404,00	2.376,24
(-) Disminución de préstamos a corto plazo		(8.853,47)	(5.370,14)	(1.886,81)
(+) Aumento de préstamos a largo plazo		2.701,00	2.633,64	2.603,22
(-) Disminución de préstamos a largo plazo		(36.666,67)	(36.666,67)	(36.666,67)
Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento		(38.230,78)	(34.929,24)	(31.527,99)
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo (A+B+C)	(110.000,00)	18.318,53	72.040,96	135.167,32
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		22.610,94	23.492,77	24.352,60
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año		23.492,77	24.352,60	25.202,51

Inflación	3,90%
Tasa de descuento	14%
Tasa libre de Riesgo	2,19%
Dividendo	3,00%
VAN	\$46.259,79
TIR	33,98% mayor
TMAR	6,18% menor

Realizado por: Viscarra Ana

Análisis.- Al analizar los flujos de efectivo son positivos por lo que se puede deducir que la empresa cuenta con un efectivo adecuado, lo que hace referencia que la empresa genera efectivo pero a la vez cancela sus obligaciones y con el pasar de los años aumentan los gastos, el flujo negativo lo que hace referencia que para ese año la empresa tuvo problemas ya que se cancela cuentas por pagar, así también se adquirió en gran cantidad mercadería, se cancelaron préstamos bancarios.

Mientras que al realizar la proyección de los estados financieros demuestra que AGRORED Cía. Ltda. está generando más efectivo del que necesita para reembolsar su deuda y para proporcionar un rendimiento adecuado para los accionistas.

Mediante la elaboración del flujo de efectivo para AGRORED Cía. Ltda. con la inversión de la construcción de una bodega se llega a la conclusión de que no se enfrentaría a problemas de liquidez en dichos períodos ya que la proyección realizada demuestra que se puede recuperar la inversión realizada y así obtener flujos positivos.

Como conclusión y de acuerdo a los valores obtenidos en el análisis la viabilidad de la inversión realizada nos arroja un VAN de \$46.259,79 dólares, y una Tasa Interna de Retorno del 33,98% es decir que la datos planteadas para el desarrollo del modelo van a ser beneficiosas, sin embargo sería prudente el empezar a manejar políticas y estrategias que le permitan cumplir con las metas de crecimiento ya que esto le permitirá tener una liquidez elevada a la empresa, para el análisis realizado tenemos una Tasa Mínima Atractiva de Retorno de 6,18% lo cual nos refiere a que el proyecto es factible ya que la TIR es mayor que la TMAR así que el proyecto obtendrá ganancias de acuerdo a lo indicado.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Agrored Cía. Ltda. a pesar de su tiempo en el mercado, no genera información para tomar decisiones en sus procesos financieros, administrativos y de ventas y su contabilidad solo está orientada a estar al día con las obligaciones fiscales.
- Los factores macro y micro económicos influyen de una u otra manera afectando el entorno empresarial siendo una de las más importantes la inflación que es un determinante para la toma de decisiones empresariales, estos repercuten principalmente en los costos de la mercadería, si la inflación aumenta en los próximos años la empresa se vería afectada de una manera significativa.
- El modelo de gestión financiera planteado proporciona varias ventajas entre las cuales se puede mencionar el acceso a liquidez mediante la aceleración de flujos futuros de efectivo, se disminuyen recursos vagos, mejora la rentabilidad, no requiere de incremento en el patrimonio o endeudamiento adicional para cubrir las obligaciones financieras y de esta manera mejorar la administración de los recursos.
- La propuesta del modelo de gestión financiera realizada para la empresa AGRORED Cía. Ltda. es factible de acuerdo a los resultados de los indicadores financieros. Se puede observar también que la liquidez de la empresa aumenta, tomando como referencia los análisis planteados anteriormente.

5.2. Recomendaciones

- La empresa debe manejar la información financiera y crediticia, veras y adecuada basado en un sistema de gestión informático que sea capaz de mejorar la información financiera, mediante la aplicación de un ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) y de esta manera poder mejorar todos sus procesos.
- AGRORED Cía. Ltda. cada año debe prever el incremento de la mercadería según la inflación por lo que se recomienda realizar una planificación financiera adecuada para ver de una forma clara el impacto de los costos y gastos que se incurrirán en los años subsiguientes.
- Es recomendable que la empresa aplique el Modelo de Gestión Financiera propuesto fundamentado con la información de la situación actual de AGRORED, el mismo que está conformado por estrategias que incorporan diversas tácticas que se basan en conocimientos fundamentados para la maximización de las utilidades, sobre las circunstancias presentes y futuras que le ayudarán a mejorar los procesos internos y como resultado obtener eficiencia y eficacia encaminados al logro de sus objetivos.
- Por lo expuesto se recomienda la implementación del Modelo de Gestión Financiera en la empresa Agrored Cía. Ltda. a fin de tomar las decisiones adecuadas de acuerdo a los indicadores $VAN=\$ 46.259,79$ $TIR=33,98\%$ $TMAR=6,18\%$ el análisis realizado demuestra que la propuesta es factible ya que el porcentaje de la Tasa Interna de Retorno es mayor a Tasa Mínima Atractiva de Retorno.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Horne, J. V. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no Financistas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Lara, J. (2007). *Curso Práctico de Finanzas*. Quito.
- Lawrence J, Gitman. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Guzmán, C. A. (2006). *MATEMÁTICAS FINANCIERAS PARA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES*.
- Horne, J. V. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.

PAGINAS WEB

- Arce, E. (Octubre de 2006). *Gestión de la Capacidad Directiva*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf>
- Banco Central, d. E. (Septiembre de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201402.pdf>

- BBVA. (08 de Junio de 2012). *La planificación presupuestaria, una sencilla herramienta de gestión empresarial*. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-planificacion-presupuestaria-una-sencilla-herramienta-gestion-empresarial>
- Carlos, J. (16 de Diciembre de 2010). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- *debitoor*. (s.f.).
- Delgado, P. (5 de Abril de 2010). *Blogspot*. Obtenido de <http://presidentespamela.blogspot.com/2010/04/jamil-mahuad-witt.html>
- *Diario del Pueblo*. (25 de Noviembre de 2002). Obtenido de http://spanish.peopledaily.com.cn/spanish/200211/25/sp20021125_59615.html
- *Empresarios*. (Junio de 2015). Obtenido de http://www.empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar_contenido.cgi?codigo=23&termino=Empresa%20competitiva
- *Financiamiento.com.mx*. (s.f.). Obtenido de <http://www.financiamiento.com.mx/wp/?p=11>
- Gomez, J. (11 de Octubre de 2012). *BlogSpot*. Obtenido de <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>
- <http://www.TuMercadeo.Com/>. (15 de Abril de 2010). *Tu Mercadeo.com*. Obtenido de <http://www.tumercadeo.com/2010/04/cual-es-la-funcion-del-departamento-de.html>

- juanfrancarlosama. (18 de Septiembre de 2014). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/240174964/Historia-Presidentes#scribd>
- Marketing, D. E.-A.-F. (s.f.). *Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing*. Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COMPETENCIA.htm>
- Nardely. (25 de Junio de 2012). *BlogSpot*. Obtenido de <http://presidentesdelecuador.blogspot.com/>
- Patricio, E. F. (s.f.). *Análisis Económico*. Obtenido de <http://www.analisseconomico.info/index.php/opinion2/422-mercado-laboral-ecuadoriano>
- Real, S. (31 de Mayo de 2014). *Universidad Ecotec*. Obtenido de http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/tareas/2014D/FIN369/alum/2012540026_7855_2014D_FIN369_LAS_5_C_DEL_CR_DITO.pdf
- Rodriguez, J. J. (s.f.). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- SAÁ, L. (s.f.). *Tren Andino*. Obtenido de <http://www.trenandino.com/presidentes-del-ecuador22.php>
- Salinas, K. (21 de Octubre de 2014). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion.htm>
- Santiago, O. C. (Marzo de 2008). *Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza*. Obtenido de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-450.html>
- *Zona Económica*. (s.f.). Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-cobrar>.