



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

ING. FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA**

**TEMA: MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE
REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA.**

AUTOR: WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRÍA

**DIRECTOR: ING. MARÍA GRACIELA BAQUERO CALDERÓN
CODIRECTOR: ECON. GALO RAMIRO ACOSTA PALOMEQUE**

SANGOLQUÍ

2016



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA.**", realizado por el señor **WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRÍA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor NOMBRE DEL AUTOR **WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRÍA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 31 de agosto del 2016

Atentamente,



Ing. María Graciela Baquero C.

Directora de Tesis



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRÍA**, con cédula de identidad N° 1719476606, declaro que este trabajo de titulación **“MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA.”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 31 de agosto del 2016

WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRIA
C.C. 1719476606



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA**

AUTORIZACIÓN

Yo, **WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRIA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA.”** Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 31 de agosto del 2016

WILSON WLADIMIR SALAZAR ECHEVERRIA
C.C. 1719476606

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a toda mi familia, especialmente a mi abuelita Quinder, quien siempre me ha sabido educar y ha velado cada día por mí con sus cuidados llenos de amor y ternura.

Lo dedico a mi madre, quien ha sido mi ejemplo de fortaleza, actitud y superación en la vida, la mujer que siempre será mi luz y soporte en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, que hoy me ha dado la vida, salud y la oportunidad de alcanzar un logro más en mi vida, el mismo que después de varios tropiezos hoy es una realidad.

Gracias a mi tutora de tesis, quien ha sabido guiarme y darme las herramientas para que pueda finalizar mi trabajo de titulación.

Así mismo, agradezco a mis bellas hermanas, mis princesas, quienes no me han dejado desmayar en este último trayecto de mi vida universitaria, han sabido entenderme y apoyarme para poder sobrellevar de la mejor manera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
EXECUTIVE SUMMARY	xxvi
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I	1
PYMES	1
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS PYMES	1
1.2 LA EMPRESA.....	3
1.2.1 Reseña histórica.....	3
1.2.2 Ubicación.....	4
1.2.3 Filosofía Corporativa	5
1.2.4 Estructura Organizativa	7
1.2.5 Clientes	9
1.2.6 Proveedores/asociados.....	10
1.2.7 Productos y servicios.....	10
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3.1 Situación actual	11
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4.1 Formulación del problema	13
1.4.2 Sistematización del problema.....	13
1.5 OBJETIVOS	14

1.5.1 Objetivo general	14
1.5.2 Objetivo específicos	14
1.5.3 Justificación e importancia	15
1.5.3.1 Justificación.....	15
1.5.3.2 Importancia	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 PLANEACIÓN FINANCIERA.....	17
2.2 FASES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.....	17
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
2.4 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
2.1.5.1 Macroambiente	20
2.1.5.2 Factores económicos	20
2.1.5.3 Factores políticos	20
2.1.5.4 Factores sociales	21
2.1.5.5 Factores tecnológicos	21
2.1.5.6 Microambiente.....	21
2.1.5.7 Capacidad directiva.....	21
2.1.5.8 Capacidad financiera	21
2.1.5.9 Capacidad de talento humano	21
2.1.5.10 Proveedores.....	22
2.1.5.11 Sustitutos	22
2.1.5.12 Competidores.....	22
2.1.5.13 Compradores	22
2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	22
2.6.1 Análisis FODA.....	22
2.6.1.1 Oportunidades y amenazas	23
2.6.1.2 Fortalezas y debilidades.....	23
2.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.7.1 Filosofía corporativa	23
2.7.2 Misión	24

2.7.3 Visión.....	24
2.8 ANÁLISIS FINANCIERO	24
2.8.1 Fases del proceso de análisis	25
2.8.2 Análisis vertical.....	25
2.8.3 Análisis horizontal.....	26
2.8.4 Principales indicadores financieros	26
2.8.4.1 Concepto de liquidez.....	26
2.8.4.2 Concepto de solvencia	26
2.8.4.3 Concepto de rentabilidad	26
2.8.4.4 Concepto de endeudamiento o apalancamiento	27
2.8.4.5 Concepto de productividad.....	27
2.8.4.6 Proceso de planeación financiera	27
2.8.5 Formulación del plan financiero.....	29
2.8.5.1 Elementos modelo planeación financiera.....	30
2.8.5.2 Etapa de la planeación financiera	30
CAPÍTULO III.....	33
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	33
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	33
3.1.1 Macroambiente.....	33
3.1.1.1 Factores económicos	34
3.1.1.2 Análisis del factor político.....	42
3.1.1.3 Análisis del factor socio-cultural	47
3.1.1.4 Factor tecnológico.....	49
3.1.2 Microambiente	52
3.1.2.1 Clientes	53
3.1.2.2 Competencia	68
3.1.2.3 Proveedores.....	72
3.1.2.4 Barreras de entrada	75
3.1.2.5 Productos sustitutos	76
3.1.3 Análisis interno	76
3.1.3.1 Cadena de valor.....	76
3.1.3.1.1 Procesos de apoyo	77

3.1.3.1.2 Actividades Primarias	78
3.1.3.1.3 Actividades Secundarias.....	79
3.1.3.2 Matriz FODA	81
3.1.3.3 Matriz de síntesis estratégica.....	82
CAPÍTULO IV	83
ANÁLISIS FINANCIERO	83
4.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	83
4.1.1. Estado de situación financiera.....	83
4.1.1.1. Análisis vertical	83
4.1.1.2. Análisis horizontal	87
4.1.2 Estado de resultados integral	90
4.1.2.1 Análisis vertical	90
4.1.2.2. Análisis horizontal	92
4.1.3 Estado de flujos del efectivo.....	93
4.1.4 Indicadores de liquidez.....	96
4.1.5 Indicadores de actividad.....	96
4.1.6 Indicadores de endeudamiento-apalancamiento.....	97
4.1.7 Indicadores de rentabilidad	97
4.2 ANÁLISIS DUPONT	98
CAPÍTULO V	100
MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA.....	100
5.1 ETAPAS DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA	100
5.1.1 Obtener información y determinar objetivos y expectativas	100
5.1.2 Analizar y evaluar la situación financiera.....	103
5.2 DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO	107
5.2.1 Proyección de ventas	107
5.2.2 Proyección de gastos	110
5.2.3 Estrategias.-	111
5.2.4 Establecimientos de metas y objetivos.-.....	111
5.3 Proyección Financiera	112
5.3.1 Proyección de flujo de efectivo.-.....	112
5.3.2 Estados financieros proyectados.....	115

5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA	118
5.5 MONITOREO Y CONTROL DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA.....	119
CAPÍTULO VI	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
6.1 CONCLUSIONES.....	120
6.2 RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
WEBGRAFÍA.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas dedicadas a servicios y ventas de productos de enfriamiento	xx
Tabla 2. Participación de SISREIN en el mercado de Quito	xx
Tabla 3. Segmentación de clientes por sector de la empresa SISREIN	9
Tabla 4. Leyes y Reglamentos.....	42

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Mercado potencial en el sector de Pichincha	55
Cuadro 2. Top diez de clientes actuales de SISREIN Cia. Ltda.....	62
Cuadro 3. Empresas dedicadas a servicios y ventas de productos de enfriamiento	69
Cuadro 4. Análisis de la competencia SISREIN Cia.	71
Cuadro 5. Principales proveedores de SISREIN Cia.	73
Cuadro 6. Matriz FODA	81
Cuadro 7. Principales proveedores de SISREIN.....	82
Cuadro 8. Estados del flujo de efectivo.....	93
Cuadro 9. Indicadores financieros	95
Cuadro 10. Resumen de principales resultados análisis vertical	105
Cuadro 11. Resumen de principales resultados análisis horizontal	106
Cuadro 12. Resumen de principales resultados indicadores financieros...	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de empresas	3
Figura 2. Ubicación geográfica de SISREIN	5
Figura 3. Organigrama de la empresa SISREIN Cia. Ltda.....	7
Figura 4. Fases de la planeación financiera	18
Figura 5. Fases de la planeación estratégica	19
Figura 6. Fases del proceso de análisis.....	25
Figura 7. Métodos para la elaboración de planes financieros	31
Figura 8. Planificación a corto plazo	32
Figura 9. Inflación	35
Figura 10. Tasa de interés activa.....	36
Figura 11. Tasa de interés pasiva.....	37
Figura 12. PIB.....	38
Figura 13. Participación del sector dentro del PIB	39
Figura 14. Tasas de variación del PIB	40
Figura 15. Riesgo País	40
Figura 16. Inversión extranjera por sector	42
Figura 17. Tipos de empresas “PYMES”	45
Figura 18. Número de PYMES a nivel nacional (2012).....	46
Figura 19. Número de PYMES a nivel nacional (2014).....	47
Figura 20. Tasa de desempleo	48
Figura 21. Modelo de desarrollo a través de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)	51
Figura 22. Estructura de empresas por sectores económicos a nivel nacional (2014).....	53
Figura 23. Estructura de empresas por actividad económica a nivel nacional (2014).....	54
Figura 24. Estructura de empresas según provincia (2014)	55
Figura 25. Tipo de cliente	57
Figura 26. ¿Posee sistemas de refrigeración?	58
Figura 27. Periodicidad de mantenimiento.....	59

Figura 28. ¿Contrataria sistema de refrigeración?	60
Figura 29. ¿Ha escuchado de la empresa SISREIN Cia Ltda.	61
Figura 30. Top diez de clientes actuales de SISREIN Cia. Ltda.	63
Figura 31. Expectativas.....	65
Figura 32. Calificación	66
Figura 33. Incremento de precio	66
Figura 34. Incremento de precio	67
Figura 35. Forma de pago	68
Figura 36. Participación de SISREIN en el mercado	69
Figura 37. Participación de SISREIN en el mercado PYMES	70
Figura 38. Principales proveedores de SISREIN	73
Figura 39. Cadena de valor	76
Figura 40. Evolución del activo SISREIN.....	83
Figura 41. Cartera SISREIN al 31/abr/2016.....	84
Figura 42. Evolución del pasivo de SISREIN.....	85
Figura 43. Evolución del patrimonio de SISREIN.....	86
Figura 44. Análisis horizontal del activo.....	87
Figura 45. Análisis horizontal del pasivo.....	89
Figura 46. Estado de resultados	90
Figura 47. Análisis vertical estado de resultados.....	91
Figura 48. Análisis horizontal de resultados	92
Figura 49. Análisis horizontal estado de resultados.....	99
Figura 50. Proyeccion de ventas.....	108
Figura 51. Pronóstico de ventas	108
Figura 52. Proyección de ventas.....	109
Figura 53. Pronóstico de ventas	109
Figura 54. Proyección de gastos.....	110

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado con la finalidad de brindar una herramienta útil y eficaz a la empresa SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA., con la cual pueda mejorar su manejo y administración financiera interna para lograr mejorar su posición actual y así mejorar sus indicadores financieros, especialmente de rentabilidad. En la primera parte se detalla información referente a la información general de la empresa, lo cual permite determinar la problemática con la que cuenta la compañía actualmente; esta información da paso al análisis interno y externo de la misma, donde se estudian todos aquellos factores que afectan de manera positiva o negativa a la institución, con lo que se concluye definiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se desarrolla la actividad económica de SISREIN CIA. LTDA. A continuación de lo expuesto anteriormente, se realiza el análisis financiero de la compañía, lo cual ayuda a determinar la posición actual de la empresa, y la evolución histórica que ha mantenido dentro de estos últimos tres años (2013, 2014 y 2015), con cuyo resultado se determinan los riesgos o variables a mejorar, mediante una comparación con las políticas internas existentes y el promedio de la industria en la que desarrolla su actividad SISREIN, para con esto mejorar dichas falencias y así orientar a la empresa la consecución de sus metas de corto, mediano y largo plazo. En la parte final del trabajo se detallan escenarios potenciales en los que se puede encontrar SISREIN bajo supuestos debidamente delimitados, con la finalidad de validar el comportamiento y prever riesgos potenciales durante la aplicación del modelo propuesto, y que a su vez permita la correcta toma de decisiones dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVES:

- **VARIABLES**
- **CONTROLES**
- **PROBLEMÁTICA**
- **ANÁLISIS**
- **SUPUESTOS**

EXECUTIVE SUMMARY

This present Project was created in order to bring a powerful and efficient tool for the company SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA., the main purpose was to improve its internal financial administration to increase its present position in the market and also upgrade its profitability and financial indicators. At the first part all the general information about the company is detailed, this information provides the different problems that this company is facing nowadays, this information helps to focus in an internal and external analysis of the enterprise, trying to find the positive and negative factors of the institution. This intense analysis shows all the strengths, weaknesses and opportunities that involves the economic activity of SISREIN CIA. LTDA., in the next chapter, the financial analysis shows the position of the enterprise in the present, and also the historic evolution of its last three years (2013, 2014 y 2015), these results help to determinate threats and different parameters that have to improve, For this a comparison between its internal politics and its average in the industry where operates (SISREIN) were made. The main objective of this was to accomplish the goals in a short, medium and long term by recognizing the main failures. In the last chapter of this project the different potential scenarios where SISREIN can be involved are shown, under assumptions by establishing the correct bounds. The object of this is to validate the behavior and also determinate the potential threats during the whole process of the model applied. All this analysis made during the entire project allows to find and make the best decisions about the future of the company and its competitiveness in the market.

KEYWORDS:

- **FACTORS**
- **CONTROLS**
- **PROBLEMS**
- **ASSUMPTIONS**

INTRODUCCIÓN

Dentro de todo sector económico existe la presencia de las pequeñas y medianas empresas; de las cuales la mayoría nacen como emprendimientos familiares. Actualmente, y frente a una economía globalizada estas presentan gran oportunidad de crecimiento y creación de fuentes de empleo dentro de su respectivo país.

Debido a su naturaleza, las PYMES son mucho más adaptables a atender segmentos específicos y diferenciados del mercado, debido a que operan a menor escala y poseen una estructura poco rígida; a diferencia de las grandes compañías.

Tanto en las economías de pequeña como en las de gran escala, las **PYME** son primordiales para su desarrollo. En **Europa**, por ejemplo, aproximadamente el **97%** de todas las empresas son **PYME**.

Este tipo de empresas son de gran apoyo y aporte a la economía, puesto que no solamente son ofertantes de bienes y servicios, sino también consumidores, por lo que representan un pilar fundamental en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

El desarrollo de las PYMES depende directamente del entorno y condiciones en las que desenvuelven su actividad económica, pues de esta dependerá gran parte de su competitividad.

En Ecuador las PYMES se han desarrollado desde la década de 1950, siempre enfrentando una economía frágil y volátil, así como exageradamente dependiente de los ingresos provenientes del petróleo. Parte de los puntos débiles que el surgimiento de estas empresas mantuvo fue la poca preocupación y apoyo para su desarrollo por parte del Gobierno en turno.

Actualmente, la política social y económica del Gobierno se ha enfocado en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana, estableciendo varios incentivos especialmente económicos y con enfoque al cambio de la Matriz Productiva.

En el Ecuador la mayor concentración de PYMES se encuentra en las ciudades de Quito y Guayaquil; y precisamente es en esta primera ciudad donde se ubica la empresa SISREIN CIA. LTDA. La cual se dedica a la venta de productos de refrigeración, al igual que la prestación de servicios de asesoramiento, instalación, alquiler y mantenimiento de los mismos.

SISREIN, dentro del sector económico al que pertenece, tiene una participación del 3%, según se muestra en el cuadro N° 1 y analizada su participación exclusivamente como PYME es del 37% según se muestra en el Cuadro Nro. 2 Podemos evidenciar que dentro del mercado total la empresa mantiene una participación del 3%, sin embargo al ser analizado solo al sector PYME, se evidencia su mayor participación, llevándole a estar en el 37% del mercado, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1.**Empresas dedicadas a servicios y ventas de productos de enfriamiento**

EMPRESA	VENTAS (2014)	UBICACIÓN	PARTICIPACIÓN	PYME
EQUIPROIN JÁCOME PÁEZ CIA. LTDA.	\$ 1.062.627,45	QUITO	4%	NO
ALFA REPUESTOS "CENDI PARTS"	\$ 467.060,27	QUITO	2%	SI
MEGAFRIO S.A.	\$ 13.764.809,00	QUITO	50%	NO
SOPORTEC CIA. LTDA.	\$ 128.538,78	QUITO	0%	SI
SEINGPROAÑO CÍA. LTDA.	\$ 2.579.350,07	QUITO	9%	NO
ROJAS CEPERO HNOS. S.A.	\$ 721.936,01	QUITO	3%	SI
SOLDEINSA CIA. LTDA.	\$ 1.390.804,59	QUITO	5%	NO
CLIMEC S.A.	\$ 1.578.540,65	QUITO	6%	NO
SISREIN CIA. LTDA.	\$ 766.323,21	QUITO	3%	SI
INFRI CIA. LTDA.	\$ 3.517.562,86	QUITO	13%	NO
SERVITECH RMV S.A.	\$ 1.485.302,40	QUITO	5%	NO
TOTAL	\$ 27.462.855,29		100%	

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Tabla 2.**Participación de SISREIN en el mercado de Quito**

EMPRESA	VENTAS (2014)	UBICACIÓN	PARTICIPACIÓN	PYME
ALFA REPUESTOS "CENDI PARTS"	\$ 467.060,27	QUITO	22%	SI
SOPORTEC CIA. LTDA.	\$ 128.538,78	QUITO	6%	SI
ROJAS CEPERO HNOS. S.A.	\$ 721.936,01	QUITO	35%	SI
SISREIN CIA. LTDA.	\$ 766.323,21	QUITO	37%	SI
TOTAL	\$ 2.083.858,27		100%	

Elaborado por: Wilson Salazar E.

CAPÍTULO I

PYMES

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS PYMES

El término PYME define a las pequeñas y medianas empresas que se desenvuelven en un determinado sector económico de cada país; estas organizaciones operan a menor dimensión y escala que las grandes empresas.

La delimitación y parámetros para poder determinar a una empresa como PYME dependen de la normativa de cada territorio en la que se desenvuelva la misma "...la geografía y los desiguales niveles de desarrollo de los países que obligan a considerar diferentes parámetros..."(CLERI, 2007) sin embargo ciertas variables son consideradas al momento de su delimitación, tales como: volumen en ventas, capital social, número de trabajadores y valor de activos de la empresa; cambiando únicamente sus valores o rangos de definición.

En Ecuador, los factores esenciales para la determinación de las PYMES, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías son:

- a. Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b. Valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c. Menos de 200 trabajadores (personal ocupado).

Las pequeñas y medianas empresas tienen su origen en emprendimientos familiares; que a largo plazo se mantienen como negocios familiares, siendo un diferenciador su estructura y gestión empresarial.

En Ecuador, las PYMES aparecen paralelamente con el desarrollo industrial de los sectores manufactureros del tejido, maderero, imprenta, minería y el sector alimenticio; y en la actualidad tienen injerencia en los sectores:

- a. Industrial
- b. Comercial y/o servicios
- c. Minero
- d. Transporte
- e. Agropecuario
- f. Pequeña industria
- g. Microempresa
- h. Empresa familiar
- i. Artesanal

Las PYMES tiene como principal ventaja y fortaleza competitiva su alta capacidad de adaptabilidad a cambios bruscos que se generen en el mercado al contar con un menor grupo humano dependiente de ellas y ya que sus capitales invertidos son mucho menores que en las grandes organizaciones; como contraparte, la mayor desventaja de estas empresas es el financiamiento externo, puesto que el desempeño financiero del mismo, plasmado en sus Balances Internos o declaraciones fiscales no son ciertamente la realidad del negocio, esto como consecuencia del manejo contable – financiero empírico con el que se desarrollan cotidianamente. Estas empresas buscan deducir lo mayormente posible y demostrar en la mayoría de los casos que son negocios a pérdida, por lo que al ser calificados en las diferentes Instituciones Financieras no son sujetos de crédito.

De igual manera, encontrar mano de obra calificada se torna difícil para este tipo de empresas, puesto que las funciones y procesos utilizados en las PYMES muchas veces son aquellos conocimientos transmitidos de

generación en generación familiar; adicional a esto, la poca capacidad de inversión con la que cuenta no les permite realizar adquisiciones de maquinarias que les facilite la mecanización de sus procesos.

En el Ecuador entre 2011 a 2014 se registró un crecimiento del 392% pasando de 179.830 empresas registradas a 704.556 empresas. De estas el 40% se encuentran en Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47% están en Quito, con la siguiente distribución:

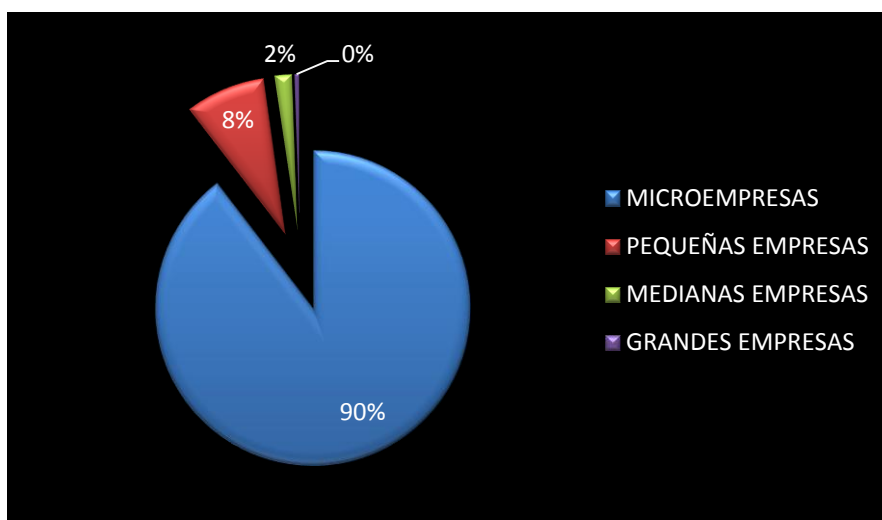


Figura 1. Tipos de empresas

Elaborado por: Wilson Salazar E.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 Reseña histórica

SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA. Se constituye mediante escritura pública el 05 de octubre del 2011, con acciones compartidas entre el Sr. Pablo Gonzalo Guzmán Tituaña y la Sra. María Elena Estévez Padilla, cuyo aporte fue de USD 398 y USD 2 respectivamente.

SISREIN se domicilió en la ciudad de Quito, y su administración fue entregada a la Sra. Paola Elizabeth Aguayo Estévez en calidad de Presidenta y el Sr. Pablo Gonzalo Guzmán Tituaña como Gerente General y representante legal de la empresa; los mismos que conforman la sociedad conyugal.

El 17 de diciembre del 2014, mediante escritura pública SISREIN cambia su domicilio a Sangolquí, cantón Rumiñahui; y con fecha... la Sra. María Elena Estévez Padilla, realizó cesión de acciones a nombre de la Sra. Paola Elizabeth Aguayo Estévez.

En sus inicios SISREIN se dedicaba a ... con un total de ... trabajadores y un mercado que de manera exclusiva se centraba en el norte (sur...) de la ciudad de Quito. En la actualidad la empresa se dedica al diseño, venta, instalación, mantenimiento de todo tipo de sistemas de refrigeración, tiene un total de... trabajadores y un mercado que se ha ampliado a la ciudad de Quito, valle de los chillos....

1.2.2 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, cantón de Rumiñahui, en la calle Almendros y Viñedos N° 65, barrio "El Oasis".



Figura 2. Ubicación geográfica de SISREIN

Fuente: Google Maps

1.2.3 Filosofía Corporativa

MISIÓN.-

Ser la compañía líder en asesoramiento, diseño, mantenimiento y montaje de sistemas de refrigeración, optimizando tiempo en la entrega de productos y servicios de excelente calidad, brindando satisfacción total a nuestros clientes como la mejor opción en el mercado

VISIÓN.-

Nuestra visión es lograr en poco tiempo el posicionamiento de la firma y ser la empresa más reconocida en el mercado en asesoramiento, mantenimiento, diseño y comercialización de equipos de refrigeración, con

una filosofía de calidad y excelencia en servicios y productos a precios competitivos.

OBJETIVO EMPRESARIAL.-

Nuestro objetivo es brindar a nuestros clientes servicios y productos eficientes y de calidad, cumpliendo sus requerimientos con la más reciente tecnología en la rama de la refrigeración.

ESTRATEGIAS.-

Voluntad de hacer las cosas de la mejor manera posible, buscando de cada trabajo la superación personal de cada uno de ellos sin conformarse con hacerlo bien, sino bien y mejor.

Establecer las relaciones de mayor sinceridad para generar la confianza absoluta en nuestra labor.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Orientación al cliente
- Agilidad
- Resultados
- Colaboración
- Dedicación
- Esmero
- Sobriedad
- Puntualidad

1.2.4 Estructura Organizativa (Organigrama y descripción funciones)

La empresa actualmente no cuenta con una estructura orgánica definida sin embargo las funciones y atribuciones se dividen de la siguiente manera:

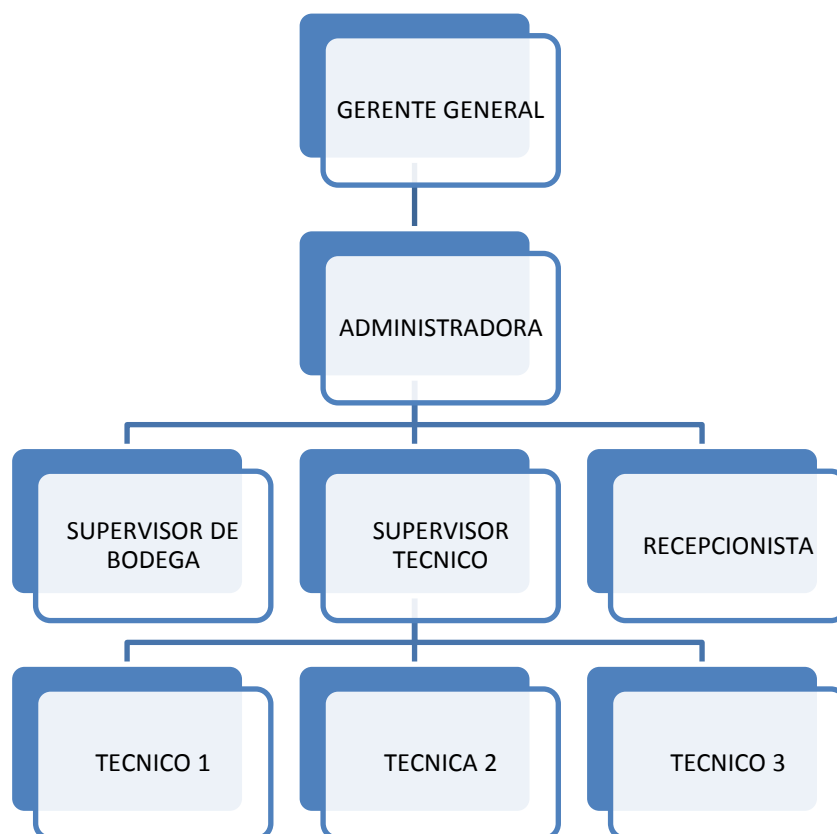


Figura 3. Organigrama de la empresa SISREIN Cia. Ltda.

Fuente: SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

FUNCIONES:

GERENTE GENERAL.-

Es el encargado de ejercer la representación legal de la empresa, así como, la persona que toma las decisiones.

ADMINISTRADORA.-

Es la persona encargada de toda la logística administrativa de la empresa. Adicionalmente, se encarga del campo contable y financiero de la compañía.

SUPERVISOR DE BODEGA.-

Es la persona encargada de la custodia de la bodega de la empresa, quien reporta las salidas, entradas o requerimiento de mercadería; así como quien programa toda la logística de entrega de productos.

SUPERVISOR TÉCNICO.-

Es quien realiza los cronogramas de capacitación, mantenimiento y todo lo relacionado al campo de maquinaria de refrigeración industrial; así mismo, coordina las visitas de los técnicos a cargo en los diferentes servicios que presta la empresa.

TÉCNICOS.-

Son quienes realizan los mantenimientos internos y externos de los sistemas de refrigeración industrial.

RECEPCIONISTA.-

Se encarga de la organización de pagos y cobros de facturas, así como la administración de agenda del Gerente y Administradora.

1.2.5 Clientes

Los clientes se encuentran categorizados por:

- Mantenimientos pago a 30 días contra emisión de factura
- Cámaras:
 - Anticipo mínimo del 40% es variable según el cliente
 - Diferencia a convenir
- 30 días contra emisión de factura y entrega acta de entrega recepción
- 30 – 60 días con cheque posfechado cuando son clientes pequeños
- Alquiler cuartos fríos:
 - Se factura por anticipado mínimo 15 días
 - Se entregan y se retiran los contenedores con una plataforma alquilada cuyo valor es reflejado en las respectivas facturas

Entre su portafolio de clientes se encuentran:

Tabla 3.

Segmentación de clientes por sector de la empresa SISREIN

ALIMENTOS	SERVICIOS	SALUD	OTROS
Agropesa (Supermaxi)	CNT	Clínica de osteoporosis	AGSO
ARCA (COCA COLA)	HOTEL MERCURE	Clínica Pazmiño	ARTIALAMBRE
EL ORDEÑO	HUNTER	QUIFATEX	CASA BRASIL
FROZEN FOOD	REGISTRO CIVIL	MEDICAMENTA	CONTINENTAL TIRE
GOOD FOOD	COOPERATIVA OSCUS	PFIZER	PRODUCTOS AVON
INGENIO AZUCARERO DEL NORTE	ECUADOR TV	QUÍMICAS ARISTON	ALEQUIP
M&M COMPANY (FRUTERA)	LETARGO	VANTTIVE	CORTYVIS
REY LECHE			DANEC
PATISSERIE (CHOCOLATERA)			HELADOS MIMOS
			MACRO EQUIPOS
			TERMALIMEX

Fuente: SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

1.2.6 Proveedores/asociados

Los proveedores se manejan de la siguiente manera:

- Megafrío, Refrisa, Anglo, Mafrico, accesorios, equipos y paneles de quienes somos subdistribuidores pago a:

- 30 o 45 días con la emisión de cheques posfechados depende de la negociación
- Cuando son contratos grandes se maneja de forma independiente y se logra:
 - % anticipo
 - 30 – 60 – 90 días con cheques posfechados
 - Matelec, Kywi, materiales eléctricos a 30 días vencidos desde la fecha de factura
- Técnicos independientes, negociación según los contratos
- Pago a 30 días previo la presentación de factura
- Anticipo y saldo a 30 días

1.2.7 Productos y servicios.-

PRODUCTOS.-

Los productos que la empresa oferta en el mercado actualmente son:

- Cuartos fríos
- Paneles
- Equipos
- Controles electrónicos
- Gas
- Repuestos en general

SERVICIOS.-

Actualmente la empresa SISREIN se encuentra en el mercado brindando los servicios de asesoramiento, instalación, alquiler, postventa, diseño, construcción y mantenimientos a los siguientes productos:

- Aire acondicionado
- Cuartos fríos

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Situación actual

La empresa SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA., se dedica a la realización de proyectos, diseños, consultoría, fabricación y comercialización de cuartos fríos fijos, fabricación, comercialización, alquiler o venta de cuartos fríos móviles, aire acondicionado y ventilación.

Al cierre del año 2014 la empresa manejó un nivel de Activos de USD 250.566 y ventas de USD 800.000 lo cual ha representado un crecimiento del más del 200% de acuerdo al cierre del año de inicio de actividades.

SISREIN ha enfrentado un crecimiento acelerado y desordenado especialmente en los ámbitos financieros y contables, actualmente, la empresa no cuenta con un sistema contable-financiero debidamente formalizado, el manejo es empírico y poco formal, lo cual no le ha permitido aprovechar ciertas ventajas administrativas-financieras dentro de su operación diaria.

El poco formalismo en su manejo financiero ha desencadenado problemas como los siguientes:

- **Ciclo de cobro a clientes incongruente a su operatividad.-**

El mayor porcentaje (>50%) de sus activos al cierre del último año se centra en las cuentas por cobrar a clientes, lo cual muchas veces le genera a la empresa un desfase en su flujo y por tanto ocasiona problemas con su normal operatividad.

- **Mal registro contable-financiero.-**

La empresa al cierre del año 2014 adquirió una obligación comercial con Banco Pichincha C.A. la misma que al momento se encuentra contabilizada en su 100% en el Pasivo no Corriente, sin tener en cuenta la porción corriente que genera dicha obligación bancaria; esto le ha generado cierta distorsión en su realidad financiera.

- **Ciclo de pago a proveedores incongruente a su ciclo de cobro.-**

La empresa registra bajos valores en sus estados financieros en la partida de cuenta a proveedores, lo cual evidencia un ciclo mucho más corto que el de cobro; generando así una mayor necesidad de financiamiento; sin embargo, el mismo al momento se le ha dificultado por la coyuntura nacional.

- **Falta de definición de manual de procesos.-**

La empresa SISREIN no cuenta con un manual de procedimientos establecido para la operación de su actividad, lo cual muchas veces genera derroche de recursos y cuellos de botella en sus diferentes operaciones; así mismo, deteriora el correcto manejo de ingresos y gastos de la empresa.

- **Toma de decisiones financieras precaria.-**

La mala estructura y manejo financiero de la empresa no permite conocer la realidad económica-financiera de la misma, lo cual ha generado que en muchas ocasiones los accionistas de la empresa mezclen sus ingresos o incurran en gastos de la organización con fondos propios, generando distorsión en los resultados de la entidad.

La problemática identificada, ocasiona errores comunes en el desarrollo de la gestión, tal es el caso de las que se mencionan a continuación:

- Toma de decisiones erróneas referente a necesidades óptimas de Capital de Trabajo;
- Manejo ineficiente del ciclo de conversión del efectivo;
- Uso indebido o inapropiado de los canales de financiamiento;
- Manejo deficiente de los ingresos generados por la actividad económica de la empresa.
- Desequilibrio entre rentabilidad alcanzada y riesgo asumido.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las consecuencias generadas para la empresa SISREIN GUZMÁN CIA. LTDA., debido a la falta de una Planificación Financiera que delimite sus estrategias de corto y largo plazo?

1.4.2 Sistematización del problema

- ¿Será necesario realizar un comparativo de Estados Financieros para evaluar la efectividad del manejo financiero de la empresa?

- ¿Será necesario evaluar y hacer ajustes al ciclo operacional actual de la empresa SISREIN?
- ¿Es adecuada la evaluación realizada a los clientes previo el otorgamiento de crédito?
- ¿Cómo afecta la situación financiera/bancaria actual del país en el desempeño financiero de la empresa SISREIN?
- ¿La empresa SISREIN se encuentra manejando correctamente su situación económica y financiera frente al crecimiento empresarial que presenta actualmente?
- ¿Cómo afecta el cambio de la Matriz Productiva al sector económico al que pertenece la empresa SISREIN?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Proponer un modelo de Planificación Financiera en la empresa **SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA.**; que permita la definición de estrategias financieras de corto y mediano plazo para el mejoramiento de la gestión financiera para el período 2016 al 2020

1.5.2 Objetivo específicos

- Realizar un análisis del sector PYME en el Ecuador.
- Realizar un análisis a la situación actual de la empresa en base al último período 2014; y el último trimestre.
- Elaborar un modelo de Planificación Financiera para el período del 2016 al 2020 en la empresa SISREIN CIA. LTDA.
- Establecer estrategias financieras de corto y largo plazo que permitan mejorar la rentabilidad y la gestión financiera de SISREIN CIA. LTDA.

- Elaborar el informe financiero correspondiente a la Planificación Financiera y realizar simulaciones de los diversos resultados posibles.

1.5.3 Justificación e importancia

1.5.3.1 Justificación

En este proyecto se realizará un estudio sobre el enfoque general de la situación en la que se encuentran las PYMES en el ámbito nacional e internacional, tratando de estudiar especialmente el sector de comercialización y servicios de asesoramiento en sistemas de refrigeración.

La temática planteada, guarda coherencia con la problemática que las empresas enfrentan en la actualidad del país, así como con los objetivos empresariales comunes de mejorar los rendimientos y alcanzar sostenibilidad en el tiempo. Esto en medio de un mercado en un claro proceso de evolución, tanto por el denominado cambio de matriz productiva, como en la protección que existe a la industria nacional. Mientras esta alcanza suficientes y adecuados niveles de competitividad para poder enfrentar mercados económicos liberados (competencia en igualdad de condiciones para las empresas nacionales y extranjeras).

El que la empresa cuente con una correcta y definida Planificación Financiera permitirá mejorar la utilidad y los beneficios obtenidos; considerando que sus activos y pasivos corrientes, sus obligaciones de largo plazo, así como sus ingresos y egresos serán manejados de forma técnica, eficiente y oportuna.

El tema propuesto, guarda además relación con los conocimientos adquiridos durante la formación profesional de la carrera, así como con la experiencia profesional obtenida. Es importante mencionar que existe suficiente bibliografía para el desarrollo del mismo; y que las fuentes

primarias y secundarias de la investigación, se encuentran en alcance del proponente.

1.5.3.2 Importancia

La evolución que la empresa ha obtenido desde su constitución a la presente fecha, no se ha fundamentado en una planificación financiera tanto de tipo operativa como de tipo estratégico, lo que ha generado un indebido equilibrio entre rentabilidad y riesgo, así como una inadecuada administración de sus activos y pasivos corrientes, sus obligaciones de largo plazo, sus ingresos y sus egresos, situaciones que pueden provocar dificultades de operación en los próximos 5 años.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEACIÓN FINANCIERA

La Planeación Financiera significa analizar los flujos financieros de la Empresa, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las distintas alternativas.

El punto de partida más relevante de la planeación es el plan estratégico de la empresa. La estrategia dirige el proceso de planeación al establecer las directrices del desarrollo global de la Empresa y sus objetivos de crecimiento.(REYES)

2.2 FASES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Las etapas de la Planeación Financiera están dadas de la siguiente manera:

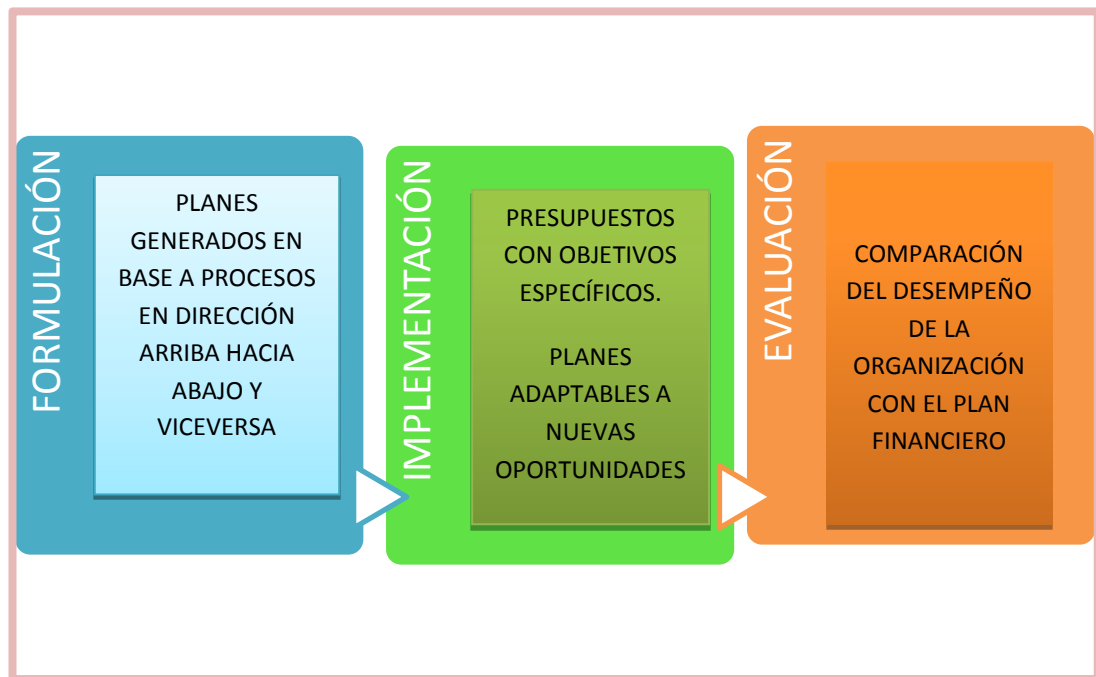


Figura 4. Fases de la planeación financiera

Fuente: REYES, Yolanda, Apuntes Docentes, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso,

Elaborado por: Wilson Salazar E.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011)

2.4 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las fases de la planeación estratégica están dadas de la siguiente manera:

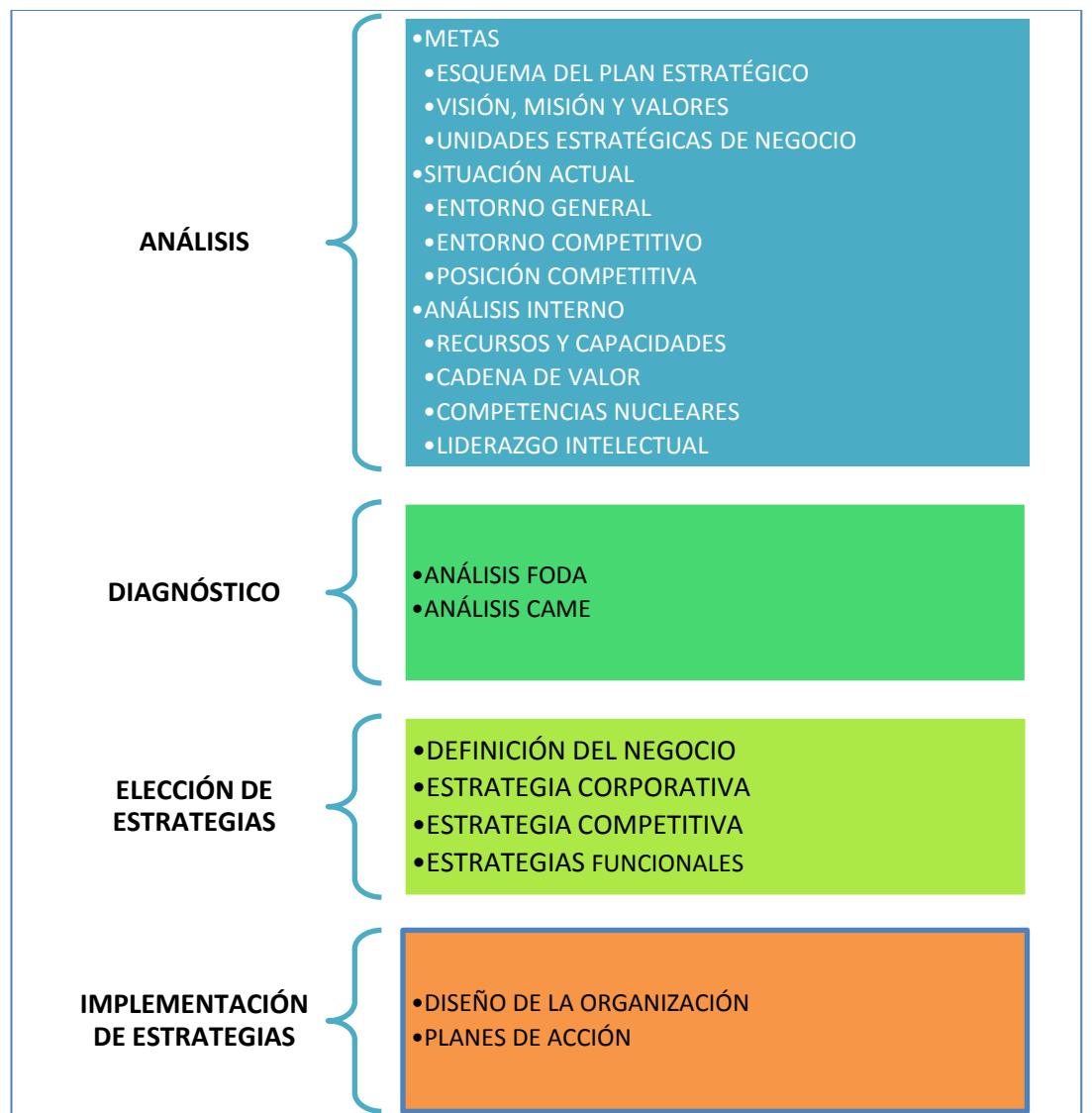


Figura 5. Fases de la planeación estratégica

Fuente: (Milla & Martínez , 2005)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL

En el análisis situacional de toda empresa lo que se busca es identificar y analizar los ambientes interno y externo en los que desarrolla su actividad económica.

Con base en una comprensión integrada de los ambientes externo e interno, las empresas obtienen la información necesaria para entender el presente y proyectar el futuro. El ambiente externo de una empresa tiene tres componentes principales: los ambientes general, industrial y competitivo.

Al estudiar el ambiente externo, las empresas identifican lo que podrían hacer, sin embargo, al estudiar el ambiente interno, la empresas determinan lo que pueden hacer.(HITT, 2007)

2.1.5.1 Macroambiente

Aquí se determinan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa a nivel macro.

2.1.5.2 Factores económicos

Son aquellas situaciones o sucesos relacionados con el comportamiento económico sea nacional o internacional, que tengan impacto en la empresa, tales como: inflación, riesgo país, tasas de intereses, etc.

2.1.5.3 Factores políticos

Se refiere a las decisiones gubernamentales que tienen injerencia en el comportamiento de la empresa.

2.1.5.4 Factores sociales

Estos son todos los sucesos que ocurren y afectan directamente al estilo de vida de las personas, tales como: cultura, educación, empleo, etc.

2.1.5.5 Factores tecnológicos

Tienen que ver con el desarrollo de todo tipo de máquinas, software, materiales, y también de los procesos.

2.1.5.6 Microambiente

En esta fase se evalúan todas las fortalezas y debilidades que mantiene la empresa.

2.1.5.7 Capacidad directiva

Se refiere a todo lo relacionado con el manejo administrativo de la empresa, toma de decisiones, coordinación, control, etc.

2.1.5.8 Capacidad financiera

Se enmarca todo lo concerniente al manejo y situación financiera de la empresa, como son su capacidad de endeudamiento, capital social, liquidez, etc.

2.1.5.9 Capacidad de talento humano

Tiene que ver con lo relacionado al personal de la empresa, como son la remuneración, la motivación, proceso de contratación, etc.

2.1.5.10 Proveedores

Se analizan y estudian todos los proveedores de la empresa y el poder de negociación de la empresa hacia los mismos, así como también se prevé los posibles cambios en estas relaciones comerciales.

2.1.5.11 Sustitutos

Se identifican todos aquellos productos o servicios que los clientes pueden demandar en el mercado en vez de los ofertados por la empresa; siempre y cuando estos tengan la misma función, sean menos costosos y mantengan o mejores el nivel de calidad.

2.1.5.12 Competidores

Se analizan los competidores potenciales y actuales con los que la empresa cuenta en el mercado, así mismo, se estudian sus estrategias de mercado y su modo de operación.

2.1.5.13 Compradores

Se despliega un estudio de los clientes de la empresa, donde se evidencien sus expectativas, necesidades, etc.

2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.6.1 Análisis FODA

... la cual presenta las oportunidades, y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio.(FRANCÉS, 2006)

2.6.1.1 Oportunidades y amenazas

Son todos aquellos factores externos que afectan de manera negativa o positiva a la empresa y/o la industria en la que desarrolla su actividad económica.

Las oportunidades son aquellas que favorecen al cumplimiento de la visión empresarial, y las amenazas aquellas que dificultan alcanzar la misma.

2.6.1.2 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas de la empresa son aquellas características con las que cuenta la misma para potencializar sus oportunidades y contrarrestar sus amenazas. Por contraste, las debilidades son aquellas que entorpecen el aprovechamiento de las oportunidades y no permiten repeler las amenazas.

2.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Son todas aquellas acciones que enmarcan el funcionamiento de la empresa, con el fin de orientar a la misma al futuro y su entorno, con el fin de mantenerse en el tiempo. Su realización se enmarca en la situación actual de la empresa, y aquella a la que desea llegar.

2.7.1 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa es la manera de ser y hacer de la empresa, es su razón de existencia y enmarca tres aspectos importantes como el sustentar hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y las formas de ser que le permitirán sustentar dicho caminar. Estos elementos están definidos por:

- Misión
- Visión
- Valores empresariales

2.7.2 Misión

En esta fase la empresa define su razón de ser, es la definición del Negocio en todas sus dimensiones.

2.7.3 Visión

Es la definición de dónde desea llegar la empresa, de cómo se ve en un período de tres o cinco años.

2.8 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, intervienen en ellas, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan.(GIL, pág. 10)

2.8.1 Fases del proceso de análisis

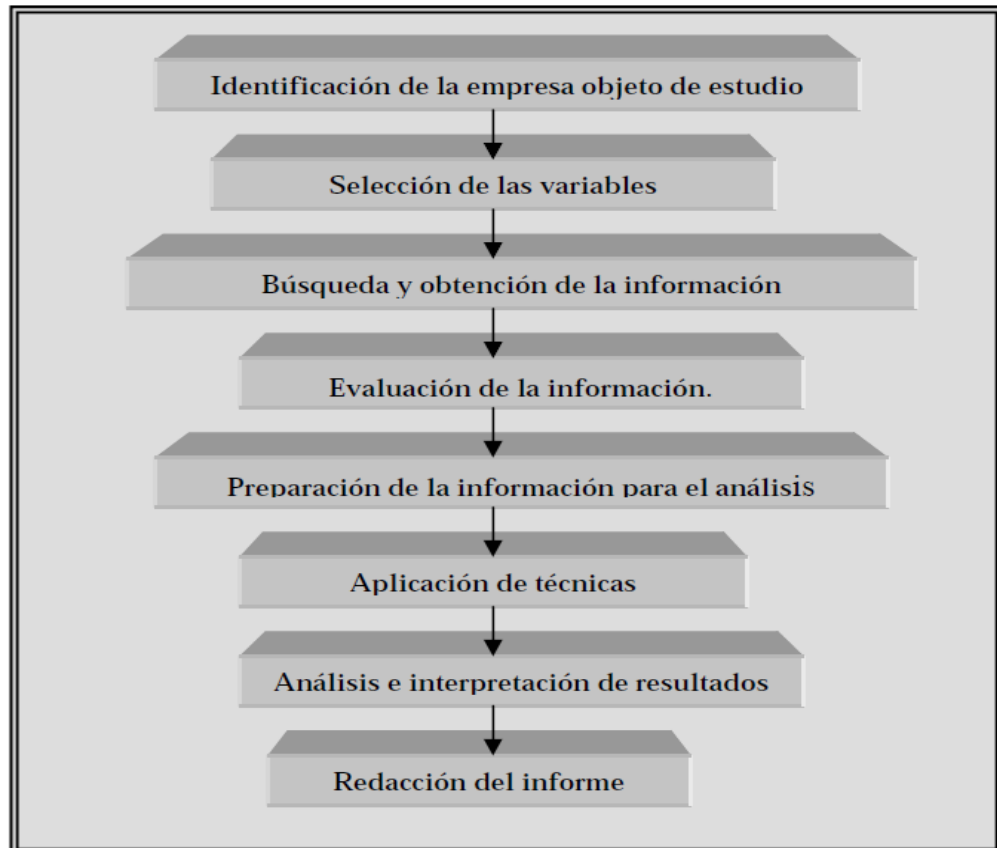


Figura 6. Fases del proceso de análisis

Fuente: (GIL, pág. 12)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

2.8.2 Análisis vertical

Los métodos verticales de análisis se refieren exclusivamente a los estados financieros a una fecha o periodo determinado según corresponda, es decir, al Balance General, estado de Resultados y el estado de Cambios en la Situación Financiera. Los métodos verticales son: las razones simples y las razones estándar, y para algunos autores la aplicación de porcentajes. (Escobar, pág. 83)

2.8.3 Análisis horizontal

Son aquellos que estudian el comportamiento de los rubros contenidos en la información financiera que comprenden dos o más ejercicios, de los cuales destacan, los métodos de: tendencias, de aumentos y disminuciones, el gráfico y el Dupont.(Escobar, pág. 133)

2.8.4 Principales indicadores financieros

2.8.4.1 Concepto de liquidez

Disponibilidad para honrar las obligaciones financieras sin demora. Calidad de un valor para ser negociado en el mercado con mayor o menor facilidad. Capacidad del mercado para absorber una cantidad importante de acciones sin que el precio se vea afectado considerablemente. Una acción se considera líquida cuando es de fácil realización en el mercado. Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo.(Vidales, pág. 292)

2.8.4.2 Concepto de solvencia

Capacidad de pago de las obligaciones. Capacidad de una persona física o moral para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que éstas van venciendo.(Vidales, pág. 367)

2.8.4.3 Concepto de rentabilidad

Es la generación de utilidades y la relación que estas deben guardar con la inversión usada para generarlas. Es la remuneración al capital invertido.

Se expresa en porcentaje sobre dicho capital. Aplicada a un activo, es su cualidad de producir un beneficio o rendimiento, habitualmente en dinero.

2.8.4.4 Concepto de endeudamiento o apalancamiento

Relación que guardan las deudas respecto al capital propio de la empresa. Se refiere a las estrategias relativas a la composición de deuda y capital para financiar los activos, se aplica a la razón resultante de dividir el pasivo entre el capital contable. Se concibe como el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa a través de su estructura financiera y operativa.(Vidales, Vidales, pág. 346)

2.8.4.5 Concepto de productividad

Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y la mano de obra. Hacer más con menos.(Perdomo, págs. 105-107)

2.8.4.6 Proceso de planeación financiera

Un modelo de Planeación Financiera está dado por las siguientes etapas:

ESPECIFICACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS.-

Mediante esta fase se logra delimitar y fijar lo que se desea conseguir con la implementación del Modelo de Planeación Financiera, lo cual debe ser medible y cuantificable en el corto, mediano y largo plazo.

ELECCIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS.-

Una vez definidos los objetivos y metas del modelo de Planeación Financiera, es necesario seleccionar el camino que permita a la empresa la consecución de los mismos. En esta etapa, se debe considerar a todas las áreas de la compañía, pues cada una hará su plan para irse agrupando hasta llegar al plan corporativo.

Para poder lograr lo antes señalado, es indispensable manejar supuestos; tales como el peor, el normal y mejor escenario en el que se puede desarrollar el modelo.

DETERMINACIÓN DE TIPOS Y CANTIDADES DE RECURSOS NECESARIOS.-

Con la finalidad de que el Modelo de Planeación Financiera pueda desarrollarse de manera óptima, es necesario se haga un análisis de los requerimientos financieros y requerimientos de activos, así como establecer su origen y asignación.

DELINEAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA TOMA DE DECISIONES.-

En esta etapa debemos definir los momentos en los cuales tomaremos decisiones, estos pueden ser:

- Esperar a que se presenten problemas.
- Anticiparse a los problemas.
- Prever los problemas y oportunidades.

Todo esto, con el fin dese ejecute el modelo de Planeación Financiera.

DELINEAMIENTO DE CONTROLES.-

Se debe definir los controles necesarios para llevar a cabo la evaluación del Modelo de Planeación Financiera, los mismos que permitirán detectar, prever y corregir errores del mismo.

2.8.5 Formulación del plan financiero

Toda empresa al iniciar un nuevo año busca mejorar su desempeño en comparación a períodos anteriores, por lo cual es un buen momento para no cometer errores pasados.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, a priori, no estaban contempladas en el guion. Sin embargo, en nuestra mano está el conseguir minimizar estos factores, planificando adecuadamente nuestra actividad y nuestras necesidades (QUINTERO, pág. 1).

Para que el Plan Financiero sea adecuado, se debe realizar adecuadamente la identificación de las necesidades de la empresa en la que se desarrollará el modelo pertinente.

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son: (QUINTERO, pág. 1)

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
- El grado de apalancamiento financiero
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continua.

2.8.5.1 Elementos modelo planeación financiera

1. Planeación del efectivo.- la inexistencia de un nivel adecuado de efectivo en la empresa, la condena al fracaso.

2. Planeación de utilidades.- se la debe realizar en base a los estados financieros proforma, ya que los mismos nos dan una idea anticipada de los ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Presupuestos de caja y estados proforma.- son claves para cualquier tipo de alianza estratégica con inversionistas externos, sean estos presentes o futuros.

Estos tres elementos permiten a la empresa por medio de la Planeación Financiera minimizar los riesgos potenciales y la optimización de oportunidades y recursos financieros, y de igual forma encaminar cualquier decisión con seguridad financiera.

2.8.5.2 Etapa de la planeación financiera

- | | | |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de Objetivos. 2. Estudio de escenarios (interno y externo) en base al horizonte del Plan. 3. Estudio de alternativas. 4. Evaluación de alternativas en base a los objetivos propuestos. 5. Elección de la alternativa óptima. | } | <p>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 6. Formulación de Planes. 7. Formulación de Presupuestos. | } | <p>IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</p> |

Para el Plan Financiero existen dos niveles básicos, que van en función del tiempo:

PLAN A LARGO PLAZO.- “...cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones”(QUINTERO, pág. 5)

PLAN A CORTO PLAZO.- “...para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación”(QUINTERO, pág. 5)

Existen métodos de apoyo para la elaboración de estos planes:

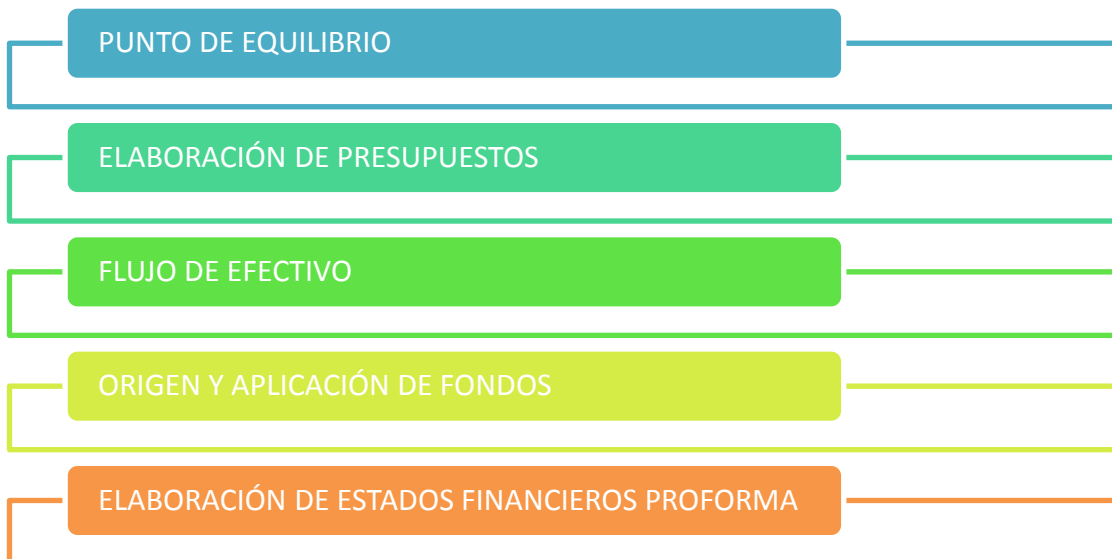


Figura 7. Métodos para la elaboración de planes financieros

Fuente: (QUINTERO, PLANIFICACION FINANCIERA)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.-

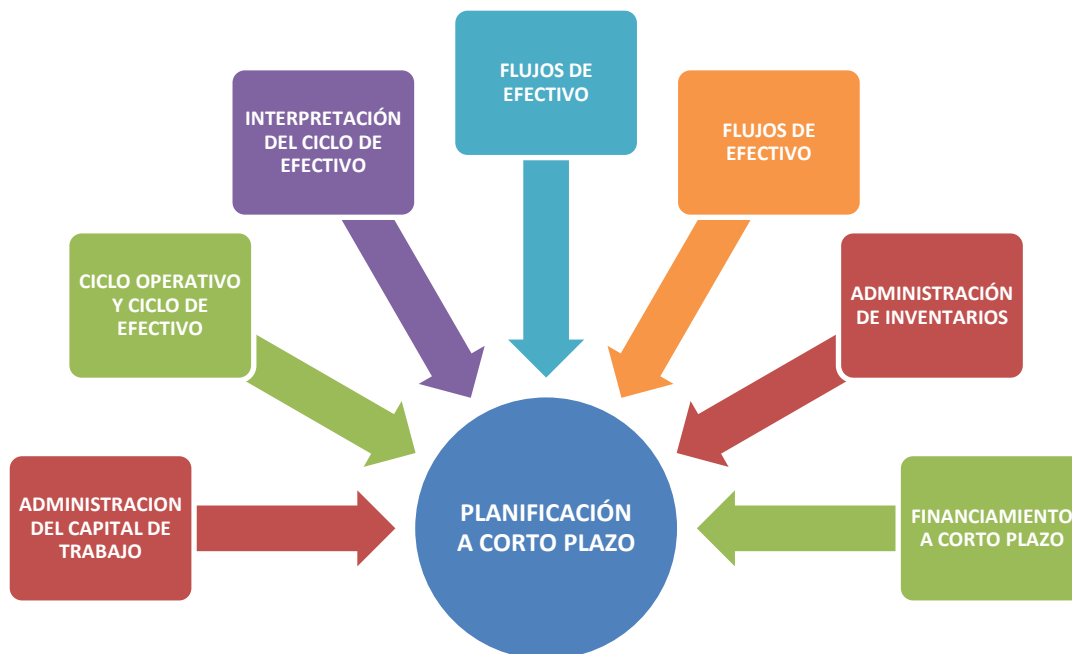


Figura 8. Planificación a corto plazo

Fuente: (QUINTERO, PLANIFICACION FINANCIERA)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Cabe mencionar, que lo único que diferencia y delimita el corto o largo plazo dentro de la planificación financiera es el posicionamiento en el tiempo de los flujos de efectivo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Con el diagnóstico situacional de la empresa se analizará el entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades, tanto en lo interno como externo, con lo que se identificará la posición pasada y actual de la empresa, así como las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, lo que permitirá establecer posibles escenarios y orientar la toma de decisiones.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del desarrollo de toda empresa se presentan factores externos que producen cambios significativos en la misma, dichos factores son externalidades que no pueden ser controladas por la empresa, generando cierto grado de vulnerabilidad, por lo que se hace indispensable su análisis con el fin de conocer su grado de impacto, sea positivo o negativo, en el presente o futuro de la empresa para poder establecer estrategias que permitan administrarlos de la manera correcta.

En este contexto se analizarán aquellos factores que de una u otra forma afecten a SISREIN CIA. LTDA., en el ámbito externo y se definirán las oportunidades y amenazas que se presentan para su crecimiento y desarrollo.

3.1.1 Macroambiente

Aquí se analizarán las siguientes variables:

- **Económicas.-:**
 - Inflación
 - Tasa de interés nacionales

- Evolución del PIB
- Riesgo País
- Inversión extranjera e incentivos

- **Políticos – legales:**
 - Constitución Política del Ecuador
 - Código de la Producción

- **Socio-culturales:**
 - Desempleo

- **Tecnológicos:**
 - Acceso a la Información
 - Desarrollo tecnológico en Ecuador
 - Tecnología de la información

3.1.1.1 Factores económicos

A. Inflación.-

Como se puede observar en la figura N° 9 la misma ha sufrido varios cambios, sin embargo desde el año 2011 que se observa su pico más alto, la tendencia es descendiente hasta llegar al 2015 donde alcanza un promedio del 3,38%, lo que ha permitido una estabilidad en los precios dentro del mercado, lo cual produce un mejoramiento en la capacidad de adquisición de las personas y empresas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el efecto sobre la empresa SISREIN CIA. LTDA., es positivo puesto que el poder adquisitivo de los consumidores se mantiene estable, lo cual asegura a la empresa un comportamiento adecuado de ventas con base a su histórico.

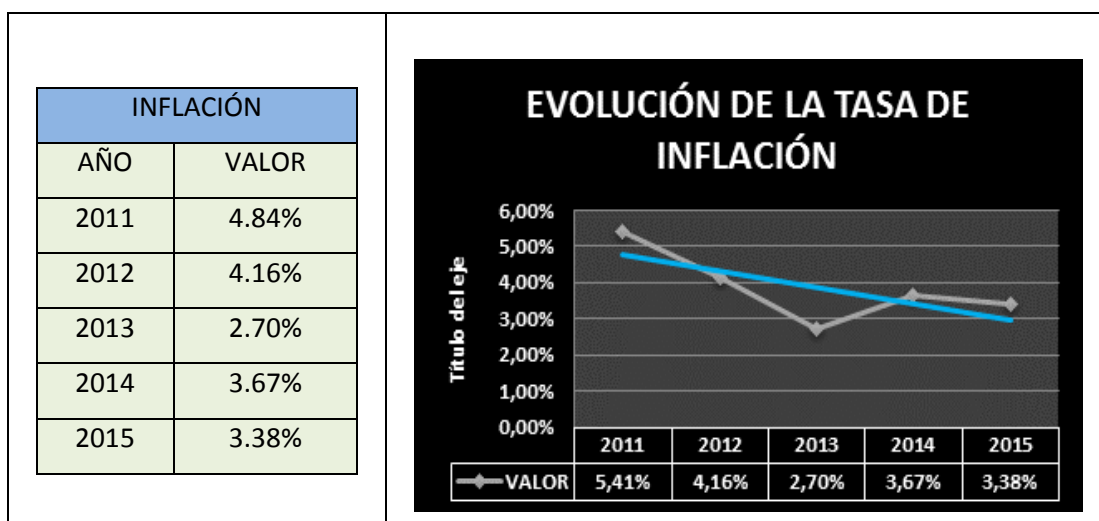


Figura 9. Inflación

Fuente: (<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

B. Tasas de Interés.-

Dentro de las tasas de interés tenemos las siguientes:

+ Tasa de interés Activa.-

En Ecuador esta tasa es fijada en base a las condiciones del mercado, y especialmente, a las disposiciones emitidas por el Banco Central del Ecuador.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la tendencia de este indicador económico en los últimos cinco años ha sido la siguiente:

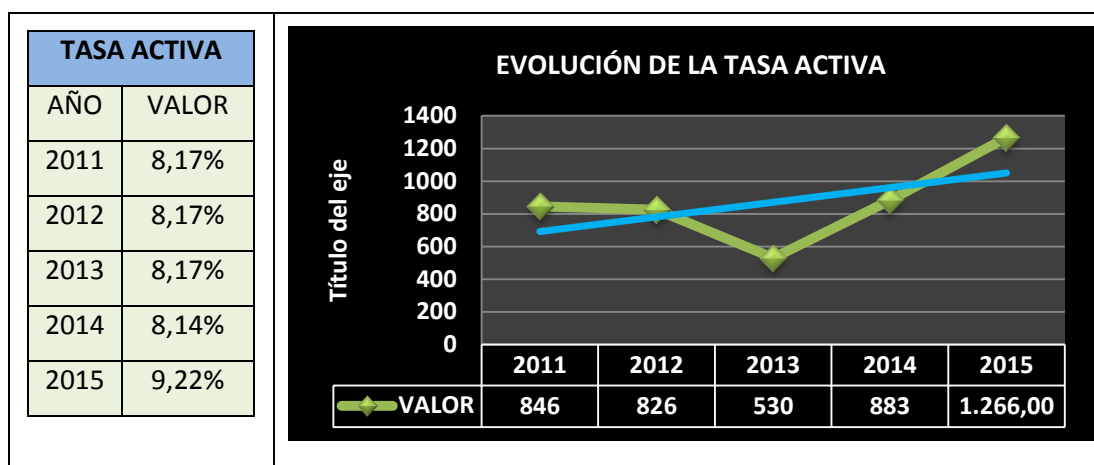


Figura 10. Tasa de interés activa

Fuente:(http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Elaborado por: Wilson Salazar E

Como se puede evidenciar en el análisis desde el año 2011 al 2015 la tasa activa ha mantenido un promedio de 8,37%; sin embargo al cierre del último período se observa una tendencia a la alza de la tasa activa con 9,22%, lo cual afecta a las empresas y usuarios del sistema financiero en su afán de futuras inversiones en activos para el proceso productivo, por lo que para SISREIN la opción de financiamiento con la banca privada, se convierte en el camino más costoso, frente a hacerlo directamente con aporte de sus socios o un tercero, lo cual limita la capacidad de crecimiento operativo y tecnológico.

Tasa de interés Pasiva.-

En el período de tiempo 2011 - 2015 la tasa de interés pasiva ha presentado el siguiente comportamiento:

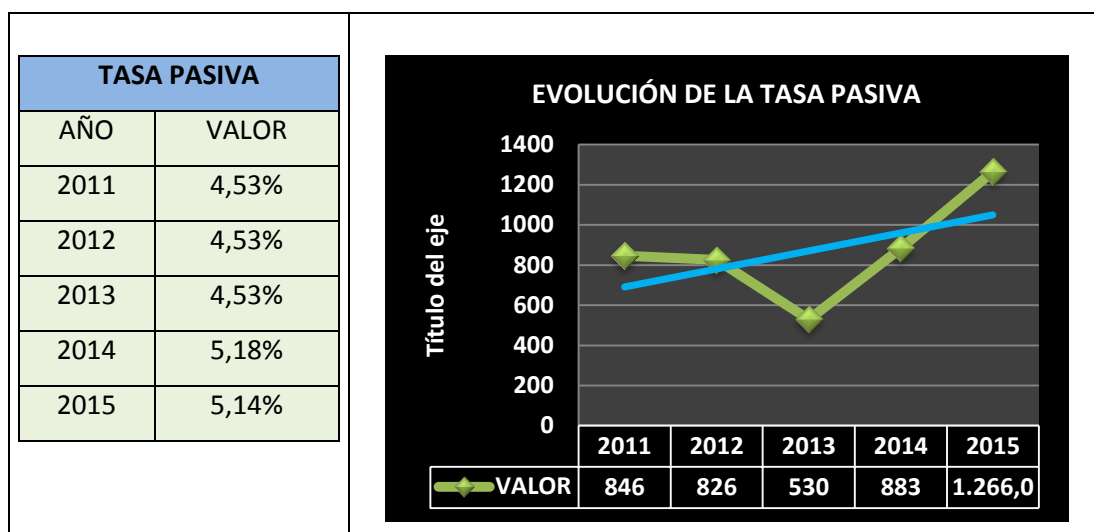


Figura 11. Tasa de interés pasiva

Fuente: (http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se evidencia en la figura N° 11 la tasa pasiva en estos últimos cinco años ha mantenido un promedio del 4,78%; en el 2015 se evidencia una alza llegando al 5,14% lo cual significa que la Banca privada y pública del país ha aumentado su interés en las captaciones de sus clientes, esto debido a que actualmente las instituciones financieras se encuentran priorizando el cuidado de su liquidez, pese a este incremento, el rendimiento que ofrece la Banca a los inversionistas sigue siendo poco atractiva y representa una amenaza para instituciones como SISREIN, que requiere mantener recursos líquidos, mismos que al mantenerse invertidos en cuantas bancarias pierden valor de inversión.

C. Producto Interno Bruto.-

Este indicador mide el valor de la producción de una nación a precios finales del mercado. De acuerdo al BCE el mismo ha tenido las siguientes variaciones:

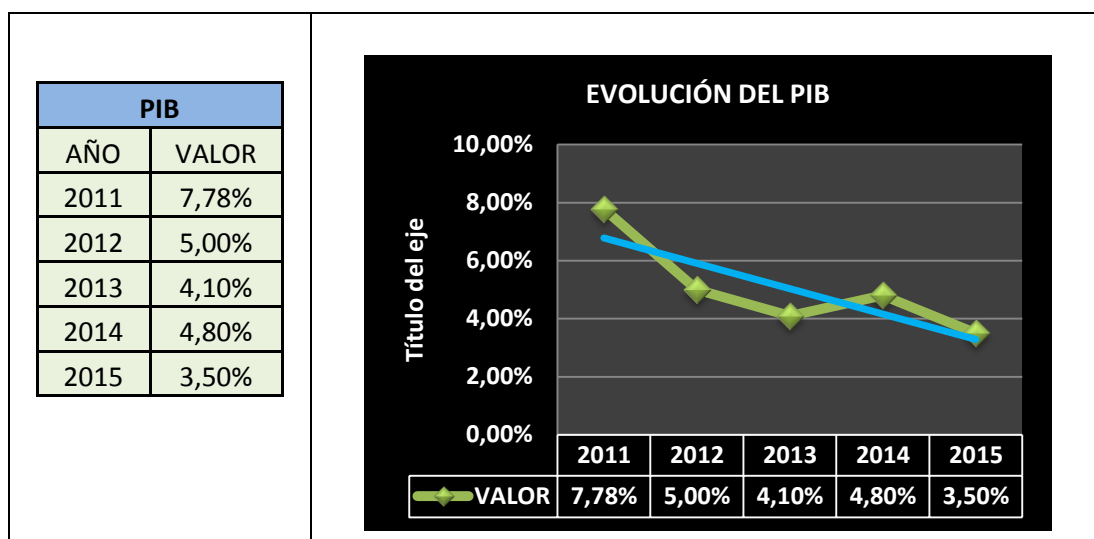


Figura 12. PIB

Fuente: (<http://contenido.bce.fin.ec>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Desde el año 2011 en adelante vemos una reducción del crecimiento del PIB ecuatoriano, esto debido principalmente a la crisis mundial, la baja del precio del petróleo y la reducción del consumo privado.

El PIB por Industria de acuerdo al Banco Central del Ecuador está distribuido de la siguiente manera:

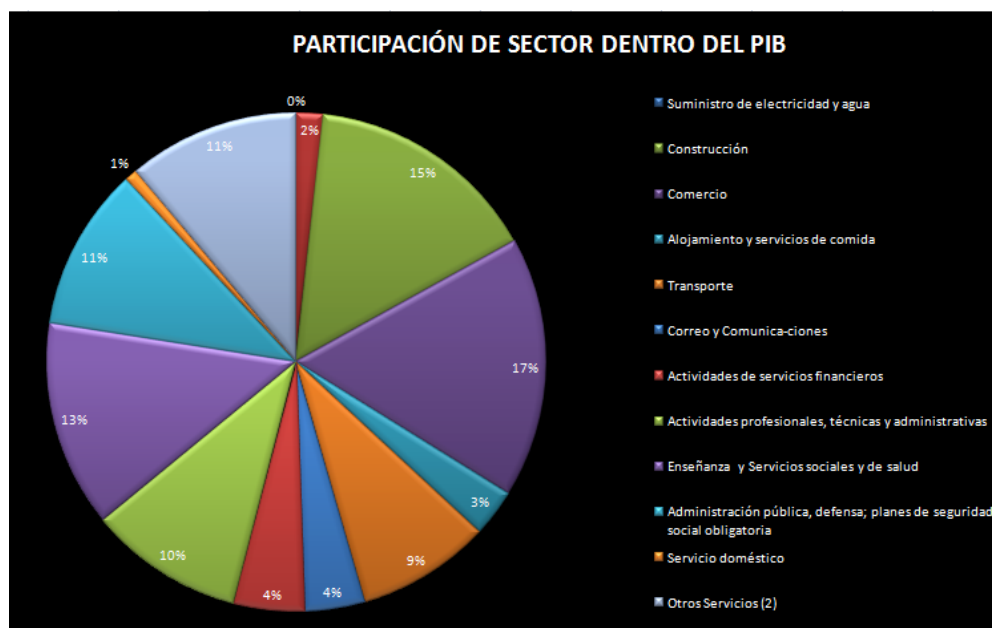


Figura 13. Participación del sector dentro del PIB

Fuente: (<http://contenido.bce.fin.ec>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

La empresa SISREIN CIA. LTDA., se encuentra dentro del sector económico “Actividades profesionales, técnicas y administrativas”, la misma que ocupa el 10% del PIB nacional.

Adicionalmente, como se observa en la figura No. 13, principalmente las tasas de variación del PIB muestran una disminución, debido a que en el último año el precio del petróleo ha estado en los niveles más bajos de la historia del país, no obstante la tasa del sector No Petrolero se ha logrado mantener en un 3,5% promedio desde el 2014 al primer trimestre del 2015, posibilitando que la caída del PIB no sea tan fuerte. Las áreas más importantes que han permitido mantener esta tasa son los sectores de la construcción, manufactura, comercio, entre otros. Esta baja del petróleo representa un impacto en la economía nacional de manera global, afectando directamente a las ventas de la empresa SISREIN, puesto que la capacidad de consumo de las empresas y personas se ve limitada.

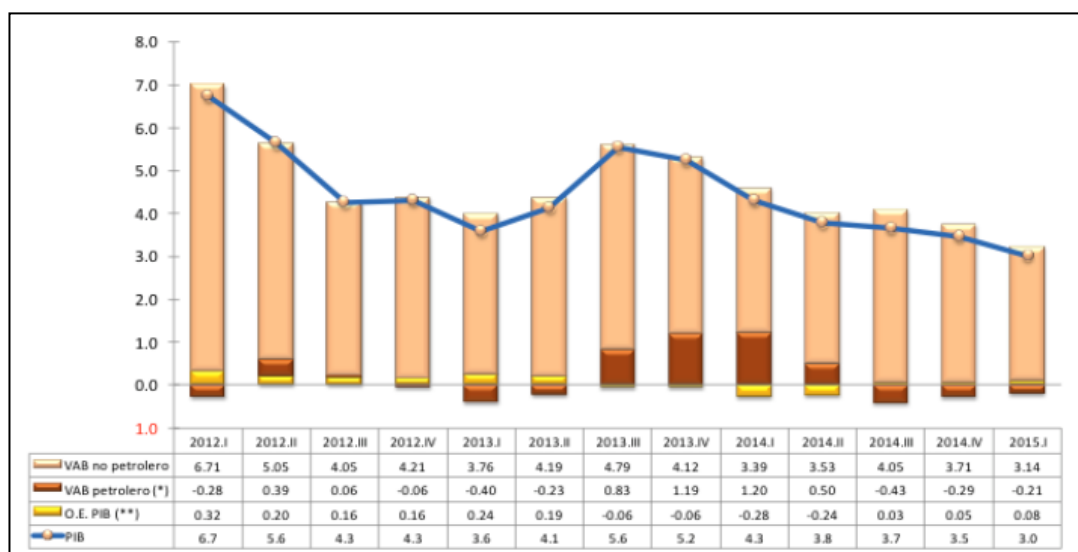


Figura 14. Tasas de variación del PIB

Fuente: (<http://contenido.bce.fin.ec>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

D. Riesgo País.-

La tendencia del Riesgo País en Ecuador dentro de los últimos años ha sido la siguiente:

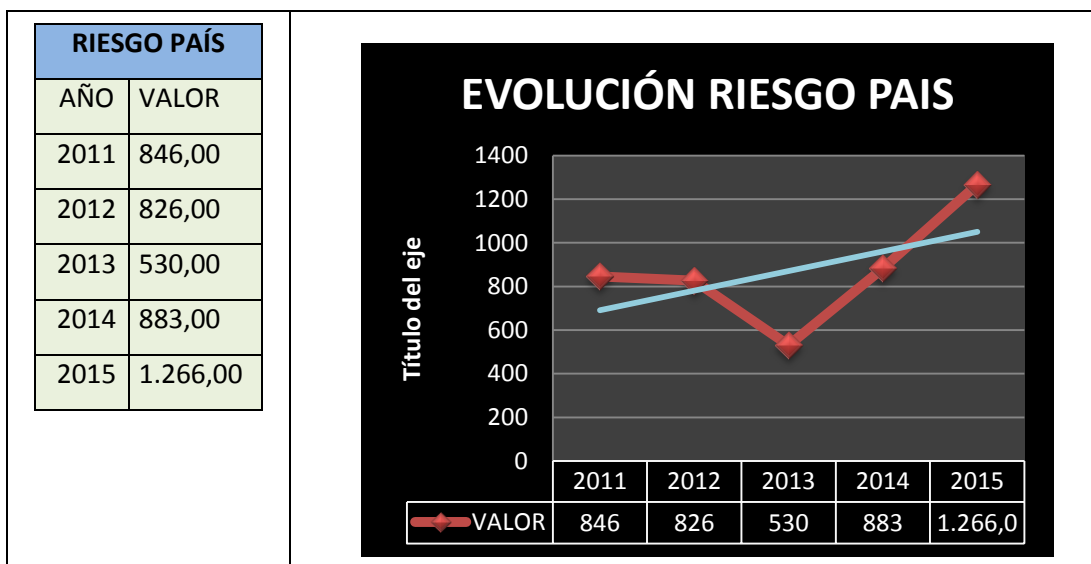


Figura 15. Riesgo País

Fuente: (<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se evidencia en la figura N° 15, el Riesgo País de Ecuador ha venido en alza, lo cual se repercute en una falta de inversión tanto interna como extranjera, pues los inversionistas no ven al país apto para invertir.

Esto repercute directamente en la empresa SISREIN, ya que menos empresas extranjeras con la tecnología necesaria para ofertar productos y servicios de sistemas de refrigeración se sienten atraídos para enviar o exportar los productos necesarios para su posterior comercialización interna, adicionalmente, esto junto con el limitado desarrollo de tecnología en el ámbito de refrigeración tiende a generar mercados monopolizados donde las oportunidades se dan especialmente a las grandes empresas, dificultando la capacidad de competencia de las pequeñas y medianas empresas como SISREIN.

E. Inversión extranjera e incentivos.

A continuación, en la figura N° 16 observaremos la evolución de la inversión extranjera en los diferentes sectores económicos dentro de los últimos cinco años, en la cual se evidencia la existencia de inversionistas pese al alto nivel de Riesgo País:

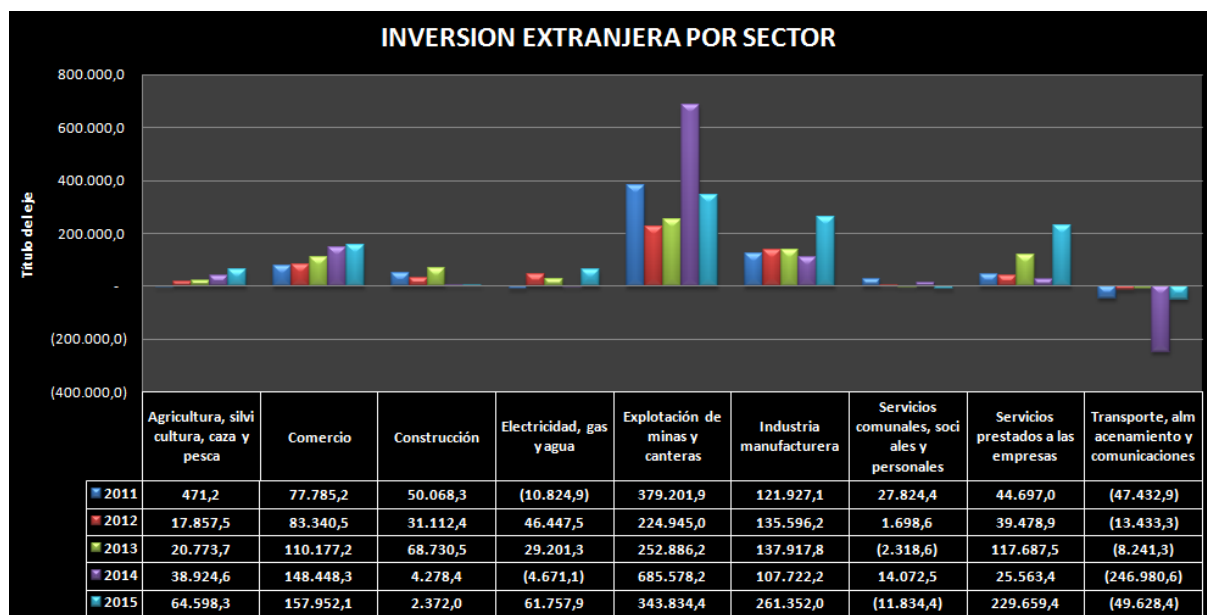


Figura 16. Inversión extranjera por sector

Fuente: (<http://www.bce.fin.ec>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Con base a los datos de Banco Central del Ecuador, el sector de “Servicios prestados a las empresas” es el tercer sector económico que más inversión extranjera recibió en el 2015, siendo esto beneficioso para la empresa SISREIN CIA. LTDA., puesto que ha logrado afianzar mayores alianzas estratégicas para la comercialización de productos y prestación de servicios en el ámbito de los Sistemas de Refrigeración Industrial.

3.1.1.2 Análisis del factor político

Tabla 4.

Leyes y Reglamentos

<u>CUERPO LEGAL</u>	<u>ARTICULADO</u>	<u>ANÁLISIS</u>
CONSTITUCIÓN	Art. 284.- ...“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad”	La Constitución Política del Ecuador, promueve, incentiva y garantiza el desarrollo de actividades económicas nacionales, especialmente las realizadas
	Art. 304.- inciso tres y cinco “Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales”, “Impulsar el	

Continua →

POLÍTICA	<p>desarrollo de las economías de escala y del comercio justo”</p> <p>Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.</p>	<p>por las pequeñas y medianas empresas, fomentando así el consumo de la producción nacional.</p>
DEL	<p>El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”</p>	
ECUADOR	<p>Art. 334.- inciso cuatro “Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado”</p>	
CÓDIGO	<p>Art. 57.- (...) “El Estado protegerá..., a la, pequeña y mediana empresa, implementando políticas que regulen sus intercambios con el sector privado”</p> <p>Art. 59.- inciso c, e, m y n “Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos”;</p>	<p>Este cuerpo legal es el puente que Ecuador desea utilizar para llevar a cabo el cambio de la “Matriz Productiva”, orientando todas las etapas del mercado (producción, distribución, intercambio, consumo, comercio e inversiones productivas) orientadas a la consecución del “Plan Nacional del Buen Vivir”</p>

<p>ORGÁNICO</p> <p>DE</p> <p>LA</p>	<p>“Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional”; “Apoyar el fomento a la producción nacional en todos los sectores...”; y, desarrollar servicios financieros públicos para la democratización del crédito que faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas...”</p>	<p>Por esto, es que en sus apartados busca incentivar la producción nacional, para dinamizar la economía del país.</p>
<p>PRODUCCIÓN,</p> <p>COMERCIO</p> <p>E</p> <p>INVERSIONES</p>	<p>Art. 24.- inciso a, c y h “La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta”; “Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente”; y “La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva”</p>	

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Por lo expuesto, se puede evidenciar las garantías necesarias que brinda Ecuador a las PYMES para su nacimiento, desarrollo y crecimiento sostenible en el entorno económico. Así mismo, en la actualidad el presente gobierno enaltece la producción nacional como pilar fundamental del cambio a la Matriz Productiva, lo cual genera un mayor acceso al mercado nacional para estas empresas.

De acuerdo al último censo realizado por la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha) se cuenta con aproximadamente 762 empresas, de las cuales se ha tomado una muestra de 388; con lo que se ha definido los siguientes particulares:

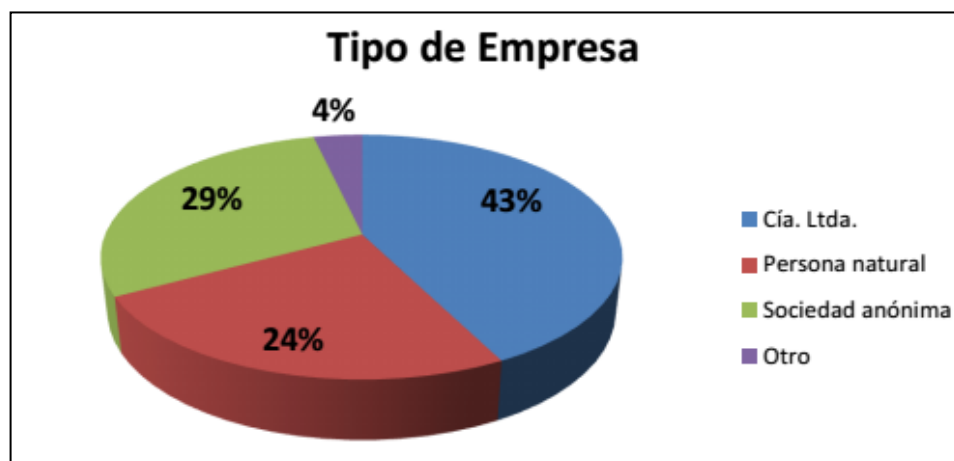
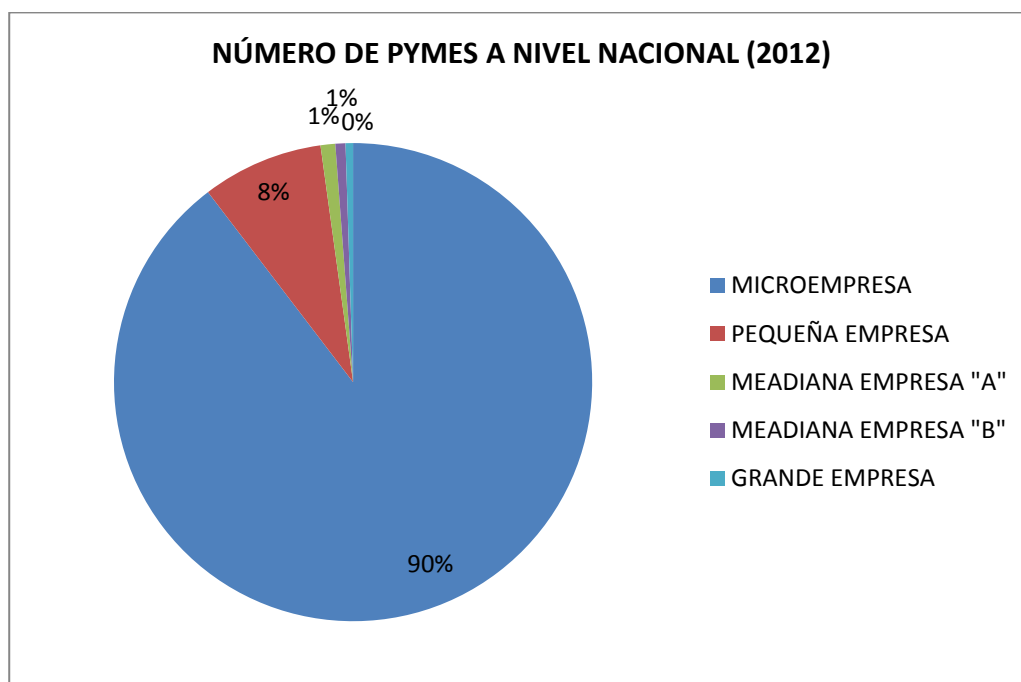


Figura 17. Tipos de empresas "PYMES"

Fuente: (ANÁLISIS INFORMACIÓN CENSO CAPEIPI 2013)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se evidencia en el figura N° 17, la mayor parte de las PYMES en Ecuador son entes jurídicos debidamente constituidos, esto gracias a la búsqueda constante de formalizar el mercado nacional, lo cual se encuentra amparada en los cuerpos legales antes mencionados, brindando mayores ventajas a este tipo de empresas.



TAMAÑO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
MICROEMPRESA	631.430,00	89,62%
PEQUEÑA EMPRESA	57.772,00	8,20%
MEDIANA EMPRESA "A"	6.990,00	0,99%
MEDIANA EMPRESA "B"	4.807,00	0,68%
GRANDE EMPRESA	3.557,00	0,50%
TOTAL	704.556,00	100%

Figura 18. Número de PYMES a nivel nacional (2012)

Fuente: (DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2012)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De acuerdo a La figura N° 18 se evidencia un número de 69.751 en el año 2012, mientras que en el año 2014 como se observa en el figura N° 19 se ha incrementado en un 13%, llegando así a contar con la presencia de 78.652 PYMES en Ecuador, este crecimiento dado especialmente por el apoyo que se ha dado a los pequeños y medianos empresarios por parte del gobierno actual y las políticas que las amparan para su creación, crecimiento y sostenibilidad.

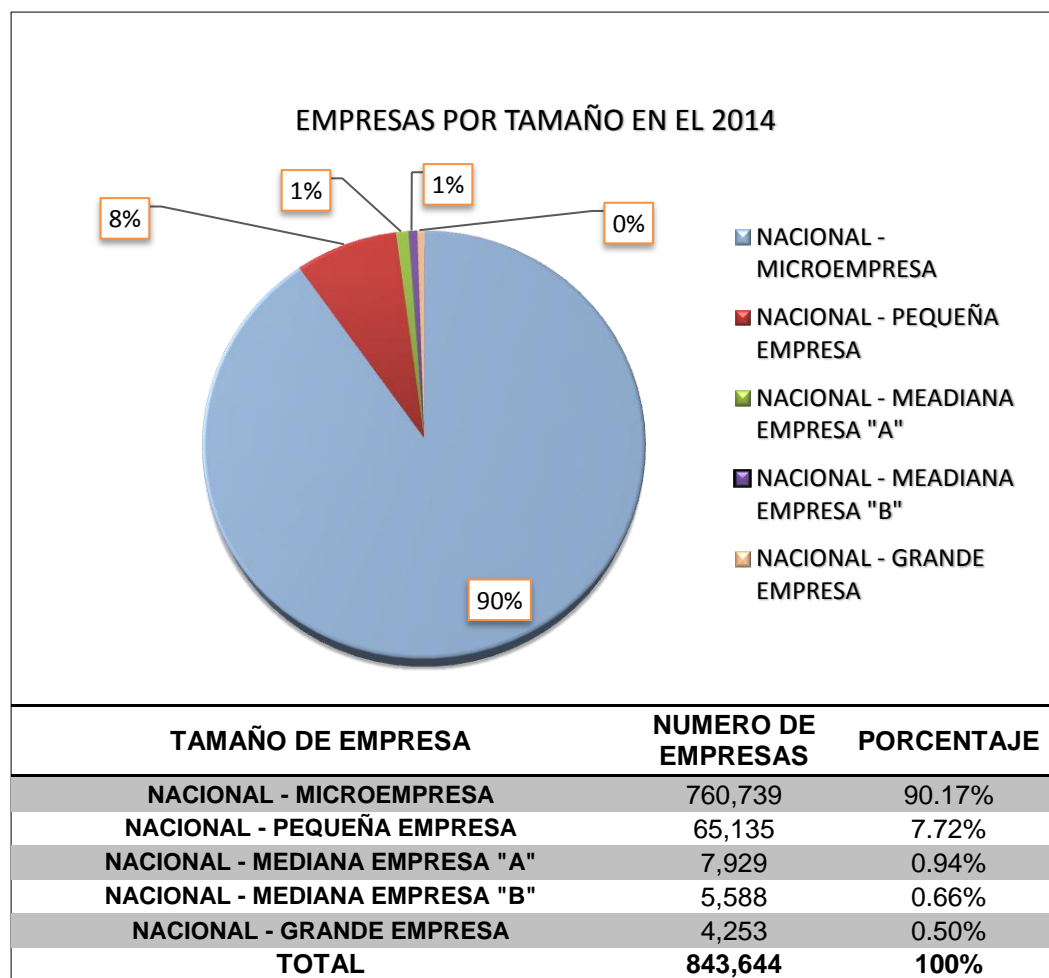


Figura 19. Número de PYMES a nivel nacional (2014)

Fuente: (<http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

3.1.1.3 Análisis del factor socio-cultural

Se analizarán los factores:

- Desempleo

Desempleo.-

En Ecuador la tasa de desempleo ha tenido una tendencia estable, manteniendo así el siguiente comportamiento en los últimos cinco años:

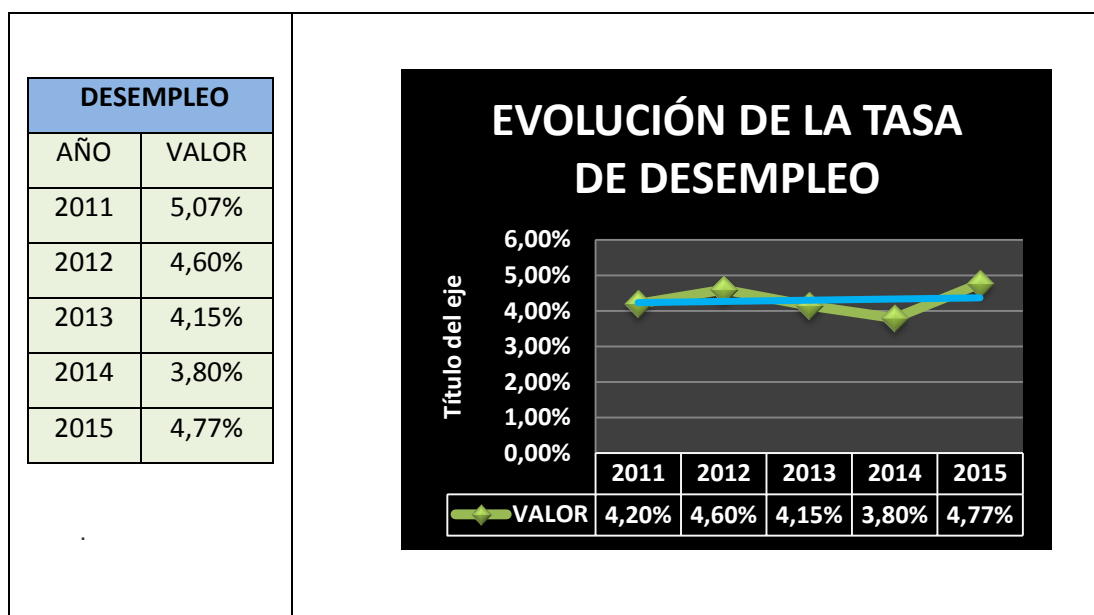


Figura 20. Tasa de desempleo

Fuente: (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como podemos observar en la figura N° 20 la tasa de desempleo en los últimos cinco años ha mantenido un promedio del 4,48%; así mismo se observa que en el 2015 se tiene un incremento del 3,80% (2014) al 4,77% debido especialmente a la caída del precio del petróleo y la coyuntura económica en la que se cerró dicho período.

Este incremento de la tasa de desempleo se debe directamente a que las empresas como medida de cuidado a su liquidez optan por reducir sus costos directos, especialmente de mano de obra y talento humano. Esto repercute directamente en las empresas a las que atiende SISREIN CIA. LTDA., viéndose afectadas sus ventas anuales, debido a que el abaratamiento de costos de sus clientes tiene necesariamente inmerso, en ciertos casos, la disminución de consumo a proveedores.

3.1.1.4 Factor tecnológico

Dentro de Ecuador, este factor representa una debilidad, puesto que no es un país creador de tecnología, sino consumidor de países desarrollados. Para esto, el actual gobierno ha implementado varios incentivos para aquellas personas o empresas que destinen recursos y actividades a la creación de tecnología e innovación; así como el impulso al cambio de la Matriz Productiva, donde se busca ser productores más que consumistas de productos extranjeros.

En el año 2012 el Ecuador se ubicó en el puesto número 96 de 142 países evaluados en el ranking tecnológico del foro mundial (FEM), lo cual reafirma lo antes mencionado.

Desarrollo tecnológico en Ecuador.-

Actualmente en el país, en base al cambio de la Matriz Productiva implantada por el Gobierno de turno, se busca incentivar a toda aquella innovación de nuevas tecnologías que se realicen internamente en la nación y que aporten al Plan Nacional del Buen Vivir.

En lo que concierne a los sectores productivos a los que se enfoca la actividad económica de la empresa SISREIN, se tienen varios avances tecnológicos, especialmente en el alimenticio, lo cual permite que empresas como la antes mencionada tengan un mayor foco de mercado en lo que concierne a mantenimientos y demás servicios relacionados con los sistemas de refrigeración industrial.

Dentro de lo que concierne al desarrollo tecnológico en Ecuador, el Gobierno Nacional apoya a la inversión productiva privada inteligente que promueva la innovación tecnológica, generación de empleo de calidad y la sustitución selectiva de importaciones. Para esto:

- Los inversionistas extranjeros gozarán de los incentivos establecidos en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.
- Todo inversionista tiene la opción de aplicar a un contrato con el Estado Ecuatoriano, el cual otorga estabilidad por 15 años, extensibles a 15 años adicionales. El monto mínimo de inversión del contrato es de \$250.000 dólares americanos.
- Arbitraje Internacional: Corte de la Haya (Sede Chile)

Los incentivos generales son los siguientes:

- Contamos con la tasa del Impuesto a la Renta más baja de la región.
- Reducción de 10 puntos de la tarifa del Impuesto a la Renta por reinversión en activos productivos.
- Exoneración de pago del Anticipo Mínimo del Impuesto a la Renta por 5 años, para las nuevas empresas que se constituyan en el país.
- Exoneración del pago del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para los pagos al exterior por créditos externos, con un plazo mayor a un año y con una tasa no superior a la autorizada por el Banco Central del Ecuador.

Así mismo, los incentivos para las PYMES como SISREIN CIA. LTDA., son:

- Deducción adicional del 100% de los gastos incurridos para el cálculo del impuesto a la renta.
- Capacitación técnica, investigación e innovación.
- Estudios de mercado y competitividad.
- Viaje, estadía y promoción comercial para aperturar nuevos mercados.

Esto es positivo para empresas como SISREIN CIA. LTDA., puesto que empresas de tecnología ven atractivo su nicho de mercado para el desarrollo de tecnologías que ayuden a impulsar productos y servicios de calidad.

Tecnología de la información.-

El impacto de las TIC es medible de mayor manera en los países que se encuentran en desarrollo, sus efectos son positivos sobre la productividad de las empresas, además de la mejora en la productividad laboral.



Figura 21. Modelo de desarrollo a través de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)

Fuente: (<http://www.industrias.ec>)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Las TIC son un catalizador para el crecimiento económico y pueden estar asociados varios factores. En primera instancia aquellos relacionados con la infraestructura de telecomunicaciones presente, especialmente la de Banda Ancha, que permite una apropiación progresiva de las TIC a nivel ciudadano y empresarial, contribuyendo al desarrollo de la Economía del Conocimiento.

Por cada dólar adicional gastado en capital de Tecnologías de la Información y Comunicaciones o en personal del departamento de sistemas,

se producen unos incrementos del 0,81 y de 2,62 dólares respectivamente en el producto de la empresa. (López, 2004).

Tecnologías de la Información y Comunicaciones en beneficio de las empresas, las MIPYMES consideran varios cambios importantes que se han dado al usar las TIC, (MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN, 2014), estos cambios son:

- Información (Asimilar y circular información más rápido)
- Productividad (Orientar las estrategias, mejorar la organización, aprendizaje del personal, etc.)
- Expansión (Abrir nuevos mercados para los productos de la empresa)

Existen varias empresas nacionales e internacionales que brindan apoyo tecnológico, especialmente en el acceso informático, de redes y desarrollos de sistemas encaminados al buen funcionamiento de las empresas.

El desarrollo y aplicación de las TIC beneficia a la reducción de costos de empresas como SISREIN CIA. LTDA., debido al incremento de su capacidad productiva y optimización en el uso de recursos.

3.1.2 Microambiente

Para el análisis de microambiente en la empresa SISREIN CIA. LTDA., se usará como base de referencia la herramienta administrativa las “cinco fuerzas de Porter”:

1. Clientes
2. Competencia
3. Proveedores
4. Barreras de entrada
5. Productos sustitutos

3.1.2.1 Clientes

CLIENTE POTENCIAL

Dentro del portafolio de cliente de la empresa SISREIN CIA. LTDA., se encuentran empresas de varios sectores productivos del país, como son el alimenticio, el industrial y de salud.

Sin embargo debido a dinamismo de la economía la empresa SISREIN CIA. LTDA., tiene clientes potenciales, especialmente en el sector empresarial alimenticio y de salud del país, para lo cual se tomará en referencia las empresas ubicadas en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, de los sectores de comercio y servicios, sin importar el tamaño de empresas.

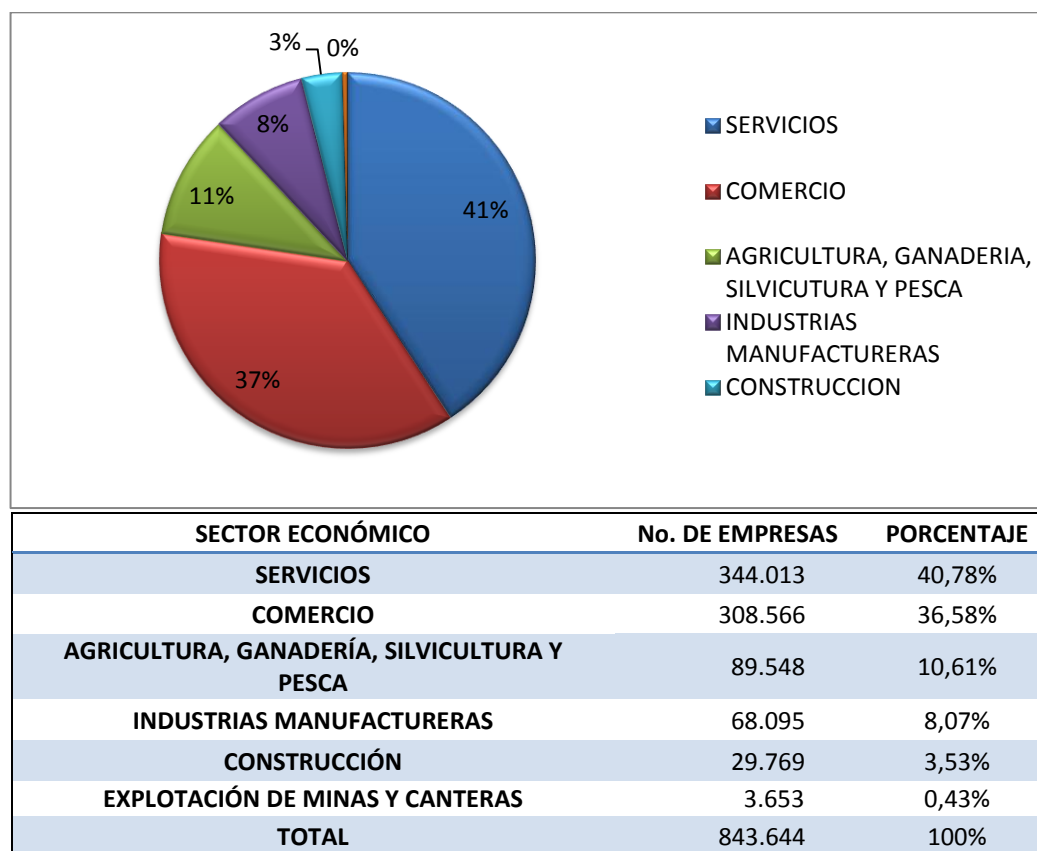


Figura 22. Estructura de empresas por sectores económicos a nivel nacional (2014)

Fuente: (Directorio de Empresas y Establecimientos 2014)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De acuerdo a la figura N° 22 se evidencia la presencia de 843.644 empresas a nivel nacional, sin embargo, solamente la empresa tiene como mercado foco aquellas que se encuentren dentro de sectores económicos específicos, como son los de alojamiento y comidas (15.122); y los de salud y asistencia social (4.234), como se muestra en el cuadro N° 1; de acuerdo a la figura N° 24 donde se muestra que en la provincia de Pichincha se encuentran concentradas 201.631 empresas.



Figura 23. Estructura de empresas por actividad económica a nivel nacional (2014)

Fuente: (Directorio de Empresas y Establecimientos 2014)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

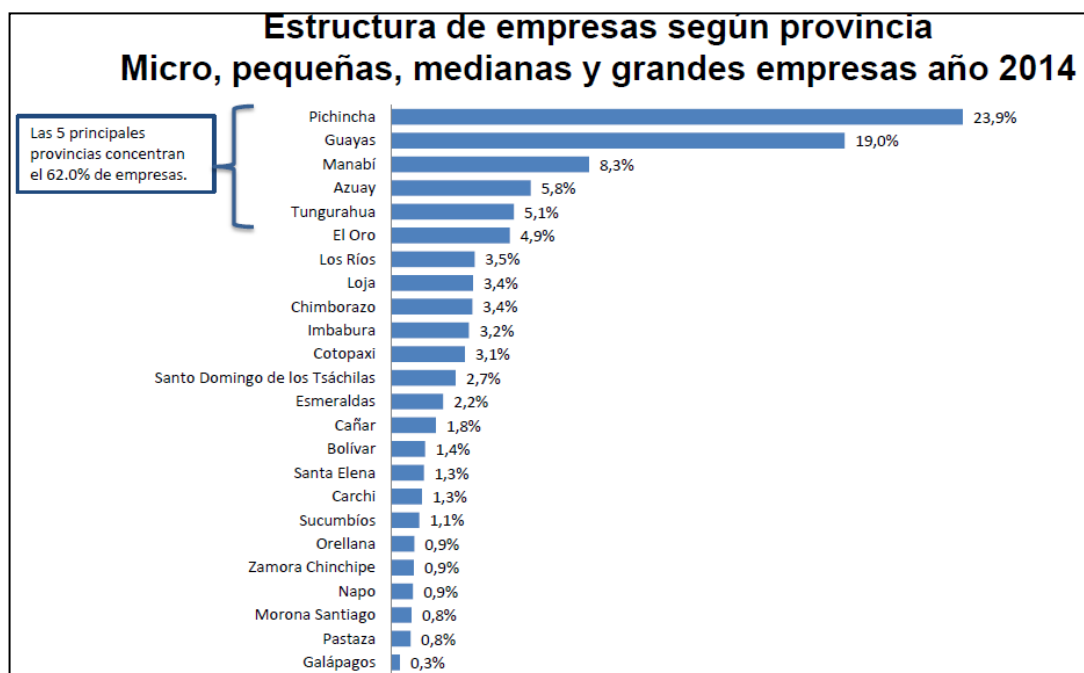


Figura 24. Estructura de empresas según provincia (2014)

Fuente: (Directorio de Empresas y Establecimientos 2014)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Finalmente, la demanda insatisfecha con la que cuenta el mercado al que se enfoca SISREIN es la siguiente:

Cuadro 1.

Mercado potencial en el sector de Pichincha

	CLIENTES POTENCIALES (NÚMERO DE EMPRESAS)			
	ALOJAMIENTO	SALUD	Total	%
Total de Empresas	63.273	17.717	80.990	
Empresas en Pichincha	15.122	4.234	19.356	
Universo Objetivo	15.122	4.234	19.356	24%

Fuente: (Directorio de Empresas y Establecimientos 2014)

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Determinación de la Demanda potencial.-

Investigación.-

Para la realización de la determinación de la demanda potencial de la empresa SISREIN CIA. LTDA., se realizará encuestas a las empresas y personas que se encuentran dentro del sector de influencia de la empresa, sector Valle de los Chillos, provincia de Pichincha, ciudad de Quito, los resultados de la misma serán considerados aplicativos para el Universo de 19.356 empresas determinadas anteriormente.

Encuesta.-

Se realizaron 235 encuestas; el modelo de la misma se encuentra en el Anexo N° 1.

Objetivos de la Encuesta.-

General

Determinar el potencial número de personas o empresas que requerirán del servicio y los hábitos de los consumidores, determinando su segmentación correcta, la oferta y la demanda dentro del mercado.

Específicos.-

- Definir las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los actuales usuarios de productos y servicios de sistemas de refrigeración industrial.
- Identificar los patrones de la utilización de los sistemas de refrigeración industrial, el servicio que brindan estos dentro del sector, frecuencia de uso, condiciones y recursos que utilizan.
- Establecer la posible cantidad de demanda insatisfecha que existe en el mercado.

Tabulación de resultados.-

1. ¿A qué sector económico pertenece usted?



Figura 25. Tipo de cliente

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De los 235 encuestados, el 36% corresponde a empresas/negocios pertenecientes al sector de Alojamiento y Comidas, mientras que los 150 restantes que conforman el 64% son empresarios del sector de salud y asistencia social.

2. ¿Posee sistemas de refrigeración en su empresa o vivienda?

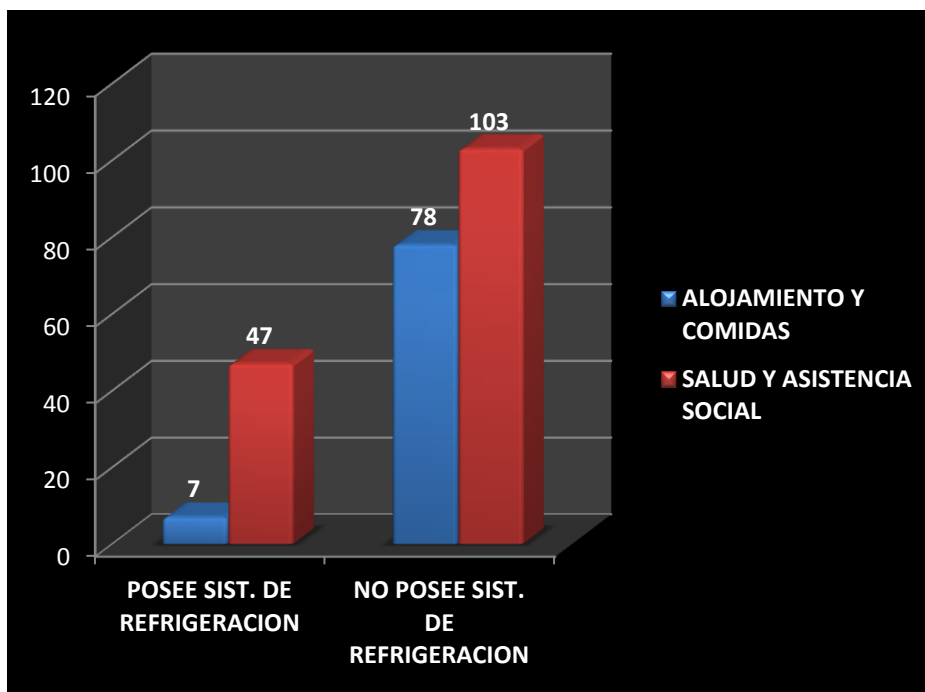


Figura 26. ¿Posee sistemas de refrigeracion?

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Del total de encuestados, solamente el 23% poseen un sistema o producto de refrigeración, mientras que el 77% restante se encuentra sin este beneficio.

3. ¿Cada qué tiempo realiza mantenimiento a sus sistema de refrigeración (en días)?

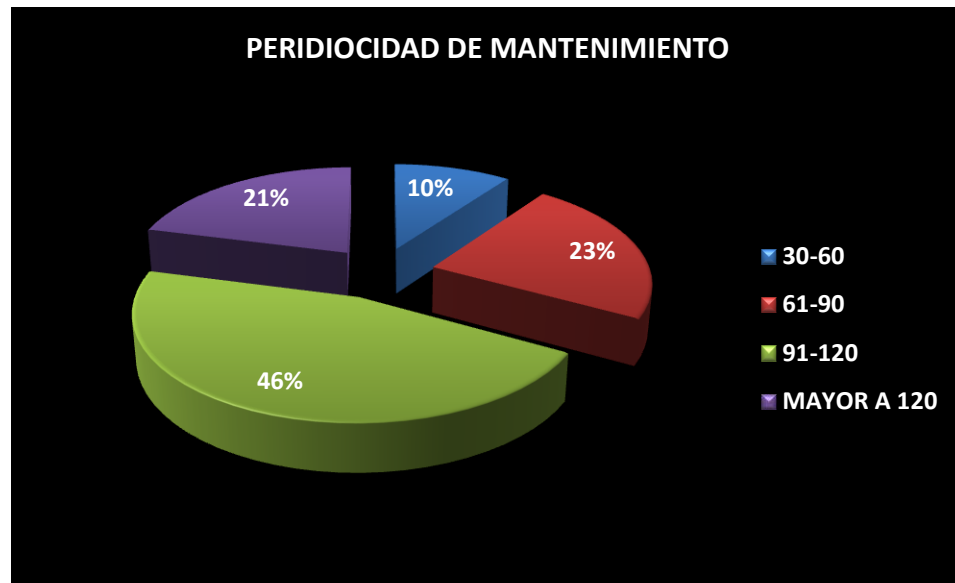


Figura 27. Periodicidad de mantenimiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De los 54 encuestados que poseen sistemas o productos de refrigeración, la mayor parte 46% realizan mantenimiento de estos en el intervalo de 91 a 120 días.

4. ¿Si no posee ningún tipo de sistema de refrigeración, contrataría o adquiriría uno?

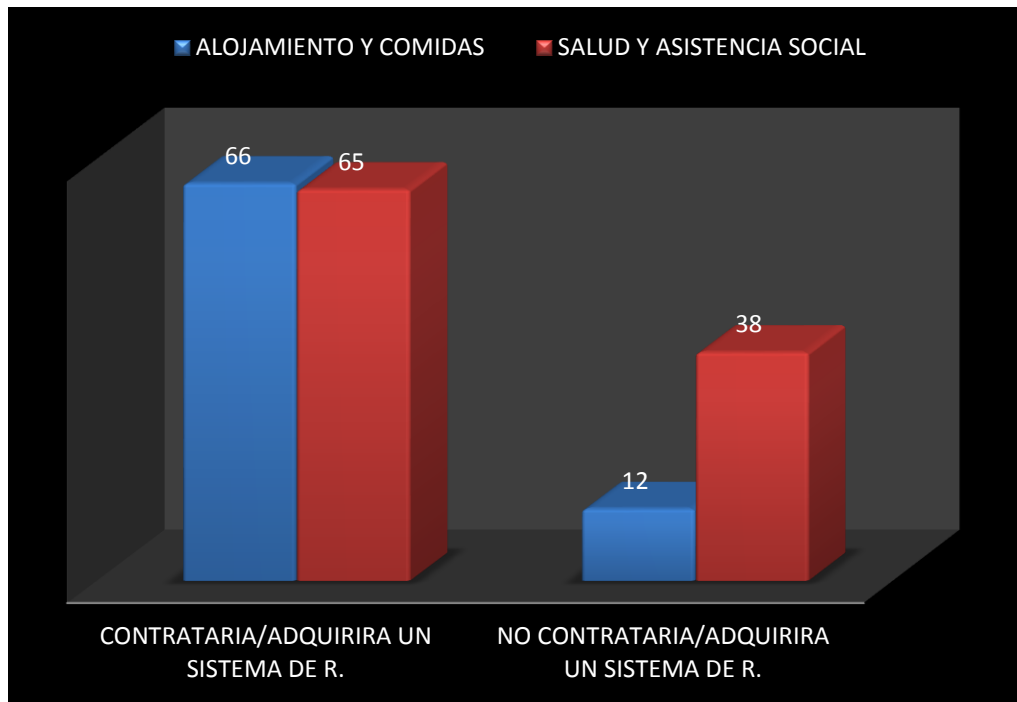


Figura 28. ¿Contrataria sistema de refrigeración?

Elaborado por: Wilson Salazar E.

El 72% realizaría una adquisición de sistemas de refrigeración, y el restante 28% no contrataría ni contrataría algún tipo de sistema de refrigeración.

5. ¿Ha escuchado de la empresa SISREIN CIA. LTDA.?

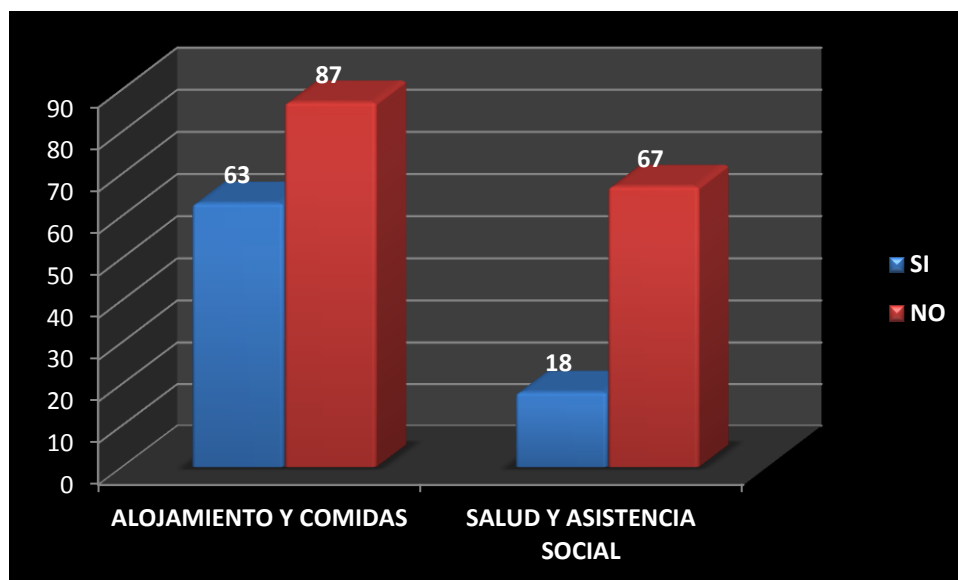


Figura 29. ¿Ha escuchado de la empresa SISREIN Cia Ltda.

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De los encuestados, 81 empresas/negocios entre ambos sectores han escuchado de SISREIN, mientras que 154 encuestados no conocen de la empresa SISREIN.

SISREIN CIA. LTDA., en base a la encuesta realizada cuenta con un mercado potencial amplio de 181 empresas, determinadas por su apertura a la contratación o adquisición de los servicios referentes a Sistemas de Refrigeración; y así mismo, presenta poco posicionamiento en el mercado de acuerdo a la pregunta cinco, donde del total de los encuestados, el 66% no conoce de su actividad.

Actualmente la empresa SISREIN CIA. LTDA., cuenta con un portafolio de 50 clientes, por lo que de la demanda insatisfecha determinada de acuerdo a la encuesta (131 empresas) se tendría capacidad para captar un 20% de la misma (26 empresas); esto determinado por SISREIN debido a su capacidad productiva y capacidad instalada.

CLIENTE ACTUAL:

Los diez clientes más importantes del año 2015 son los siguientes:

Cuadro 2.**Top diez de clientes actuales de SISREIN CIA. LTDA.**

CLIENTE	Total general	Peso
AGROPESA S.A.	46.092,63	6%
DISTRICOYOSA C.A.	26.671,35	3%
LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	147.579,71	19%
LMONDE GOURMET	37.634,26	5%
QUALA ECUADOR S.A.	83.239,28	11%
QUIFATEX S.A.	55.934,75	7%
QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR QSI S.A.	55.750,27	7%
REYBANPACK REY BANANO DEL PACIFICO C.A.	29.026,87	4%
TERMALIMEX CIA. LTDA.	47.539,84	6%
Total general	790.499,33	100%

Fuente: Información interna SISREIN CIA. LTDA.

Elaborado por: Wilson Salazar E.

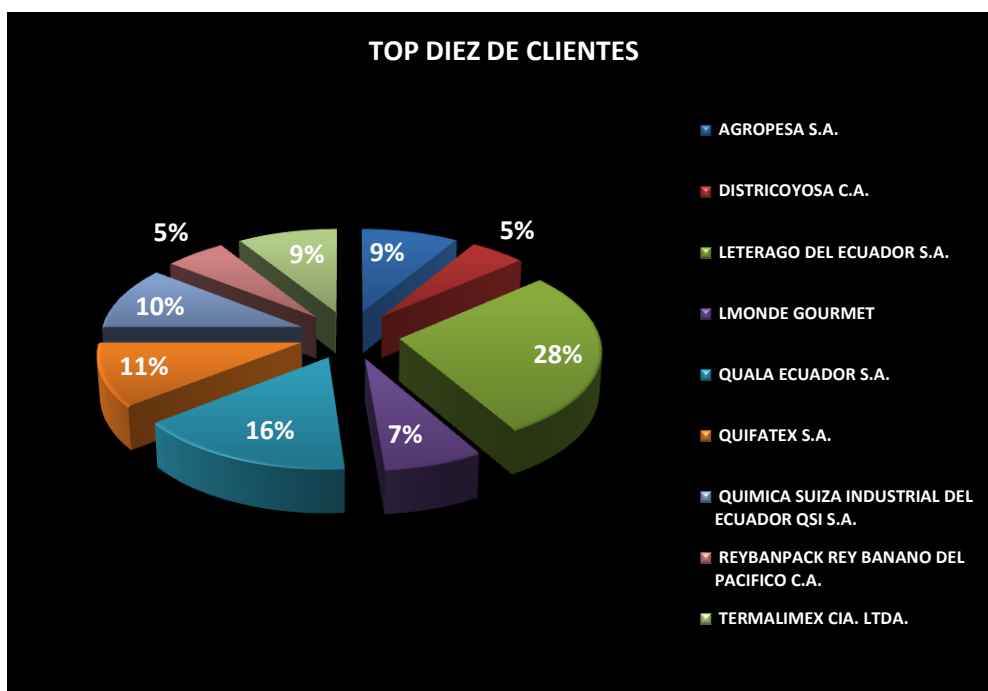


Figura 30. Top diez de clientes actuales de SISREIN Cia. Ltda.

Fuente: Información interna SISREIN Cia. Ltda.

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se observa en el cuadro N° 2 las ventas del año 2015 fueron por un valor de USD 790.499, 33; de donde el 19% se concentra en la empresa LETERAGO DEL ECUADOR S.A., dedicada a la distribución de productos farmacéuticos. Así mismo, de acuerdo a la figura N° 29 podemos observar que esta importancia del cliente LETERAGO dentro del portafolio se mantiene, puesto que dentro de las compras realizadas por los diez mejores clientes (USD 529.468,96) esta representa el 28%, posteriormente la empresa QUALA (16%), QUIFATEX (11%) y QUÍMICAS SUIZA INDUSTRIAL DEL ECUADOR (10%) quedando así determinado que los sectores productivos más rentables para SISREIN CIA. LTDA., son el alimenticio y el farmacéutico. Con todas las empresas antes mencionadas SISREIN CIA. LTDA., maneja una planificación de ventas anuales, realizadas a inicios de cada año, lo que le permite mantener una proyección de sus ingresos y paralelamente de los gastos en los que debe incurrir para cubrir dicha demanda.

Así mismo, los precios quedan establecidos a inicio de año, con posibilidad a ser reajustados por SISREIN a la mitad de tiempo de duración del contrato, proceso que debe ser llevado a cabo con los respectivos sustentos y aceptación de sus clientes.

SISREIN otorga a sus clientes crédito entre 30 y 60 días, excepto en Contratos puntuales que puede llegar hasta 90 días con un anticipo, por lo general esto ocurre en las cámaras de refrigeración

Sin embargo, en las actividades diarias de la empresa los plazos de pago de los clientes se cumplen actualmente solo dentro del intervalo de 45 a 60 días; sin contar aún con una cartera deteriorada o con morosidad.

Análisis del cliente actual en base a encuesta.-

El análisis del cliente actual, se lo ha realizado en base a una encuesta que ha posibilitado obtener datos relacionados con:

- Preferencias clientes
- Fidelidad
- Perspectiva de compras futuras
- Precios potenciales

El modelo de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 2.

Objetivos de la Encuesta.-

General.-

Realizar una encuesta a las 50 empresas clientes del 2015 de la empresa SISREIN CIA. LTDA., para conocer el grado de fidelidad, cumplimiento de políticas, etc., de los mismos.

Específicos.-

- Conocer el grado de satisfacción de los clientes.
- Identificar oportunidades de cobro frente al cumplimiento de la política interna.

Tabulación de resultados.-

1. ¿Los productos/servicios que ofrece nuestra empresa cumplen con sus expectativas?

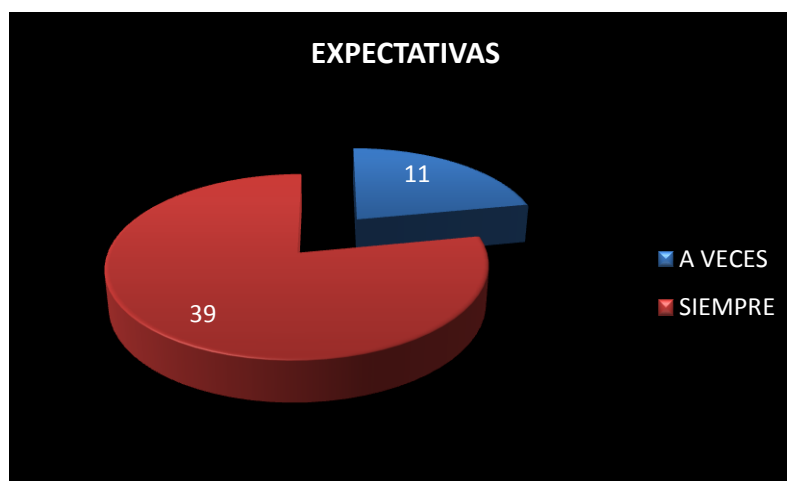


Figura 31. Expectativas

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De las cincuenta empresas consultadas, 39 de ellas han indicado que los productos/servicios que adquieren de la empresa SISREIN CIA. LTDA., cumplen con sus expectativas, lo cual genera competitividad dentro del mercado, así como fidelidad de sus clientes.

2. Califique los productos/servicios de SISREIN CIA. LTDA.

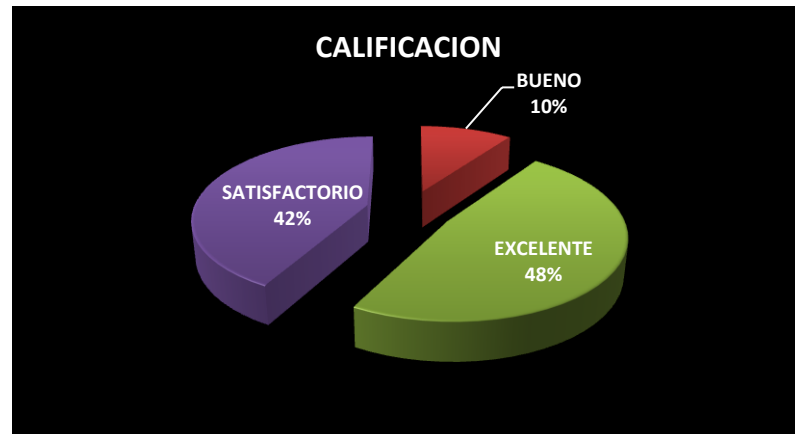


Figura 32. Calificación

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De los cincuenta clientes encuestados, un 48% han puntuado de excelentes y el 42% satisfactorio, a los productos y servicios que oferta SISREIN, esto debido a que la empresa maneja como una de sus filosofías empresariales la excelencia en los servicios prestados y la alta calidad de sus productos.

3. ¿Estaría dispuesto a pagar USD 0,20 más dentro del 2016 en adelante por los productos/servicios de la empresa SISREIN CIA. LTDA.?

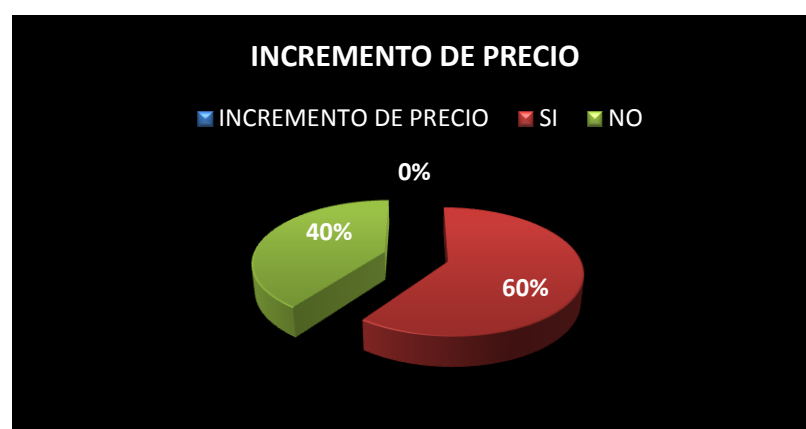


Figura 33. Incremento de precio

Elaborado por: Wilson Salazar E.

El 60% de las cincuenta empresas consultadas (30) estarían dispuestas a seguir consumiendo los productos/servicios de SISREIN CIA. LTDA., pese a existir un incremento de USD 0,20 en el precio de los mismos, lo cual muestra la fidelidad lograda.

4. Los precios de la empresa SISREIN CIA. LTDA. frente a la competencia son:

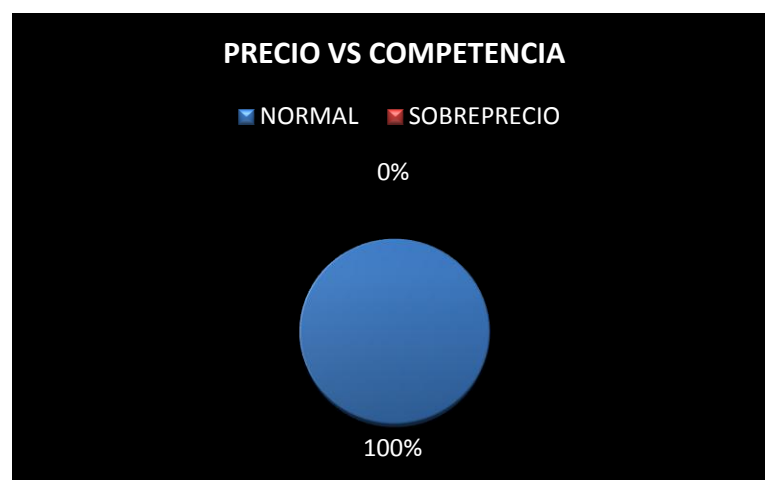


Figura 34. Incremento de precio

Elaborado por: Wilson Salazar E.

El total de las cincuenta empresas acepta que los precios de la empresa SISREIN CIA. LTDA., se encuentran acordes al mercado.

5. ¿Qué forma de pago prefiere en sus adquisiciones realizadas en la empresa SISREIN CIA. LTDA.?

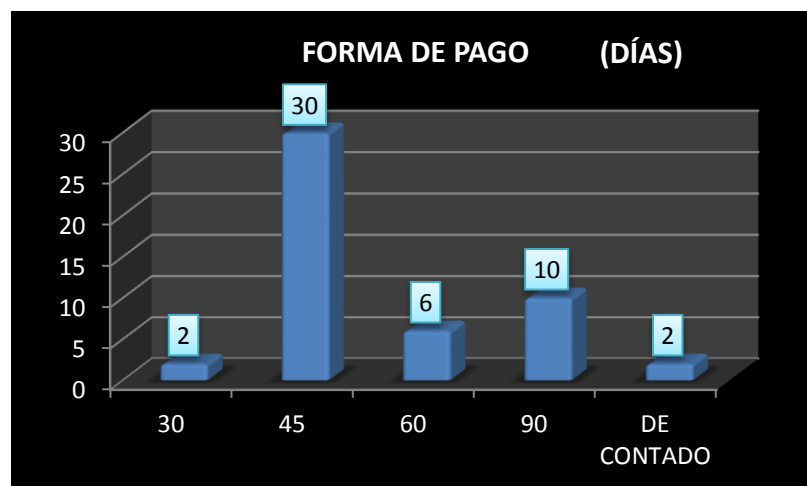


Figura 35. Forma de pago

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De las cincuenta empresas consultadas, el 60% mantiene como forma de pago el crédito a 45 días; sin embargo en la realidad empresarial de SISREIN esto no se cumple actualmente, puesto la mayor parte de su cartera cumple los pagos a los 60 días.

3.1.2.2 Competencia

Dentro de la actividad económica a la que se dedica la empresa SISREIN CIA. LTDA., existe un gran mercado de competencias, con mayor tecnología, con mayor capacidad, tamaño, destreza en el mercado. Las empresas con mayor participación en el mercado lo deben a su mayor tiempo en el mismo, su tecnología, su posicionamiento y calidad de sus productos y servicios de sistemas de refrigeración industrial.

Entre los competidores de SISREIN CIA. LTDA., tenemos:

Cuadro 3.

Empresas dedicadas a servicios y ventas de productos de enfriamiento

EMPRESA	VENTAS (2014)	UBICACIÓN	PARTICIPACIÓN	PYME
EQUIPROIN JÁCOME PÁEZ CIA. LTDA.	\$ 1.062.627,45	QUITO	4%	NO
ALFA REPUESTOS "CENDI PARTS"	\$ 467.060,27	QUITO	2%	SI
MEGAFRIO S.A.	\$ 13.764.809,00	QUITO	50%	NO
SOPORTEC CIA. LTDA.	\$ 128.538,78	QUITO	0%	SI
SEINGPROAÑO CÍA. LTDA.	\$ 2.579.350,07	QUITO	9%	NO
ROJAS CEPERO HNOS. S.A.	\$ 721.936,01	QUITO	3%	SI
SOLDEINSA CIA. LTDA.	\$ 1.390.804,59	QUITO	5%	NO
CLIMEC S.A.	\$ 1.578.540,65	QUITO	6%	NO
SISREIN CIA. LTDA.	\$ 766.323,21	QUITO	3%	SI
INFRI CIA. LTDA.	\$ 3.517.562,86	QUITO	13%	NO
SERVITECH RMV S.A.	\$ 1.485.302,40	QUITO	5%	NO
TOTAL	\$ 27.462.855,29		100%	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Wilson Salazar E.

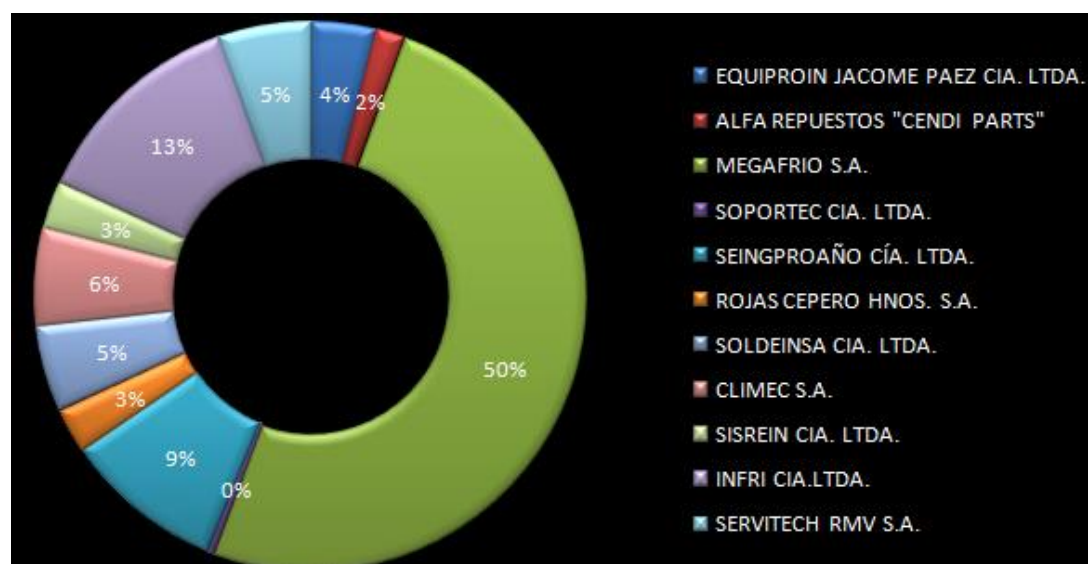


Figura 36. Participación de SISREIN en el mercado

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se evidencia en la figura N° 36 la empresa MEGAFRIO S.A., es quien mantiene posicionamiento del 50% en el mercado global de la venta de productos y servicios para sistemas de refrigeración industrial; esto debido principalmente al tamaño empresarial de la misma (NO PYME)

Para el correcto análisis, observemos la siguiente figura, donde se consideran solamente a las empresas PYMES del sector:

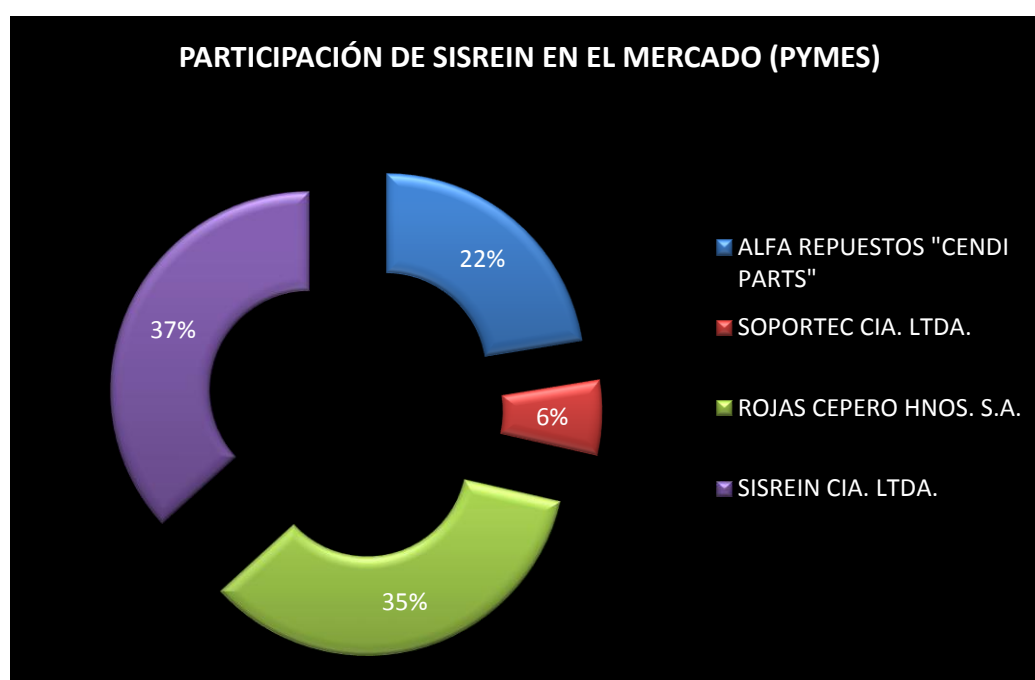


Figura 37. Participación de SISREIN en el mercado PYMES

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Wilson Salazar E.

En base a la figura N° 37 podemos observar que la PYME con mayor participación en el mercado local (Quito) es la empresa SISREIN CIA. LTDA., con el 37%, seguida de la empresa familiar ROJAS CEPERO HNOS. S.A. con el 35%.

Estudio comparativo de competencia.-

A continuación un análisis sintetizado de diversos factores:

Cuadro 4.

Análisis de la competencia SISREIN Cia.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES (PYMES)	ALFA REPUESTOS "CENDI PARTS"	SOPORTEC CIA. LTDA.	ROJAS CEPERO HNOS. S.A.	SISREIN CIA. LTDA.
PRECIOS	4	4	5	5
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS	4	5	5	5
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS/SERVICIOS	2	4	5	4
VARIEDAD DE PRODUCTOS/SERVICIOS	1	3	4	4
FORMA DE PAGO	3	4	5	5

Fuente: SISREIN Cia Ltda.

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se aprecia en el cuadro N° 4 existe en el sector competidores relevantes, lo cual se da también debido al poco número de empresas PYMES ofertantes de productos y servicios de “Sistemas de Refrigeración Industrial”; entre ellos, las empresas ALFA REPUESTOS "CENDI PARTS" y SOPORTEC CIA. LTDA.; sin embargo estas empresas no se dedican a brindar los servicios de capacitación o mantenimiento general, sino solamente a la distribución de productos y mantenimiento a sus propios bienes distribuidos.

Precios.- dentro de este factor la empresa SISREIN no cuenta con competidores importantes en el mercado, puesto que la misma maneja precios acorde al mercado y su competencia.

Calidad.- empresas como ROJAS CEPERO HNOS S.A. y SOPORTEC (Pyme's) cuenta con certificaciones nacionales e internacionales que garantizan la calidad de sus productos; SISREIN no ha implementado normas que validen lo mismo frente a su competencia.

Disponibilidad de productos para ofertar.- dentro de este factor, la empresa SISREIN se encuentra en desventaja debido a su concentración de ventas en las tres empresas mencionadas anteriormente, puesto que centran la mayor parte de su oferta para la planificación anual realizada con las mismas, y al presentarse mayor demanda por parte del resto de sus clientes muchas veces realizan inversiones no contempladas que afectan a su capital de trabajo.

3.1.2.3 Proveedores

La empresa SISREIN CIA. LTDA., mantiene varias alianzas estratégicas con empresas locales para poder desarrollar su actividad económica de manera eficiente y eficaz, a continuación se analizarán los principales proveedores:

Cuadro 5.

Principales proveedores de SISREIN Cia.

NOMBRE	Total general	Peso
ASEGURADORA DEL SUR	\$ 7.082,22	2%
AYREX	\$ 7.121,50	2%
CASTRO OSCAR	\$ 8.105,38	2%
KYWI	\$ 8.726,40	2%
SALUD S.A.	\$ 8.993,65	2%
TERMALUN-SAT	\$ 9.128,13	2%
SUNTAXI LUIS	\$ 9.448,00	2%
MATELEC	\$ 16.636,68	4%
ANGLOECUATORIANA	\$ 18.673,41	4%
GÓMEZ AMANDA	\$ 19.667,25	4%
PROTEC	\$ 60.272,80	14%
MAKROCLIMA	\$ 95.657,28	22%
MEGAFRIO	\$ 174.554,10	39%
Total general	\$ 444.066,80	100%

Fuente: Información interna de SISREIN Cia Ltda.

Elaborado por: Wilson Salazar E.

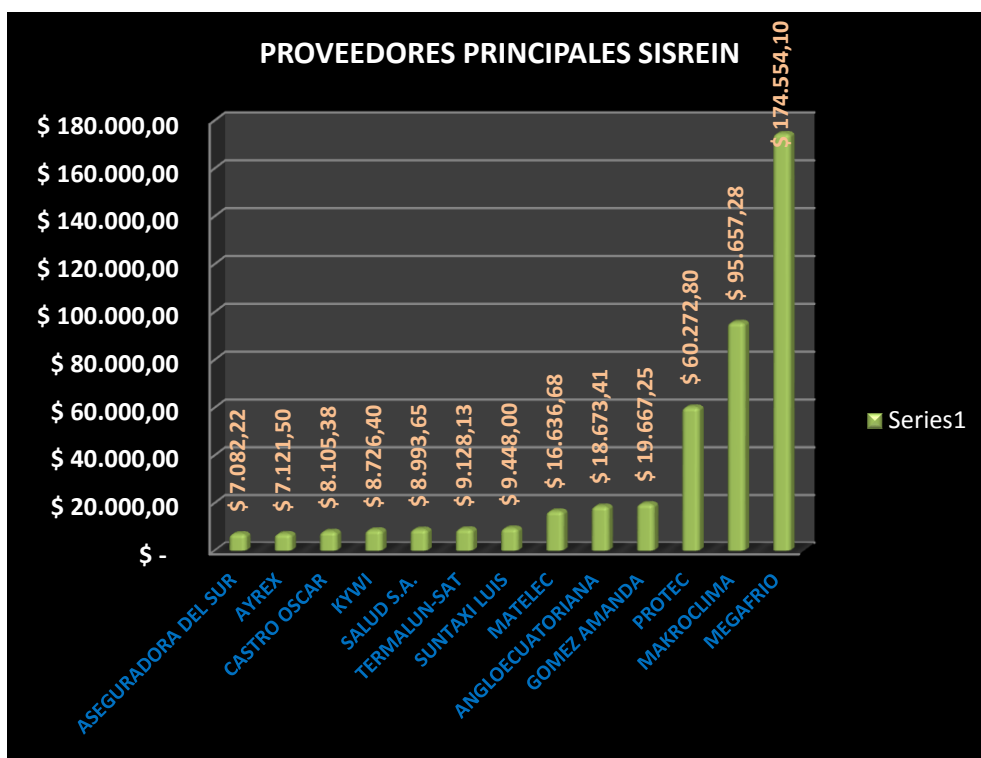


Figura 38. Principales proveedores de SISREIN

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

De acuerdo al cuadro N° 5 podemos observar que las compras a proveedores en su 61% se centran en dos empresas, MEGAFRIO (39%) y MAKROCLIMA (22%), con quienes la empresa maneja una relación comercial de cuatro años, en donde ha conseguido manejar períodos de pago especiales en contratos grandes, de hasta 90 días.

Con los proveedores la empresa SISREIN CIA. LTDA., maneja una buena relación comercial debido a la puntualidad en sus pagos, y a los pedidos estables que realiza asociados a sus ventas que mantienen un nivel y comportamiento adecuado en sus históricos.

SISREIN CIA. LTDA., maneja un presupuesto anual al inicio de cada período con sus principales proveedores, lo cual le permite mantener un adecuado enfoque en sus ventas y cumplimiento de metas.

POLÍTICAS CON PROVEEDORES.-

Las políticas que manejan los proveedores de la empresa SISREIN en lo referente a plazos de cobro es crédito entre 30 y 45 días; sin embargo cuando son contratos grandes se maneja de forma independiente cambiando condiciones referentes a:

- Entrega de anticipos
- Crédito de 30 – 60 – 90 días con cheques posfechados
- Materiales eléctricos a 30 días vencidos desde la fecha de factura
- Técnicos independientes, negociación según los contratos

En lo que concierne al plazo de proveedores, la empresa se encuentra manejando las políticas de pago establecidas por los mismos, mediante el uso de cheques posfechados; no presenta ningún retraso por lo que maneja excelentes relaciones comerciales con los mismos.

3.1.2.4 Barreras de entrada

El mercado al que pertenece la empresa SISREIN CIA. LTDA., es parte de aquellos que el cambio de la Matriz Productiva apuesta por su crecimiento, ya que necesariamente se debe empezar como una PYME, debido al alto costo de inversión para incursionar en el mismo.

Las dificultades para el ingreso a este tipo de mercado son las siguientes:

a. Alta inversión inicial.- el abastecimiento de productos de sistemas de refrigeración industrial, así como la implementación especialmente de cuartos fríos es sumamente costosa; así para poder emprender una empresa similar a SISREIN se necesita un aporte inicial elevado.

b. Acceso a proveedores y canales de distribución.- este factor se convierte en una barrera para ingreso al mercado, debido a que varios de los productos se encuentran concentrados en pocas grandes empresas del país, como son Megafrío y Makroclima,

c. Alta diferenciación de algún producto existente.- el posicionamiento de mercado en este sector es muy paulatino, por lo que para nuevos competidores esto necesariamente representa gastos de marketing.

d. Falta de experiencia en la industria.- este aspecto afecta principalmente en la prestación de servicios referentes a sistemas de refrigeración industrial, por lo que contar con capacitaciones, gente profesional, etc. Se vuelve un factor imprescindible para el ingreso al mercado; representando así un limitante para nuevos competidores; lo cual beneficia a las empresas existentes en el mercado como SISREIN.

En conclusión, el ingreso a este tipo de mercado es muy exigente para nuevos competidores, lo cual garantiza y permite el crecimiento sostenible de empresas ya posicionadas como SISREIN.

3.1.2.5 Productos sustitutos

En lo que a productos sustitutos respecta, los mismos están dados únicamente por mecanismos u productos similares de refrigeración industrial, por lo que este factor no se analiza, debido a la inexistencia de sustitutos.

3.1.3 Análisis interno

3.1.3.1 Cadena de valor



Figura 39. Cadena de valor

Elaborado por: Wilson Salazar E.

3.1.3.1.1 Procesos de apoyo

Gestión administrativa.-

La estructura de la empresa SISREIN CIA. LTDA., se encuentra distribuida de manera simplificada, por lo que es importante el estudio exhaustivo de las funciones administrativas y gerenciales; detalladas a continuación:

a) La Planificación.-

SISREIN CIA. LTDA., no cuenta con un plan estratégico que le permita conocer a sus colaboradores el sendero al que deben encaminar sus actividades, objetivos, y todo lo relacionado con el desarrollo de estrategias, procedimientos y políticas. Esto ha provocado que la empresa tome sus decisiones de manera esporádica dependiente del momento o situación en la que se encuentre la empresa.

Por esto, muchas veces se incurren en gastos innecesarios, así mismo, no se lleva un control del presupuesto debido a la ausencia de una Planificación Financiera; por lo que la información financiera que maneja no es completamente real, pues no mantienen un control financiero adecuado.

b) Dirección y Liderazgo.-

La empresa SISREIN CIA. LTDA., al ser constituida netamente de manera familiar concentra su dirección en sus únicos accionistas, quienes desempeñan las funciones administrativas y gerenciales de la compañía. Lo cual no ha permitido una administración completamente adecuada, y especializada.

c) Comunicación.-

Este factor dentro de SISREIN es llevado a cabo de manera bidireccional, entre sus accionistas/administradores y los empleados a cargo de la empresa, esto lo realizan por medio de carteleras comunicativas, uso

de intranet, correo electrónico, y reuniones internas frecuentes; manteniendo así un ambiente laboral adecuado para los colaboradores.

3.1.3.1.2 Actividades Primarias

Dentro de SISREIN CIA. LTDA., esta área no cuenta con personal destinado específicamente para realizar dichas funciones.

a) Adquisiciones.-

El proceso de adquisiciones lo realizan los directivos de la empresa. Lo cual lo hacen en base a un presupuesto anual con fundamentos en el comportamiento histórico; las compras adicionales que realiza se efectúan de manera puntual por contratos grandes adjudicados a la empresa. Esto ha permitido a la empresa mantener un presupuesto de gastos estable, y así evitar el sobre stock, manteniendo así su inventario con la política justo a tiempo.

b) Servicio al cliente.-

El acercamiento al cliente para la toma de pedidos y posterior compra del producto o servicio solicitado es realizado por la accionista de la empresa, quien directamente maneja el tema de logística de despachos y servicios de posventa; lo cual muchas veces ha quitado productividad a la empresa, por la centralización de esta función y errores producidos en temas de logística.

c) Entrega del producto/servicio.-

En lo que concierne a la entrega de producto/servicio se lo hace por medio de los técnicos de la empresa, al igual que el servicio al cliente; que la mayor parte del tiempo concierne a capacitaciones, reparaciones, mantenimientos, etc. Lo que ha permitido lograr una buena relación comercial con sus clientes, y la solvencia ágil de los problemas de los mismos.

3.1.3.1.3 Actividades Secundarias

a) Talento Humano.-

Esta área no se encuentra debidamente implementada dentro de la empresa, sin embargo los procesos referentes a ésta son llevados a cabo de la siguiente manera:

Reclutamiento.-

La selección y contratación de nuevo personal la realizan los accionistas/administradores de la empresa, sea de manera conjunta o individual; a excepción de aquellas referentes a técnicos, pues en este caso se requiere también la apreciación del Jefe de Técnicos de la empresa. Esto ha permitido que cuenten con personal debidamente capacitado en lo referente a sistemas de refrigeración industrial.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una estabilidad laboral adecuado, lo que ha permitido mantener un equipo de trabajo consolidado, dentro de los últimos dos años solamente se han contratado dos técnicos adicionales a los existentes, por la demanda de trabajo, y una asistente contable medio tiempo para mantener al día y organizada la información contable/financiera.

Capacitaciones.-

El jefe de técnicos da a conocer a la administración el requerimiento de capacitaciones en algún tema referente a Sistemas de Refrigeración, o en nuevas tendencias; la administración decide y agenda las capacitaciones pertinentes. Dentro del año 2015 se realizaron alrededor de tres capacitaciones al área técnica sobre solvencias y nuevas tendencias de sistemas de refrigeración industrial, permitiendo así que la empresa cuente con personal altamente calificado, y que la entrega de sus productos y servicios sean reconocidos en el mercado.

b) Financiero.-

El departamento financiero de la empresa SISREIN CIA. LTDA., es el responsable de la administración del dinero y activos de la misma, además se encarga de la administración de Capital de Trabajo.

Este departamento es el más importante dentro de la compañía, debido al control que ejerce sobre las ventas de la misma y el pago a sus proveedores; sin embargo, la empresa no cuenta con una Planificación Financiera adecuada, lo que muchas veces no permite que la empresa cuente con indicadores e información financiera veraz.

Contabilidad.-

Actualmente la empresa maneja el sistema contable SYCO, el mismo que le facilita la elaboración de informes financieros para la toma de decisiones. Así mismo, por medio de este la empresa mantiene su información financiera actualizada; la facturación la realizan de manera electrónica, con lo que han logrado optimizar sus recursos.

Políticas financieras.-

En lo que concierne a este punto, la empresa SISREIN por su manejo poco formal no tiene claramente definidas políticas financieras, exceptuando indicadores como la liquidez (1,60%) y el capital de trabajo (USD 22.500).

Adicionalmente, la empresa maneja únicamente un presupuesto anual de gastos, el mismo que lo define en base a su comportamiento histórico.

En lo que concierne a financiamiento, la empresa tuvo que incrementar su capital social para poder cumplir con requerimientos de instituciones financieras nacionales y así poder acceder a opciones de financiamiento PYME.

Política de Inversión.-

Dentro de este factor, la empresa no tiene establecido formalmente un mecanismo o política establecida; sin embargo, al momento sus excesos de

liquidez son muchas veces colocados en productos financieros en las IFI's nacionales; siempre y cuando no se requiera la reinversión interna.

3.1.3.2 Matriz FODA

Cuadro 6.

Matriz FODA

<u>FORTALEZAS</u>		<u>OPORTUNIDADES</u>	
F1.	Alianzas estratégicas con grandes proveedores como Megafrio y Makroclima.	O1.	Mercado potencial amplio con una alta demanda del producto/servicio.
F2.	Equipo de trabajo comprometido y adecuadamente capacitado en el área técnica de sistemas de refrigeración industrial.	O2.	Difícil acceso al mercado para nuevos competidores.
F3.	Control de las adquisiciones.	O3.	Aceptación por parte de los clientes a los productos y servicios que brinda SISREIN, así como a los precios de estos
F4.	Posicionamiento adecuado en el mercado PYME.	O4.	Imagen positiva ante los consumidores.
F5.	Alto nivel de conocimiento para brindar asesoría técnica y funcional.	O5.	Aceptación de los clientes a la formas de cobro establecidas por SISREIN.
F6.	Capital de trabajo propio por capitalizaciones.	O6.	Inexistencia de productos sustitutos en el mercado.
F7.	Alta participación de los accionistas dentro del endeudamiento empresarial.	O7.	Apoyo constante e incentivos por parte del Gobierno al desarrollo de las PYME.
F8.	Manejo adecuado de Capital de Trabajo en el último año (2015).	O8.	Potencialización del mercado local.
<u>DEBILIDADES</u>		<u>AMENAZAS</u>	
D1.	La ausencia de una Planificación Estratégica provoca que la empresa no cuente con objetivos, metas ni un lineamiento adecuado; y por lo tanto no existe un rumbo estratégico.	A1.	Existe desconfianza y alto riesgo para invertir dentro del país.
D2.	Administración en forma empírica.	A2.	Existencia de grandes cadenas y grupos de distribución con un poder de mercado cada vez mayor.
D3.	Falta de un control adecuado presupuestario.	A3.	El país no cuenta con investigación y desarrollo tecnológico.
D4.	Falta de Planificación Financiera.	A4.	Reducción de mercados potenciales por falta de recursos económicos.
D5.	Inexistencia de una correcta segregación de funciones, debido a no contar con áreas específicas para temas financieros, talento humano, servicio al cliente.	A5.	Competidores con certificaciones internacionales en lo referente a calidad.
D6.	Escaso esfuerzo publicitario.	A6.	Cambio de políticas fiscales y/o gubernamentales.
D7.	Rentabilidad mínima, debido a la mala administración de gastos.	A7.	Cambios tecnológicos costosos en el campo de Sistemas de Refrigeración.
		A8.	Créditos PYME restringidos por partes de las IFIS locales.

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

3.1.3.3 Matriz de síntesis estratégica

Cuadro 7.

Principales proveedores de SISREIN

		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
INTERNAS	F1.	Alianzas estratégicas con grandes proveedores como Megafrio y Makroclima.	D1.	La ausencia de una Planificación Estratégica provoca que la empresa no cuente con objetivos, metas ni un lineamiento adecuado; y por lo tanto no existe un rumbo estratégico.		
	F2.	Equipo de trabajo comprometido y adecuadamente capacitado en el área técnica de sistemas de refrigeración industrial.	D2.	Administración en forma empírica.		
	F3.	Control de las adquisiciones.	D3.	Falta de un control adecuado presupuestario.		
	F4.	Posicionamiento adecuado en el mercado PYME.	D4.	Falta de Planificación Financiera.		
	F5.	Alto nivel de conocimiento para brindar asesoría técnica y funcional.	D5.	Inexistencia de una correcta segregación de funciones, debido a no contar con áreas específicas para temas financieros, talento humano, servicio al cliente.		
	F6.	Capital de trabajo propio por capitalizaciones.	D6.	Escaso esfuerzo publicitario.		
	F7.	Alta participación de los accionistas dentro del endeudamiento empresarial.	D7.	Rentabilidad mínima, debido a la mala administración de gastos.		
	F8.	Manejo adecuado de Capital de Trabajo en el último año (2015).				
EXTERNAS		FO (Maxi - Maxi)		DO (Mini - Maxi)		
OPORTUNIDADES	O1.	Mercado potencial amplio con una alta demanda del producto/servicio.	1.	Realizar campañas de marketing agresivas para clientes potenciales	1.	Realizar capacitaciones en nuevos procesos de Refrigeración Industrial.
	O2.	Difícil acceso al mercado para nuevos competidores.	2.	Implementar nuevos servicios profesionales.	2.	Crear un ambiente de innovación.
	O3.	Aceptación por parte de los clientes a los productos y servicios que brinda SISREIN, así como a los precios de estos	3.	Mejorar continuamente los procesos.	3.	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.
	O4.	Imagen positiva ante los consumidores.			4.	Implementar el departamento de Talento Humano.
	O5.	Aceptación de los clientes a la formas de cobro establecidas por SISREIN.				
	O6.	Inexistencia de productos sustitutos en el mercado.				
	O7.	Apoyo constante e incentivos por parte del Gobierno al desarrollo de las PYME.				
	O8.	Potencialización del mercado local.				
		FA (Maxi - Mini)		DA (Mini - Mini)		
AMENAZAS	A1.	Existe desconfianza y alto riesgo para invertir dentro del país.	1.	Potencializar las herramientas de marketing en precio, calidad, promoción, publicidad y entrega del producto/servicio para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	1.	Implementar un modelo de gestión con objetivos y metas delimitadas que permita mitigar riesgos.
	A2.	Existencia de grandes cadenas y grupos de distribución con un poder demercado cada vez mayor.	2.	Conocer el nivel de satisfacción del cliente, con el fin de orientar acciones encaminadas al cumplimiento total de sus requerimientos.	2.	Establecer políticas de capacitación continua en el personal.
	A3.	El país no cuenta con investigación y desarrollo tecnológico.	3.	Buscar inversionistas nacionales.		
	A4.	Reducción de mercados potenciales por falta de recursos económicos.				
	A5.	Competidores con certificaciones internacionales en lo referente a calidad.				
	A6.	Cambio de políticas fiscales y/o gubernamentales.				
	A7.	Cambios tecnológicos costosos en el campo de Sistemas de Refrigeración.				
	A8.	Créditos PYME restringidos por partes de las IFIS locales.				

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

4.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

4.1.1. Estado de situación financiera

4.1.1.1. Análisis vertical

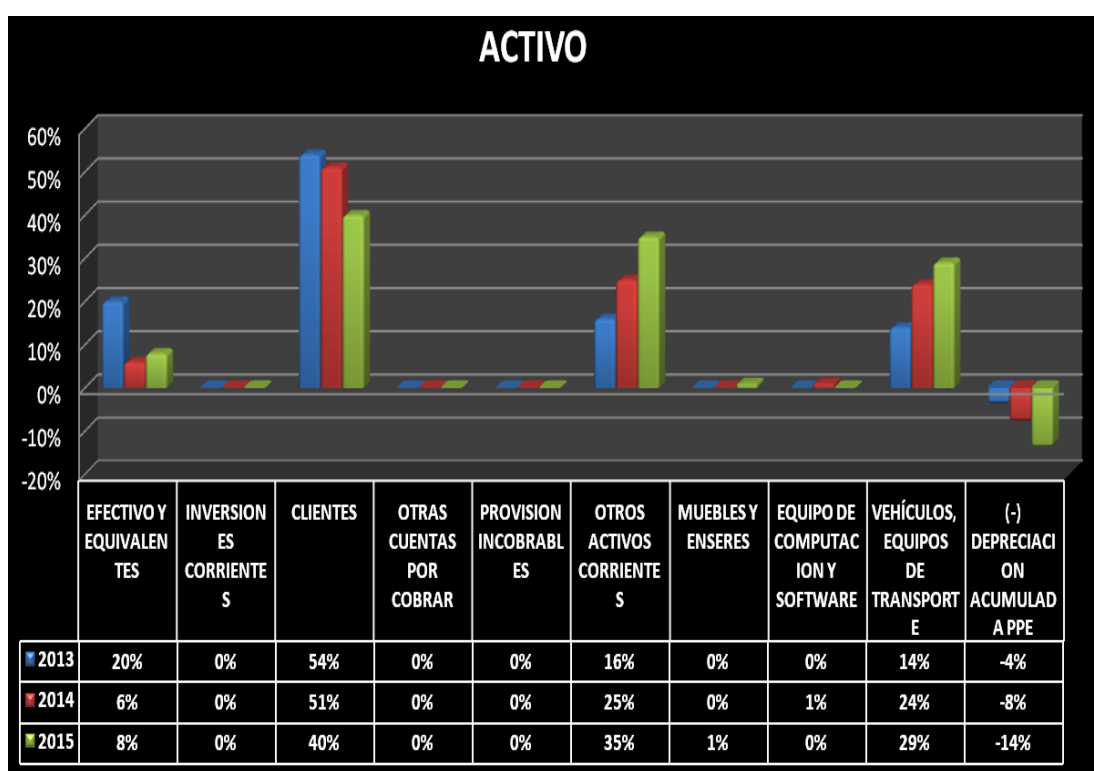


Figura 40. Evolución del activo SISREIN

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Como se observa en la composición de Activos, se ve reflejado que la mayor concentración se encuentra en el Activo Corriente, específicamente en las cuentas por cobrar a clientes, que abarca el 54% (2013), 51% (2014) y 40% (2015), lo cual se encuentra ligado directamente a las ventas de la empresa, puesto que el total de las mismas es realizada a crédito de 30, 60 y hasta 90 días, así también, observamos la ausencia de provisión para

incobrables debido a la saludable cartera de clientes de SISREIN, pues no cuentan con cartera vencida o en mora. En abril 2016 se cuenta con una cartera por USD 20.421,20, de los cuales solamente se cuenta con un saldo de USD 180, mismo que mantienen un retraso de 10 días, tal como se observa en la figura N° 41.

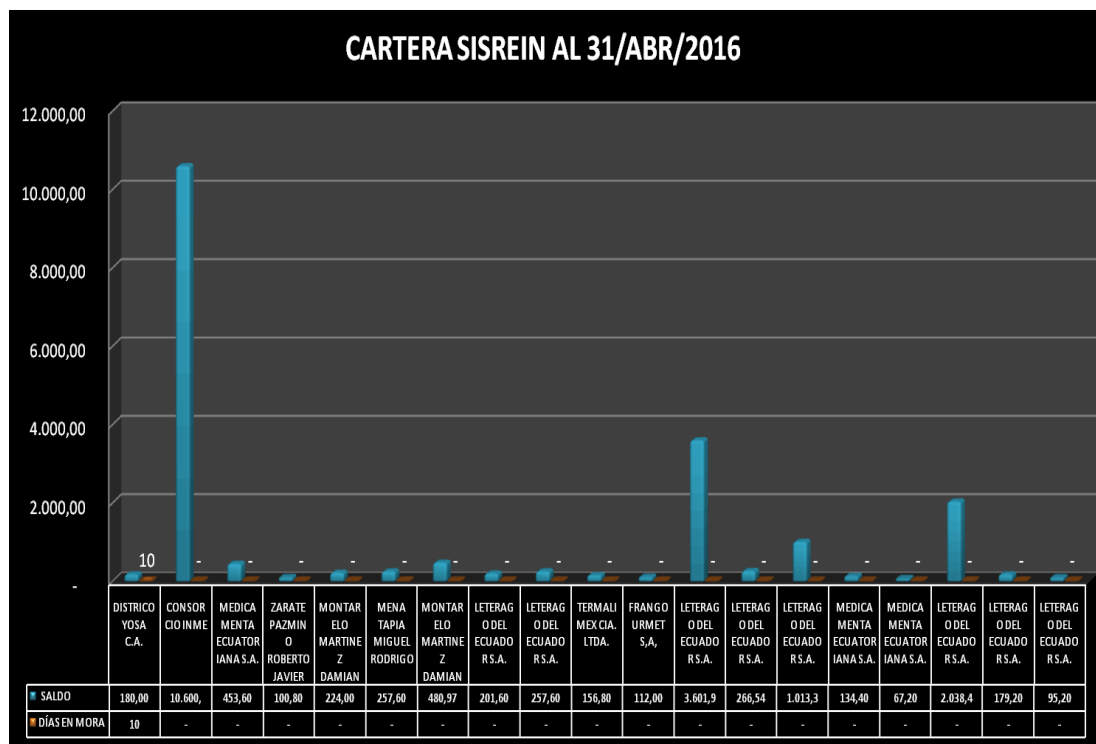


Figura 41. Cartera SISREIN al 31/abr/2016

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

En lo concerniente al Activo No Corriente, se observa un incremento de representatividad dentro del Activo, pasando del 14%, al 25% y al 30% en cada uno de los años de análisis, lo cual demuestra la inversión dentro de la empresa que se ha realizado, especialmente en la adquisición de vehículos y equipos de transporte. Sin embargo, este incremento no se encuentra en coherencia con el valor de su patrimonio, pues al determinar el endeudamiento de Activo Fijo se obtiene un resultado de 3.08, siendo muy lejano del promedio de la industria el 14,92, y el mínimo un 0.04; según indicadores de la Superintendencia de Compañías.

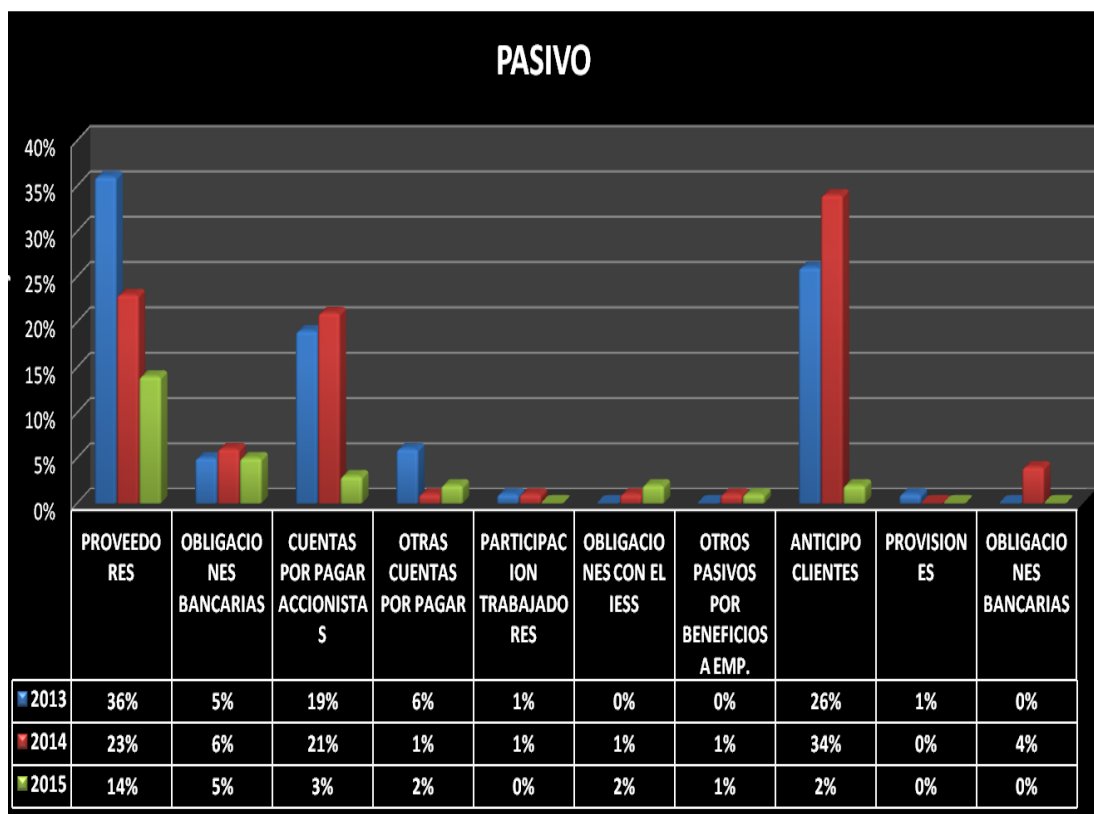


Figura 42. Evolución del pasivo de SISREIN

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Dentro de los Pasivos, las partidas más representativas son sus cuentas corrientes: proveedores y anticipo clientes, con el promedio del 24% y 28%, respectivamente; lo cual se debe principalmente a contratos importantes que maneja con su proveedor MEGAFRIO, en adquisiciones de Cámaras de Refrigeración, para lo cual también reciben anticipo de sus clientes para inicio de trabajos.

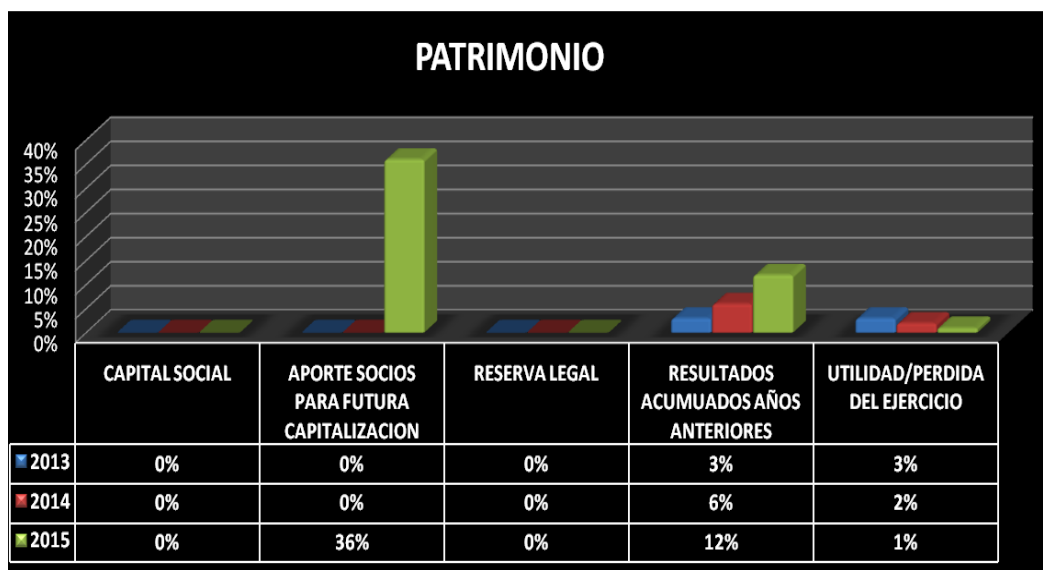


Figura 43. Evolución del patrimonio de SISREIN

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Lo importante en el patrimonio, es que con un valor mínimo, considerando la totalidad del activo, pero con buen financiamiento es suficiente para poder emprender una empresa; así como también que la naturaleza del mercado ecuatoriano le ha obligado en el 2015 a fortalecer el mismo, pasando a un peso del 50% dentro del Estado de Situación Financiera.

4.1.1.2. Análisis horizontal

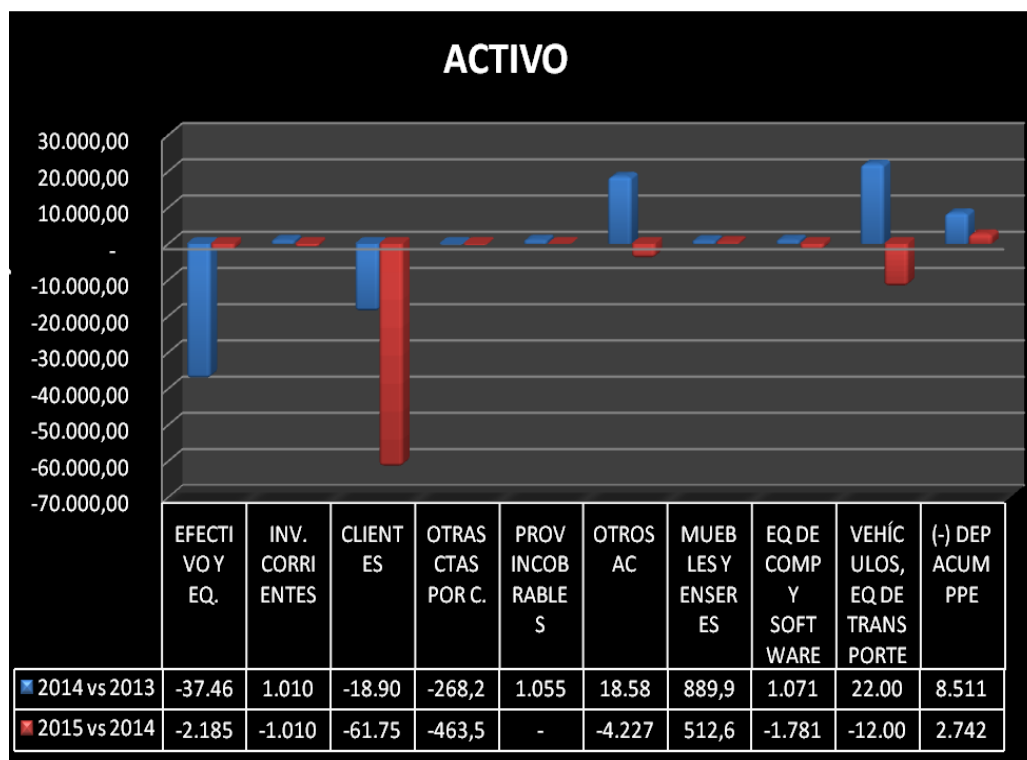


Figura 44. Análisis horizontal del activo

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Se analizarán las diferencias porcentuales más pronunciadas dentro de la comparación entre períodos. El primer punto a resaltar es la variación existente en la cuenta de efectivo y equivalentes, que en el 2015 frente al 2014 decreció en el 33%, lo que se debe a la reducción de ventas presentada; el análisis de esta variación es muy importante ya que el efectivo o la liquidez que tiene una empresa es fundamental para su subsistencia. Pese a existir una reducción del efectivo está no se considera de un impacto negativo a la Empresa pues aún con los resultados obtenidos al momento el índice de liquidez es del 1.67 que si bien está por debajo del promedio de la industria del 4.07; aún se cuenta con una buena capacidad de pago en el corto plazo, esta baja en el efectivo de igual forma se debe a

la reducción de igual forma de la partida de proveedores en la parte del pasivo, la misma que en el 2015 frente al 2014 decreció en un 60%.

Con respecto a cuentas por cobrar a clientes, se evidencia una reducción en el último año del 48%, reducción asociada a la baja de ventas sufrida en 2015; y adicionalmente a la calidad de cartera y ausencia de morosidad en la misma; así mismo esto se debe a varios pagos adelantados de los clientes. Adicional en el primer semestre del año 2015 es lo referente a los clientes, que cumplen sus obligaciones de acuerdo a las políticas establecidas por SISREIN (30 a 45 días) y en casos puntuales sus principales clientes realizaron pagos anticipados. SISREIN a fin de mejorar niveles de ventas ha optado por estrategias asociadas a mayor crédito, es así que desde el último trimestre del 2015 y lo que va del 2016 el plazo se ha dilatado a 45 o 60 días.

En la partida de activos no corrientes, del 2013 al 2014 se evidencia la gran inversión realizada en Propiedad Planta y Equipo de la empresa, creciendo en un 62% en dicho período.

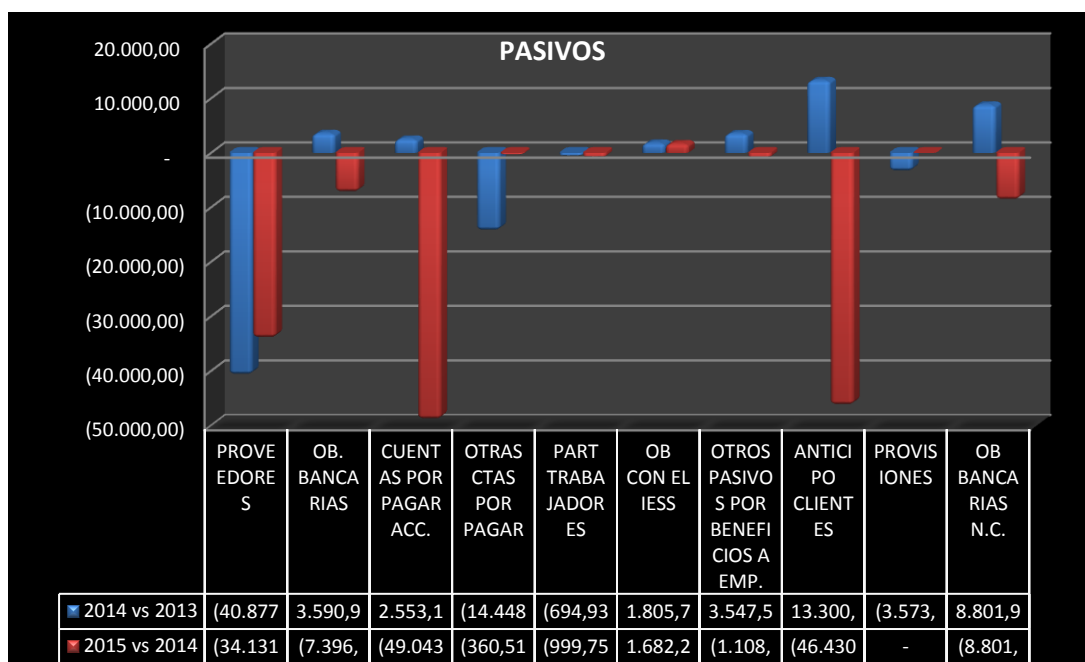


Figura 45. Análisis horizontal del pasivo

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

En el pasivo, se evidencia el cumplimiento normal de sus obligaciones tanto con proveedores, como con Instituciones Financieras, presentando reducciones en el 2015 frente al 2014 del 60% y 42% respectivamente. Así mismo, por ajuste contable la deuda a accionistas decreció en el 92%, lo cual está relacionado al incremento patrimonial.

4.1.2 Estado de resultados integral

4.1.2.1 Análisis vertical



Figura 46. Estado de resultados

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.



Figura 47. Análisis vertical estado de resultados

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

En el Estado de Resultados se evidencia especialmente el comportamiento del margen de utilidad neta, que mantiene un comportamiento del 1% de representatividad de las ventas realizadas, excepto en el 2015 que reduce al 0,19% debido a la reducción de ventas de dicho período y la mantención de los gastos de acuerdo a su comportamiento histórico, llegando así en el 2015 a representar el 19% de las ventas, indicador que en años anteriores era en promedio del 8%. Esto a consecuencia que los gastos se han incrementado en términos absolutos referente a su comportamiento histórico, frente a la reducción de las ventas, con lo que consecuentemente el margen de utilidad ha disminuido; esto empieza a presentar un riesgo alto para la empresa, pues su presupuesto se

empieza a enfocar en lograr cubrir su operación y evitar la generación de pérdidas en los ejercicios.

Adicionalmente, en el año antes mencionado, se tuvo que reducir el margen de utilidad en varios contratos, con el fin de ser más competitivos y mantener la relación con el cliente.

El costo de ventas mantiene un 88% de representatividad de las ventas, debido al bajo margen de utilidad que determina la empresa.

4.1.2.2. Análisis horizontal

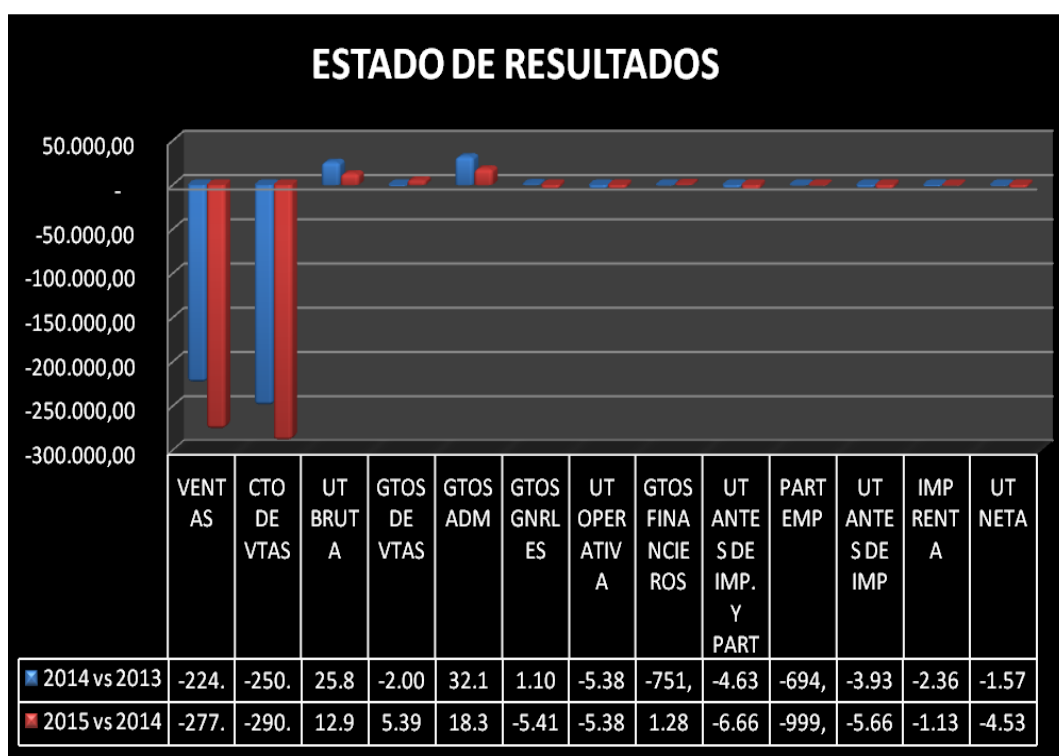


Figura 48. Análisis horizontal de resultados

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.


En lo que concierne a Ventas, vemos una reducción progresiva en cada período, observándose así un 36% en el 2015 frente al 2014. Esto desencadena la caída de la utilidad, reduciendo en el 2015 un 83%.

Adicionalmente, pese a que se evidencie una reducción del costo de ventas del 35% promedio en los tres años de análisis, los Gastos de Venta, Administración y Generales, han crecido en un 50% promedio del 2013 al 2015.

4.1.3 Estado de flujos del efectivo

Cuadro 8.

Estados del flujo de efectivo

ESTADOS DEL FLUJOS DE EFECTIVO
 SISREIN GUZMAN SISTEMAS DE REFRIGERACION INDUSTRIAL CIA. LTDA. 
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

ESTADOS DEL FLUJOS DE EFECTIVO	2014	2015	HORIZONTAL	VERTICAL 2014	VERTICAL 2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
RECIBIDOS DE CLIENTES Y COMPAÑIAS RELACIONADAS	44.741,10	74.717,10	29.976,00	-168%	-129%
PAGOS A PROVEEDORES Y EMPLEADOS	- 73.703,98	- 98.564,70	- 24.860,72	277%	170%
INVERSIONES	- 1.010,69	1.010,69	2.021,38	4%	-2%
INTERESES RECIBIDOS	-	-	-	0%	0%
OTROS INGRESOS	966,59	- 36.273,02	- 37.239,61	-4%	63%
IMPUESTO A LA RENTA PAGADO	2.361,73	1.134,60	- 1.227,13	-9%	-2%
EFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	- 26.645,25	- 57.975,33	- 31.330,08	100%	100%
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION					
ADICIONES A PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	- 23.961,34	13.268,71	37.230,05	100%	100%
COBROS DE CUENTAS POR COBRAR FINANCIERAS	-	-	-	0%	0%
DIVIDENDOS RECIBIDOS A COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS	-	-	-	0%	0%
VENTAS DE MARCA	-	-	-	0%	0%
LIQUIDACIÓN DE SUBSIDIARIAS	-	-	-	0%	0%
AUMENTO EN ACTIVO MANTENIDO PARA LA VENTA	-	-	-	0%	0%
EFECTIVO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	- 23.961,34	13.268,71	37.230,05	100%	100%
FLUJOS DE EFECTIVO PARA ACTIVIDADES FINANCIERAS					
OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO PLAZO	3.590,95	- 7.396,18	- 10.987,13	27%	-17%
OBLIGACIONES BANCARIAS LARGO PLAZO	8.801,91	- 8.801,91	- 17.603,82	67%	-21%
INTERESES POR PRÉSTAMOS	751,74	- 1.280,64	- 2.032,38	6%	-3%
AUMENTOS DE CAPITAL POR CAPITALIZACIONES	-	60.000,00	-	0%	141%
EFECTIVO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	13.144,60	42.521,27	29.376,67	100%	100%
(DISMINUCIÓN) AUMENTO NETO EN EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	- 37.461,99	- 2.185,35	35.276,64		
efectivo en caja y bancos					
SALDOS AL INICIO DEL AÑO	53.159,86	15.697,87	- 37.461,99		
SALDOS AL FINAL DEL AÑO	15.697,87	13.512,52	- 2.185,35		

Elaborado por: Wilson Salazar E

En el Estado de Flujos de Efectivo, se observa que dentro de las actividades de operación, pese al ingreso recibido por parte de clientes, las

salidas de efectivo para pago de proveedores y empleados representan el 277% del flujo negativo en el 2014 y el 170% en el 2015.

Pese a los incrementos realizados en los activos fijos de la empresa, así como en el patrimonio (2015), no se logra cubrir las salidas de efectivo, por lo que en ambos períodos se tiene un flujo negativo.

Cabe mencionar, que adicionalmente la empresa SISREIN no posee financiamiento directamente del sistema financiero, sino como evidencia el flujo se apalanca principalmente en el aporte de sus accionistas.

En las Actividades de Operación, se observa un incremento del 118% del 2014 al 2015, determinado especialmente por el incremento de la salida de efectivo por pago a proveedores y empleados.


En lo que concierne a las Actividades de Inversión, se ha realizado un incremento del 155% del 2015 frente al 2014, el cual está dado principalmente por el aumento de Propiedad Planta y Equipo realizado del 2013 al 2014.

Por último, las Actividades de Financiamiento generaron ingreso de efectivo, dado especialmente por el incremento de Capital Social de la empresa, incrementando dicho flujo en un 223% del 2015 frente al 2014.

4.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro 9.

Indicadores financieros

SISREIN GUZMAN SISTEMAS DE REFRIGERACION INDUSTRIAL CIA. LTDA.							
							
INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO	RESULTADOS			ANÁLISIS		
		2,013	2,014	2,015	2013	2014	2015
LIQUIDEZ							
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0.95	0.94	1.67	MEJORAR	MEJORAR	ACEPTABLE
Prueba Ácida	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente (NO APLICA)	NA	NA	NA	-	-	-
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-11,580.35	-12,762.04	55,382.85	MEJORAR	MEJORAR	ACEPTABLE
ACTIVIDAD							
Plazo Medio de cobro	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	54	61	49	MEJORAR	MEJORAR	MEJORAR
Plazo Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	109	57	37	MEJORAR	MEJORAR	MEJORAR
Plazo Medio de Inventarios	PMPi = 365/Rotación de inventarios	NA	NA	NA	-	-	-
Rotación Cuentas por cobrar	Ventas/Cuentas a Cobrar	7	6	7	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
Rotación Cuentas por pagar	Costo de Ventas / Cuentas a Pagar	8	12	16	ACEPTABLE	MEJORAR	MEJORAR
Rotación de Inventarios	Costo de Mercancías vendidas / Inventario promedio	NA	NA	NA	MEJORAR		MEJORAR
Rotación de Activos	Ventas Netas/Activo Total	4	3	3	ACEPTABLE	MEJORAR	MEJORAR
ENDEUDAMIENTO - APALANCAMIENTO							
Endeudamiento total	(Pasivo Total)/(Patrimonio Neto)*100	106.10	109.18	198.89	MEJORAR	MEJORAR	ACEPTABLE
Endeudamiento corto plazo	(Pasivo corriente)/(Patrimonio Neto)*100	1,638.40	1,047.94	101.12	MEJORAR	MEJORAR	MEJORAR
Endeudamiento largo plazo	(Pasivo no corriente/patrimonio neto)*100	-	41.79	-	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
Apalancamiento financiero (Multiplicador del capital)	MULTIPLICADOR DEL CAPITAL = ACTIVO/PATRIMONIO	17.38	11.90	2.01	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
RENTABILIDAD							
Margen Neto	MARGEN NETO = (UTILIDAD NETA)/(VENTAS NETAS)*100	0.71	0.71	0.19	MEJORAR	MEJORAR	MEJORAR
ROA	ROA= (UTILIDAD NETA)/(ACTIVO)*100	2.60	2.18	0.57	ACEPTABLE	ACEPTABLE	MEJORAR
ROE	ROE= (UTILIDAD NETA)/(PATRIMONIO)*100	45.16	25.95	1.14	ACEPTABLE	ACEPTABLE	MEJORAR

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

4.1.4 Indicadores de liquidez

Se observa que la liquidez dentro de los últimos años es muy baja, demostrando así que logra cubrir sus deudas de manera justa, puesto que en 2013 y 2014 por cada dólar que adeudaba, poseía únicamente USD 0.95 y USD 0.94 para poder cubrirlo; sin embargo esto se ve revertido para el 2015 donde se tiene USD 1.67; lo cual se encuentra acorde a las políticas de la empresa del 1,60 y dentro del promedio de la industria según la Superintendencia de Compañías del 4.07.

En lo que concierne a la prueba ácida de la empresa, no se la puede determinar debido a su política de manejo de inventario (justo a tiempo) y el enfoque al que a partir del 2016 desea manejar en lo que concierne a sus ventas, que es centrarlas en un 85% en la prestación de servicios.

En los años 2013 y 2014 se evidencia una falta de capacidad para cubrir sus operaciones normales, puesto que su Capital de Trabajo es negativo, lo cual cambia en el 2015, donde el Capital de Trabajo de la empresa permite cubrir las necesidades normales para el giro del negocio con sus obligaciones corrientes, y se enmarca dentro de la política de la empresa, que define un Capital de Trabajo de por lo menos en un rango desde USD 10.000 hasta USD 30.000.

4.1.5 Indicadores de actividad

El plazo medio de cobro en el año 2015 es de 49 días, lo cual representa una reducción del 9.26% frente al 2013 donde era de 54 días; esto se traduce a una mejor gestión de cobranza, así como también, a que por cada venta realizada la empresa recibe el pago de la misma en 49 días; la rotación de las cuentas por cobrar mantienen un comportamiento estable de 7 veces; pese a estos resultados SISREIN no logra conseguir cumplir con su política de cobro, que se encuentra en un plazo que va de 30 a 45 días.

En contraste, la empresa está pagando sus obligaciones en un plazo medio de 37 días, lo cual comparado frente a su período de cobro le ocasiona a la empresa una brecha de necesidad de liquidez o capital de trabajo de 12 días; así mismo, la rotación de cuentas por pagar ha crecido un 200% desde el 2013 hasta el 2015. La empresa cuenta con plazo a proveedores como política de 30 a 45 días, sin embargo prefiere mantener una buena relación comercial con los mismos, por lo que frecuentemente cancela sus haberes antes del tope de su plazo; y se encuentra muy por debajo del plazo promedio de la industria que es de 51 días de acuerdo la Superintendencia de Compañías.

Para la rotación de los activos se interpreta que por cada dólar invertido se vendió \$3 en el año 2015, lo cual ha mantenido un comportamiento estable con relación a años anteriores. Para este indicador la empresa no mantiene una política establecida, sin embargo se encuentra dentro del rango que determina la Superintendencia de Compañías que va de un rango del -0,31 a 1.732,86 y un promedio de 61,10.

4.1.6 Indicadores de endeudamiento-apalancamiento

El endeudamiento total nos muestra que los socios de la empresa mantienen plena confianza en su desenvolvimiento, poniendo en riesgo así el 198.89% del patrimonio de la misma, la cual se encuentra centralizada de manera especial en el capital social de la compañía.

4.1.7 Indicadores de rentabilidad

Se observa un comportamiento estable en el Margen de Utilidad Neto dentro de los años 2013 y 2014, donde se mantiene un porcentaje del 0.71%, lo contrario al año 2015, donde el indicador se reduce al 0.19%, esto debido a una reducción de ventas e incremento en los gastos administrativos, de venta y generales; esto acompañado adicionalmente del

incumplimiento en la meta de ventas y por temas de competitividad en muchos casos se tuvo que reducir el margen de utilidad para vender y mantener al cliente.

La rentabilidad sobre activos y patrimonio ha ido decreciendo en los años 2014 y 2015, en los activos podemos observar que para el año 2015 por cada dólar de un activo obtenemos como ganancia \$0.57 de utilidad neta, por otra parte la ganancia sobre el patrimonio en el último año es de \$1.14 por cada dólar invertido.

Como conclusión podemos observar que en este último año se ha deteriorado la gestión de costos y gastos, sin embargo estos podrían ser mejorados ya que actualmente está generando un 0.19% de rentabilidad neta.

4.2 ANÁLISIS DUPONT

En base al análisis podemos observar que la renta del capital propio decreció en el último año del 0.02 a 0.01, analizando separadamente este decremento se debe principalmente a una administración de los costos y gastos deficiente ya que el margen neto disminuyó en un 73% pero los precios se han mantenido iguales en el año, la rotación de los activos también han mejorado ya que en el año 2014 se adquirió vehículos y equipo de transporte para poder realizar sus funciones pero en este año ya se está devengando por lo cual ahora la rotación es de 3.01 lo que significa que los activos se transforman en ventas cada 3.01 veces o traducido en días son alrededor de 663 días, lo cual tiene una baja afectación porque el activo principal proviene de las partidas corrientes.

Por parte del apalancamiento vemos que la empresa se financia principalmente con dinero de proveedores y entidades financieras ya que el activo representa 2.01 veces más que el patrimonio con el que cuenta la

empresa, esto es sumamente bueno ya que al financiarse con dineros externo se multiplica la ganancia sobre lo invertido; sin embargo también existe un alto riesgo al mismo tiempo debido a que si se tuviere algún tipo de perdida también se multiplicaría, sin embargo en este caso resulta favorable ya que se ha obtenido mayores ventas y rentabilidad.

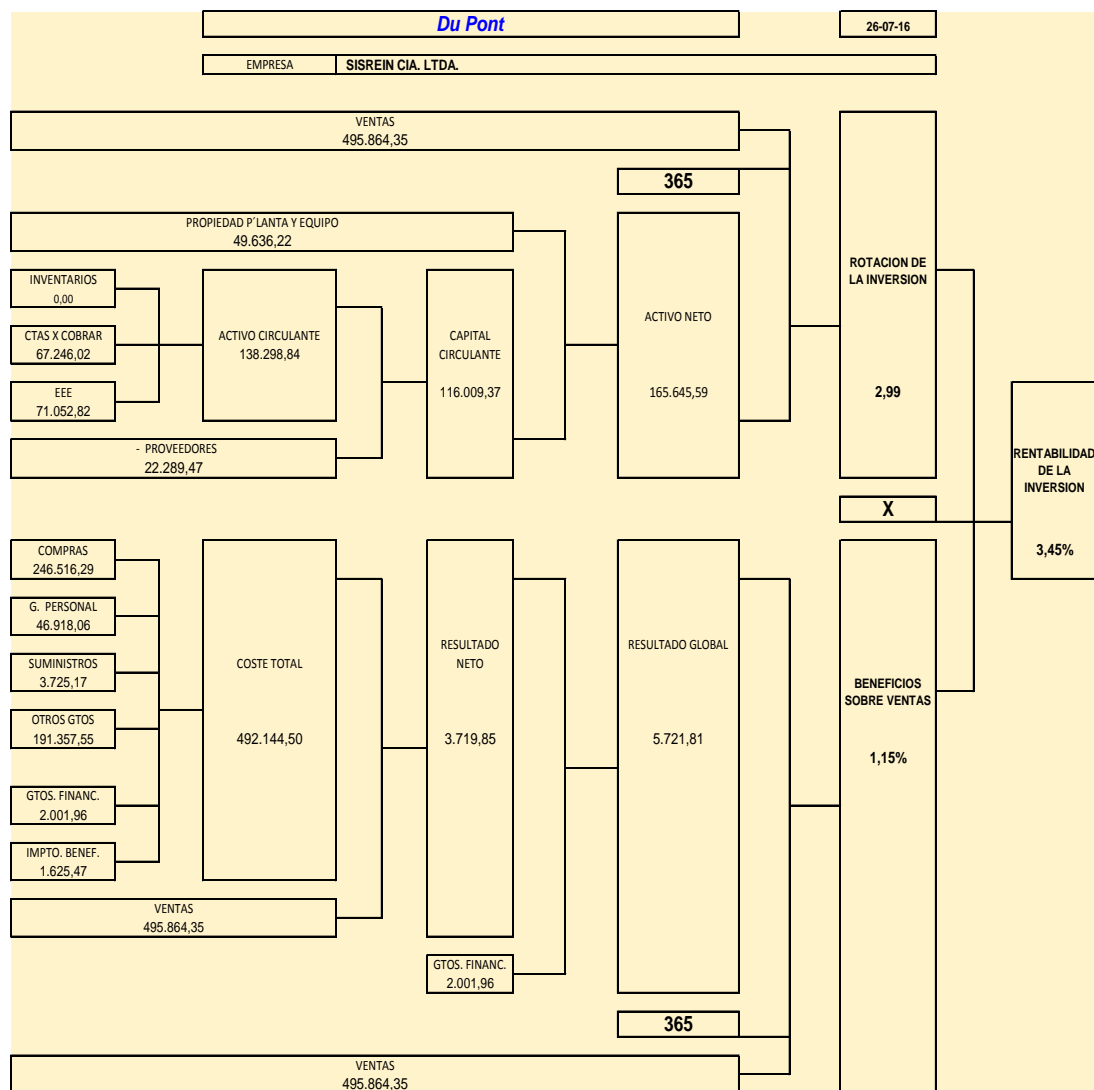


Figura 49. Análisis horizontal estado de resultados

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

CAPÍTULO V

MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

El Modelo de Planeación Financiero propuesto para la empresa SISREIN CIA. LTDA., permitirá que se logren alcanzar los objetivos estratégicos mediante un actuar armónico y debidamente sistematizado de todos sus integrantes, áreas y funciones correctamente segregadas. Así mismo, facilitará e incrementará el interés de los individuos externos potenciales (inversionistas, crédito a clientes, etc.). Adicionalmente, el modelo facilitará a la empresa que sus inversiones sean exitosas, así como la previsión de las consecuencias futuras de decisiones tomadas en el presente, a fin de mitigar riesgos. El modelo propuesto se encuentra delimitado para el período 2016 – 2020, donde se logrará que los planes elaborados para cada área de la empresa se encuentren debidamente alineados y en coherencia con los objetivos.

5.1 ETAPAS DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

5.1.1 Obtener información y determinar objetivos y expectativas

En esta etapa lo que se realiza es un análisis situacional de la empresa, donde se abordan los aspectos internos y externos que afectan la gestión de la institución, con un enfoque particular en la gestión económica financiera. La aplicación de este análisis se evidencia en el desarrollo del Capítulo 3, en el cual se analizaron los diferentes factores que la afectan de manera directa e indirecta, siguiendo la estructura detallada a continuación:

Análisis externo.-

Se estudiaron todas aquellas variables del macroambiente, como: económicas, político-legales, socioculturales y tecnológicas. De lo cual se evidenció que las principales variables de incidencia para las PYME y de

manera particular a SISREIN son: en el ámbito económico variables con la tasa de inflación, tasas de interés activa y pasiva, riesgo país e inversión existente en el mercado de enfoque; en lo que concierne a lo tecnológico debido a la naturaleza de los productos/servicios que presta SISREIN se encontró factores que le brindan competitividad dentro de su desarrollo económico.

Así mismo, se analizaron los factores del microambiente que afectan positiva o negativamente a SISREIN, el mismo que se lo hizo con base a las “cinco fuerzas de Porter”, de acuerdo a la siguiente estructura:

Clientes.- se analizaron tanto los clientes actuales, para medir el grado de fidelidad con que cuenta SISREIN en su cartera; así como aquellos clientes potenciales determinados de acuerdo a la definición de la demanda insatisfecha, determinando así que la empresa se encuentra en capacidad de captar el 20% de los mismos.

Competencia.- se analiza factores como la participación dentro del mercado PYME por parte de SISREIN, así como un estudio comparativo de factores como: precios, calidad de producto/servicio, disponibilidad de producto/servicio, variedad de producto/servicio y la forma de pago que se oferta a los clientes. Aquí se evidenció el alto grado de competitividad con que cuenta SISREIN, definiéndose como la segunda PYME más importante dentro de su segmento.

Proveedores.- se definen y analizan tanto la relación comercial y poder de negociación de SISREIN con sus proveedores.

Barreras de Entrada.- dentro de este factor se delimitó la oportunidad con que cuenta SISREIN, al existir dificultades agudas para el ingreso de nuevos competidores en el mercado local.

Productos Sustitutos.-este factor no fue analizado debido a la inexistencia de productos sustitutos.

De igual forma, se efectuó el análisis interno de SISREIN CIA. LTDA., mediante la utilización de la cadena de valor y el estudio de cada uno de sus procesos, así se definió:

Procesos de Apoyo.- se analizó solamente aquellos procesos relacionados a la Administración y Liderazgo de la empresa, en lo que se encuentra especialmente considerada la comunicación que se lleva a cabo en la misma.

Actividades Primarias.- se efectuó el estudio a las áreas que permiten el desarrollo de la operatividad de SISREIN, como son el área de adquisiciones, servicio al cliente y la de entrega del producto/servicio al consumidor final.

Actividades Secundarias.- se analizaron las falencias y fortalezas con que cuenta SISREIN dentro de su estructura organizativa funcionalmente, por lo que se analizaron los procesos correspondientes al área de talento humano y área financiera.

Una vez realizado este análisis, se lo sintetiza en una matriz FODA, la cual nos da paso posteriormente a la creación y definición de las estrategias que nos permitan explotar las oportunidades y fortalezas; y reducir las amenazas y debilidades.

Las Estrategias definidas para SISREIN se resumen a continuación:

- Realizar campañas de marketing agresivas para clientes potenciales.
- Implementar nuevos servicios profesionales.
- Mejorar continuamente los procesos.

- Realizar capacitaciones en nuevos procesos de Refrigeración Industrial.
- Crear un ambiente de innovación.
- Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.
- Implementar el departamento de Talento Humano.
- Potencializar las herramientas de marketing en precio, calidad, promoción, publicidad y entrega del producto/servicio para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
- Conocer el nivel de satisfacción del cliente, con el fin de orientar acciones encaminadas al cumplimiento total de sus requerimientos.
- Buscar inversionistas nacionales.
- Implementar un modelo de gestión con objetivos y metas delimitadas que permita mitigar riesgos.
- Establecer políticas de capacitación continua en el personal.

5.1.2 Analizar y evaluar la situación financiera

Este segundo paso es importante para el análisis de la posición financiera actual de la empresa, se realizó los siguientes análisis a los Estados Financieros de la empresa dentro del capítulo IV:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Indicadores Financieros

Dichos análisis deben estar alineados y con base al análisis situacional realizado anteriormente (macro y micro), así como a las políticas internas o ausencia de las mismas con que cuenta SISREIN.

El análisis vertical de los estados financieros de la empresa nos permitió conocer la constitución e incidencia que tiene cada partida contable dentro de la situación financiera de SISREIN CIA. LTDA.; mientras que el análisis horizontal nos permite medir la evolución de las cuentas de SISREIN, su mejora en la estructura de inversión y financiamiento, así como en la gestión operativa y resultados alcanzados.

Lo más relevante de estos análisis es la evidencia de la cartera saludable con la que cuenta, así como la reducción de ventas y margen de utilidad neta con la que cuenta la empresa, lo mismo que frente a su nivel de gasto mantenido históricamente, representa un riesgo financiero para la misma.

Cuadro 10.**Resumen de principales resultados análisis vertical**

	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	20%	6%	8%
CLIENTES	54%	51%	40%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	16%	25%	35%
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	14%	25%	30%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PPE	-4%	-8%	-14%
PASIVO CORRIENTE			
PROVEEDORES	36%	23%	14%
OBLIGACIONES BANCARIAS	5%	6%	5%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	19%	21%	3%
CUENTAS POR PAGAR SUELDOS Y BENEFICIOS	1%	3%	4%
ANTICIPO CLIENTES	26%	34%	23%
PATRIMONIO			
APORTE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	0%	0%	36%
RESULTADOS ACUMULADOS AÑOS ANTERIORES	3%	6%	12%
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	3%	2%	1%
VENTAS	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	94%	89%	80%
GASTOS DE VENTA, ADMINISTRACIÓN Y GENERAL	6%	10%	19%
UTILIDAD NETA	1%	1%	0,19%

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Cuadro 11.**Resumen de principales resultados análisis horizontal**

	2014 VS 2013	2015 VS 2014
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	- 37.461,99	- 2.185,35
INVERSIONES CORRIENTES	1.010,69	- 1.010,69
CLIENTES	- 18.903,54	- 61.756,02
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	- 268,24	- 463,59
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	18.589,11	- 4.227,62
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	23.961,34	- 13.268,71
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PPE	8.511,56	2.742,54
PASIVO CORRIENTE		
PROVEEDORES	- 40.877,83	- 34.131,14
OBLIGACIONES BANCARIAS	3.590,95	- 7.396,18
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	2.553,15	- 49.043,57
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	- 14.448,29	- 360,51
CUENTAS POR PAGAR SUELDOS Y BENEFICIOS	4.658,37	- 426,35
ANTICIPO CLIENTES	13.300,96	- 46.430,41
PASIVO NO CORRIENTE		
OBLIGACIONES BANCARIAS	8.801,91	- 8.801,91
PATRIMONIO		
APORTE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	-	60.000,00
RESULTADOS ACUMULADOS AÑOS ANTERIORES	7.042,41	5.466,18
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	- 1.576,23	- 4.530,63
VENTAS	- 224.516,35	- 277.102,60
COSTO DE VENTAS	- 250.353,91	- 290.063,68
GASTOS DE VENTA, ADMINISTRACIÓN Y GENERAL	31.222,20	18.345,42
UTILIDAD NETA	- 1.576,23	- 4.530,63

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Los indicadores financieros son la carta de presentación de la institución, por lo que nos permitió definir los puntos a mejorar de la empresa y aquellos que se deben mantener, esto con base principalmente a la comparación

coherente con los indicadores del sector de la industria al que pertenece SISREIN y/o a su competidor más semejante y/o las políticas internas de la empresa, que en el caso de SISREIN son inexistentes en varios de los casos, exceptuando el indicador de liquidez y capital de trabajo que lo han definido de forma empírica.

Cuadro 12.

Resumen de principales resultados indicadores financieros

	2013	2014	2015
<u>LIQUIDEZ</u>			
LIQUIDEZ	0,95	0,94	1,67
CAPITAL DE TRABAJO	- 11.580,35	-	55.382,85
		12.762,04	
<u>ACTIVIDAD</u>			
PLAZO MEDIO DE COBRO	54	61	49
PLAZO MEDIO DE PAGO	109	57	37
<u>ENDEUDAMIENTO</u>			
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	1.638,40	1.047,94	101,12
APALANCAMIENTO FINANCIERO	17,38	11,90	2,01
<u>RENTABILIDAD</u>			
MARGEN NETO	0,71	0,71	0,19
ROA	2,60	2,18	0,57
ROE	45,16	25,95	1,14

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

5.2 DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO

Para el desarrollo del Plan Financiero es necesario determinar el período de tiempo por el cual se aplicará el mismo, en SISREIN se ha definido un tiempo de cinco años, desde el 2016 al 2020.

5.2.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas se llevó a cabo en base a los siguientes métodos:

Método histórico

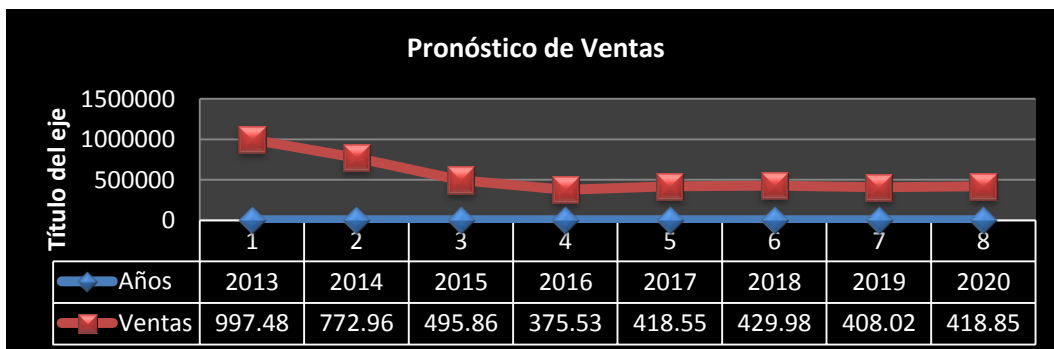


Figura 50. Proyeccion de ventas

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

En este método se tomó como supuesto el comportamiento de las ventas basado en la tasa de crecimiento económico ecuatoriano definido por BCE, que se encuentra en el 3,70%, con lo que se evidencia un comportamiento ascendente de las venas año a año.

Método de regresión lineal

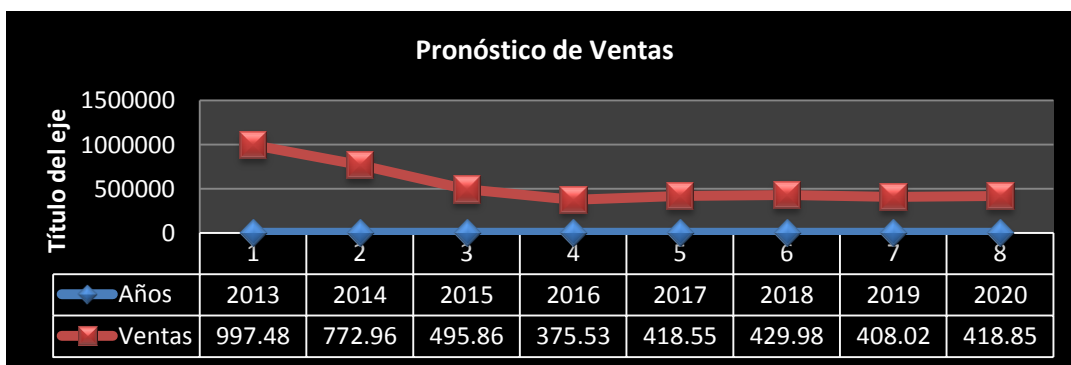


Figura 51. Pronóstico de ventas

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Para este pronóstico se ha tomado como factor de crecimiento el porcentaje que estima la empresa crecer (5%), de conformidad a los resultados del análisis situacional, con la captación del 20% de la demanda

insatisfecha del mercado, donde evidenciamos una tendencia ascendente en ventas mucho más pronunciada.

Método de regresión exponencial

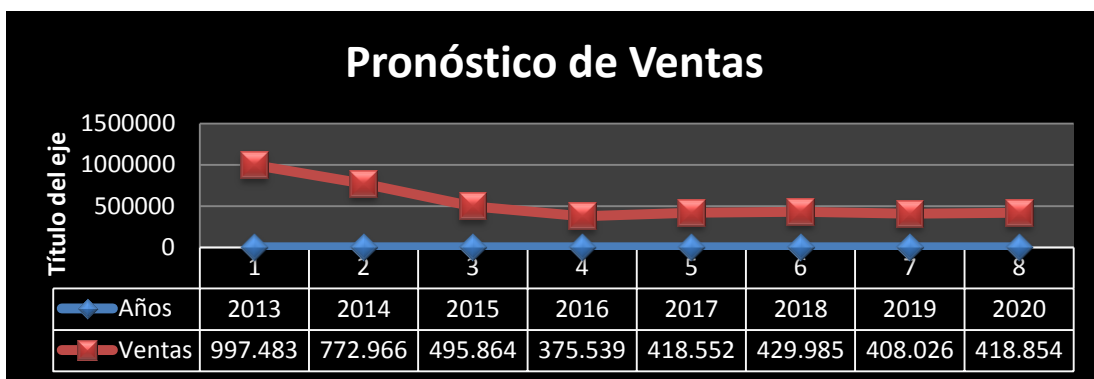


Figura 52. Proyección de ventas

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Se toma como referencia el crecimiento en base al comportamiento de los últimos tres años anteriores al de pronóstico, buscando solamente incrementar las ventas de la empresa, lo cual se evidencia en la figura N°. 52.

Método de promedios móviles

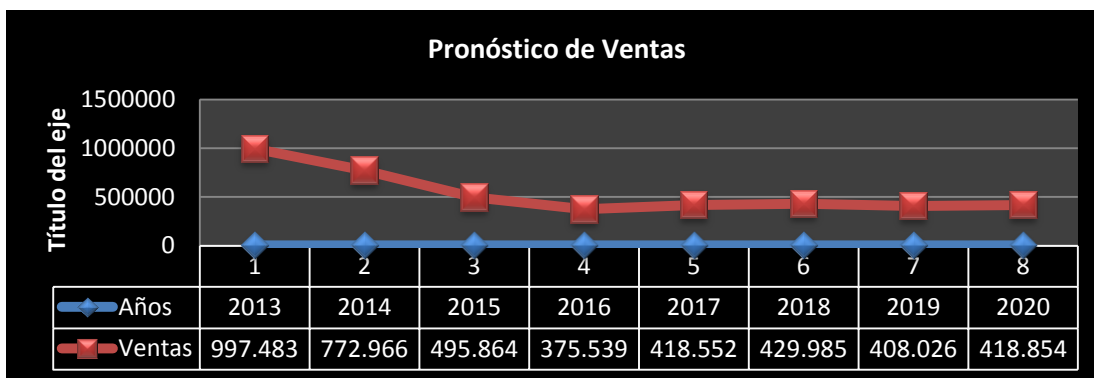


Figura 53. Pronóstico de ventas

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Este método es más idóneo para SISREIN, ya que el método de Promedios Móviles brinda una tendencia mucho más estable y real, con base al comportamiento histórico estudiado de los años 2013 al 2015; donde no ha mantenido crecimiento en el nivel de ventas, sino al contrario, una tendencia a la reducción de las mismas.

5.2.2 Proyección de gastos

Los gastos se los debe proyectar en base al comportamiento histórico, con base en el último año analizado (2015) y su representatividad frente a las ventas anuales, con lo que por cada año se debe tomar como base las ventas pronosticadas y el comportamiento promedio del análisis vertical del Estado de Resultados.

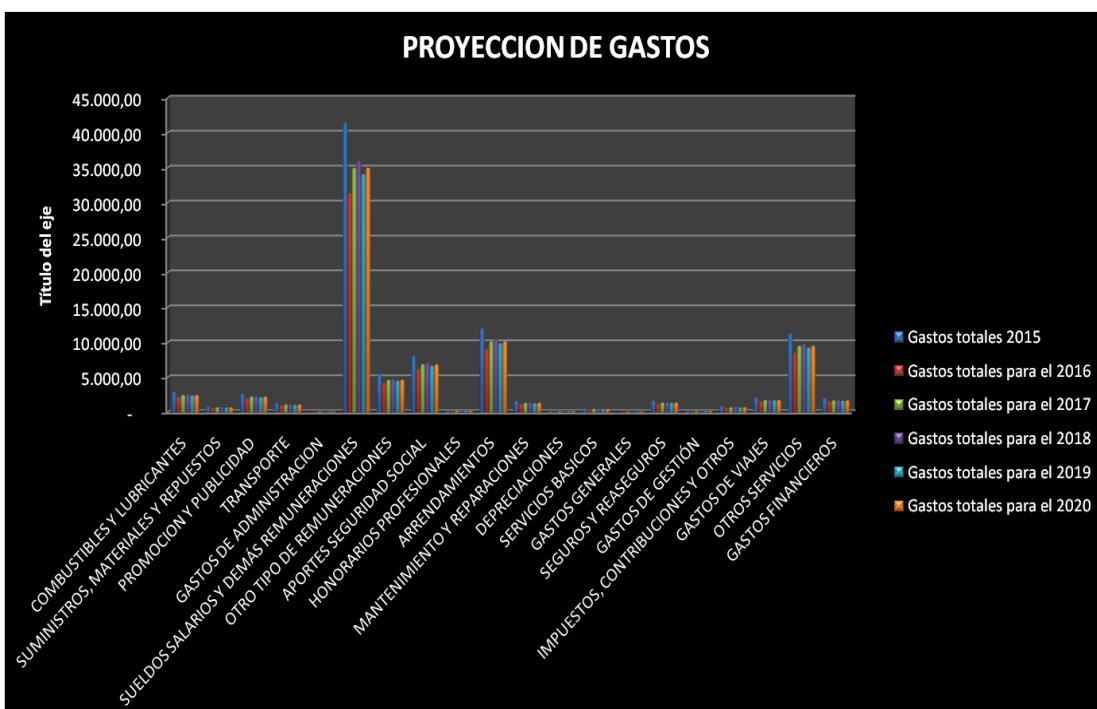


Figura 54. Proyección de gastos

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

5.2.3 Estrategias.-

<u>RESUMEN DE ESTRATEGIAS APLICADAS EN LAS PROYECCIONES</u>	
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar mercado en la ciudad de Quito y captar nuevos clientes, con el fin de mantener estables las ventas y no un comportamiento decreciente de las mismas. • Aplicar el método de promedios móviles debido a la realidad de la empresa.
COSTOS Y GASTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el margen de costos y gastos del año 2015 frente al nivel de ventas. • Mejorar la administración financiera, con el fin de que los costos y gastos no tengan un comportamiento creciente de período en período; esto se logrará evitando el ingreso de gastos personales de los accionistas dentro de los de la empresa.
INVERSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No realizar ningún tipo de inversión dentro de los siguientes cinco años, con el fin de aprovechar al máximo la capacidad actual subutilizada de la empresa.
FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener obligaciones únicamente con sus proveedores. • Financiar las operaciones de la empresa con fondos propios, generados por la misma.

5.2.4 Establecimientos de metas y objetivos.-

Con el fin de que la empresa tenga un horizonte financiero mediante el uso del modelo de Planeación Propuesto, se hace indispensable la

determinación de metas y objetivos cuantificables en lo concerniente a mejoramiento de indicadores financieros.

INDICADORES	OBJETIVOS	METAS				
		2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ	Cumplir la política de razón corriente, y mantenerla los cinco años sobre el 1,60%.	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
	Seguir manteniendo el Capital de Trabajo sobre los USD 30.000	35M	35M	35M	35M	35M
ACTIVIDAD	Cumplir el plazo de cobro con sus clientes en un plazo de 30 a 60 días.	60	60	60	60	60
	Solventar los pagos a proveedores en un plazo de 30 a 45 días.	45	45	45	45	45
ENDEUDAMIENTO	Mantener el nivel de endeudamiento máximo en un 60%.	60%	60%	60%	60%	60%
RENTABILIDAD	Mejorar el nivel de rentabilidad, e incrementar al 2%.	1%	1%	1%	1%	1%

5.3 Proyección Financiera

5.3.1 Proyección de flujo de efectivo.-

Dentro del flujo se han considerado para SISREIN una proyección basada en el comportamiento histórico de acuerdo a la representatividad de cada partida en el 2015 con base a las ventas, adicionalmente se debe considerar que dentro del escenario normal, SISREIN seguirá manejando sus políticas actuales, y que sobretodo evitará el endeudamiento con terceros.

Adicionalmente, dentro del flujo proyectado se debe considerar los ingresos o salidas de efectivo que generará la aplicación de las estrategias definidas en el capítulo III del presente trabajo.

Cuadro 13.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

SISREIN CIA. LTDA.
MODELO DE SIMULACIÓN FINANCIERA DATOS GENERALES
PROYECCIÓN DE ESTADOS

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Efectivo inicial					
Ventas	375.539,99	418.552,72	429.985,69	408.026,13	418.854,85
Efectivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar	51.636,75	57.551,00	59.123,03	56.103,59	57.592,54
30 días (35%)	147.033,19	145.239,67	150.490,53	137.110,02	147.450,08
60 días (65%)	247.127,41	267.399,55	278.252,12	267.595,94	271.082,54
EFFECTIVO RECIBIDO DE CLIENTES	394.160,60	412.639,23	428.742,65	404.705,95	418.532,62
Costo de venta	302.227,53	336.843,36	346.044,40	328.371,76	337.086,51
Compras					
Cuentas por pagar proveedores	36.519,16	40.701,91	41.813,70	39.678,25	40.731,29
Crédito a 30 (55%)	164.632,25	183.677,29	189.902,71	181.414,47	184.998,15
Crédito a 45 días (45%)	123.365,58	148.983,32	155.029,90	149.092,74	151.035,32
EFFECTIVO PAGADO POR PROVEEDORES	287.997,84	332.660,61	344.932,61	330.507,21	336.033,48
Subtotal Flujo de efectivo de Operación	106.162,76	79.978,61	83.810,05	74.198,75	82.499,14
Gastos de Ventas	5.807,21	6.472,34	6.649,14	6.309,56	6.477,01
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.199,57	2.451,50	2.518,46	2.389,84	2.453,27
SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	621,67	692,87	711,79	675,44	693,37
PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.002,42	2.231,77	2.292,73	2.175,64	2.233,38
TRANSPORTE	983,56	1.096,21	1.126,15	1.068,64	1.097,00
Gastos de Administración	52.613,24	58.639,33	60.241,09	57.164,56	58.681,66
SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	31.371,43	34.964,58	35.919,65	34.085,22	34.989,82
OTRO TIPO DE REMUNERACIONES	4.161,69	4.638,35	4.765,05	4.521,70	4.641,70
APORTES SEGURIDAD SOCIAL	6.149,04	6.853,33	7.040,53	6.680,97	6.858,28
HONORARIOS PROFESIONALES	157,77	175,84	180,64	171,42	175,97
ARRENDAMIENTOS	9.088,13	10.129,05	10.405,73	9.874,30	10.136,36
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.203,94	1.341,84	1.378,49	1.308,09	1.342,81
PROVISIONES	81,54	90,87	93,36	88,59	90,94
SERVICIOS BASICOS	399,70	445,48	457,64	434,27	445,80
Gastos Generales	12.074,81	13.457,80	13.825,41	13.119,34	13.467,52
SEGUROS Y REASEGUROS	1.230,03	1.370,91	1.408,35	1.336,43	1.371,90
GASTOS DE GESTIÓN	113,37	126,36	129,81	123,18	126,45
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	638,54	711,68	731,11	693,78	712,19
GASTOS DE VIAJES	1.571,43	1.751,41	1.799,25	1.707,37	1.752,68
OTROS SERVICIOS	8.521,44	9.497,45	9.756,88	9.258,59	9.504,30
(-) Costos Financieros	1.516,17	1.689,83	1.735,99	1.647,33	1.691,05
Intereses por Préstamos Bancarios	1.516,17	1.689,83	1.735,99	1.647,33	1.691,05
(+) Ingresos Financieros					
(-) Otros Gastos Neto					
Impuestos y Participación	6.184,38	438,45	488,67	502,01	476,38
PARTICIPACION TRABAJADORES	257,68	195,16	217,51	223,45	212,04
IMPUESTO A LA RENTA	3.488,04	243,29	271,16	278,57	264,34
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMP.	2.438,66	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros activos corrientes	57.540,30	57.540,30	57.540,30	57.540,30	57.540,30
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR SUELDOS Y BENEFICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ANTICIPO CLIENTES	38.708,10	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OEPACIÓ	-13.463,94	-719,14	869,75	-4.544,06	1.705,52
MUEBLES Y ENSERES	1.634,70	1.634,70	1.634,70	1.634,70	1.634,70
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	350,89	350,89	350,89	350,89	350,89
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	47.650,63	47.650,63	47.650,63	47.650,63	47.650,63
Total activos	49.636,22	49.636,22	49.636,22	49.636,22	49.636,22
Depreciación Acumulada	-28.345,48	-33.668,17	-38.990,85	-44.313,54	-49.636,22
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	5.322,68	5.322,68	5.322,68	5.322,68	5.322,68
OBLIGACIONES BANCARIAS CP	8.801,91	0,00	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	4.209,34	4.209,34	4.209,34	4.209,34	4.209,34
OBLIGACIONES BANCARIAS LP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL SOCIAL	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
APORTE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACION	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
RESERVA LEGAL	166,26	262,40	361,16	454,88	551,09
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCI	8.888,17	96,14	98,76	93,72	96,21
FLUJO DE EFECTIVO	979,94	27.949,07	34.814,78	42.364,28	49.328,65

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

5.3.2 Estados financieros proyectados

Los Estados Financieros de la empresa son de vital importancia para la Planeación Financiera, puesto que nos permiten conocer la posición futura de la misma, dentro de este factor, en SISREIN se deben proyectar los mismos con base a los flujos y supuestos estimados anteriormente.

Cuadro 14.

Estado de Situación Financiera Proyectado

SISREIN GUZMAN SISTEMAS DE REFRIGERACION INDUSTRIAL CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO	131.447,73	159.008,42	162.123,48	161.330,86	164.461,50
ACTIVO CORRIENTE	110.156,99	143.040,37	151.478,11	156.008,17	164.461,50
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	979,94	27.949,07	34.814,78	42.364,28	49.328,65
INVERSIONES CORRIENTES					
CLIENTES	51.636,75	57.551,00	59.123,03	56.103,59	57.592,54
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	57.540,30	57.540,30	57.540,30	57.540,30	57.540,30
ACTIVO NO CORRIENTE	21.290,74	15.968,05	10.645,37	5.322,68	0,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	49.636,22	49.636,22	49.636,22	49.636,22	49.636,22
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PPE	-28.345,48	-33.668,17	-38.990,85	-44.313,54	-49.636,22
PASIVO	48.588,87	75.188,18	77.315,60	75.585,77	77.754,34
PASIVO CORRIENTE	48.588,87	75.188,18	77.315,60	75.585,77	77.754,34
PROVEEDORES	36.519,16	40.701,91	41.813,70	39.678,25	40.731,29
OBLIGACIONES BANCARIAS	1.516,17	1.689,83	1.735,99	1.647,33	1.691,05
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	4.209,34	4.209,34	4.209,34	4.209,34	4.209,34
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR SUELDOS Y BENEFICIOS	6.344,20	7.070,84	7.263,98	6.893,01	7.075,94
RESULTADOS ACUMULADOS		21.516,27	22.292,60	23.157,84	24.046,72
OBLIGACIONES CON EL IESS					
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMP.					
ANTICIPO CLIENTES					
PROVISIONES					
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES BANCARIAS					
PATRIMONIO	82.858,86	83.820,24	84.807,88	85.745,08	86.707,16
CAPITAL SOCIAL	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
APORTE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACION	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
RESERVA LEGAL	166,26	262,40	361,16	454,88	551,09
RESULTADOS ACUMULADOS	21.516,27	22.292,60	23.157,84	24.046,72	24.890,20
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	776,33	865,24	888,88	843,48	865,87
PASIVO + PATRIMONIO	131.447,73	159.008,42	162.123,48	161.330,86	164.461,50

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

Cuadro 15.

Estado de Resultados

SISREIN GUZMAN SISTEMAS DE REFRIGERACION INDUSTRIAL CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	375.539,99	418.552,72	429.985,69	408.026,13	418.854,85
COSTO DE VENTAS	-302.227,53	-336.843,36	-346.044,40	-328.371,76	-337.086,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	73.312,46	81.709,36	83.941,29	79.654,37	81.768,34
GASTOS DE VENTA, ADMINISTRACION Y GENERAL	70.495,26	78.569,48	80.715,64	76.593,46	78.626,19
GASTOS DE VENTAS	5.807,21	6.472,34	6.649,14	6.309,56	6.477,01
GASTOS DE ADMINISTRACION	52.613,24	58.639,33	60.241,09	57.164,56	58.681,66
GASTOS GENERALES	12.074,81	13.457,80	13.825,41	13.119,34	13.467,52
UTILIDAD OPERATIVA	2.817,21	3.139,88	3.225,64	3.060,91	3.142,14
GASTOS FINANCIEROS	1.516,17	1.689,83	1.735,99	1.647,33	1.691,05
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	1.301,03	1.450,05	1.489,66	1.413,58	1.451,10
PARTICIPACION EMPLEADOS	195,16	217,51	223,45	212,04	217,66
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.105,88	1.232,54	1.266,21	1.201,54	1.233,43
IMPUESTO A LA RENTA	243,29	271,16	278,57	264,34	271,35
UTILIDAD NETA	862,59	961,38	987,64	937,20	962,08

Fuente: Información interna de SISREIN

Elaborado por: Wilson Salazar E.

5.3.3 Análisis de Indicadores Financieros con base al modelo.-

<u>LIQUIDEZ</u>	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	2,27	1,90	1,96	2,06	2,12
Capital de Trabajo	61.568,12	67.852,19	74.162,51	80.422,40	86.707,16

Una vez aplicadas las estrategias implantadas podemos evidencia el mejoramiento de los indicadores de liquidez frente al año base 2015, donde la razón corriente fue de 1,29 y el capital de trabajo de USD 30.928,95.

Así mismo, la razón corriente alcanzada se encuentra por debajo de la del promedio de la industria, que es del 4,07%; misma que para una PYME es demasiado conservadora, por lo que la alcanzada en período de tiempo 2016 al 2020 es adecuada para SISREIN, puesto que cuenta con la capacidad para solventar sus gastos inmediatos, así como sus pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo alcanzado con el modelo propuesto muestra un comportamiento equilibrado y coherente con la proyección de ventas.

En conclusión las estrategias implementadas orientan al cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

ACTIVIDAD	2016	2017	2018	2019	2020
Plazo Medio de cobro	50	50	50	50	50
Plazo Medio de Pago	44	44	44	44	44

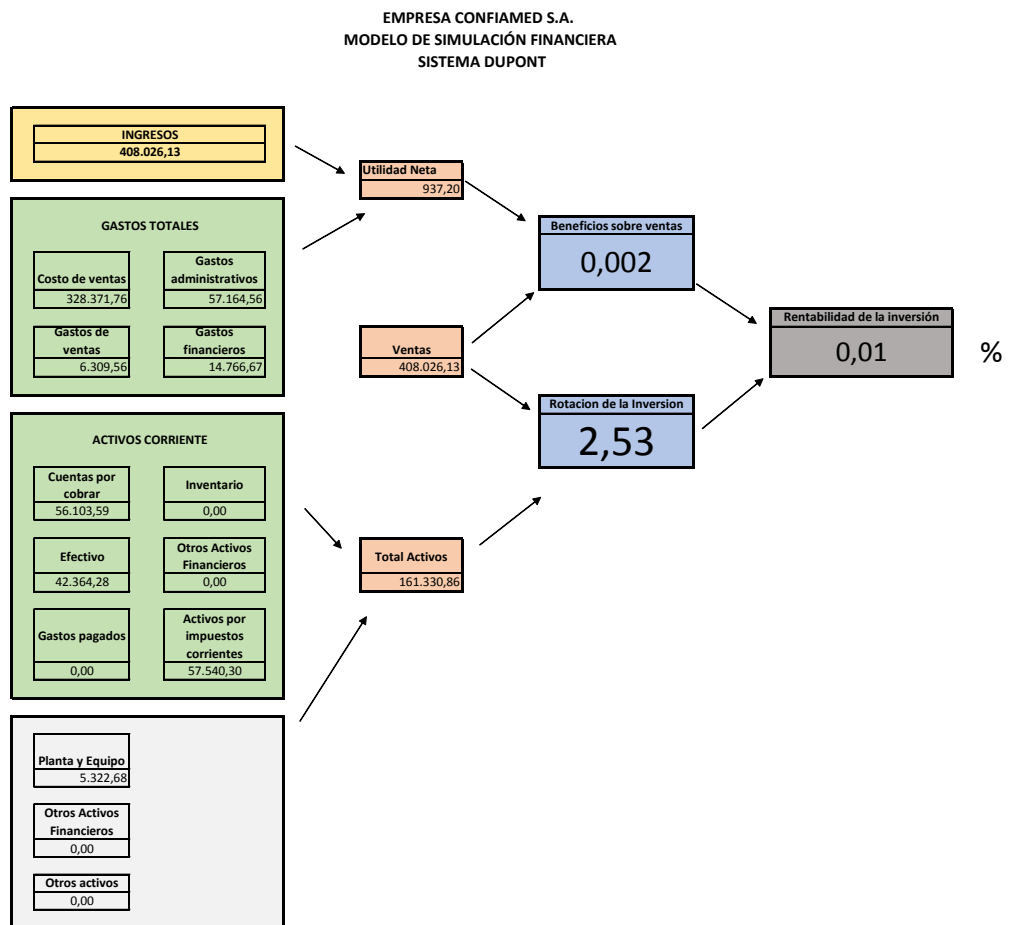
En lo que respecta a los principales indicadores de Actividad de SISREIN, se puede observar que se logra mantener un equilibrio y comportamiento estable en los plazos de cobro y pago, tal como se plantea en los objetivos y metas establecidas, mejorándolas en comparación a los años históricos analizados donde difieren año tras año, cerrando en el 2015 con un plazo de cobro de 49 y de pago de 37 días.

ENDEUDAMIENTO	2016	2017	2018	2019	2020
Endeudamiento total	36,96	47,29	47,69	46,85	47,28

Los resultados alcanzados han mejorado el nivel de endeudamiento de SISREIN CIA. LTDA., en cuya estrategia está manejar un porcentaje no mayor al 50%, mismo que el cierre del año 2015 fue del 65%; por lo que las políticas de financiamiento y el evitar incurrir en créditos con terceros ha equilibrado este nivel de endeudamiento, que en su mayor parte es con sus proveedores y accionistas.

RENTABILIDAD	2016	2017	2018	2019	2020
Margen Neto	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23

En lo concerniente a rentabilidad frente al 2015 que fue de 0,19%, se ha logrado el objetivo y meta de elevar dicho indicador al 1% (mínimo), gracias al manejo y aplicación de estrategias del modelo propuesto.



En lo que concierne al sistema dupont vemos que se mantiene un equilibrio dentro del período 2016 al 2020.

	2016	2017	2018	2019	2020
DUPONT	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

La empresa SISREIN ahora cuenta con la propuesta de Modelo de Planeación Financiera para los años 2016 al 2020, para lo cual es decisión de la misma la aplicación interna del mismo. El objetivo de la investigación realizada se cumple y mide con la revisión y comparación de indicadores históricos frente a los obtenidos con el modelo, lo cual se ha analizado en el apartado 5.3.3.

5.5 MONITOREO Y CONTROL DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

De ser aplicado el modelo propuesto dentro de la empresa SISREIN CIA. LTDA., se lo debe ir monitoreando con base a las proyecciones realizadas, para poder validar si se está cumpliendo su objetivo; con el fin de realizar una mejor toma de decisiones que ayuden al mejoramiento de indicadores, especialmente de rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente, una de las estrategias planteadas en el presente proyecto es mantener el comportamiento de los costos y gastos dentro de su representatividad en el Estado de Resultados, tomando como base de este comportamiento el obtenido en el 2015, que es del 80% y 19%, respectivamente. Una vez utilizado el modelo de planeación financiera se obtienen los siguientes resultados:

SISREIN GUZMAN SISTEMAS DE REFRIGERACION INDUSTRIAL CIA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	80%	80%	80%	80%	80%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	20%	20%	20%	20%	20%
GASTOS DE VENTA, ADMINISTRACION Y GENERAL	19%	19%	19%	19%	19%
GASTOS DE VENTAS	2%	2%	2%	2%	2%
GASTOS DE ADMINISTRACION	14%	14%	14%	14%	14%
GASTOS GENERALES	3%	3%	3%	3%	3%
UTILIDAD OPERATIVA	1%	1%	1%	1%	1%
GASTOS FINANCIEROS	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%
PARTICIPACION EMPLEADOS	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0,29%	0,29%	0,29%	0,29%	0,29%
IMPUESTO A LA RENTA	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD NETA	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La empresa SISREIN GUZMÁN SISTEMAS DE REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL CIA. LTDA., constituida en el año 2011, ha sufrido un crecimiento económico bastante acelerado, esto debido principalmente a su pronta captación del mercado local; sin embargo, mantiene aún una estructura organizativa familiar y por lo cual un manejo administrativo financiero empírico, lo cual le resta competitividad frente a las demás PYME.
- Su direccionamiento a la consecución de metas no es claro debido a la falta de una organización mayormente formalizada.
- De acuerdo al análisis situacional realizado en el capítulo 3, se ha determinado que SISREIN cuenta con una situación externamente favorable, es decir que mantiene un potencial aprovechamiento de oportunidades que le ayuden a minimizar las amenazas con las que cuenta; sin embargo, por contraste se encuentra en una situación interna no tan favorable, por lo que presenta varias debilidades, generadas principalmente por el manejo empírico con el que desarrolla sus actividades económicas, especialmente la poca organización, inexistente planificación tanto estratégica como financiera, falta de departamentos especializados por área, y el delineamiento de políticas internas financieras; factores que de no ser corregidos seguirán afectando al normal desenvolvimiento de la empresa.
- El sector alimenticio y de salud donde principalmente participa SISREIN, es un mercado que no se ha contraído fuertemente pese a la coyuntura

económica actual, por lo que la empresa cuenta con una potencial demanda de nuevos clientes; sin embargo debido a su capacidad productiva no puede abarcar de manera pronunciada la misma, por lo que estima un crecimiento conservador. Esto es apoyado especialmente por la gran relación que mantiene SISREIN con los proveedores grandes, cabe recalcar que adicionalmente, la empresa cuenta con pocos competidores grandes, lo cual facilita la captación del mercado.

- Con la aplicación de las encuestas realizadas a los clientes actuales de SISREIN, se evidencia el alto grado de satisfacción y fidelización de la cartera con la que cuenta actualmente.
- El resultado del análisis financiero realizado, ha podido determinar la falta de establecimiento de políticas internas, puesto que debido a esto no se cuenta con un rumbo claro para el manejo administrativo financiero, lo cual entorpece la consecución de metas y objetivos institucionales.
- Con base a las proyecciones realizadas, se determina el buen funcionamiento y mejoramiento que brindaría el modelo de Planeación Financiera propuesto, sin embargo, el mismo debe ser evaluado y monitoreado de manera conservadora y paulatina.

6.2 RECOMENDACIONES

- Reformar la estructura organizacional de la empresa con base a los procesos de la cadena de valor propuesta, segregando correctamente las funciones y responsables de las mismas, para que se pueda descentralizar la toma de decisiones.
- Implementar un departamento de Talento Humano, que permita a los directivos de la empresa deslindarse de ciertos procesos de los cuales no

son especialistas, y así brindar mejor ambiente laboral y cuidado a los colaboradores de la empresa.

- Definir políticas financieras, especialmente de liquidez y actividad; para que la empresa pueda encaminar sus acciones al cumplimiento de las mismas, y se tenga un manejo administrativo financiero mucho más formalizado.
- Desarrollar y aplicar las estrategias propuestas en este Modelo de Planeación Financiera, con el fin de que se logre el cumplimiento de la Visión empresarial establecida.
- Realizar constantes evaluaciones a los indicadores financieros de la empresa, con la finalidad de identificar los riesgos de la empresa y poder tomar decisiones prudentes y adecuadas.
- Mejorar la administración de los gastos empresariales, a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Realizar una línea de crédito de capital de trabajo con alguna IFI local, que le permita encontrarse cubierto en caso de emergencia por falta de liquidez, debido a su ciclo productivo.
- Implementar el Modelo de Planeación Financiera propuesto, ya que le permitirá evaluar paulatinamente el funcionamiento de la empresa, así como la acertada toma de decisiones dentro del tiempo adecuado para revertir cualquier comportamiento negativo. Adicional, le permitirá alinear sus actividades a la consecución de un mismo objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANÁLISIS INFORMACIÓN CENSO CAPEIPI 2013 . (s.f.). Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B4XMwhPZFYJzNkZiZnNhTEdKV28/view?pref=2&pli=1>

Armijo. (2011). *DUMORNÉ, Kelly, Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos, Pág. 33-34.* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>

CLERI, C. (2007). *El libro de las Pymes.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2012. (s.f.).

(s.f.). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2014.*

Escobar, F. R. (s.f.). capítulo 6. Métodos verticales. En *“ABC del análisis financiero”* (pág. 83). Ariel Divulgación.

Escobar, F. R. (s.f.). Capítulo 7. Métodos horizontales. En *“ABC del análisis financiero”* (pág. 133). Ariel Divulgación.

FRANCÉS. (2006).

GIL, A. (s.f.). *Introducción al Análisis Financiero.*

GIL, A. (s.f.). *Introducción al Análisis Financiero.*

HITT. (2007).

Milla & Martínez . (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.*

MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. (2014). *TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES PARA EL DESARROLLO.* MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

Perdomo, M. A. (s.f.). capítulo 20 Procedimiento de razones simples. En *“Análisis e interpretación de Estados Financieros”* (págs. 105-107). ECASA.

QUINTERO, P. J. (s.f.). PLANIFICACION FINANCIERA.

QUINTERO, P. J. (s.f.). PLANIFICACION FINANCIERA.

QUINTERO, P. J. (s.f.). PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

REYES, Y. (s.f.). Apuntes Docentes. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Vidales, L. R. (s.f.). "Glosario de términos financieros". Plaza y Valdez editores.

Vidales, L. R. (s.f.). "Glosario de términos financieros". Plaza y Valdez editores.

Vidales, L. R. (Vidales). "Glosario de términos financieros". Editorial Plaza y Valdez editores.

WEBGRAFÍA

<http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec>. (s.f.). Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/dashEmpresas.xhtml>

<http://contenido.bce.fin.ec>. (s.f.). Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

<http://contenido.bce.fin.ec>. (s.f.). Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. (s.f.). Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva. (s.f.). Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=pasiva&dt2=inflacion&anio_inicio=2011&mes_inicio=12&dia_inicio=31&anio_final=2015&mes_final=12&dia

http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais. (s.f.). Obtenido de
http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=01/01/2014&hasta=01/02/2016&pag=10

http://www.bce.fin.ec. (s.f.). Obtenido de
http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa

http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788. (s.f.). Obtenido de
http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/. (s.f.). Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/

http://www.industrias.ec. (s.f.). Obtenido de
http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf