



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN
FINANCIERA PARA LA EMPRESA AMIMECHANICAL S.A.
CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES”**

SOFIA CAROLINA SAÑAY SALAZAR

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

**ING. EDDY GUZMÁN
DIRECTOR**

**ECO. GALO ACOSTA
CODIRECTOR**

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE- 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
**CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sofía Carolina Sañay Salazar

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA AMIMECHANICAL S.A. CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, septiembre del 2010

Sofía Carolina Sañay Salazar

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
**CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

CERTIFICADO

Ing. Eddy Guzmán y Eco. Galo Acosta

CERTIFICAN

Que el trabajo **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA AMIMECHANICAL S.A. CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES”**, realizado por la señorita Sofía Carolina Sañay Salazar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a nombre de la autora, señorita Sofía Carolina Sañay Salazar, para que se entregue al señor Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, septiembre del 2010.

Ing. Edd y Guzmán

DIRECTOR

Eco. Galo Acosta

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**CARRERA INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, Sofía Carolina Sañay Salazar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA AMIMECHANICAL S.A. CON EL FIN DE MAXIMIZAR UTILIDADES**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2010.

Sofía Carolina Sañay Salazar

DEDICATORIA

Dedicado con amor a mis padres Soledad Salazar y Segundo Sañay, quienes con su gran esfuerzo, amor, apoyo y ejemplo, me han sabido enseñar y guiar a lo largo de mi vida, así como proveerme de todo lo necesario para alcanzar esta meta, brindándome este tesoro para mi presente y futuro, al igual que a mis hermanos “Kathy, Paola, Bolívar y Samuel” que me han apoyado siempre y han estado ahí cuando los he necesitado brindándome su amor y afecto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a mi Dios, por ser mi guía, mi soporte, mi proveedor, aquel quién me diera la fortaleza, sabiduría, integridad y firmeza para alcanzar esta meta.

Agradezco a mi familia por su cariño y apoyo en todo momento de mi vida.

A mis maestros que han sabido inculcarme sus conocimientos y sabiduría, a lo largo de toda mi vida estudiantil.

A mi Director de Tesis Ing. Eddy Guzmán, por brindarme su ayuda y compartir sus conocimientos y experiencia para culminar con éxito esta meta.

A mi Codirector de Tesis Eco. Galo Acosta, por asesorarme en la elaboración de este trabajo y por brindarme sus valiosos conocimientos.

Finalmente a todos mis amigos y compañeros a lo largo de estos cinco años por los momentos compartidos, su amistad y comprensión cuando lo he necesitado.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
ENTORNO EMPRESARIAL	5
1.1. FACTORES ECONÓMICOS	5
1.1.1. La dolarización	5
1.1.1.1. Efectos producidos a través de la dolarización	8
1.1.2. Comportamiento del producto interno bruto (PIB)	9
1.1.2.1. Enfoqué del PIB al Sector Industrial y de la Construcción.....	13
1.1.3. Comportamiento de la inflación	20
1.2. FACTORES POLÍTICOS	24
1.2.1. La deuda externa (incumplimiento y recompra)	25
1.2.2. Desarrollo de las políticas en el ámbito financiero.....	27
1.2.3. Efectos de las medidas arancelarias salvaguardas impuestas por el gobierno	29
1.3. FACTORES SOCIALES	34
1.3.1. La población económicamente activa en el Ecuador	34
1.3.2. El empleo, subempleo y desempleo en el Ecuador	35
1.3.2.1. Nivel de empleo en el sector industrial.....	37
1.3.2.2. Enfoqué del empleo a nivel del sector de la construcción	38
1.3.3. Programas sociales que ha emprendido el gobierno para disminuir la pobreza.	40
1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	41
1.4.1. Desarrollo tecnológico e inversión Ecuador a nivel mundial	43
1.4.1.1. Nivel de desarrollo tecnológico industrial	43
1.5. CONCLUSIONES:.....	47
CAPITULO II.....	49
DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA	49
2.1. ORGANIZACIÓN.....	49

2.1.1.	Base legal	49
2.1.2.	Propósito	51
2.1.3.	Cobertura.....	51
2.1.4.	Direccionamiento estratégico	52
2.1.4.1.	Visión	52
2.1.4.2.	Misión	52
2.1.4.3.	Principios y Valores.....	52
2.1.4.4.	Objetivos Estratégicos	54
2.2.	PROCESOS.....	55
2.2.1.	Proceso administrativo.....	55
2.2.1.1.	Análisis situacional proceso administrativo	57
2.2.1.1.1.	Proceso de Planificación	58
2.2.1.1.2.	Control de Actividades	58
2.2.1.1.3.	Contabilidad	59
2.2.1.1.4.	Ventas	59
2.2.1.1.5.	Logística.....	59
2.2.1.2.	Proceso de recursos humanos.....	59
2.2.1.2.1.	Fase de reclutamiento	60
2.2.1.2.2.	Fase de selección	61
2.2.1.2.3.	Fase de contratación	61
2.2.1.2.4.	Fase de inducción y capacitación	61
2.2.1.2.5.	Fase de evaluación de desempeño	62
2.2.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	62
2.2.2.1.	Clientes.....	62
2.2.2.2.	Competencia.....	63
2.2.2.3.	Proveedores	64
2.2.2.4.	Producto	66
2.2.2.5.	Precio	71
2.2.2.6.	Plaza.....	72

2.2.2.7. Promoción	72
2.2.3. COMERCIALIZACIÓN.....	73
2.2.3.1. Logística.....	73
2.2.3.1.1. Adquisiciones	73
2.2.3.1.2. Proceso de Venta.....	75
2.2.3.1.3. Productos.....	75
2.2.3.1.4. Servicio	78
2.2.4. MATRIZ FODA DIAGNÓSTICO.....	79
2.2.5. CONCLUSIONES.....	82
DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	83
3.1. RESULTADOS FINANCIEROS.....	83
3.1.1. ANÁLISIS VERTICAL.....	84
3.1.1.1. Estado de situación análisis vertical	84
3.1.1.2. Estado de resultados análisis vertical.....	90
3.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL.....	93
3.1.2.1. Estado de situación análisis horizontal	93
3.1.2.2. Estado de resultados análisis horizontal	98
3.2. ÍNDICES FINANCIEROS.....	100
3.3. ANÁLISIS DUPONT.....	106
3.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DETERMINADAS EN EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO:.....	109
3.5. CONCLUSIONES:.....	110
CAPITULO IV	111
4.1. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.	111
4.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	111
4.2. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANIFICACION FINANCIERA	119
4.2.1. ESCENARIO OPTIMISTA	120

4.2.1.1. Planificación y control de ventas.....	120
4.2.1.2. Planificación del inventario.....	124
4.2.1.3. Planificación y control de compras.....	127
4.2.1.4. Planificación y control de gastos.....	130
4.2.1.5. Estados financieros proforma escenario optimista	137
4.2.1.6. Indicadores financieros meta escenario optimista	142
4.2.2. ESCENARIO NORMAL.....	144
4.2.2.1. Planificación y control de ventas.....	144
4.2.2.2. Planificación de inventarios escenario normal.....	145
4.2.2.3. Planificación y control de compras escenario normal	147
4.2.2.4. Planificación y control de gastos escenario normal.....	149
4.2.2.6. Indicadores financieros meta escenario normal	156
4.2.3. ESCENARIO PESIMISTA.....	158
4.2.3.1. Planificación y control de ventas.....	158
4.2.3.2. Planificación de inventarios escenario pesimista	160
4.2.3.3. Planificación y control de compras escenario pesimista.....	161
4.2.3.4. Planificación y control de gastos escenario pesimista	163
4.2.3.5. Estados financieros proforma escenario pesimista.....	166
4.2.3.6. Indicadores financieros meta escenario pesimista.....	170
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL MODELO COMPARATIVO:.....	172
CAPÍTULO V	178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
5.1. CONCLUSIONES	178
5.2. RECOMENDACIONES	182
ANEXOS	183
a) Balance General Amimechanical S.A. años 2007, 2008 y 2009.....	183
b) Estado de resultados Amimechanical S.A. años 2007, 2008 y 2009.....	184
BIBLIOGRAFÍA	185

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Comportamiento del PIB años 2000-2009 (US\$ miles)	12
Gráfico No. 2: Evolución del PIB años 2000-2009 (%)	12
Gráfico No. 3: Participación del PIB sectores productivos años 2001 al 2009 (%)	14
Gráfico No. 4: Estructura porcentual del producto interno bruto por industria	16
Gráfico No. 5: Variación del PIB año 2007 respecto año 2008.....	17
Gráfico No. 6: Valor agregado bruto por industrias.....	19
Gráfico No. 7: Crecimiento del PIB sector de la construcción años 2004 al 2009.....	20
Gráfico No. 8: Evolución inflación año 1999 al 2009.....	21
Gráfico No. 9: Inflación mensual, anual y acumulada años 2000 al 2008.....	22
Gráfico No. 10: Importaciones sector industrial (millones de dólares)	30
Gráfico No. 11: Balanza comercial (millones de dólares).....	31
Gráfico No. 12: Principales productos que sufrieron el castigo arancelario ..	32
Gráfico No. 13: Artículos a los cuales se les aplico los cupos de importación	33
Gráfico No. 14: Composición del PEA por sector	34
Gráfico No. 15: Comportamiento del empleo y desempleo años 2005 al 2008	35
Gráfico No. 16: Comportamiento del subempleo y desempleo años 2005 al 2008.....	36
Gráfico No. 17: Empleo manufacturero y como parte del empleo nacional años 2001 al 2007	37
Gráfico No. 18: Tasa de ocupados por rama	38
Gráfico No. 19: Tasa de subocupados por rama	39

Gráfico No. 20: Nivel de desarrollo tecnológico sector industrial	44
Gráfico No. 21: Importaciones para el sector industrial (millones de dólares)	44
Gráfico No. 22: Bienes de capital que se importan para la industria.....	46
Gráfico No. 23: Organigrama Estructural Amimechanical S.A.....	55
Gráfico No. 24: Proceso de recursos humanos	60
Gráfico No. 25: Participación de los principales clientes de Amimechanical S.A.	63
Gráfico No. 26: Participación de Mitsubishi Electric frente a la competencia	63
Gráfico No. 27: Porcentajes de participación de los proveedores del Exterior de Amimechanical S.A.	65
Gráfico No. 28: Porcentajes de participación de los proveedores nacionales de suministros Amimechanical S.A.	66
Gráfico No. 29: Ejemplo de procesos que se automatizan ámbito industrial	68
Gráfico No. 30: Ejemplo de procesos que se automatizan ámbito de la construcción.....	69
Gráfico No. 31: Flujo proceso de adquisiciones	74
Gráfico No. 32: Flujo proceso de venta.....	76
Gráfico No. 33: Flujo proceso de cobro productos	77
Gráfico No. 34: Formulas Rentabilidad sobre la inversión	106
Gráfico No. 35: Resumen comparativo evolución ROA	108

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: PIB por actividad económica (miles de dólares-2000).....	18
Tabla No. 2: Inflación años 1999 al 2010.....	23
Tabla no. 3: Ranking mundial de desarrollo tecnológico.....	42
Tabla No. 4: Cuadro de accionistas empresa Amimechanical S.A.	51
Tabla No. 5: Estructura funcional.....	56
Tabla No. 6: Matriz FODA.....	79
Tabla No. 7: Matriz de aprovechabilidad.....	80
Tabla No. 8: Matriz de vulnerabilidad.....	81
Tabla No. 9: Estado de situación análisis vertical años 2007 al 2009.....	84
Tabla No. 10: Estado de resultados análisis vertical años 2007 al 2009	90
Tabla No. 11: Estado de situación análisis horizontal años 2007 al 2009	93
Tabla No. 12: Estado de resultado análisis horizontal años 2007 al 2009....	98
Tabla No. 13: Razones de liquidez años 2007 al 2009.....	100
Tabla No. 14: Razones de actividad años 2007 al 2009.....	102
Tabla No. 15: Razones de apalancamiento años 2007 al 2009.....	103
Tabla No. 16: Razones de rentabilidad años 2007 al 2009.....	104
Tabla No. 17: Rentabilidad sobre inversión para el año 2009.....	106
Tabla No. 18: Rentabilidad sobre inversión para el año 2008:.....	107
Tabla No. 19: Rentabilidad sobre inversión para el año 2007:.....	107
Tabla No. 20: Delineamiento plan operativo N-1	116
Tabla No. 21: Delineamiento plan operativo N-2	117
Tabla No. 22: Delineamiento plan operativo N-3	118
Tabla No. 23: Margen de ganancia	121
Tabla No. 24: Clasificación de clientes por montos de compra.....	122
Tabla No. 25: Proyección de Ventas año 2010 escenario optimista	122

Tabla No. 26: Plan estratégico de ventas proyección años 2010-2014 escenario optimista	123
Tabla No. 27: Proyección trimestral de las cuentas por cobrar año 2010 escenario optimista	123
Tabla No. 28: Proyección de las cuentas por cobrar para los años 2011 al 2014 escenario optimista	124
Tabla No. 29: Margen de ganancia inventarios.....	124
Tabla No. 30: Razones de inventario para determinar la razón de existencias en ventas	125
Tabla No. 31: Razón de ventas de productos	125
Tabla No. 32: Proyección trimestral de inventarios año 2010 escenario optimista.....	126
Tabla No. 33: En proyección de existencias planificadas para los años 2011 al 2014 escenario optimista	126
Tabla No. 34: Proveedores de Bienes	128
Tabla No. 35: Plan de compras trimestral año 2010 escenario optimista ...	128
Tabla No. 36: En proyección las compras planificadas para los años 2011 al 2014 escenario optimista	129
Tabla No. 37: Proyección trimestral cuentas por pagar año 2010 escenario optimista.....	129
Tabla No. 38: En proyección las cuentas por pagar para los años 2011 al 2014 escenario optimista	130
Tabla No. 39: Cuadro de adquisiciones de activos fijos.....	132
Tabla No. 40: Proyección depreciación activos fijos	132
Tabla No. 41: Datos para tabla de amortización préstamo bancario	133
Tabla No. 42: Tabla de amortización del préstamo bancario para la adquisición del vehículo.....	134
Tabla No. 43: Flujo de efectivo una vez adquirido el préstamo escenario optimista.....	135

Tabla No. 44: Presupuesto de gastos trimestral año 2010 escenario optimista	136
Tabla No. 45: Proyección los gastos planificados para los años 2011 al 2014 escenario optimista	137
Tabla No. 46: Estado de resultados proforma año 2010 escenario optimista	138
Tabla No. 47: Estado de resultados proyectado para los años 2011 al 2014 escenario optimista	139
Tabla No. 48: Estado de situación proforma año 2010 escenario optimista	140
Tabla No. 49: Estado de situación general proyectado para los años 2011 al 2014 escenario optimista	141
Tabla No. 50: Índices financieros comparativos Años 2009-2010	142
Tabla No. 51: Índices financieros proyectados para los años 2011-2014 escenario optimista	143
Tabla No. 52: Proyección de Ventas año 2010 escenario normal	144
Tabla No. 53: Proyección de ventas años 2010-2014 escenario normal	144
Tabla No. 54: Proyección trimestral de las cuentas por cobrar año 2010 escenario normal	145
Tabla No. 55: Proyección de las cuentas por cobrar para los años 2011 al 2014 escenario normal	145
Tabla No. 56: Proyección trimestral de inventarios año 2010 escenario normal	146
Tabla No. 57: Proyección de existencias planificadas para los años 2011 al 2014 escenario normal	146
Tabla No. 58: Proyección trimestral de compras año 2010 escenario normal	147
Tabla No. 59: Proyección las compras planificadas para los años 2011 al 2014 escenario normal	147

Tabla No. 60: Proyección trimestral de las cuentas por pagar año 2010 escenario normal	148
Tabla No. 61: Proyección las cuentas por pagar para los años 2011 al 2014 escenario normal	148
Tabla No. 62: Flujo de efectivo una vez adquirido el préstamo escenario normal.....	149
Tabla No. 63: Gastos proyectados para el año 2010 escenario normal ...	150
Tabla No. 64: Proyección de gastos planificados para los años 2011 al 2014 escenario normal	151
Tabla No. 65: Estado de resultados año 2010 escenario normal.....	152
Tabla No. 66: Estado de resultados proyectado para los años 2011 al 2014 escenario normal	153
Tabla No. 67: Estado de situación proforma año 2010 escenario normal..	154
Tabla No. 68: Estado de situación proforma años 2011-2014 escenario normal.....	155
Tabla No. 69: Índices financieros comparativos Años 2009-2010 escenario normal.....	156
Tabla No. 70: Índices financieros proyectados para los años 2011-2014 escenario normal	157
Tabla No. 71: Proyección de Ventas año 2010 escenario pesimista	158
Tabla No. 72: Proyección de Ventas años 2010-2014 escenario pesimista	158
Tabla No. 73: Proyección trimestral de las cuentas por cobrar año 2010 escenario pesimista	159
Tabla No. 74: Proyección de las cuentas por cobrar para los años 2011 al 2014 escenario pesimista	159
Tabla No. 75: Proyección trimestral de inventarios año 2010 escenario pesimista.....	160
Tabla No. 76: Proyección de existencias planificadas para los años 2011 al 2014 escenario pesimista	160

Tabla No. 77: Proyección trimestral de compras año 2010 escenario pesimista.....	161
Tabla No. 78: Proyección las compras planificadas para los años 2011 al 2014 escenario pesimista	161
Tabla No. 79: Proyección trimestral de las cuentas por pagar año 2010 escenario pesimista	162
Tabla No. 80: Proyección las cuentas por pagar para los años 2011 al 2014 escenario pesimista	162
Tabla No. 81: Flujo de efectivo una vez adquirido el préstamo escenario pesimista.....	163
Tabla No. 82: Gastos proyectados trimestralmente para el año 2010 escenario pesimista	164
Tabla No. 83: En proyección los gastos planificados para los años 2011 al 2014 escenario pesimista	165
Tabla No. 84: Estado de resultados año 2010 escenario pesimista	166
Tabla No. 85: Estado de resultados proyectado para los años 2011 al 2014 escenario pesimista	167
Tabla No. 86: Estado de situación proforma año 2010 escenario pesimista	168
Tabla No. 87: Estado de situación proforma años 2011-2014 escenario pesimista.....	169
Tabla No. 88: Índices financieros proyectados para el año 2010 escenario pesimista.....	170
Tabla No. 89: Índices financieros proyectados para los años 2011-2014 escenario pesimista	171
Tabla No. 90: Razones de liquidez comparativo escenarios.....	172
Tabla No. 91: Razones de actividad comparativo escenarios.....	174
Tabla No. 92: Razones de apalancamiento comparativo escenarios	175
Tabla No. 93: Razones de Rentabilidad comparativo escenarios.....	176

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo primordial del actual proyecto de grado es la propuesta de un Modelo de Planificación Financiera, con el fin de maximizar los recursos de la empresa AMIMECHANICAL S.A., tomando en cuenta aquellos parámetros necesarios para diseñar un modelo ajustado a las premisas operativas primordiales de la misma.

Para el efecto se hace necesario un análisis macroeconómico de las principales variables que afectan al desenvolvimiento y desarrollo de la empresa, estas variables están relacionadas con el sector de la construcción e industrial, determinando la viabilidad de los escenarios a plantear en el modelo.

Para conocer la interioridad de la empresa se llevó a cabo un análisis del diagnóstico empresarial, con la finalidad de evaluar el proceso operacional de la compañía, para conocer las bondades y los problemas, desde los siguientes enfoques:

- Direccionamiento estratégico
- Areas funcionales
- Financiero

Una vez evaluados los temas mencionados se procedió a desarrollar el FODA empresarial para terminar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que nos permitan delinear la planificación estratégica, estableciendo la visión, misión, objetivo general y planes operativos que constituye la base del modelo de planeación financiera.

En lo referente, al desarrollo de la planeación se ha establecido un procedimiento técnico y lógico a seguir, a través de un plan táctico trimestral para el año 2010, y planes estratégicos para los años 2011 al 2014,

El Modelo de Planificación Financiera constituye una herramienta de control, seguimiento, evaluación y análisis para la toma de decisiones de la gerencia a futuro. Se realizó un análisis comparativo de la situación actual de la empresa con el planteamiento de tres escenarios con el propósito de establecer variables que permitan replantear las operaciones empresariales para cumplir con la planificación estratégica establecida.

El Modelo reflejó el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta de grado y se demostró la hipótesis de que el manejo estructurado de los recursos posibilitará una mejora sustancial en sus indicadores, por lo que se recomienda a la gerencia destinar los recursos necesarios para su implementación y seguimiento así como el compromiso de todos los miembros de la organización.

EXECUTIVE SUMMARY

The primary objective of the current draft grade is the proposal for a Financial Planning Model, in order to maximize company resources Amimechanical SA, taking into account those parameters necessary to design a model fitted to the operational framework of the same primary.

For this purpose it is necessary an analysis of key macroeconomic variables that affect the development and growths of the company, these variables are related to the construction and industrial, determining the feasibility of the scenarios to arise the model.

A diagnostic analysis of the business was made to know the facts of the company, in order to assess the operational process of the company to know the benefits and problems from the following approaches:

- Strategic
- Functional Areas
- Finance

Once the previous topics had been evaluated, the develop of the SWOT started to determinate those strengths, weaknesses, opportunities and threats that allow us to delineate the strategic planning, establishing the vision, mission, goal and operational plans is the base of model financial planning.

Regarding the development of planning has established a technical and logical procedure to follow, through a tactical plan for 2010 quarterly and strategic plans for the years 2011 to 2014.

The Financial Planning Model is a tool of control, monitoring, evaluation and analysis for making management decisions for the future. We performed a comparative analysis of the current situation of the company with the three-stage approach in order to establish variables that allow redefine business operations to meet established strategic planning.

The model reflects the achievement of the goals outlined in the proposed degree and demonstrated the hypothesis that structured management of resources will enable a substantial improvement in their indicators, so it is recommended to management the necessary resources for implementation and monitoring and the commitment of all members of the organization.

CAPITULO I

ENTORNO EMPRESARIAL

1.1. FACTORES ECONÓMICOS

Amimechanical S.A. desarrolla sus actividades en dos campos esenciales de la economía ecuatoriana como lo son el sector de la construcción y el sector industrial, esto motiva a que se analice el desarrollo histórico, presente y futuro de estos sectores ya que permiten direccionar las operaciones de las empresas que están inmersas en el mismo.

La economía ecuatoriana atravesó por cambios estructurales a raíz del proceso de dolarización, fundamentalmente la adopción del dólar como moneda posibilitó el establecimiento de escenarios a largo plazo que generaron seguridad y la oportunidad de un crecimiento sostenido y sustentable de todos los agentes económicos de la economía ecuatoriana.

1.1.1. La dolarización

En el año 2001, a pesar del contexto internacional poco favorable, el Ecuador tuvo un adecuado desempeño, en la cual podemos mencionar la capacidad de hacer frente a las variaciones externas de los principales indicadores económicos, esto gracias a la estabilidad económica proporcionada, por la adopción del dólar por parte de nuestro país.

El PIB presento un crecimiento y la inflación se estabilizo, cifra muy inferior a la tasa de inflación anual del año 2000 que alcanzo un valor record del 91%. Varios elementos se conjugaron para lograr este resultado: en primer lugar una recuperación de prácticamente todas las actividades productivas del país, así como también, las mejoras en la recaudación tributaria asociada a la reactivación económica y mejoras administrativas, que contribuyeron a compensar la caída de ingresos por la reducción del precio del petróleo.

La catástrofe financiera que genero el cierre de innumerables instituciones financieras desemboco en el cambio del sistema monetario por parte del Ecuador, y es así que a raíz de la adopción del dólar se han producido cambios estructurales que han permitido el desarrollo sostenido y sustentable de la industria y el comercio del país.

Es así que la situación del sector externo reveló un déficit mayor de cuenta corriente, producto de una creciente demanda de importaciones asociadas al consumo y a la construcción del OCP, proyecto de significativa importancia para el futuro de la explotación petrolera y lo que es más importante el inicio de la generación de derivados del petróleo.

Las exportaciones tuvieron un crecimiento moderado e inclusive el petróleo tuvo una reducción en su crecimiento de 24.5% con relación al año anterior. La capacidad de financiar las inversiones con recursos externos privados se ha centrado en la inversión asociada a la construcción del OCP. El consumo ha sido atendido en forma importante con las remesas provenientes de los migrantes, lo que refleja todavía ciertas debilidades del desempeño macroeconómico, particularmente del empleo.

La gestión fiscal ha registrado mayores ingresos por recaudación tributaria y ha sido objeto de un análisis y priorización y eficiencia en el gasto. Adicionalmente se emprendieron importantes iniciativas para crear los estabilizadores que contrarresten el riesgo de choques externos y además se ha iniciado el debate sobre la instauración de mecanismos que faciliten la rendición de cuentas.

La dolarización ha eliminado la expectativa de devaluación del tipo de cambio, lo que represento el inicio de planificar a largo plazo las operaciones en las cuales están inmersos los agentes económicos. Esta planificación posibilito que se cuente con mayores niveles de inversión tanto internos como externos que incrementaron sin duda alguna el crecimiento económico del país.

La adopción del dólar exige que el país adopte las condiciones de crédito vigentes a nivel internacional, la convergencia de las tasas de interés a niveles internacionales dependerá de la capacidad de las autoridades y sociedad ecuatoriana de disminuir la prima de riesgo país. En el ámbito fiscal también existen ganancias por la disminución de pago de intereses por financiamiento interno.

La Dolarización ha eliminado los episodios de crisis cambiarias y reduce la incidencia y magnitud de los problemas de contagio regionales sobre las economías, también ha ayudado a sentar bases firmes para el desarrollo de un sistema sano porque reduce la incertidumbre sobre el manejo macroeconómico.

La dolarización de la economía ha sido una señal que la autoridad da a los inversionistas de que el país va a tener una inflación baja a mediano plazo. Sin embargo se requiere que las autoridades establezcan medidas de comercio, fiscales y económicas que posibiliten un manejo sostenido de la inflación como lo plantea el esquema de la dolarización.

1.1.1.1. Efectos producidos a través de la dolarización

Efectos positivos

- No se utilizan las devaluaciones como ingreso fiscal
- Se frenaría la inflación, en el futuro
- Se pueden obtener créditos a largo plazo
- Reducción de las tasas de interés (Aunque algunos bancos las mantienen más altas que el promedio)
- La inversión extranjera y nacional tiene más atractivos
- El país recobra credibilidad
- Se dan mejores condiciones para el desarrollo de múltiples proyectos que estuvieron suspendidos o no se lograron planificar por las condiciones de riesgo.
- Repercusión del impacto económico externo en el sector afectado y no a toda la economía nacional
- Eliminación de los costos de transacción entre monedas.
- Probable reactivación del aparato productivo.
- Deja el Banco Central de ser institución prestamista de última instancia.
- En pocos billetes tenemos mucho dinero(por seguridad)

Efectos Negativos

- Pérdida del señoreaje, es decir, El Banco Central ya no emite moneda nacional (perdemos ingresos varios millones de dólares)
- Elevación de precios producto del reordenamiento económico.
- Elevado impacto psicológico en las personas debido al cambio de moneda.
- Repercusiones de procesos inflacionarios que se produzcan en los Estados Unidos.
- Efectos negativos ocasionados por los shocks económicos y catástrofes naturales en países dolarizados y que dependen de la balanza económica norteamericana.
- Pérdida de la identidad nacional y constatación del fracaso de las políticas monetarias de los últimos gobiernos.

1.1.2. Comportamiento del producto interno bruto (PIB)

Durante el año de 1999 la economía registró una variación de -6,3%, en el PIB, índice que demostró ser el peor registrado desde el año de 1994, en la economía ecuatoriana, como consecuencia de la inestabilidad política y monetaria que se vivió en el país.

Sin embargo como podemos observar a partir del año 2000 el PIB ha experimentado un crecimiento significativo al pasar de \$16.283 millones a \$32.646 millones en el 2004, es decir un crecimiento de un 8,82%, de acuerdo a cifras presentadas por el BCE, este crecimiento sin duda alguna se le atribuye a la adopción del dólar, así como al crecimiento de los sectores: agrícola, pesquero, la industria manufacturera y el comercio que se analizarán posteriormente.

Entre los años 2005 y 2006 las variables económicas y medidas tomadas provocaron el irregular comportamiento del PIB al pasar de un crecimiento sostenido de 6% a un 3.9%, es decir de \$36.942 a \$41.705 respectivamente, las tres principales medidas que dieron lugar a esto escenarios fueron:

- La devolución de los fondos de reserva a los afiliados del IESS en función de cuantías y cronogramas de entregas a quienes así lo solicitaban, con el objeto de que estos recursos sean utilizados en compra de vivienda, como medida de reactivación económica, que posibilitaron la utilización de los mismos para necesidades de corto plazo de los afiliados dejando de lado la utilización en el momento de retiro o jubilación, aportando incrementando el índice del sector de la construcción, el empleo, crédito en el ámbito financiero y por ende su aporte al PIB.
- La redistribución del Fondo de Estabilización Inversión y Reducción del endeudamiento Público FEIREP.
- Y el incremento de la productividad petrolera en más de un 30% y de la volatilidad en los precios del barril del petróleo.

Para el 2007 se determinó un crecimiento provisional de 2,04%; mientras que para el primer semestre del 2008 el PIB registró un crecimiento del 6,50%, que en general fue bueno respecto a los dos años anteriores y al repunte de una fase de desaceleración, originada a raíz de la crisis financiera norteamericana. Para el segundo semestre del año mencionado este presento una variación debido al impacto negativo de la crisis internacional

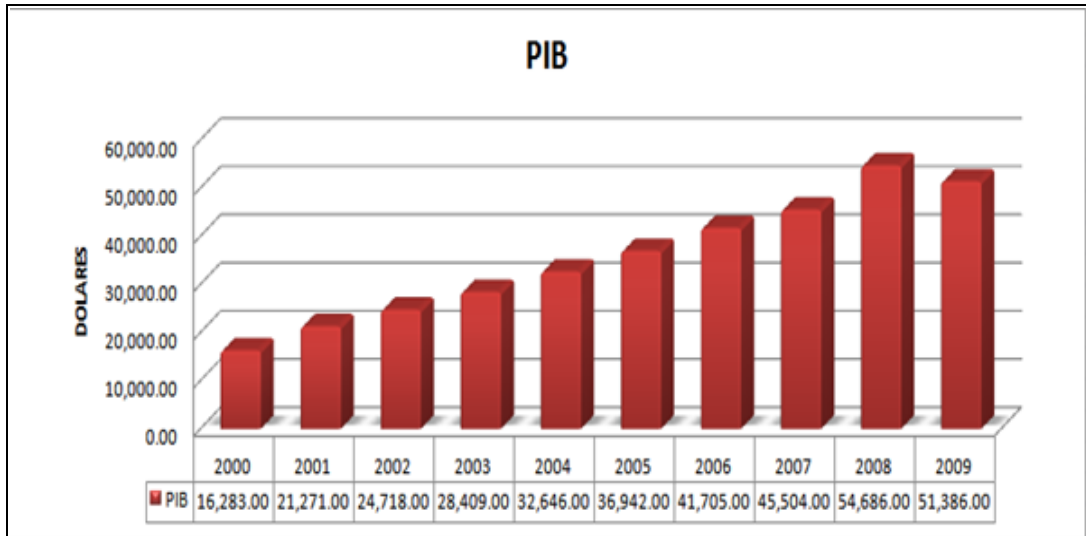
sobre la economía ecuatoriana en un 3.2%. Los efectos principales resultantes de estas variaciones fueron los siguientes:

- La recesión generó la pérdida de fuentes laborales y daños al sector manufacturero-exportador, respecto a las materias primas que se venden al extranjero.
- Ecuador ya no percibió las remesas de sus emigrantes, que representaban una de las fuentes de ingreso fuertes para el presupuesto del Estado, ya que gran parte de los migrantes están concentradas en estas zonas de Europa y Estados Unidos.
- La devaluación del dólar frente al Euro, al respecto pues si antes por 100 euros se obtenían 128 dólares, ahora el valor puede llegar a casi 160.

En el 2009 el PIB alcanzó un crecimiento de 0,36% en el tercer trimestre del año, por efecto de las políticas económicas internas implementadas y la disminución de los efectos de la crisis financiera mundial, cuyo efecto neto representa el incremento del Valor Agregado Bruto VAB de la agricultura en un 0.18% y del VAB de la pesca que creció en el 5.41% en el cuarto trimestre. Esta industria, en el año 2009, presentó un crecimiento de 5.39% respecto al año 2008

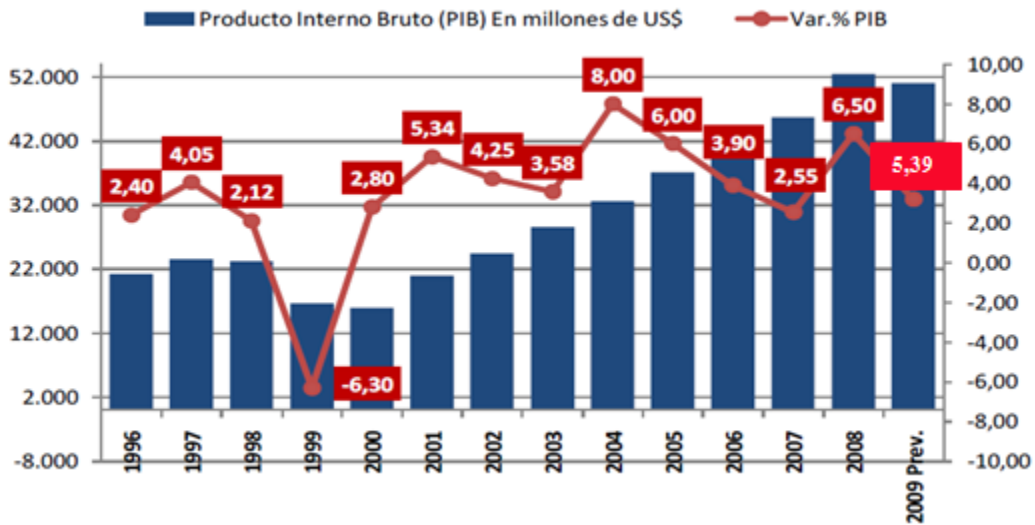
Respecto al año en curso 2010 el BCE estimó que este sector crezca en el 3,15%, sin embargo se espera que el crecimiento sea de 6,81%.

Gráfico No. 1: Comportamiento del PIB años 2000-2009 (US\$ miles)



Fuente: www.bce.fin.ec
 Elaborado: Sofía Sañay

Gráfico No. 2: Evolución del PIB años 2000-2009 (%)



Fuente: www.ics-ecuador.com

1.1.2.1. Enfoqué del PIB al Sector Industrial y de la Construcción

Aporte del Sector Industrial en el PIB

El sector de la industria siempre ha sido considerado como un eje fundamental en todas las economías, constituyéndose en uno de los indicadores más relevantes a la hora de medir el crecimiento que ha tenido una nación. Su participación en el Producto Interno Bruto, la generación de puestos directos e indirectos de trabajo, así como también en todas las actividades colaterales que se derivan de su accionar, lo ha convertido en una variable determinante en el momento de establecer los niveles de inversión pública y privada.

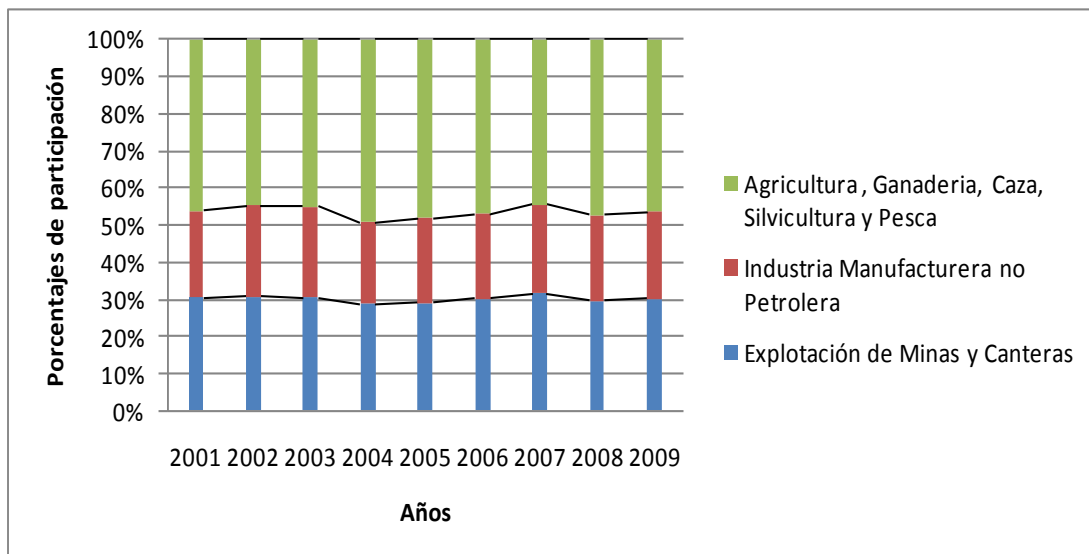
A pesar de que el Ecuador es un país en vías de desarrollo industrial, su aporte en la economía ha sido vital, en especial la industria manufacturera, ya que después del comercio, es el sector que más aporta a la economía de nuestro país.

Sin embargo, ha resultado complejo el romper este patrón de especialización, lo que hace que la misma no se haya incrementado sustancialmente, lo que se refleja en su contribución a la generación de valor agregado dentro del PIB.

Es por esta razón que el estado ecuatoriano pretende instaurar una política de especialización en bienes manufacturados, a través de una importante inversión en bienes de capital, lo que permitirá desarrollar un mayor nivel de competitividad con otros sectores de la economía lo suficientemente grande para que este crezca y se fortalezca.

La participación promedio de la industria se ha mantenido en alrededor del 13,8% del PIB, ya que dado estos rendimientos resulta preocupante que en el periodo 2001 al 2007 su participación promedio es 0,7% más baja que en los años previos, lo cual refleja la ausencia de políticas enfocadas en el fomento del sector y la falta de iniciativas que ayuden a revertir la tendencia

Gráfico No. 3: Participación del PIB sectores productivos años 2001 al 2009 (%)



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado: Sofía Sañay

Si se estudia la evolución de la industria manufacturera, en particular durante el periodo de dolarización, se observa que se ha recuperado, lo que se evidencia con la tasa de variación que pasa de un 4,9% en el año 2000 a un 9,32% en el 2005. Lamentablemente a partir de ese mismo año se registra una tendencia a la baja con tasas de crecimiento iguales al 7,1% y 4,9% para los años 2006 y 2007, respectivamente.

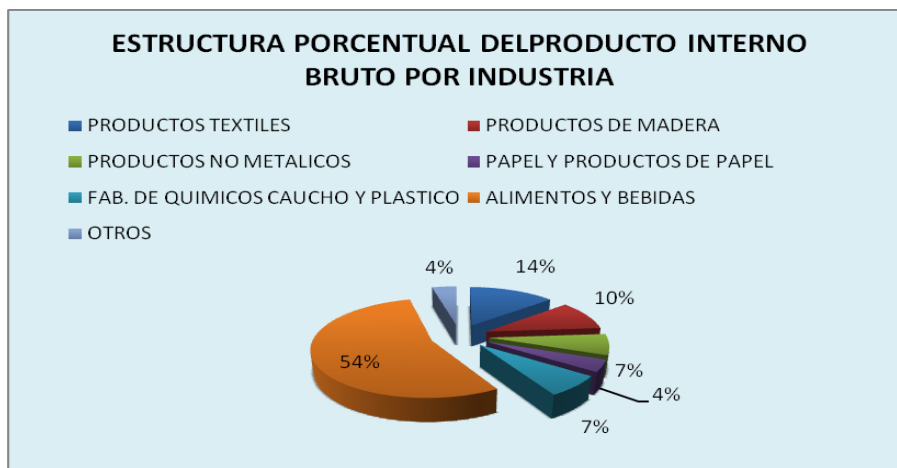
En promedio la tasa de variación anual del producto de la industria a partir del año 2001 alcanza el 5,2% porcentaje que se desea alcanzar como mínimo para el año en curso (2010). En términos reales, el valor agregado bruto de la producción industrial manufacturera se ha incrementado en un 35,8% durante los últimos seis años, pasando de \$2.169.792 millones en el año 2001 a \$ millones en el año 2008, y con perspectivas de crecimiento superiores al 4.5% para el presente año.

Resulta oportuno concentrar esfuerzos en la definición de programas y proyectos específicos que permitan reactivar la producción manufacturera y fomentar actividades generadoras de mayor valor agregado para alcanzar la meta de crecimiento esperada y no solo promuevan mayores encadenamientos productivos sino que a su vez generen plazas de trabajo de calidad y permitan una inserción estratégica en el mercado industrial.

Al observar su desarrollo a un nivel micro podemos decir que la estructura de la industria presenta un comportamiento altamente concentrado en sectores de escasa generación de valor y bajo contenido tecnológico, provocando que el sector manufacturero nacional a pesar de ser generador de encadenamientos, no sea el motor del crecimiento de la economía.

Al respecto el sector de alimentos y bebidas como se había mencionado anteriormente es el de mayor importancia presentando en promedio el 55.9% del PIB industrial no petrolero en el año 2007. Sin embargo para el año 2008 descendió al 55%. Los sectores que siguen en importancia al de alimentos y bebidas son el sector Textil y Confecciones con el 14%; Madera y sus derivados con 10%, Químicos, cauchos y plásticos con 7%, el sector de los productos metálicos y no metálicos con 7%, y el de papel de tabaco con 4%.

Gráfico No. 4: Estructura porcentual del producto interno bruto por industria



**Fuente: Cámara de industrias de Guayaquil.
Elaborado: Sofía Sañay**

En cuanto a la localización geográfica, la actividad industrial se encuentra altamente concentrada en las provincias del Guayas con 35% y en Pichincha 33%, seguidas de Manabí, El Oro y Los Ríos mejorando su participación entre 0.3% y 1.9% en el periodo 2001-2006.

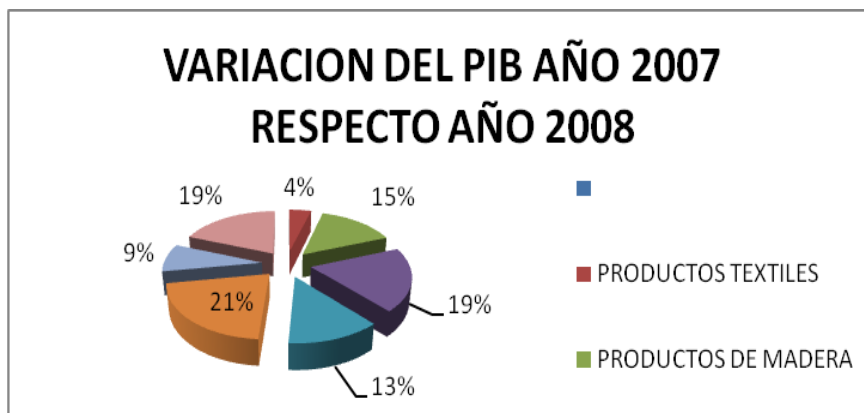
Según la encuesta realizada por el BCE, la mayoría de empresas industriales pertenecen al sector de la pequeña y microempresa y representan el 42.2% y 24.1% del total de empresas encuestadas las cuales alcanzaron en su conjunto el 4.3% de las ventas totales en el 2006. Por su parte, la mediana y gran industria significaron el 18.9% y el 11.9% respectivamente del total de empresas manufactureras del país que representa el 95.8% del total de ventas.

La inversión societaria nacional alcanzó en 2007 un total de 791 millones de dólares, de los cuales el 24.8% correspondió a inversiones realizadas en el sector industrial, en el 2005 la inversión fue de 971 millones de dólares y la actividad manufacturera representa el 12.9% de dicho monto.

En relación al comportamiento comercial de la industria ecuatoriana no petrolera entre 2001 y 2007 las exportaciones se concentraron en elaborados de productos del mar en un 27.9% y manufactureras de metal en un 25.6% que en el 2007 alcanzaron 747.4 t 686.4 millones de dólares respectivamente , los grupos de extractos de aceites vegetales manufacturas de cero plástico y caucho, jugos cervezas y conservas de frutas café industrializado y artículos de fibras textiles representaron el 24% de estas exportaciones.

En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio. En el año 2009 tuvo un crecimiento de 4.832 millones de dólares, representando un crecimiento de 2.5% en relación a 2008.

Gráfico No. 5: Variación del PIB año 2007 respecto año 2008



**Fuente: Cámara de industrias de Guayaquil.
Elaborado: Sofía Sañay**

Tabla No. 1: PIB por actividad económica (miles de dólares-2000)

Periodo	P.I.B.	INDUSTRIA											
		Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo (1)	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y Almacenamiento	Intermediación Financiera	Otros Servicios (1)	Otros elementos del PIB
2000	16.283	1.465.783	226.862	3.429.731	2.169.792	-1.359.928	169.03	1.126.869	2.483.362	142.994	301.489	2.421.339	1.608.014
2001	21.271	1.698.934	197.513	2.563.354	2.483.706	-687.132	389.702	1.662.436	3.346.611	2.128.921	431.084	4.199.189	2.205.574
2002	24.718	1.836.346	211.56	2.880.840	2.593.049	-701.78	614.139	2.029.857	3.579.841	2.166.574	520.36	5.770.187	2.721.138
2003	28.409	1.986.104	223.615	3.608.824	2.734.904	-749.63	661.487	2.136.745	3.776.396	2.512.658	574.077	7.418.645	2.785.560
2004	32.646	1.989.038	229.592	5.338.398	2.881.168	-1.357.306	578.502	2.680.057	3.998.987	2.639.003	669.603	8.835.647	3.045.168
2005	36.942	2.153.881	308.93	7.475.126	3.295.962	-2.078.955	541.106	3.099.723	4.402.323	2.861.705	895.357	10.118.180	2.903.200
2006	41.705	2.415.554	374.488	9.406.818	3.697.641	-2.867.058	538.496	3.822.000	4.822.321	3.039.363	1.086.617	11.186.777	3.044.270
2007	45.504	2.664.854	362.123	10.671.059	4.081.430	-3.190.170	610.907	4.162.006	5.357.175	3.106.832	1.121.868	12.232.997	3.299.050
2008	54.686	3.076.895	371.735	14.652.691	5.003.892	-4.662.546	611.509	5.343.695	6.399.466	3.306.756	1.290.494	13.827.845	3.945.854
2009	51.386	3.180.590	391.704	8.385.323	5.235.143	-3.100.713	661.27	5.448.964	6.499.072	3.433.339	1.313.722	13.963.358	3.899.281

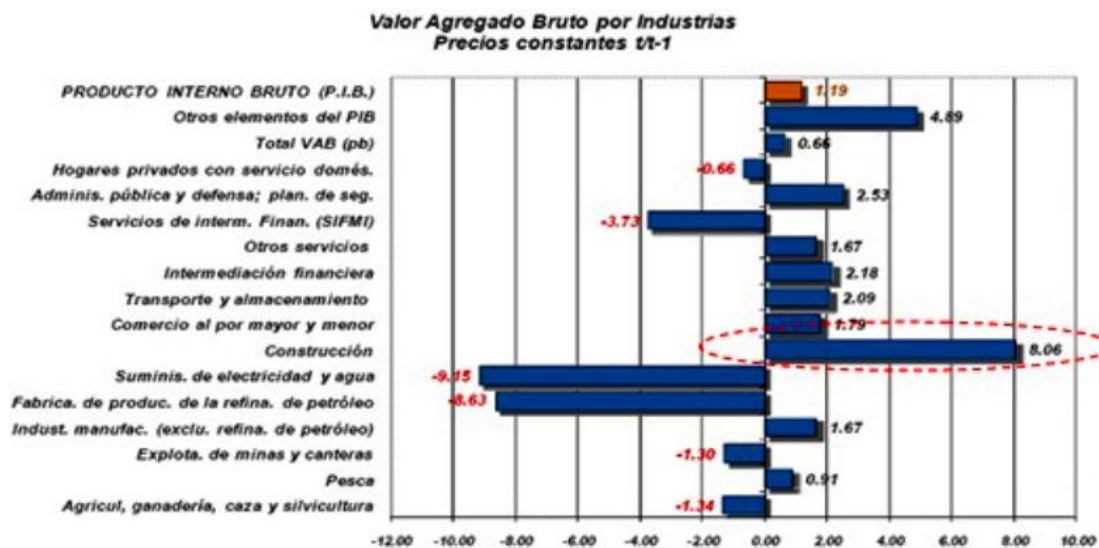
Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado: Sofía Sañay

Aporte del sector de la construcción al PIB

El sector de la construcción está conformando el 8.06%, del PIB índice significativo equivalente según las estadísticas del Banco Central del Ecuador a un aporte de 1.683 millones de dólares.

Gráfico No. 6: Valor agregado bruto por industrias



Fuente: www.bce.fin.ec

Sin duda alguna este índice refleja la inversión que el actual gobierno le ha dedicado a la construcción y obras públicas (con una tasa de crecimiento anual del 17,8%). Anteriormente los gobiernos se basaban a la Ley de Transparencia Fiscal, la priorización del servicio de la deuda y el establecimiento de límites al incremento del gasto público (3,5% más el deflactor del PIB), habrían impedido al Ecuador alcanzar antes de 47 años un nivel de inversión social per cápita de 540 dólares anuales, promedio que el resto de América Latina tenía ya en el año 2001.

Estas inversiones en infraestructuras viales han beneficiado los servicios de transporte y comunicaciones, ramas que han tenido un mejor cumplimiento en relación a años anteriores, tanto como porcentaje del PIB como por tasa de crecimiento, por lo que se debe destacar la obra en construcción de viviendas populares.

Gráfico No. 7: Crecimiento del PIB sector de la construcción años 2004 al 2009

	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento
Construcción	8,50	4,00	8,70	7,30	8,50	2,01	8,70	4,50	9,10	17,80	9,15	15,10

Fuente: www.bce.fin.ec

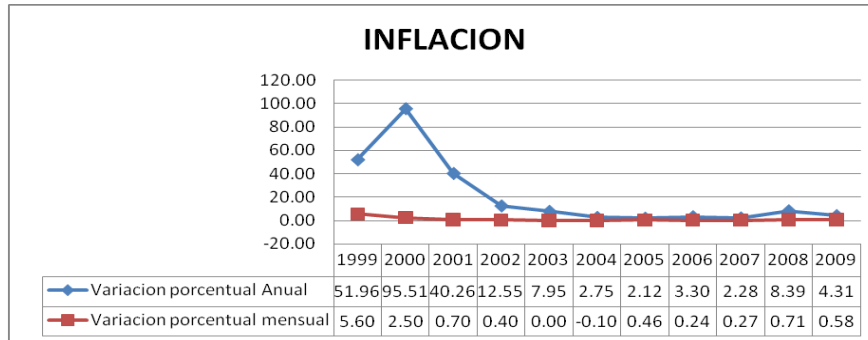
Elaborado: Sofía Sañay

1.1.3. Comportamiento de la inflación

La tendencia del Ecuador en registrar índices inflacionarios altos, respecto a la inestabilidad política, jurídica, económica y el enfrentar una devaluación de su moneda nacional el sucre con respecto al dólar fue causa de una inestabilidad alarmante sumada a una crisis financiera en la que el sucre llegó a devaluarse en aproximadamente un 300 por ciento, al pasar entre enero de 1999 y enero del 2000 de 7.000 a 25.000 sucres por dólar.

Esta problemática terminó, siendo aplacada con la adopción del dólar, ya que, durante el 2000 la inflación llegó a reflejar un índice del 91% debido a la rápida devaluación del sucre, como el aumento del impuesto al valor agregado (del 10% al 12%), y al sucesivo incremento de las tarifas de los servicios públicos, combustibles y gas doméstico, esto último acompañado de ajustes salariales, como podemos observar en el grafico a continuación,

Gráfico No. 8: Evolución inflación año 1999 al 2009



Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado: Sofía Sañay

Sin embargo, inició un decrecimiento a partir del segundo semestre de 2000 llegando a un 40.26 % para el año 2001, en el año 2002 está bajo considerablemente manteniendo en indicadores del 12.55%, 7.95% a 2.75% en el año 2004 estabilización atribuida a la dolarización, pero lastimosamente no se observó que el mantener sin variación los precios de los productos de la canasta básica, provocarían a futuro un incremento de los precios considerable

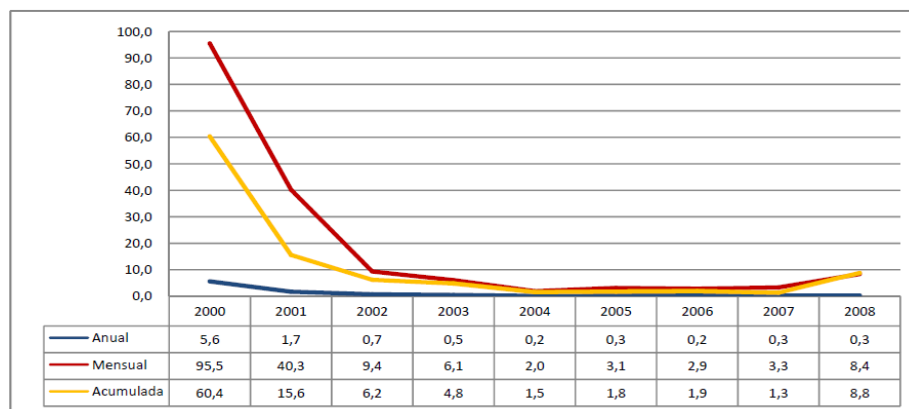
Así también esta baja también estaría representada por la falta de poder adquisitivo por la población para adquirir los bienes o consumir, pero sin embargo a pesar del repunte **sostenido** que mantenía tuvo un crecimiento significativo para el año 2005 al ubicarse en 4.36%, debido a varios factores entre los cuales podemos considerar: la fuerte inestabilidad política que se vivió en el país, así como la inyección de liquidez como producto de la devolución de los fondos de reserva y afectación por cambios climáticos en el sector costero del país. Para diciembre del 2006, la inflación se ubicó en 2,87% y en diciembre del 2007 fue de 3,32%. Sin embargo, en 2008, la inflación se ubicó en 8,83%. En diciembre 2009, la inflación anual fue de 4,31%, pronto para el año 2008 observamos un índice de incremento en los precios para nuestro país del 8.3%, pero para el año 2009 se observaba una

recuperación habiendo disminuido al 4.31% por varias medidas económicas, pero los efectos del alza de precios del año 2008, aún tuvieron repercusiones en la inflación del año 2009.

Aún así no se logró alcanzar los valores del año 2007. La tasa de inflación de los bienes transables y su contribución a la inflación anual fue mayor a la de los bienes no transables durante todo el año 2009, en cambio los bienes con precios administrativos tuvieron una inflación anual a diciembre de 2009 de 0.58% que se presentó debido al incremento de precios de la canasta de bienes y servicios, consecuencia de la sequía y la especulación de los comerciantes mayoristas en el feriado de Difuntos. La inflación anual fue de 3.71% y la acumulada de 4.02%. El incremento de precios se registra por la escasez de algunos productos, mientras llega

En los tres primeros meses del año 2010, la inflación de enero se ubicó en 4,44%; en febrero fue de 4,31%, marzo reflejó un índice del 3.35%, la variación de los precios se ha visto afectado por efectos climáticos y por otros factores tanto de orden estacional como coyuntural, pero se espera que el resto del año se presente niveles inflacionarios menores, la inflación acumulada cerro en abril del presente año con una tasa de 3.21%.

Gráfico No. 9: Inflación mensual, anual y acumulada años 2000 al 2008



Fuente: www.bce.fin.ec

Tabla No. 2: Inflación años 1999 al 2010

AÑOS	MESES												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Anual
1999	42,27	39,73	54,34	56,08	54,72	53,05	56,47	55,29	50,39	47,15	53,37	60,71	51,96
2000	78,07	90,84	80,88	88,88	96,87	103,68	102,34	104,01	107,87	104,93	96,80	91,00	95,51
2001	78,69	67,12	58,78	46,55	39,61	33,20	30,43	29,24	27,20	25,31	24,62	22,44	40,26
2002	16,53	14,44	13,24	12,99	13,36	13,25	12,90	12,90	11,28	10,70	9,71	9,36	12,55
2003	10,09	9,76	9,15	8,59	8,25	7,62	7,72	7,32	7,55	6,86	6,48	6,07	7,95
2004	3,92	3,84	3,98	3,65	2,97	2,87	2,20	2,17	1,60	1,88	1,97	1,95	2,75
2005	1,82	1,62	1,53	1,54	1,85	1,91	2,21	1,96	2,43	2,72	2,74	3,14	2,12
2006	3,37	3,82	4,23	3,43	3,11	2,80	2,99	3,36	3,21	3,21	3,21	2,87	3,30
2007	2,68	2,03	1,47	1,39	1,56	2,19	2,58	2,44	2,58	2,36	2,70	3,32	2,28
2008	4,19	5,10	6,56	8,18	9,29	9,69	9,87	10,02	9,97	9,85	9,13	8,83	8,39
2009	8,36	7,85	7,44	6,52	5,41	4,54	3,85	3,33	3,29	3,50	4,02	4,31	5,20

Fuente: INEC

Elaborado: Sofía Sañay

1.2. FACTORES POLÍTICOS

Una economía sin estabilidad política, fiscal, económica y jurídica no es saludable para sus habitantes, sin embargo el Ecuador es uno de los países que ha luchado, porque esta inestabilidad desintegradora por varios partidos políticos o tendencias que se generan cada día, sin hacer de lado el respeto a la libertad de pensamiento, se transformen en un sistema de acumulación que sepa distribuir en forma adecuada la riqueza que posee, en igualdad de condiciones y reine la democracia.

Sin embargo, no siendo así la realidad durante varios años podemos observar la burocracia y desigualdad de riqueza, que intentan mejorar cada uno de los gobiernos que ha mantenido el país.

El derrocamiento del presidente Jamil Mahuad en el año 2000 por parte del coronel Lucio Gutiérrez, presento consecuencias como la declaratoria de moratoria de la deuda externa, con la que creció el riesgo país ubicándose en el 49,8%, lo que provoco la disminución de la inversión del extranjero, el mismo destino tuvo cinco años más tarde, en ambos casos por la acción de sectores sociales movilizados por el anhelo de cambio.

En estas condiciones, el 20 de abril del año 2005, asumió la presidencia el doctor Alfredo Palacios, quien se había desempeñado como vicepresidente del coronel Gutiérrez, aunque casi desde el inicio de la gestión había tomado la distancia del gobierno.

El Economista Rafael Correa en el periodo 2005 fue entonces nombrado como Ministro de Economía y Finanzas quien desde un inicio planteó un cambio tanto en las relaciones con organismos internacionales en cuanto al manejo de una política de endeudamiento, como una reorientación de los

fondos de ahorro del país, el riesgo país llegó a representar 120 puntos, pasando el país de tener una calificación B- a una CCC+

El significativo aumento en el gasto social en Ecuador en los dos últimos años, ha ido aumentando al respecto de un sin número de nuevos programas para la salud, educación, capacitación laboral, las microfinanzas e inversiones.

Actualmente existen varios proyectos de microfinanzas dirigidos a determinadas actividades económicas y sectores de la población, incluyendo propietarios de talleres de reparaciones, trabajadores textiles y agrícolas, productores de leche y ganaderos. En el año 2008 se desembolsaron alrededor de 23.45 millones en microcréditos, con un préstamo promedio de \$525

Se creó un programa de capacitación para los trabajadores que quieren mejorar y aprender nuevas habilidades, el cual ofrece cursos que van desde el procesamiento de la leche al diseño gráfico.

En la educación, la reciente aprobada Constitución garantiza la educación universal hasta el nivel superior en el Ecuador. En este frente, el gobierno ha comenzado a proporcionar gratuitamente uniformes y libros en algunas escuelas de educación primaria, así como la aplicación de un programa de alimentación escolar existente en la actualidad que llega a más de 1.3 millones de estudiantes a un costo de 37.7 millones

1.2.1. La deuda externa (incumplimiento y recompra)

El 9 de julio de año 2007, el Presidente Rafael Correa Delgado firmó un decreto autorizando la creación de una comisión para la auditoría integral de crédito público internacional para analizar la deuda pública del Ecuador, con

el objetivo de determinar su legitimidad, transparencia, calidad, eficiencia y eficacia.

El 20 de noviembre del 2008, la comisión nombrada publicó un informe, encontrando una serie de irregularidades e ilegitimidades en la contratación de diversas partes de la deuda pública del país. Sobre la base de 510 millones de dólares en Bonos Global 2012 en diciembre del 2008 y luego, sobre la de 2.7 mil millones en Bonos Global 2030 en febrero del 2009, para un incumplimiento de pagos total de 3.2 mil millones de dólares.

En el mes de marzo del año 2009 el Ecuador completó una recompra de 91 por ciento de los bonos en moratoria a unos 35 centavos por dólar. El gobierno por lo tanto, eliminó cerca de un tercio de deuda externa, con un gran descuento en el proceso, reduciendo su deuda externa al 17 % del PIB.

Efectos

La moratoria de pagos al parecer ha tenido mucho éxito para las finanzas del gobierno ya que además de borrar una tercera parte de la deuda externa del país y gran parte del servicio de la deuda, la reducción de la deuda parece haber convencido a los inversores extranjeros de que la capacidad de Ecuador para pagar su deuda aun vigente ha aumentado.

El 5 de junio después de la recompra se elevó la calificación del país a un nivel muy bajo en relación al que poseía en años anteriores. El precio de los Bonos de Ecuador a vencer en el 2015, que no fueron considerados ilegítimos subió hasta 70.25 centavos de dólar, a partir de un nuevo precio de 44.75 centavos antes de la recompra, y aunque ha habido informes de prensa en los que se sugiere que la moratoria puede conducir a la disminución de crédito al sector privado no hay ninguna razón económica evidente para que los inversionistas que consideren dar préstamos al sector privado deban tomar la moratoria del gobierno como un indicador de la

reducción de la solvencia de los prestatarios privados, por lo tanto el gobierno parece haber salido de la moratoria de la deuda con un beneficio neto para el país.

1.2.2.Desarrollo de las políticas en el ámbito financiero

El sector de los Servicios de Intermediación Financiera ha tenido resultados favorables en los últimos cinco años finalizando el último año 2006 con un crecimiento con respecto al año anterior, del 13%, y además colocándose en el segundo mejor año luego de 2005 que fue el de mayor variación. Al parecer estos resultados son fruto de las condiciones económicas que atraviesa el país luego de haber adoptado la dolarización y eliminado las permanentes y dañinas devaluaciones.

En términos absolutos la generación de la actividad llegó en 2006 a 433 millones de dólares, lo cual dentro de la estructura porcentual del PIB equivale al 1.9%. De la información disponible respecto al valor agregado bruto por industrias trimestral, el sector durante el tercer trimestre de 2006 presentó un crecimiento de 4.16% con respecto a su período inmediato anterior; y con respecto al trimestre correspondiente de 2005, varió sustancialmente a un ritmo del 18.75%.

El 2008 fue un año muy positivo para el sistema financiero en su conjunto, a excepción de la banca pública que por su naturaleza no necesita generar mayores utilidades, el resto de instituciones incrementaron sus utilidades, así como su rentabilidad sobre el capital (ROE). Los bancos, hasta noviembre de 2008, obtuvieron una utilidad de 326,6 millones de dólares mucho mayor a la obtenida al cierre del año 2007, de igual forma su rentabilidad alcanzó el 25,2%.

Al respecto del crecimiento en el año 2009 este fue de un 0.29% en el cuarto trimestre; sin duda alguna la recuperación económica del sistema financiero ecuatoriano en términos anuales fue positivo en 1.68%, incrementándose las Capacitaciones (Depósitos de Ahorro y a Plazo Fijo), así como las utilidades del Sector.

El efecto de las medidas adoptadas por el gobierno en cuanto se pueden resumir en las siguientes:

- Las compañías que reinvierten sus ganancias en el país en inversiones de capital pueden recibir una deducción de 10 puntos porcentuales en sus tasas de impuestos sobre la renta.
- Las entidades crediticias que proveen préstamos para las inversiones de capital también pueden obtener este beneficio, adicionalmente, los accionistas de las instituciones crediticias que contribuyen a nuevos fondos de capital pueden recibir un crédito de impuestos equivalente al 12.5 % de la cantidad total de nuevos fondos prestados para las inversiones de capital.
- La apertura de líneas de crédito de segundo piso por el Banco nacional de Fomento para instituciones financieras que dependen fuertemente de las remesas para sus operaciones.
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social anunció el 11 de marzo del 2009 la decisión de comprar 400 millones de dólares en carteras hipotecarias durante el transcurso del año, provenientes de la banca privada. Los bancos se comprometieron a prestar esos fondos manteniéndolos en préstamos para la vivienda.

- Se disminuyeron temporalmente a raíz de la crisis financiera, los impuestos en el sector bancario privado y se les permitió acceder a fondos de estímulo fiscal a cambio de incrementar los préstamos para actividades productivas.

1.2.3. Efectos de las medidas arancelarias salvaguardas impuestas por el gobierno

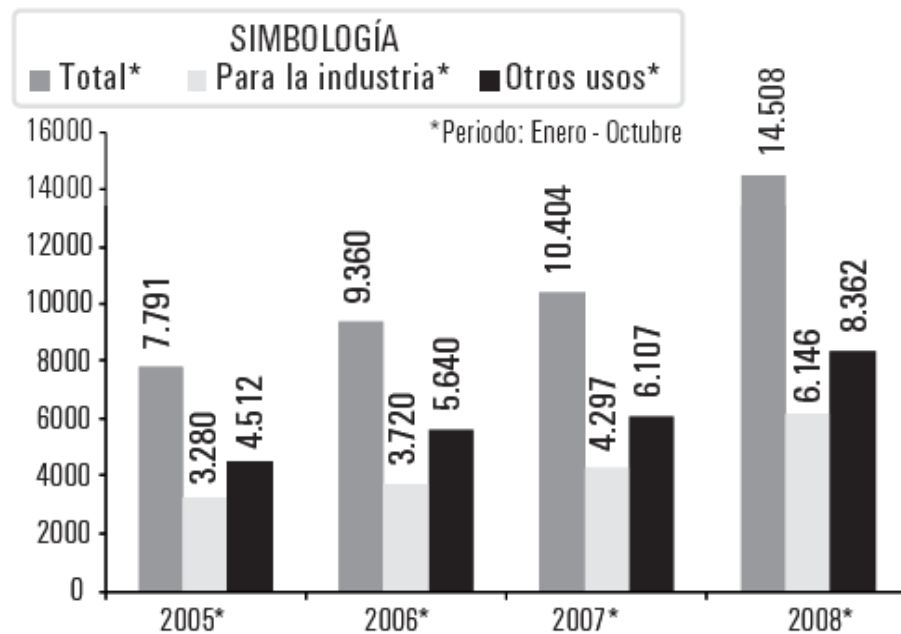
Sin duda alguna el Ecuador es uno de los países consumistas en potencia, el mismo que importa una variedad de productos en forma indiscriminada, desde lo necesario e indispensable hasta lo superfluo o suntuario. Esto incide en su disponibilidad de divisas y guarda relación directa con el consumo de los estratos sociales de altos ingresos.

El deterioro de los términos de intercambio internacional manifiesta con mayor nitidez la dependencia en el orden comercial. La secular tendencia hacia la baja de los precios de nuestros productos exportables y la tendencia contraria en los precios de los bienes de importación expresan continuamente una situación de perjuicio masivo y creciente para nuestro país, razón por la cual el actual gobierno ha implementado medidas de salvaguardas como aranceles y restricciones a un sin número de productos importados.

Finalidad de las vigentes políticas arancelarias y salvaguardas implementadas por el actual gobierno:

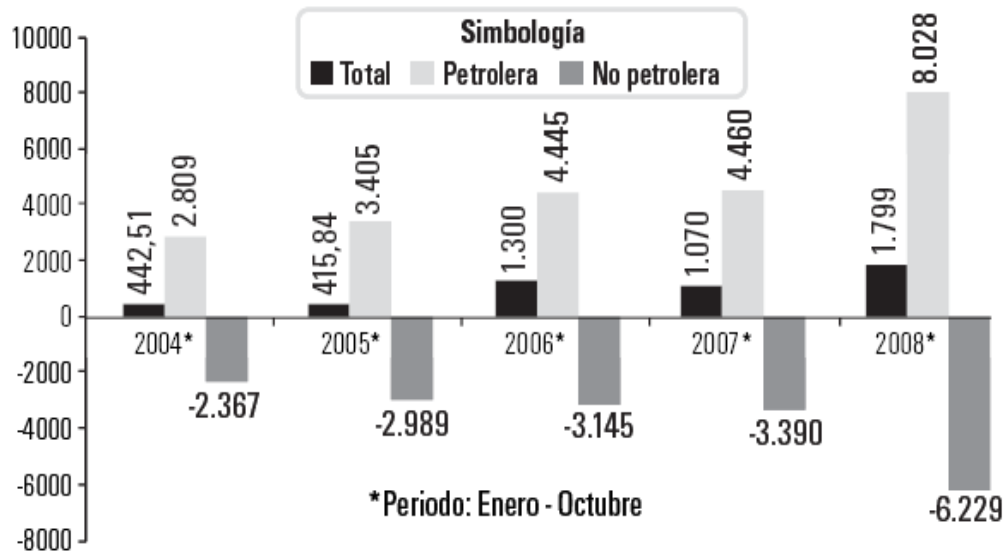
- Aliviar el déficit de la balanza de pagos. Las medidas planteadas cubren del 23% del volumen total de las importaciones del Ecuador.
- Las necesidades de financiamiento estatal
- La protección industrial
- La contracción, preservación o desvío de la demanda agregada
- La apertura de nuevos mercados
- El fortalecimiento del intercambio con determinados países o regiones

Gráfico No. 10: Importaciones sector industrial (millones de dólares)



Fuente: El comercio

Gráfico No. 11: Balanza comercial (millones de dólares)



Fuente: El comercio

En el presente gráfico podemos observar el desequilibrio que presentan la balanza comercial frente a la petrolera que es positiva en los últimos cinco años, y la balanza comercial no petrolera que ha sido negativa en los últimos años, al compararlas nos da que la balanza comercial total es positiva producto de los ingresos petroleros, motivo por el cual el actual gobierno decreto las medidas arancelarias explicadas anteriormente.

Gráfico No. 12: Principales productos que sufrieron el castigo arancelario

1. Confites



- Chicles, bombones, caramelos, confites y pastillas. Artículos de confitería sin cacao, incluido chocolate blanco.
- Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contenga cacao en bloques, tabletas o barras rellenos y sin rellenas
- Confituras jaleas y mermeladas
- Purés y pastas de frutas.

2. Licores



Cerveza de malta; vino espumoso de uvas frescas; vino en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros; Vermont y otros vinos; sidra, perada, aguamiel; pisco, signan, coñac, brandy, anís, tequila, vodka, gin, ginebra, cremas y otros licores con menos de 80 grados de alcohol.

3. Maquillaje y cosméticos



Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras. Maquillaje de los labios; preparaciones para el maquillaje de los ojos; preparaciones para manicuras o pedicuras y polvos, incluidos los compactos.

7. Teléfonos



Móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas y partes.

8. Reproductores



Discos y soportes ópticos grabados para reproducir sonido e imagen.

9. Aparato receptores de televisión



10. Muebles



De metal y madera; de oficina y el hogar.

11. Juguetes



Triciclos, patinetas, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos de todo tipo.

12. Videojuegos



De los tipos utilizados con receptor de televisión.

16. Camisas



De punto blusas y blusas camiseras de punto para hombre y mujer.

17. Ropa interior



Calzoncillos, camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares de punto, para hombre y mujer.

18. Medias



Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería y prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas.

Fuente: El comercio

Gráfico No. 13: Artículos a los cuales se les aplico los cupos de importación

<p>1.- CKD (Partes de autos para ser ensamblados localmente) De cilindrada de 1.500 cm³ e inferior a 3.000 cm³ Cupo del 65% del valor CIF (Cost, Insurance and Freight o costo de seguro y flete): \$ 22,28 millones</p>	<p>8.- Dentífricos Cupo del 70% del valor CIF: \$ 14,98 millones (anual máximo)</p>
<p>2.- CKD De cilindrada superior a 1.500 cm³ pero inferior o igual a 3.000 cm³ Cupo del 65% del valor CIF: \$ 163,25 millones (anual máximo)</p>	<p>9.- Desodorantes corporales y antitranspirantes. Cupo del 70% del valor CIF: \$ 10,45 millones (anual máximo)</p>
<p>3.- CKD Inferior o igual a 4,537 ton. Cupo del 65% del valor CIF: \$ 120,21 millones (anual máximo)</p>	<p>10.- Papel higiénico Cupo del 70% del valor CIF: \$ 9,72 millones (anual máximo)</p>
<p>4.- Galletas saladas o amortizadas. Cupo del 70% del valor CIF: \$ 8,4 millones (anual máximo)</p>	<p>11.- Pañales para bebés Cupo del 70% del valor CIF: \$ 28,04 millones (anual máximo)</p>
<p>5.- Papas, preparadas y/o congeladas Cupo del 70% del valor CIF: \$ 4,38 millones (anual máximo)</p>	<p>12.- Licuadoras Cupo del 70% del valor CIF: \$ 9,99 millones (anual máximo)</p>
<p>6.- Perfumes y aguas de tocador. Cupo del 70% del valor CIF: \$ 22,66 millones</p>	<p>13.- Hornos Cupo del 70% del valor CIF: \$ 2,10 millones (anual máximo)</p>
<p>7.- Champús Cupo del 70% del valor CIF: \$ 19,60 millones (anual máximo)</p>	<p>14.- Bicicletas Cupo del 70% del valor CIF: \$ 5,39 millones (anual máximo)</p>
	<p>15.- Gafas (anteojos) Cupo del 70% del valor CIF: \$ 3,16 millones (anual máximo).</p>

Fuente: El comercio

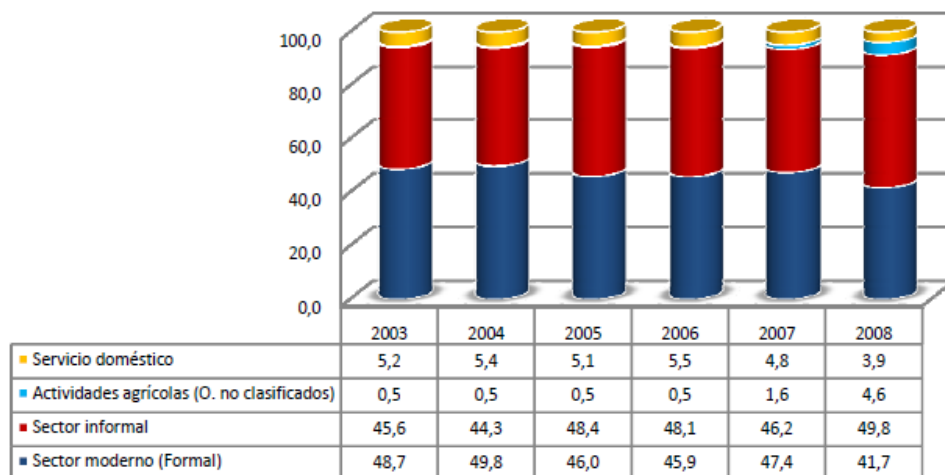
1.3. FACTORES SOCIALES

1.3.1. La población económicamente activa en el Ecuador

La estructura de la población económicamente activa en el Ecuador presento los siguientes escenarios a nivel global, una tendencia decreciente en el sector formal y creciente en el sector informal, reflejando una transferencia desde el primer sector al segundo.

Es decir se observa el crecimiento de alrededor de 4 puntos porcentuales en la población económicamente activa del sector informal mientras que el PEA del sector formal, se reduce en casi 6 puntos porcentuales. Las actividades agrícolas se incrementaron en 3 puntos porcentuales, las actividades agrícolas han aumentado en 3 puntos porcentuales con buenos resultados en proyección a partir del año 2007 en adelante.

Gráfico No. 14: Composición del PEA por sector



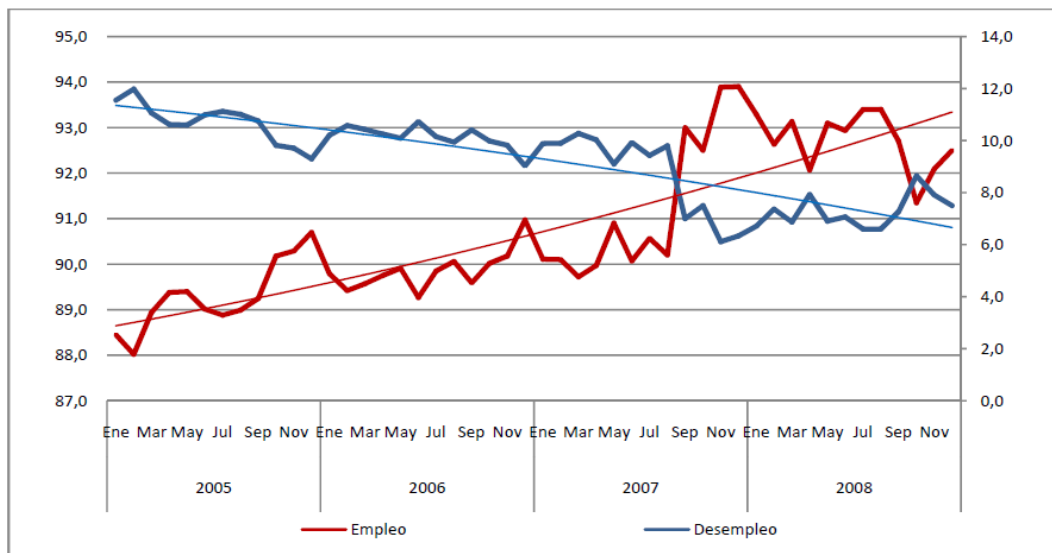
Fuente: INEC

1.3.2.El empleo, subempleo y desempleo en el Ecuador

En últimos años la ocupación bruta de empleados, subempleados en el Ecuador han oscilado entre el 93,9% y el 91,4% de al respecto de la población económicamente activa. La tasa de desempleo también sufrió variaciones durante el año 2008, que alcanzaron el nivel más bajo en los meses de julio y agosto con un 6,6%, y el más alto en octubre, con un 8,7% de desocupación.

Este incremento se ha dado seguramente por efecto de los primeros impactos de la crisis económica internacional, sin embargo, desde septiembre de 2008 se evidencia una recuperación en la tasa de desempleo, cerrando el año por debajo del 7,5%.

Gráfico No. 15: Comportamiento del empleo y desempleo años 2005 al 2008

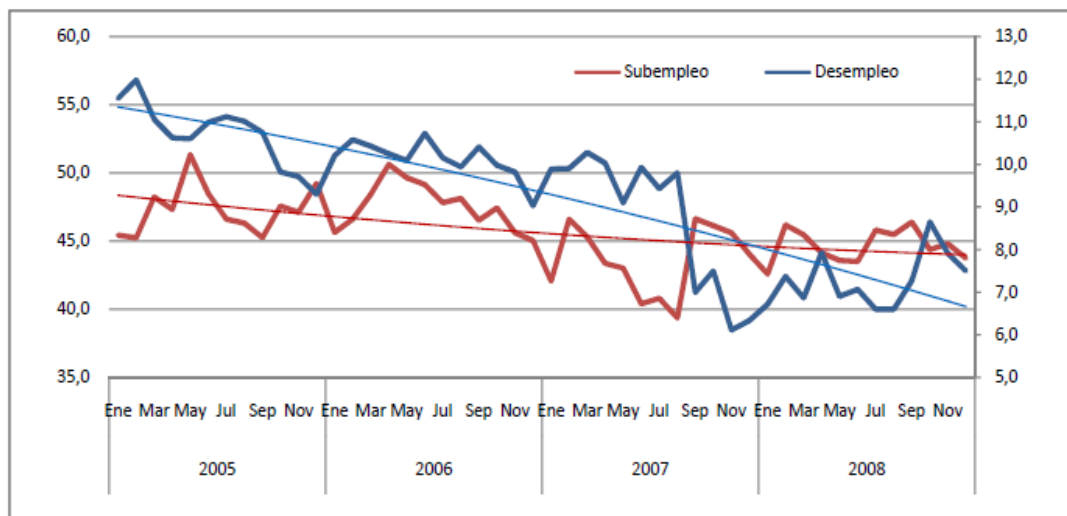


Fuente: INEC

La tasa de subocupación se mantuvo durante el año 2008, esta presento un indicador de alrededor del 45% de la Población Económicamente Activa (PEA), reflejando variaciones poco relevantes que demostraron una baja hasta el mes de junio del 2008, pero que tuvieron una recuperación relativa para el mes de septiembre, en el que alcanzo un 46,4%, como resultado de los efectos de la crisis financiera mundial.

El masivo desempleo pronosticado como consecuencia del Mandato Constituyente nº 8, que eliminó la tercerización laboral, tuvo sus efectos positivos como negativos, pero sin embargo al final del periodo se observo según estadísticas que más de 250 mil trabajadores tercerizados habrían sido contratados como trabajadores con derechos plenos en las empresas.

Gráfico No. 16: Comportamiento del subempleo y desempleo años 2005 al 2008



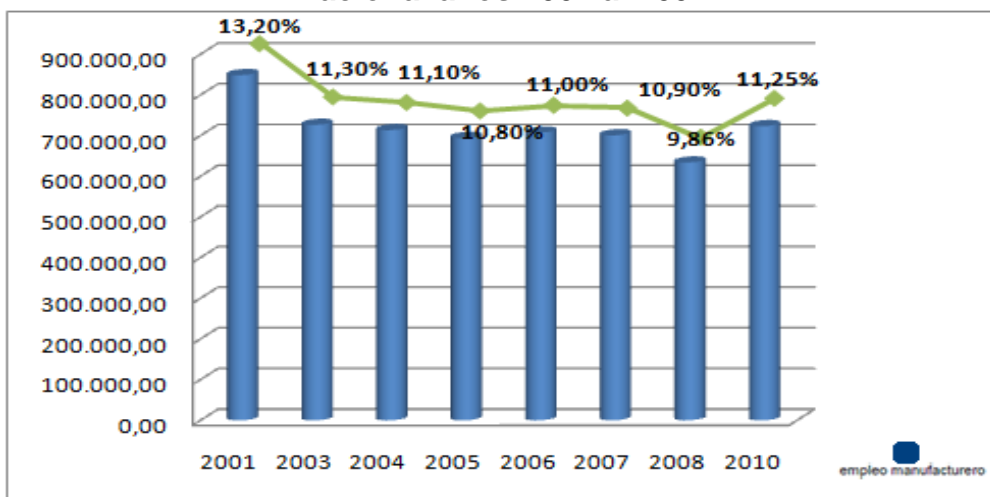
Fuente: INEC

1.3.2.1. Nivel de empleo en el sector industrial

En el Ecuador el empleo dentro del sector industrial ha sido limitado, representando para el año 2007 apenas el 10.9% de las personas ocupadas (urbano y rural), participación que disminuyo en relación al año 2001 en 2.3 puntos porcentuales es decir paso de 790983 empleados en el 2001 al 675.886 empleado en el 2007.

En este ultimo año las actividades de elaboración de alimentos y bebidas, fabricación de muebles, prendas de vestir concentraron el 26.7%. 13.8% y 12.2% del empleo manufacturero nacional respetivamente. Sin embargo en el año 2008 por la crisis financiera presentada en los Estados Unidos, que afecto a varias de las potencias a nivel mundial y el nuevo sistema de gobierno que adopto el país, el mercado laboral sufrió cambios profundos que se evidencian en la supresión del trabajo por horas y el incremento de beneficios sociales, lo que ha contribuido a que el nivel de empleo se contraiga en forma importante.

Gráfico No. 17: Empleo manufacturero y como parte del empleo nacional años 2001 al 2007

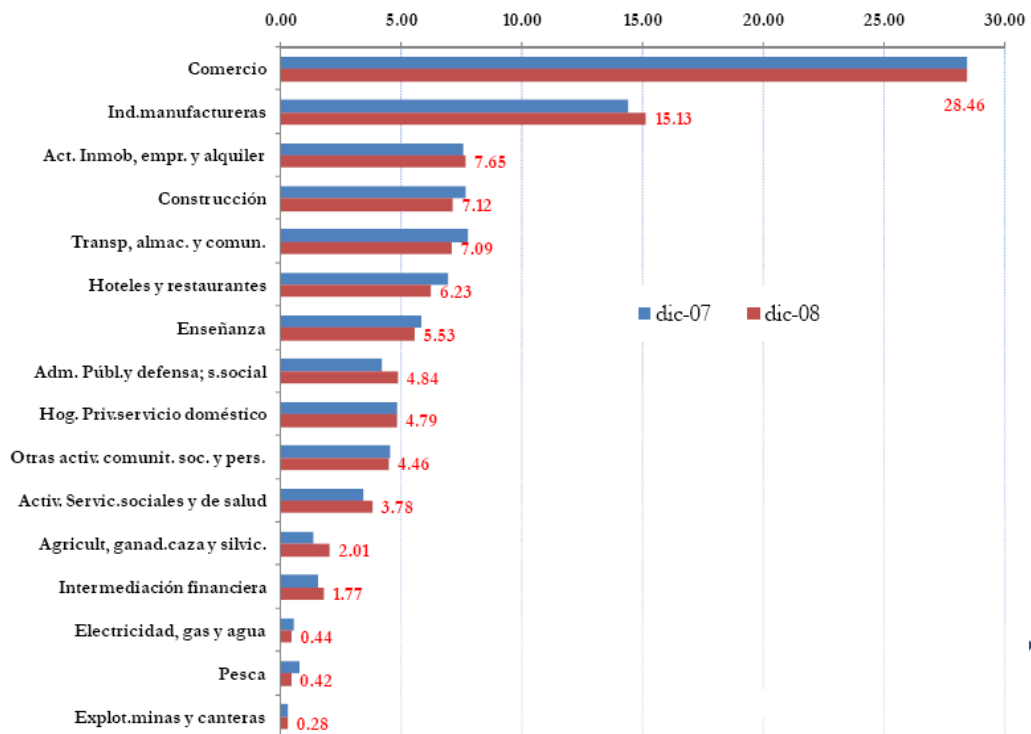


Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: INEC

1.3.2.2. Enfoqué del empleo a nivel del sector de la construcción

De acuerdo a datos presentados por el Banco Central del Ecuador por tasa de partición de ocupados por rama a nivel del PIB el sector de la construcción representa alrededor de un 7.12%, índice que se ha mantenido constante, para las diferentes ramas del sector laboral.

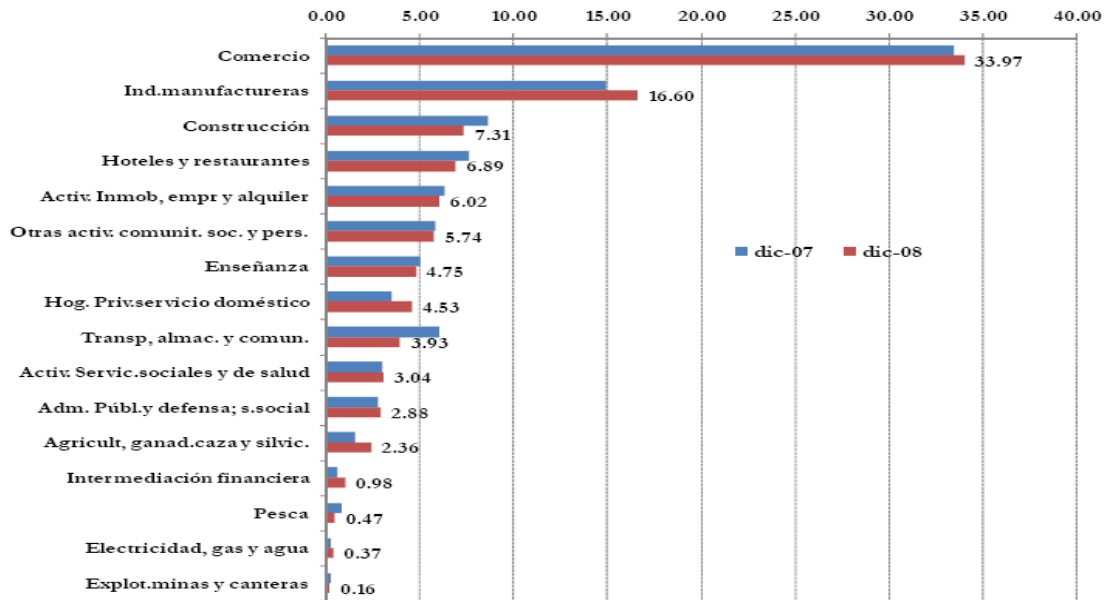
Gráfico No. 18: Tasa de ocupados por rama



Fuente: Banco Central del Ecuador

Al respecto de la tasa de subempleo en el sector de la construcción, podemos destacar que este, al igual que el empleo, representa el 7.31% de la población subempleada por rama de actividad económica.

Gráfico No. 19: Tasa de subocupados por rama



Fuente: Banco Central del Ecuador

Actualmente el Banco Central del Ecuador a través de una encuesta efectuada a más de 800 empresas a nivel nacional, presenta un índice de crecimiento de confianza para la inversión en el sector de la construcción de alrededor de 42.6 puntos, Al respecto tenemos que este se ubicó en 162 puntos en el 2009, debido que grandes compañías constructoras estarían ejecutando obras de gran tamaño en el país.

Los últimos meses también han denotado que ha existido un aumento del personal ocupado en el segmento de la construcción. Esta variación fue de 2.3% con relación a períodos anteriores, es decir se cambió la tendencia de los últimos meses. Gran parte del empleo generado fue realizado por las empresas grandes. Como podemos observar como ejemplo a la implementación de la nueva hidroeléctrica contrato firmado con Coca Codo Sinclair que representa nuevas plazas de trabajo alrededor de 4000 ecuatorianos.

Así existen varios proyectos de construcción de vivienda en el Ecuador por parte del gobierno lo que hace que el Banco Central del Ecuador prevea una tasa de crecimiento de un 5.8% en este sector, resultado que representa en igual forma el crecimiento de la contratación laboral.

1.3.3. Programas sociales que ha emprendido el gobierno para disminuir la pobreza.

En el año de 1998 se estableció un programa de ayuda económica para las personas de bajos recursos económicos bajo el nombre del Bono Solidario, el cual desde su creación se ha concentrado en las madres, los ancianos y las personas con discapacidades. En el año 2003, el nombre del programa cambio a Bono de Desarrollo Humano y se modifico su orientación a los quintiles más bajos con un promedio mensual de 15 dólares por hogar beneficiado, en el año 2007, el programa fue modificado de nuevo para incluir una mejor supervisión de las condiciones adjuntas y un aumento significativo en el pago de 30 dólares por hogar beneficiado.

Durante el año 2007, el programa del Bono de Desarrollo Humano presento la siguiente estructura en su planificación, los niños de entre 5 y 15 años de edad en hogares beneficiarios estén inscritos en la escuela, con una tasa de asistencia de al menos el 75 por ciento para cada periodo. Para los niños de edades de entre el 1 a 5 años de edad el programa requiere de un examen de salud al menos una vez cada seis meses y para los niños menores de 1 año, el examen de salud debe hacerse por lo menos una vez cada dos meses.

A finales del 2008 se estimaba que había 1.3 millones de hogares beneficiados, con un costo total de 485.2 millones de dólares, En comparación, el programa abarco 1.1 millones de hogares con un presupuesto de 190 millones en el 2004.

Este programa también posee un componente de micro finanzas, los beneficios del programa pueden solicitar un préstamo a bajo interés de hasta 600 dólares para un plazo de un año con la finalidad de impulsar al desarrollo de actividades de empleo por cuenta propia o una microempresa.

1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La gran importancia que ha obtenido la incorporación de tecnología en las empresas a nivel mundial, como fuente de mejoras de procesos, agilidad, reducción de costos, comercio a nivel nacional como internacional las 24 horas del día, entre otros aspectos, ha creado la expectativa e interés por gran parte de académicos, economistas, financistas y administradores el estudio de este entorno para determinar herramientas que permitan a los empresarios el acceso a la innovación tecnológica ya que esta les permitirá mejorar los índices de productividad y competitividad para enfrentarse y permanecer en el mercado tanto nacional como internacional tomando en cuenta que la competencia cada vez es mayor debido a la globalización de la economía.

En el Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico presentado por el Foro Económico Mundial Ecuador se encuentra ocupando el puesto número 107 entre 127 países. Al respecto esta posición se fundamenta en el entorno de los países en desarrollo de sus negocios, la infraestructura, políticas y regulaciones, necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías, al respecto de estos factores el Ecuador se encuentra a nivel de Zimbabwe y Venezuela, por debajo de Bolivia.

Sin embargo, se le atribuye a otros factores como la disposición de los gobiernos, negocios e individuos para el desarrollo y absorción de tecnologías, en este punto el Ecuador presenta una situación parecida a Libia inferior a Bolivia y Colombia.

En cuanto al uso de tecnologías por gobiernos Ecuador es similar a Bolivia y Namib.

Tabla no. 3: Ranking mundial de desarrollo tecnológico

Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico				
País	Ranking Mundial	Entorno Tecnologías	Disposición Para Tecnologías	Uso tecnologías
Dinamarca	1	2	2	1
Singapur	5	9	1	7
España	31	33	34	7
Chile	34	35	36	35
China	57	66	54	54
México	58	62	63	49
Brasil	59	86	55	41
Panamá	64	57	71	76
El Salvador	66	78	68	58
Colombia	69	80	54	64
Perú	84	98	85	82
Venezuela	86	117	84	73
Namibia	93	68	100	103
Nigeria	94	91	94	90
Libia	105	109	98	115
Ecuador	107	121	97	107
Uganda	109	93	120	87
Bolivia	111	113	105	108
Zimbabwe	125	122	126	127
Chad	127	127	125	126

Elaborado por: Sofía Sañay

Fuente: Foro Económico Mundial

1.4.1. Desarrollo tecnológico e inversión Ecuador a nivel mundial

La visión global y contemporánea del desarrollo que observan los países que crean riqueza para procurar el bienestar de sus poblaciones, son determinantes para la asimilación de tecnologías, así como, la captación de inversión extranjera que aliente al desarrollo tecnológico, que permita competitividad e inserción en el mercado mundial del comercio y servicio.

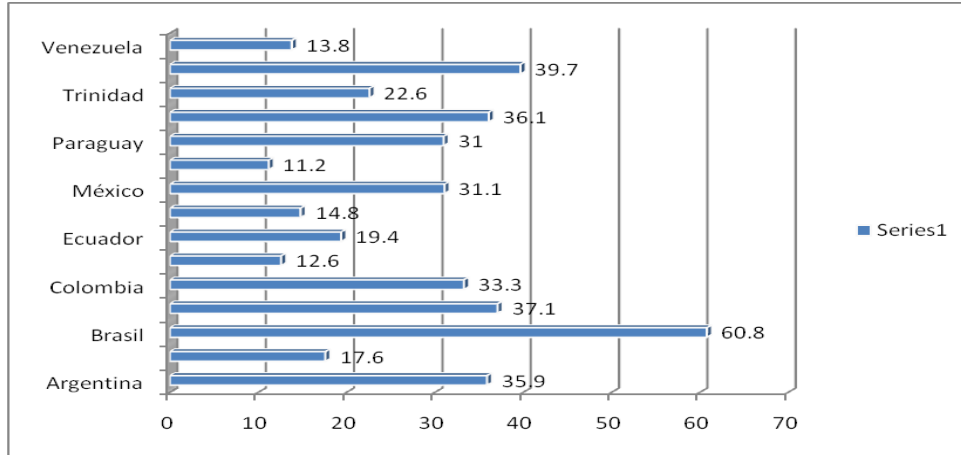
Frente a este ámbito el puesto número 107 de entre 127 de Ecuador para el año 2007 en cuanto a inversión refleja ser la más baja inversión nacional, como extranjera a nivel mundial comparada con Libia, Nigeria y Nicaragua que son países de similares condiciones para acoger a la tecnología según el Foro Económico Mundial.

Entre otros factores importantes tenemos las disposiciones de los gobiernos, negocios e individuos para absorber la misma.

1.4.1.1. Nivel de desarrollo tecnológico industrial

En el 2003 la participación del sector manufacturero en tecnología el Ecuador fue una de las más bajas, puesto 14 de 17 países, reflejando un desarrollo del 19.4 %.

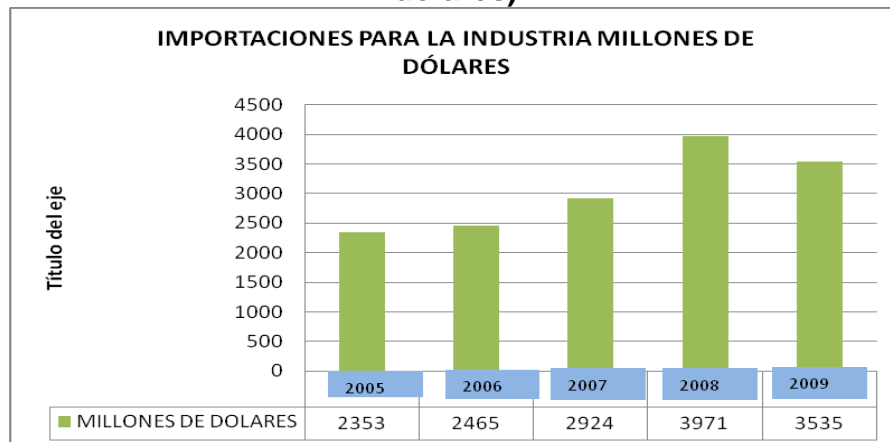
Gráfico No. 20: Nivel de desarrollo tecnológico sector industrial



Fuente: Base de datos sobre las PYME industriales, Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL.

Al respecto de este indicador el sector industrial ha presentado un crecimiento de las importaciones totales en maquinarias y tecnología, para la industria, en cuanto a bienes de capital durante el año 2005 al año 2008 principalmente en las que sus indicadores reflejan, que las importaciones durante el año 2005 fueron de USD\$ 2.353 millones, mientras que

Gráfico No. 21: Importaciones para el sector industrial (millones de dólares)



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede observar que para julio del año 2009 fueron USD\$ 3.525 millones; comparadas con el mismo periodo de 2008, se redujeron 11% en valor.

De las materias primas y tecnología que se importa por la industria podemos observar su comportamiento y estructura a continuación:

Productos químicos y farmacéuticos semielaborados para la industria:

Para el primer semestre del año 2009 de estos productos se importaron en un 22% menos en relación al año 2008, en el cual se importaron un 35% más respecto al año 2007. Las importaciones de estos productos representan el 27% de las importaciones de materias primas para la industria.

Productos mineros elaborados para la industria:

En 2008 las importaciones en estos bienes representaron un crecimiento del 19% respecto al año 2007, para la industria, mientras que en el primer semestre del año 2009 de estos productos se importó 1,44% más representando el 18% del total de importaciones de materias primas para la industria.

Productos mineros semielaborados para la industria:

En el primer semestre del año 2009 se importó 43% menos respecto al año 2008 de estos productos, ya que durante el año 2008 se importaron en un 83% en relación al año 2007. Las importaciones de estos productos representan el 27% de las importaciones de materias primas para la industria.

Los bienes de capital

Durante el primer semestre del año 2009 el sector industrial importó US\$ 1.491 millones, incrementándose apenas 1,34% en relación al año 2008, en el cual se importaron un total de 2.846 millones de dólares en bienes de capital para la industria, incrementándose 40% en relación al año 2007.

Estas importaciones se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfico No. 22: Bienes de capital que se importan para la industria

BIENES DE CAPITAL PARA LA INDUSTRIA				
	AÑO 2008		I SEMESTRE AÑO 2009	
	USD\$ MILES FOB	% PARTICIPACION	USD\$ MILES FOB	% PARTICIPACION
MAQUINARIA INDUSTRIAL	1256	44%	705371	47%
OTRO EQUIPO FIJO PARA LA INDUSTRIA	754	26%	331990	22%
MAQUINARIAS Y APARATOS DE OFICINA Y CIENTIFICOS PARA LA INDUSTRIA	542	19%	265469	18%
PARTES Y ACCESORIOS DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	220	8%	141270	10%
HERRAMIENTAS PARA LA INDUSTRIA	75	3%	47101	3%
TOTAL	2847	100%	1491201	100%

Elaborado por: Sofía Sañay

Fuente: Banco Central del Ecuador

De las importaciones de maquinaria industrial que conforman alrededor del 50% del total de las importaciones en bienes de capital, se puede observar una leve variación de crecimiento de siete puntos porcentuales en el primer semestre del año 2009 respecto del año 2008, en equipos fijos el porcentaje de importaciones fueron menores en un 4%, en el resto de importaciones de bienes de bienes de capital para la industria correspondientes a partes y accesorios para maquinaria industrial se puede observar que han tenido un

crecimiento de un 2% en el primer semestre del año 2009, en comparación al año 2008, en las cuales podemos observar las importaciones para equipos de automatización de procesos necesarios para el ahorro de energía y mayor producción en línea, al respecto de otras actividades, no presentaron una variación relevante.

Sin embargo, es importante mencionar que las medidas a tomar por parte del Gobierno, Autoridades pertinentes y los empresarios industriales en cuanto a mejorar las tecnologías y automatización de procesos industriales debería ser una objetivo a cumplir para el desarrollo competitivo y económico del país.

1.5. CONCLUSIONES:

La economía ecuatoriana a finales de 1998 resultó afectada por el fenómeno climático del niño, a estos se sumo la baja de los precios del petróleo en el año 1999, todo esto en un ambiente de crisis financiera nacional, lo cual desemboco en un debilitamiento del sistema financiero nacional.

El gobierno de turno decide tomar medidas para evitar que el sistema financiero colapse, optó, por declarar en feriado bancario y así, congelar las cuentas de los depositantes, además de declarar al dólar como moneda oficial.

Estas medidas aportaron para que la economía ecuatoriana, durante el periodo 2001 al 2009 presente cambios de coyuntura importantes como:

A partir del año 2002 con la adopción de dólar el índice inflacionario bajo a 12,55% luego de haber presentado en el año 2000 un indicador del 91%.

El crecimiento del PIB que a principios del año 2001 llegó al 5,34%, luego de que en enero del año 1999 llegara a su nivel más bajo de -6.30%. Este crecimiento reflejado en el PIB, es dependiente del precio del barril del petróleo y de las remesas de los emigrantes.

El banco Central del Ecuador, indicó que para mediados del año 2008 y 2009 las remesas de los emigrantes decayeron debido a los efectos recesivos de la economía norteamericana.

El mandato N- 8 con la eliminación de la tercerización y su impacto al generar un índice alto de desempleo y subempleo.

La inversión baja en la adquisición de equipos y materiales tecnológicos ayuden al desarrollo competitivo de la industria ecuatoriana, para ser competitivos;

Sin embargo la previsión de crecimiento y desarrollo económico del presente análisis en los sectores de la construcción e industrial presentaron índices favorables tomando en cuanto a la implementación de políticas de gobierno expansivas tomadas por parte del gobierno actual.

En el cual se han presentado cambios a un desarrollo sostenido, en medidas como el pago de la deuda externa y auditoría a los contratos emitidos, una inversión en el sector de la construcción-vivienda brindando fuentes de empleo, inversión en el sector industrial y de la educación para un desarrollo competitivo, así como el bono desarrollo para las familias de escasos recursos económicos.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

2.1. ORGANIZACIÓN

2.1.1. Base legal

La empresa fue constituida en la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la Republica del Ecuador según escritura y Resolución Numero 05.Q.IJ.3466, de la Superintendencia de Compañías, el 25 de agosto del año 2005, y bajo número 2293 del Registro Mercantil, la misma que regida por las leyes Ecuatorianas y por los Estatutos Sociales, de cuyo contenido se detalla lo siguiente:

Razón Social:

AMIMECHANICAL S.A.

Domicilio:

Distrito Metropolitano de Quito, pudiendo establecer sucursales o agencias en varios lugares dentro o fuera de la República.

Duración:

Tendrá una duración de 60 años a partir de la fecha de inscripción.

Objeto Social:

AMIMECHANICAL S.A. se dedica a las siguientes actividades:

1. Servicios de asesoría, representaciones, administración y mercadeo

1.1 Presta servicios de asesoría en los campos industrial, jurídico, petrolero, minero, económico, inmobiliario, financiero, y comercialización interna.

1.2. Prestar servicios de automatización industrial y mecánica en cualquier campo industrial.

2. Telecomunicaciones, comunicación social y computación

2.2 Importación, venta, equipos de telecomunicaciones, sistemas de radio enlace.

2.3 Importación, exportación, diseño, programación, comercialización, instalación de programas, internet y correo electrónico.

2.4 Aparatos eléctricos para empalmar o proteger circuitos eléctricos para hacer conexiones con o en circuitos electros para voltajes a 1000v.

3. Comercio, importación y exportación

3.1 Importación y exportación de todo tipo de bienes muebles de lícito comercio.

Capital Social:

El capital social suscrito que está compuesto por USD\$ 800.00, dividido en ochocientas acciones nominativas, ordinarias de un dólar cada una, las mismas que están suscritas por el Presidente y el Gerente General de la Compañía.

Accionistas:

El grupo de accionistas está conformado de la siguiente manera:

Tabla No. 4: Cuadro de accionistas empresa Amimechanical S.A.

NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS ACCIONISTAS	Capital (USD)	Capital Suscrito (USD)	Capital Pagado (USD)	N-Acciones de 1 USD c/u	Porcentajes %
LUIS HERRERA MONTERO	8	8	8	8	1%
LEONARDO HERRERA MONTERO	784	784	784	784	98%
LEONORA MONTERO ZAMORA	8	8	8	8	1%
TOTALES	800	800	800	800	100%

Elaborado por: Sofía Sañay

Fuente: Amimechanical S.A.

2.1.2. Propósito

La comercialización de equipos electrónicos y sus accesorios para la automatización de procesos, así como de brindar el servicio técnico de instalación y mantenimiento de los mismos en el Ecuador como representante de Mitsubishi Electric Automatización, INC.

2.1.3. Cobertura

Actualmente Amimechanical S.A. se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia la Floresta Calle 120 y Lérica.

2.1.4. Direccionamiento estratégico

2.1.4.1. Visión

Amimechanical S.A, llegara a ser a mediano plazo una de las empresas más reconocidas como representante de MITSUBISHI ELECTRIC AUTOMATION INC., en el Ecuador, por su gran orientación al servicio del cliente, por la alta calidad y competitividad de sus productos identificados por la innovación constante de su gama de productos de automatización industrial.

2.1.4.2. Misión

Satisfacer las necesidades de las empresas que requieren ahorro de energía y optimización de procesos, mediante nuevas tecnologías, en el menor tiempo posible con la mejor calidad y soporte técnico, con productos innovadores. Contando con un personal altamente calificado y debidamente capacitado tanto en los productos como en la atención al cliente.

2.1.4.3. Principios y Valores

Para alcanzar los objetivos organizacionales es importante la definición de los principios y valores como cultura organizacional a través de los cuales se desenvolverá la organización. Al respecto Amimechanical S.A. se rige en la aplicación de los siguientes principios y valores:

Valores

- **Respeto**

Entre todos los integrantes de la organización así como con sus proveedores y clientes.

- **Responsabilidad**

En cuanto a la cualidad de responder por sus obligaciones y prontos a obrar de acuerdo con ellas.

- **Integridad**

Al respecto de realizar con excelencia, su trabajo aplicando el conocimiento profundo del arte, con absoluta lealtad a las normas buscando el servicio a las personas y a la sociedad por encima de los intereses egoístas.

Principios

- **Trabajo en Equipo**

De aplicación primordial en todas las áreas de la organización, tanto al interior, como externamente en las relaciones con los clientes, con proveedores, de tal forma que permiten el desarrollo organizacional.

- **Responsabilidad Social**

En todo lo relacionado a la organización, los productos y servicios que se ofertan

- **Innovación**

Al ofrecer continuamente un valor agregado y una mejora continua en los productos que se ofertan.

- **Compromiso con los Clientes**

En vista de que el cliente es lo más importante para la buena marcha de la organización, la organización está comprometida a brindar productos y servicios que tengan un elevado nivel de calidad, seguridad y fiabilidad.

2.1.4.4. Objetivos Estratégicos

La empresa no cuenta con un plan estratégico que oriente su gestión y normen sus operaciones, descritas en un manual, este direccionamiento por parte de la organización ha sido espontáneo basado en su razón de ser y visión. Sin embargo, luego de una reunión con la gerencia acerca de los objetivos que desea alcanzar Amimechanical en un futuro cercano, tenemos los siguientes:

Objetivo General

- Ser una empresa sólida y reconocida como la principal proveedora a nivel nacional de equipos de automatización de procesos, principalmente de variadores de frecuencia, a través de brindar equipos como servicios de calidad, que le permitan generar un nivel de rentabilidad sostenible en el tiempo, así como aportar al desarrollo económico e industrial del país.

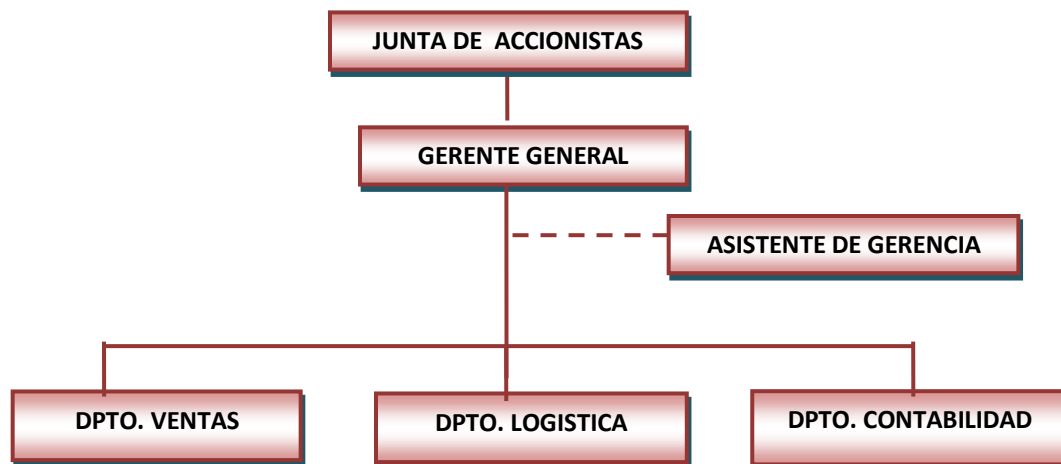
Objetivos Específicos

- Maximizar los recursos de la empresa.
- Elaborar un modelo de control interno operacional que oriente su gestión y norme sus operaciones.
- Capacitar a los Ingenieros locales para desarrollar sus habilidades al máximo, de tal forma que les permitan, innovar y genera diseños de proyectos en la configuración y el soporte, de los productos que se ofertan, basados en las necesidades de los clientes

2.2. PROCESOS

2.2.1. Proceso administrativo

Gráfico No. 23: Organigrama Estructural Amimechanical S.A.



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

La estructura organizacional de Amimechanical S.A. Refleja un esquema básico, cuyas unidades no cuentan con una estructura organizacional definida que le permita establecer un sistema de actividades que han de desarrollar cada uno sus miembros para ejercer su cargo y trabajar en equipo. Esta estructura permitirá alcanzar los objetivos organizacionales de forma óptima, para de esta manera constituirse en una organización en expansión y crecimiento.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 3 accionistas, 7 empleados bajo nomina, 1 empleado de consultoría externa y 4 vendedores.

Tabla No. 5: Estructura funcional

ÁREA	PERSONAL	FUNCIONES
GERENCIA GENERAL	Ing. Leonardo Herrera	Representar legalmente a la compañía.
		Dirigir, coordinar, evaluar y controlar las actividades.
ASISTENTE DE GERENCIA	Sra. Vilma Cisneros	Encargada de la atención en la recepción, contactos, citas y asuntos del gerente.
LOGISTICA	Ing. Leonardo Herrera	Efectuar la orden de compra a proveedores del extranjero una vez que la asistente comunique la falta de inventario en stock o pedido especial de un equipo.
	Srta. Karina Zavala	Seguimiento al proceso de importación con la aduana y el Courier Nacional.
	Srta. Karina Zavala	Recepción y verificación del estado de los productos una vez que lleguen a bodega.
	Ing. Milton Jaramillo	Observar que se encuentre un stock indicado en el inventario.
VENTAS	Ing. Juan Pablo Cepeda	Coordinar la comercialización de productos y servicios.
	Ing. Segundo Almagro	Identificar necesidades comerciales, técnicas y funcionales de clientes actuales.
		Desarrollar proyectos en las empresas para venta de los productos y servicios
		Impulsar ventas
	Ing. Milton Jaramillo	Dar asistencia técnica y soporte a los clientes cuando estos la necesiten.
	Ing. Luis Dumas	
	Srta. Karina Zavala	Solicitar cotizaciones a proveedores.
		Hacer seguimiento a los clientes sobre el proceso de compra.
	Coordinar el seguimiento en el portal Sistema Nacional de Contratación Pública	
Srta. Sofía Sañay	Elaboración y envío de facturas a clientes.	
EXTERNO (CONTABILIDAD)	Dr. Daniel Álvarez	Encargados de elaboración de balances una vez presentado el balance de comprobación ajustado por la asistente contable.
CONTABILIDAD	Srta. Sofía Sañay	Declaración de impuestos.
		Cobros a clientes
		Pagos a proveedores y personal.
		Registros Contables.
		Emisión de retenciones proveedores, pedido de retenciones clientes.
		Roles de pago
	Revisión de proyectos presentados por los verdores para aprobación, de presupuestos.	

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

2.2.1.1. Análisis situacional proceso administrativo

Autoridad, Delegación, Concentración

La Junta de accionistas ha delegado la autoridad de la empresa en cuanto a toma de decisiones a su accionista mayoritario: El Ingeniero Leonardo Andrés Herrera Montero nombrado como Gerente General, evidenciándose la concentración de decisión y funciones del total de sus accionistas.

Comunicación

La organización posee un nivel de comunicación abierta, bastante fluida, entre todos sus miembros se observó que esta se efectúa en las siguientes direcciones:

- Persona a persona
- Vía e-mail
- Telefónica
- Fax

De las cuales se destaca la comunicación vía e-mail, al respecto de cotizaciones, órdenes de compra, en ventas, información contable, comunicados e informes.

Sistemas de Información

La organización cuenta con el sistema Quickbook en línea para las áreas de contabilidad, logística y ventas, que es de mucha utilidad por la información que procesa y brinda, sin embargo la empresa no cuenta con un departamento de sistemas o una persona que brinde soporte técnico, respecto a su tamaño y estructura.

La administración menciona que este no ha sido de vital importancia, aun así debería pensar la posibilidad de contratar a una persona que brinde soporte técnico ya que la empresa se encuentra en crecimiento y a que a veces el sistema sufre desfases en el computador matriz.

2.2.1.1.1. Proceso de Planificación

Amimechanical S.A. no cuenta con una planificación completa, como se ha podido observar hasta el momento en el presente análisis situacional. Sobre esto se puede mencionar que no se efectúan presupuestos reales que se encuentren alineados en función de una planificación estratégica, ya que, la misma se la viene realizando de una forma espontánea. Las funciones que realizan sus empleados son en base a la experiencia adquirida en el cargo y señalada en el contrato de prestación de servicios.

Esta observación es de vital importancia para la adopción de medidas correctivas por parte de la gerencia, ya que, a pesar de que la administración ha demostrado eficiencia en el manejo de la organización en colaboración directa con sus empleados, se hace imprescindible estructurar metas a cumplir y actividades a desarrollar por cada uno de sus miembros que le permita un desarrollo sostenible y sustentable.

2.2.1.1.2. Control de Actividades

No existe un proceso de control de actividades del personal en una manual de procesos, sin embargo se pudo observar que este se efectúa semanalmente como se detalla a continuación para todas sus áreas por parte de la gerencia.

2.2.1.1.3. Contabilidad

- Observar que se ha llevado un adecuado control de la gestión de cobros y pagos

2.2.1.1.4. Ventas

- Verificar las visitas que efectuaran los vendedores a los clientes.
- Observar que los pedidos de asistencia técnica o soporte se encuentren cubiertos.

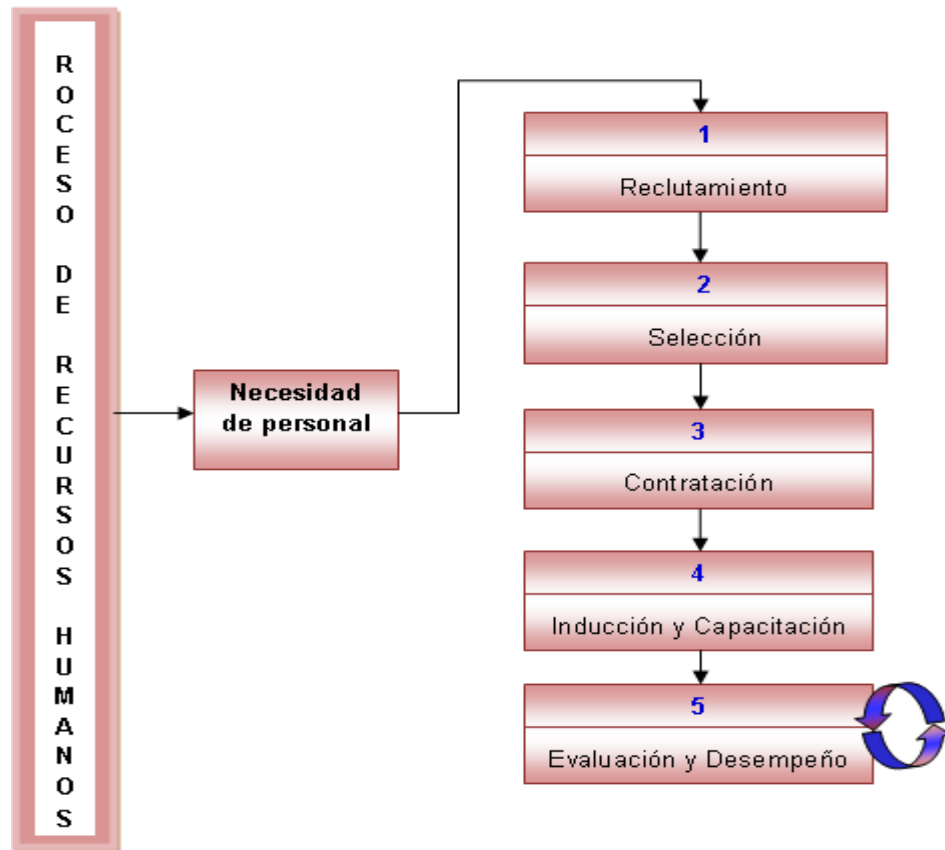
2.2.1.1.5. Logística

- Efectuar un control al inventario en stock como pedidos pendientes de compra, para proveedores o clientes.
- Verificar que se efectuó un seguimiento para agilizar las importaciones.
- Contactar al cliente para saber si se termino la implementación de un equipo.

2.2.1.2. Proceso de recursos humanos

La administración de los recursos humanos comprende varias áreas, sin embargo, como se había explicado en el proceso de evaluación a la administración Amimechanical no cuenta con un proceso explicito en un manual de procedimientos que permita acoplar al recurso humano con el proceso de la empresa pero en cuanto a este se pudo observar que lo efectúa el gerente a través del siguiente proceso, al presentarse una vacante o necesidad de contratar personal:

Gráfico No. 24: Proceso de recursos humanos



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

2.2.1.2.1. Fase de reclutamiento

En este paso la Asistente de Gerencia, comunica a través de Prensa y enviando mails al banco de profesionales inscritos en las redes laborales como Multitrabajos, a un número de tres personas, que contengan el perfil que requiere la organización, para que envíen sus hojas de vida y ocupen la vacante.

2.2.1.2.2. Fase de selección

Una vez que se haya efectuado el proceso de reclutamiento a tres personas, observado el perfil de los candidatos a ocupar el cargo, la Asistente de Gerencia se pone en contacto con cada uno de ellos para quedar de acuerdo en la fecha de la cita en las oficinas.

Entonces se procede a una entrevista con cada uno de los candidatos para conocer sus destrezas y habilidades personales como profesionales a desempeñar en el puesto.

El gerente elige entonces al candidato que cumpla a cabalidad el perfil y comunica a su asistente para que se contacte con la persona seleccionada.

2.2.1.2.3. Fase de contratación

En este paso la asistente comunica al candidato seleccionado que se presente en las oficinas para firmar los documentos correspondientes a su contratación y darle las indicaciones respectivas.

2.2.1.2.4. Fase de inducción y capacitación

En cuanto a este paso la gerencia comunica las actividades y funciones a desempeñar descritas en el contrato, presenta a la persona al personal y le da conocimiento del funcionamiento de la empresa.

2.2.1.2.5. Fase de evaluación de desempeño

Se efectúa una evaluación del desempeño en una forma semanal por parte de la gerencia en forma de comunicación con el personal vía telefónica, mail al respecto de las principales funciones que tiene cada uno del personal.

2.2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

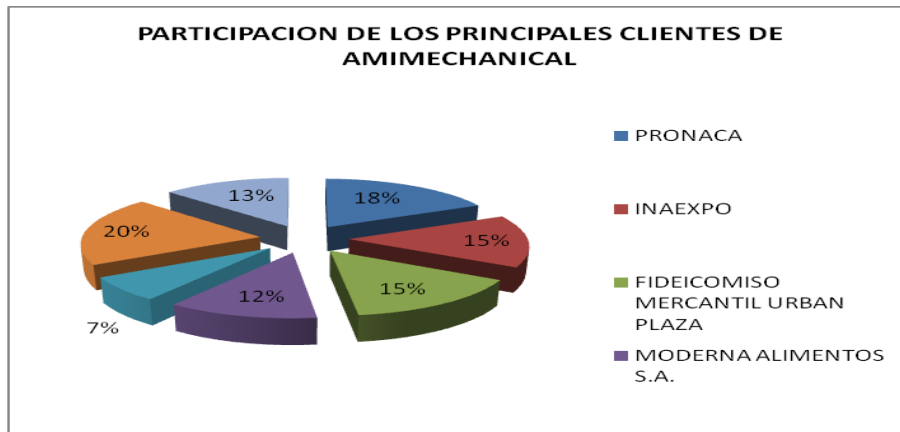
2.2.2.1. Clientes

Amimechanical S.A. se ha caracterizado por brindar a sus clientes bienes y servicios de calidad, alcanzando un posicionamiento en el mercado reflejado en su excelente cartera de clientes. La empresa se encuentra enfocada a sector Industrial y de la construcción quienes son sus clientes potenciales ante la necesidad de automatizar sus procesos productivos.

La concentración de sus ventas en el sector industrial está representada por su cliente INCASA, que abarca el 20%, a continuación se encuentra PRONACA conformando el 18%, INAEXPO con un 15%, LA MODERNA reflejando un 12% de participación del total de la ventas.

En el sector de la construcción Amimechanical posee al momento un nivel de participación bajo en el mercado, sin embargo en este sector se destaca FIDEICOMISO MERCANTIL URBAN PLAZA reflejando un 15% de participación en ventas.

Gráfico No. 25: Participación de los principales clientes de Amimechanical S.A.

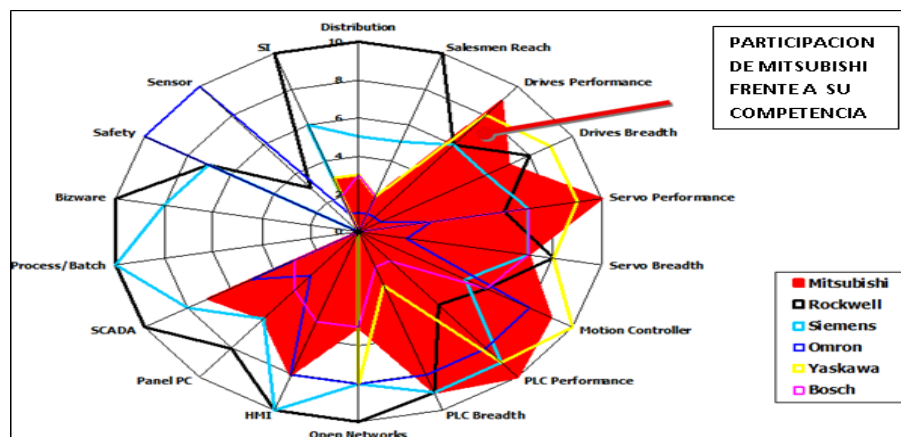


Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

2.2.2.2. Competencia

A pesar de que Amimechanical por su cartera de clientes ha obtenido la generación de una rentabilidad satisfactoria, su competencia es fuerte en el mercado ya que la mayoría de sus competidores llevan mucho más tiempo en el mercado.

Gráfico No. 26: Participación de Mitsubishi Electric frente a la competencia



Fuente: Amimechanical S.A.

- Amimechanical como representante en Ecuador de Mitsubishi Electric Automatización, se ha enfrentado a una competencia muy importante, de los cual, su principal competencia desde su apertura ha sido SIEMENS ELECTRIC, que posee un importante reconocimiento a nivel nacional como internacional, debido a su tiempo en el mercado lo que le ha posibilitado abarcar un mayor número de clientes en la venta de equipos HMI y PLC Breadth.
- Los equipos que comercializa Amimechanical se encuentran muy bien posicionados en el mercado entre los cuales se pueden mencionar Servos, Drives y PLC Performance, alcanzando una penetración de mercado superior a sus competidores como Yaskawa y Siemens.
- En los equipos Motion Control, la principal competencia es Yaskawa.
- En ventas de software SCADA sus principales competidores son Rockwell, seguido de Siemens.

2.2.2.3. Proveedores

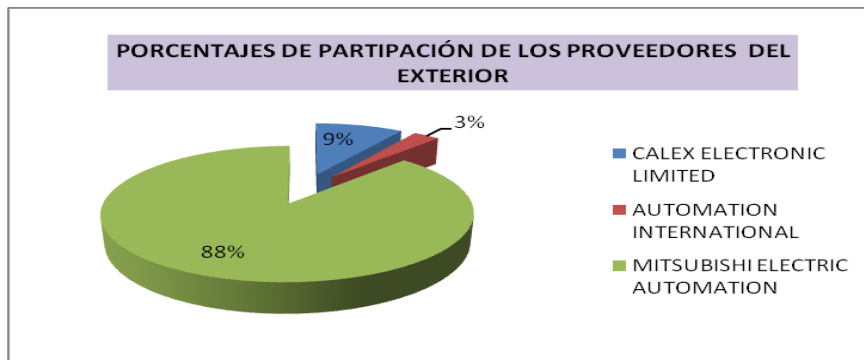
El principal proveedor del inventario para Amimechanical es Mitsubishi Electric Automation, como su representante en el Ecuador, concentrando el 88% de participación.

Otros proveedores del Exterior (Inventarios)

Entre los proveedores del exterior que posee Amimechanical respecto a otros inventarios y suministros complementarios para la estructuración de los equipos de automatización de procesos, cuenta con Callex Electronic Limited conformando el 9% con la venta sensores de temperatura, Automation

Internacional reflejando un 3% como proveedor de contactores y suministros.

Gráfico No. 27: Porcentajes de participación de los proveedores del Exterior de Amimechanical S.A.



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Periodos de pago:

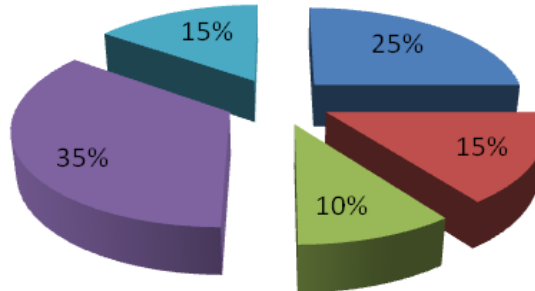
Mitsubishi Electric Automatización brinda a Amimechanical un plazo de 60 días para su pago, el mismo que se lo efectúa a través de tarjetas de crédito. Respecto de los periodos de pago que otorgan a la empresa los proveedores del exterior excluyendo Mitsubishi Electric Automatización, es de 15 días o al contado.

Proveedores Nacionales (Suministros y Materiales)

Los proveedores nacionales de suministros y materiales que posee Amimechanical sirven para complementar la estructuración de los equipos de automatización de procesos. El proveedor de mayor importancia en este grupo representa Electrovalle, en la venta de sensores con un 35% del total de compras a nivel nacional, seguido de Sancev con un 25% de participación y Robalino Jácome con un 15% con suministros para la elaboración de Tableros.

Gráfico No. 28: Porcentajes de participación de los proveedores nacionales de suministros Amimechanical S.A.

■ Sancev ■ Termoval Cia. Ltda. ■ Metalgab ■ Electrovalle ■ Robalino - Jácome



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Periodos de pago:

En cuanto al plazo de pago que brindan los proveedores nacionales es de 30 días a partir de la recepción de la factura, solo al tratarse de Robalino Jácome se efectúa al momento de la adquisición de los suministros.

2.2.2.4. Producto

Amimechanical S.A. cuenta con una variedad de productos de calidad para la automatización de procesos, entre los que se puede mencionar:

Circuit Breakers, FAQ Section, Human Machine Interface , Industrial Sewing Equipment , Motion Controllers , Motor Control , Networks , Packaged Solutions, Product Directory , Programmable Logic Controllers ,Safety Solutions , Servo Systems , Software , Variable Frequency Drives and Industry Solutions.

De los productos mencionados, el de mayor comercialización es el variador de Frecuencia (Variable Frequency Drives), que es un sistema para el control de la velocidad rotacional de un motor de corriente alterna (AC) por medio del control de la frecuencia de alimentación suministrada al motor, que le brinda dependiendo de su programación la mayor rapidez al equipo o motor implementado.

Para el sector Industrial la empresa ofrece:

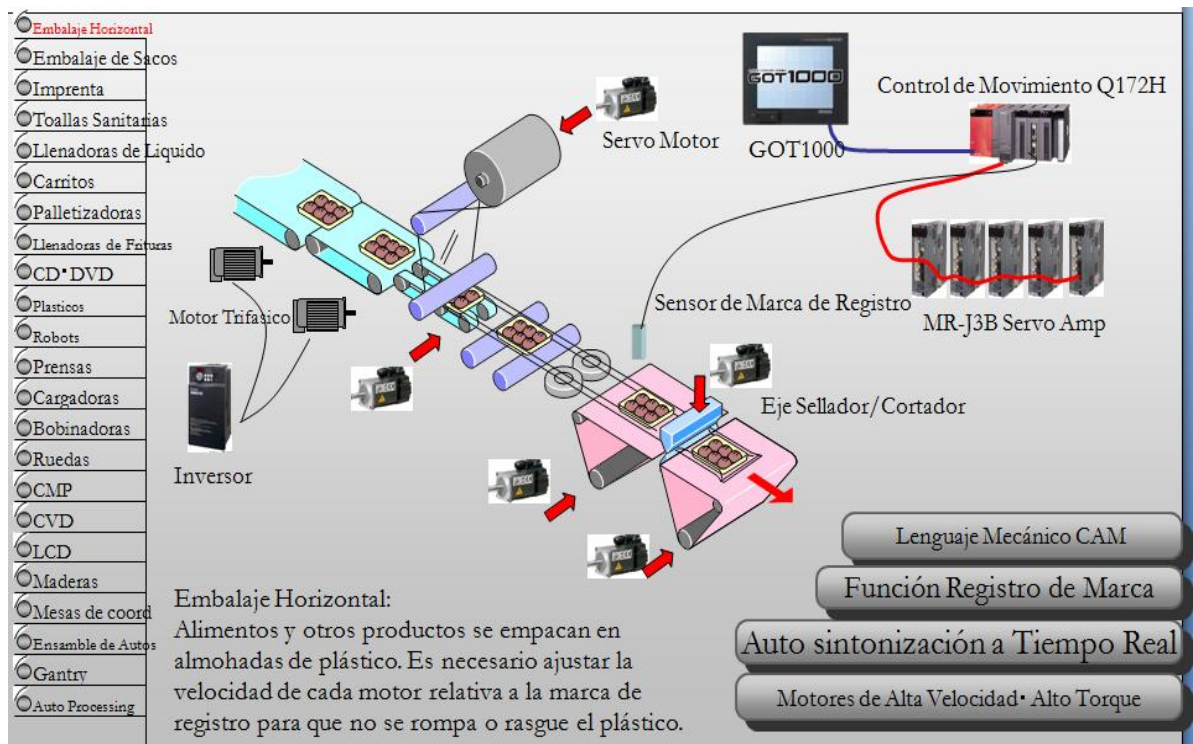
- Control de sistemas mecánicos, mediante servo mecanismos para posicionamientos de ejes de la maquinas para envasado, empaquetado, emplastado, etc.
- Lazos de control a través de PLC, para adquisición de datos entre las maquinas que permitan mantener un reporte y control histórico de los eventos sucedidos en el proceso de producción para una mejora continua.
- Control de temperaturas, de flujo de líquidos (bebidas), cantidad de producto etc.

Procesos que se automatizan:

- Embalaje y Proceso de Alimentos
- Ingenios
- Papel, Plásticos, Vidrio, Madera
- Automotriz y Neumáticos
- Textiles
- Irrigación/Bombeo de Agua-Ahorro de Energía

- Industria Petroquímica y Producción de Etanol
- Edificios Inteligentes
- Producción de Cemento
- Minería
- Automatización de Buques

Gráfico No. 29: Ejemplo de procesos que se automatizan ámbito industrial



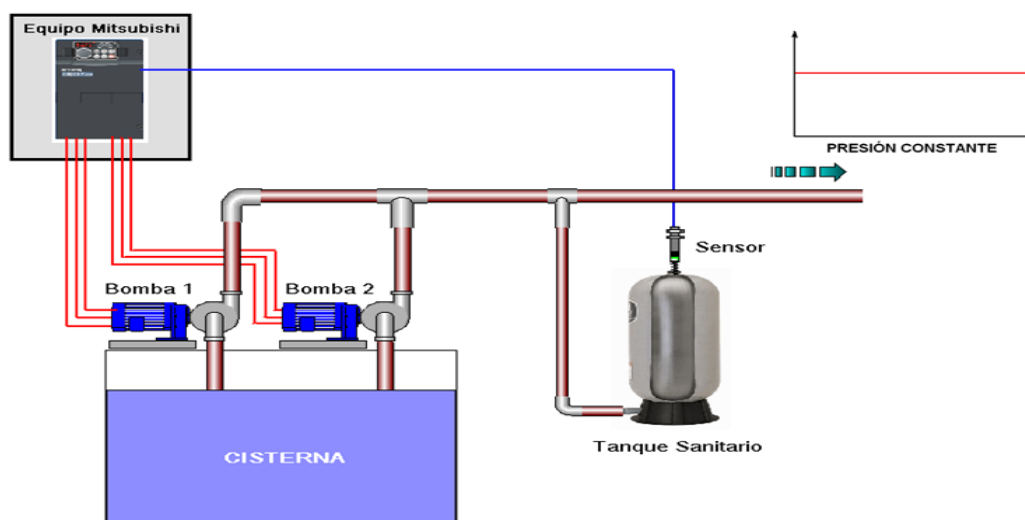
Fuente: Amimechanical S.A. Procesos que se automatizan

Para el sector de la construcción la empresa oferta:

- Sistemas de presión constante para suministro de agua en los edificios, viviendas o conjuntos habitacionales, hoteles y centros comerciales.

- Domotica en lo referente a :
 - Ventiladores y sopladores
 - Torres de enfriamiento
 - Aire acondicionado
 - Bombas de Calor
 - Control de luminarias, cerraduras, accesos etc.

Gráfico No. 30: Ejemplo de procesos que se automatizan ámbito de la construcción



Fuente: Amimechanical Sistema de Presión Constante.

Características de los productos:

La principal característica de los equipos de automatización de procesos que comercializa Amimechanical es el ahorro de energía, al respecto es una de las características a recalcar ya que la reducción del consumo y optimización de los recursos energéticos es uno de los grandes desafíos ambientales en la actualidad.

- El rango de alcance incluye .25Hp-1400 Hp
- Ventilar & Bombear específicos mecanismos de transmisión
- 200/400/600 niveles de voltaje
- Empaque Comercial
- Diseño Pre-Dirigido
- Ofrecimiento del Chasis independiente y monofásico
- Control dedicado a variadores de frecuencia

Garantía:

La garantía que se brinda depende del equipo tenemos una garantía máxima, de 5 años en variadores de frecuencia, 1 año para PLC y una mínima de 3 meses para software.

Servicios que oferta:

- Controles programables para (PLC's) o Distribuido
- Terminales de operación de interfaces (OIT's)
- Software de configuración y SCADA
- Control de Movimiento con Servos
- Entrenamiento local
- Asistencia de Programación

Características del servicio

- Se lo brinda previo pedido del cliente
- Puede ser de instalación de los equipos con asesoría para clientes nuevos y en general.
- Servicio de mantenimiento para clientes en general.
- Capacitación para aquellos clientes que lo necesiten al respecto cuenta con personal capacitado

Diferenciación de los productos que ofrece Amimechanical:

- Satisfacción basada en la alta calidad de los productos y servicios del mercado
- La satisfacción en tiempo y en presupuesto, reuniendo al día las demandas Locales y Globales
- Se trabaja con un Líder Global, Mitsubishi marca reconocida alrededor del mundo
- Habilidad para ayudar a definir mercados y proveedores de material para satisfacer las demandas creadas
- Habilidad para entender las tendencias del mercado, análisis y respuesta con la gente y los recursos financieros a capitalizar en mercados crecientes.

2.2.2.5. Precio

Los precios de todos los productos van de acuerdo a las siguientes características:

- La función que desempeña y adecuaciones según sea la industria.
- Los costos de adquisición como facilidad de acceso
- La capacitación y asistencia que se tenga que brindar

Descuentos:

- Se ofrecen descuentos para clientes que compran frecuentemente
- Para clientes que aun siendo nuevos compran un producto que sea de un costo alto.
- Para universidades que deseen capacitación.

Periodos de Cobro:

- Este es a 30 días para la mayoría de equipos una vez emitida la factura, aplicado a la mayoría de clientes, al respecto se observo que a Clientes que compran equipos de costos altos se brinda un plazo de 60 días, como es el caso de PRONACA e INCASA.
- Si se trata de un servicio este tiene un plazo de pago de 15 días a partir de la fecha de emisión de la factura.

2.2.2.6. Plaza

- Los canales de distribución de los productos en Amimechanical son sus agentes vendedores es decir aplica un proceso de comercialización directa, ya que se vende directamente a cada uno de sus clientes, es decir el cliente o algún representante del mismo puede acercarse a las oficinas para adquirirlo.
- Se brinda asesoría y soporte a las empresas como un valor agregado.
- Se entrega a domicilio de los clientes los equipos que adquieren vía Courier.

2.2.2.7. Promoción

Esta se efectúa a través de su página en internet, vía mail, charlas a los clientes, visitas a las industrias con folletos elaborados por los vendedores y catálogos que envía la marca, acerca de las características y beneficios de la implementación de los equipos o asesoría técnica y soporte eficiente que brinda Amimechanical, como representante de la marca reconocida Mitsubishi Electric Automatización, en el país.

2.2.3. COMERCIALIZACIÓN

2.2.3.1. Logística

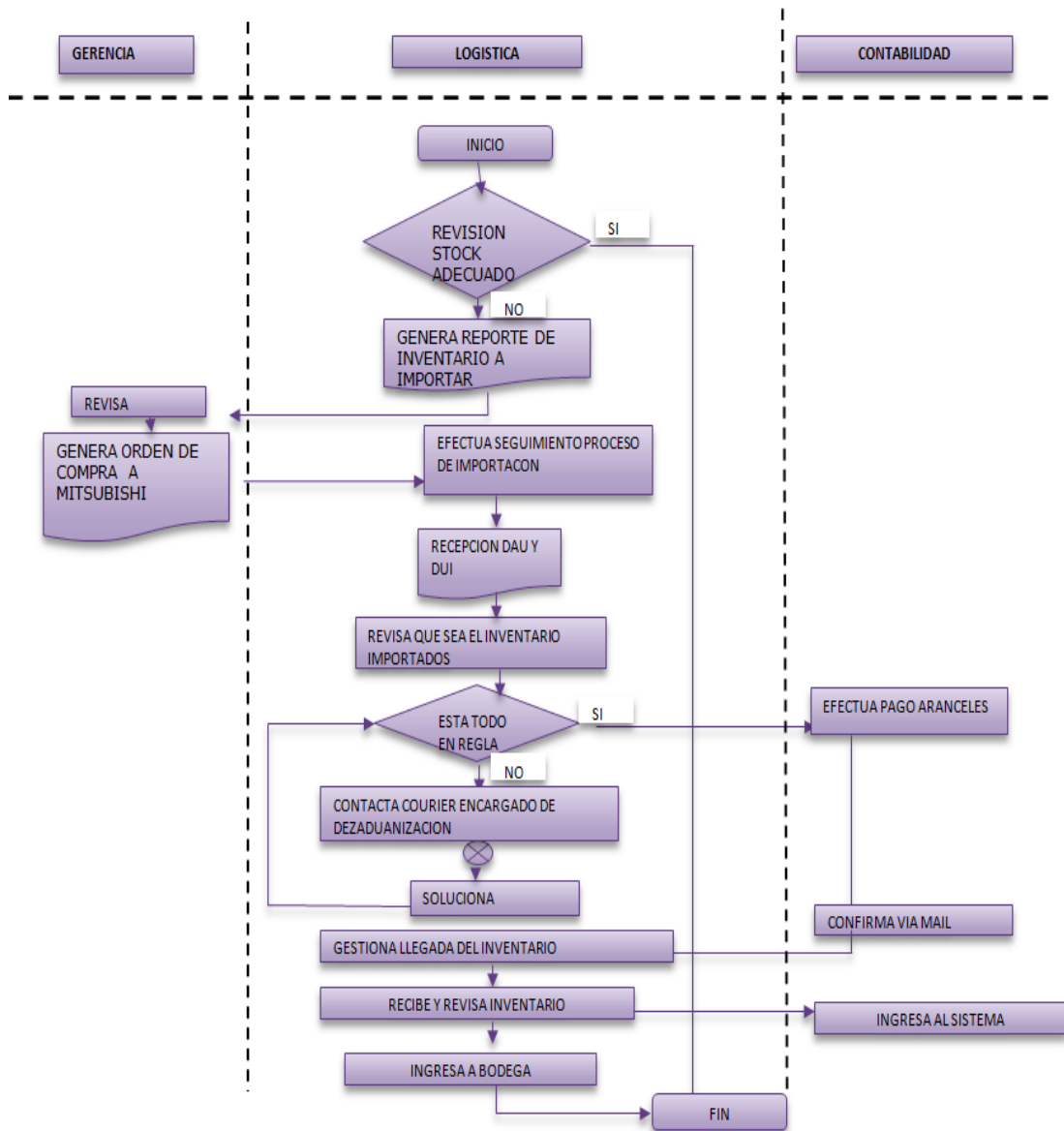
2.2.3.1.1. Adquisiciones

En cuanto al proceso de logística se pudo observar lo siguiente:

- Verificación del stock de productos, si no existe algún equipo que los clientes busquen entonces dependiendo de la cantidad se observa que equipos más se necesitan importar y se emite el reporte al Gerente.
- El Gerente en base al informe presentado con agilidad en tiempos, emite la orden de compra a Mitsubishi Electric Automatización.
- Una vez emitida la orden de compra al proveedor principal o a los demás proveedores de ser el caso se procede a dar seguimiento a la misma, para que se realice su despacho rápidamente en las Aduanas, al respecto cuenta con un periodo de 5 días si es una carga express y máximo de 10 días si es una carga logistic, para que arribe al Ecuador.
- El DUI (Documento Único de Importación), pasa al departamento de contabilidad, con la finalidad de que se liquiden los impuestos y demás gastos de desaduanización de los equipos, el mismo que confirma al departamento de logística el pago, con un print de pantalla vía e-mail.
- Una vez confirmado el pago se gestiona la llegada de los equipos a las oficinas a través del Courier contratado tanto a nivel nacional como internacional Siatí CIA. LTDA. /Logistics, o a través de Line Courier.

- Al llegar a las oficinas las personas encargadas de logística revisan con la orden de compra que cada uno de los equipos lleguen bien en cantidad y estado.

Gráfico No. 31: Flujo proceso de adquisiciones



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

2.2.3.1.2. Proceso de Venta

Las áreas de ventas, logística y contabilidad, al desenvolverse en el proceso de ventas de los equipos o servicios que oferta Amimechanical, no se encuentran descritas en un manual de procesos, más bien estos se han venido presentando al respecto de la experiencia y profesionalismo que poseen cada uno de los integrantes de los departamentos mencionados, es así que a continuación se efectuará una descripción del proceso de venta de equipos como del servicio por parte de Amimechanical.

2.2.3.1.3. Productos

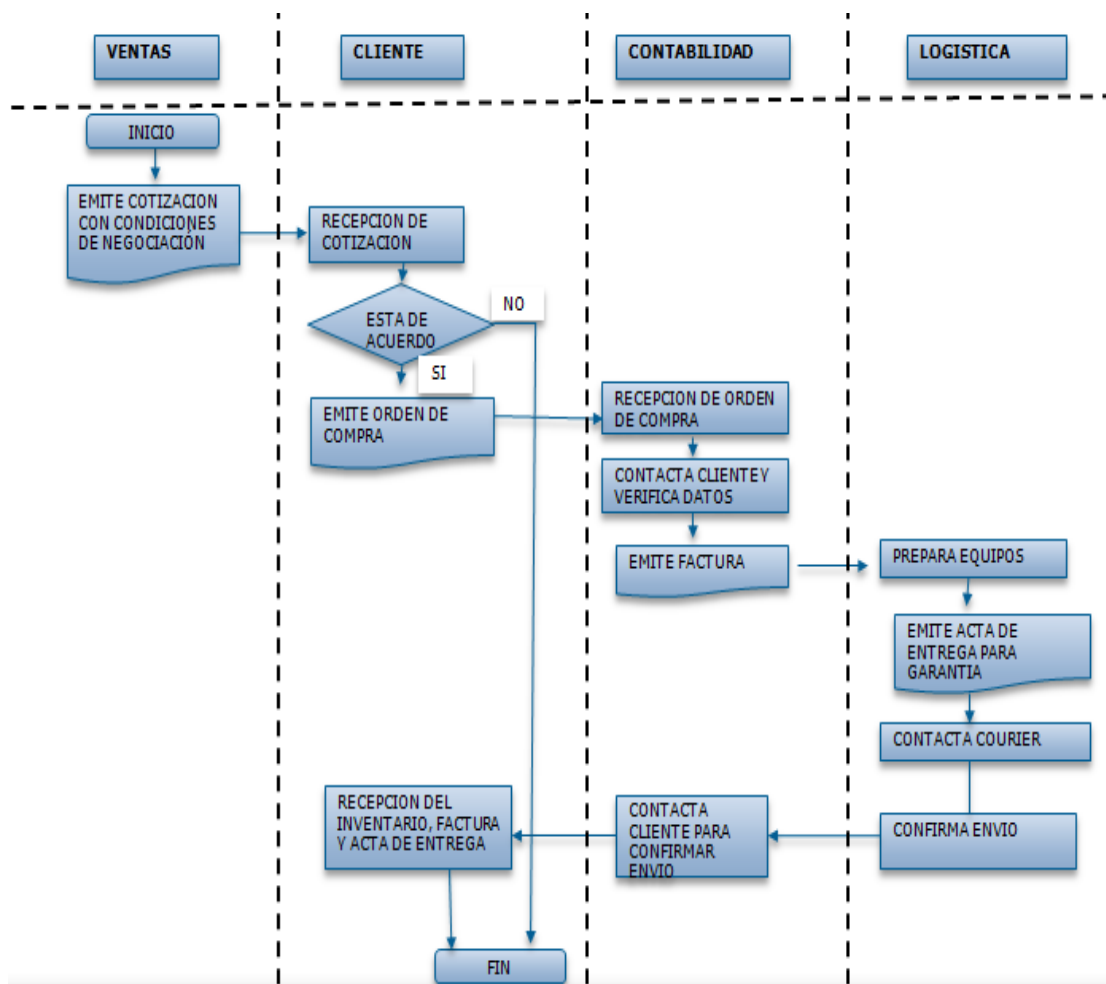
El departamento de ventas se encuentra en constante comunicación con los clientes ofreciéndoles nuevos productos según las necesidades, así como a clientes nuevos ofertando los mismos con asesoría técnica de tal forma que se efectúen ventas, si estos necesitan de la adquisición de nuevos equipos el proceso a seguir es:

- El departamento de ventas emite una cotización de los equipos a la empresa que desea adquirir el equipo con todas las condiciones de negociación.
- Si este se encuentra de acuerdo con los precios emite una orden de compra vía e- mail a contabilidad.
- En contabilidad se procede a tomar los datos pertinentes del cliente para la emisión de la factura.
- Una vez emitida la factura logística deberá tener listo el equipo con un acta de entrega elaborada con número de serial del equipo o equipos que se venden para la respectiva garantía, y se procede a llamar al

Courier local para que se entregue los mismos en el domicilio del cliente.

- El departamento de contabilidad confirma con el cliente el envío de los equipos y la factura, con el numero de guía
- Recepción de mercadería y factura por parte del cliente.

Gráfico No. 32: Flujo proceso de venta

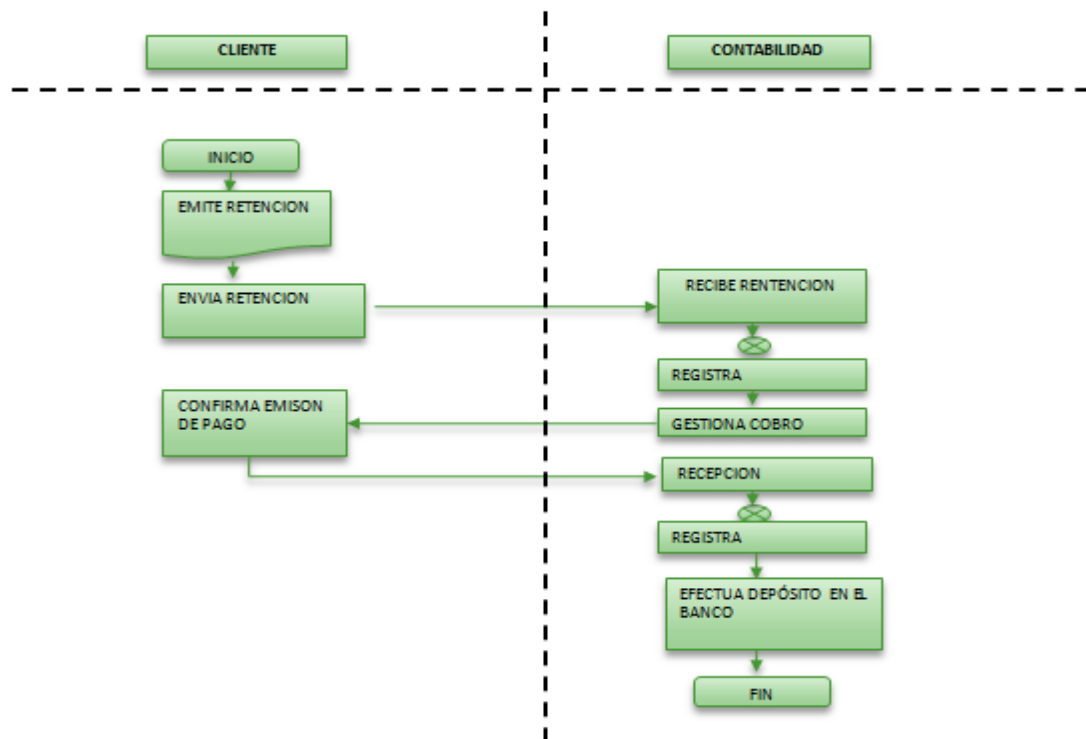


Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Proceso Cobro:

- En el plazo de cinco días, a partir de la recepción de la factura por parte del cliente, este emite la retención y la envía al departamento contable.
- El departamento contable gestiona el cobro de las facturas pendientes a treinta y sesenta días.
- El cliente confirma el pago.
- Una vez efectuado el cobro se efectúa el registro de ingreso; y
- Se envía al depósito en la entidad bancaria.

Gráfico No. 33: Flujo proceso de cobro productos



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

2.2.3.1.4. Servicio

En cuanto a la venta de los servicios que oferta Amimechanical se maneja de la siguiente forma:

- Una vez efectuada la venta de un equipo a un cliente, cuando este no conoce del área, se le brinda el servicio de asistencia técnica.
- Una vez brindada la asesoría técnica al día siguiente el departamento de contabilidad emite la factura pertinente y envía por medio de la persona que presto la asistencia técnica al cliente.

Proceso Cobro:

- En el plazo de cinco días, a partir de la recepción de la factura por parte del cliente, este emite la retención y la envía al departamento contable.
- El departamento contable gestiona el cobro de las facturas pendientes a diez y quince días.
- El cliente confirma el pago.
- Una vez efectuado el cobro se efectúa el registro de ingreso; y
- Se envía al depósito en la entidad bancaria.

2.2.4. MATRIZ FODA DIAGNÓSTICO

Tabla No. 6: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca internacional. • Desarrollo constante de productos. • Trabajo en equipo • Fidelidad de los clientes • Excelente cartera de clientes • Personal Capacitado • Comercialización de equipos con tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados a nivel nacional. • Necesidad de desarrollo industrial en el país. • Crecimiento del sector de la construcción • Cuidado ambiental ahorro del consumo y optimización de los recursos energéticos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una planificación financiera • Falta de personal para soporte informático. • Falta de un plan estratégico escrito, de tal forma que todo el personal tenga en cuenta los objetivos estratégicos a cumplir con éxito y se tomen planes de acción. • Falta de un manual de procesos escrito. • Concentración del poder de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención del estado en fijación de políticas arancelarias que afecten la adquisición del inventario. • Inestabilidad económica del país. • Competencia posesionada en el mercado.

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 7: Matriz de aprovechabilidad

Oportunidad Fortaleza	Apertura de nuevos mercados a nivel nacional.	Necesidad de desarrollo industrial en el país.	Crecimiento del sector de la construcción.	Cuidado ambiental a horro del consumo y optimización de los recursos energéticos	RESULTADOS
Marca internacional.	5	3	3	1	= 12
Desarrollo constante de productos .	5	5	5	3	= 18
Trabajo en equipo	5	3	3	3	= 14
Fidelidad de los clientes	5	3	3	3	= 14
Excelente cartera de clientes	3	3	3	1	= 10
Personal Capacitado	5	5	5	1	= 16
Comercialización de equipos con tecnología de punta	5	5	5	5	= 20
RESULTADOS	= 33	27	27	17	

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 8: Matriz de vulnerabilidad

Amenazas Debilidades	Intervención del estado en fijación de políticas arancelarias que afecten la adquisición del inventario.	Inestabilidad económica del país.	Competencia posesionada en el mercado.	RESULTADOS
Falta de una planificación financiera	5	5	5	= 15
Falta de personal para soporte informático.	1	1	3	= 5
Falta de un plan estratégico	3	3	5	= 11
Falta de un manual de procesos escrito.	3	3	3	= 9
Concentración del poder de toma de decisiones.	3	3	5	= 11
RESULTADOS	15	15	= 24	

Elaborado por: Sofía Sañay

2.2.5. CONCLUSIONES

Análisis fortalezas que permitirán aprovechar las oportunidades

La comercialización de productos con tecnología de punta, el contar con personal capacitado y el desarrollo constante de nuevos productos, son las principales fortalezas que posee la empresa, para aprovechar sus oportunidades, estas características ayudaran a la apertura del mercado a nivel nacional, con lo que podrá cubrir las necesidades del sector industrial y de la construcción, en lo referente a la automatización de procesos. Para lo cual se aprovechara de el desarrollo de dos variables fundamentales que inciden profundamente en estos dos sectores como lo son los indicadores favorables de crecimiento y como el cuidado del medio ambiente.

Análisis debilidades que de no ser cubiertas son vulnerables a las amenazas

- La falta de un plan financiero e indicadores evitan que la gerencia cuente con herramientas para la toma de decisiones, como la elaboración de planes de contingencia que permitan proveer escenarios positivos y negativos ante la amenaza de cambios en la situación económica y política del país.
- El no contar con un plan estratégico que sea de conocimiento para toda la organización, no permite que las acciones de la empresa estén enfocadas hacia un mismo objetivo, esta es una debilidad ante la competencia.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO FINANCIERO

3.1. RESULTADOS FINANCIEROS

El análisis financiero de la empresa se lo ha realizado en base a la información presentada en los estados financieros, así como en la información complementaria de estadísticas, auxiliares y demás registros que constan en sus archivos.

Es importante destacar aquellos hechos relevantes que sin duda tendrán un impacto en los estados financieros y explicarán las razones de las variaciones generadas en los tres períodos de análisis (2007, 2008 y 2009).

La empresa ha comenzado a estructurarse de mejor manera, para lo cual ha contratado personal administrativo y de ventas que apoyen este crecimiento. Se ha evidenciado, sin embargo, que en el área financiera existe una importante rotación de personal considerado clave como lo es el cargo de Contador General.

Este aspecto incide de manera importante en la confiabilidad de la información financiera que emite la empresa, fundamentalmente en lo relacionado al control de todas las actividades que se desarrollan en los distintos procesos que finalmente se traducen en recursos financieros.

La empresa ha invertido en gastos operativos bajo la consideración de crecimiento a través de abrir nuevos mercados e incrementar la línea de productos que se comercializa. La empresa se financia fundamentalmente a través de préstamos a accionistas.

3.1.1. ANÁLISIS VERTICAL

3.1.1.1. Estado de situación análisis vertical

Tabla No. 9: Estado de situación análisis vertical años 2007 al 2009

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO GENERAL al 31 de diciembre del 2007,2008 y 2009 (Expresados en U.S. dólares) ANÁLISIS VERTICAL						
---	--	--	--	--	--	--

	2007	ANÁLISIS VERTICAL 2007	2008	ANÁLISIS VERTICAL 2008	2009	ANÁLISIS VERTICAL 2009	PROMEDIO ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
CAJA, BANCOS	31.008,62	27,85%	14.540,83	11,91%	51.230,36	29,88%	23,21%
NO RELACIONADOS /LOCALES	45.186,19	40,58%	36.094,67	29,56%	4.402,59	2,57%	24,23%
RELACIONADOS/ LOCALES	2.087,97	1,88%	0,00		2.408,29	1,40%	1,09%
NO RELACIONADOS /LOCALES	0,00	0,00%	0,00		639,37	0,37%	0,12%
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	0,00	0,00%	360,95	0,30%	440,26	0,26%	0,18%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	10.872,96	9,76%	39.890,38	32,67%	30.018,05	17,51%	19,98%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	2.132,25	1,91%	4.358,30	3,57%	5.465,06	3,19%	2,89%
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	20.070,29	18,02%	27.593,85	22,60%	31.463,66	18,35%	19,66%
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	13.427,28	7,83%	2,61%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	32.867,80	19,17%	6,39%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	111.358,28	94,25%	122.117,08	91,59%	171.482,20	96,28%	94,04%
ACTIVO FIJO							
ACTIVOS FIJOS	12.485,64	10,57%	29.795,45	22,35%	28.148,29	15,80%	16,24%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	5.689,03	4,81%	18.578,26	13,93%	21.527,63	12,09%	10,28%
TOTAL ACTIVO FIJO	6.796,61	5,75%	11.217,19	8,41%	6.620,66	3,72%	5,96%
TOTAL ACTIVO	118.154,89	100,00%	133.334,27	100,00%	178.102,86	100%	100,00%
PASIVO CORRIENTE							
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	11.966,03	11,02%	0,00	0,00%	39.886,06	27,93%	12,98%
RELACIONADOS / LOCALES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	13.447,54	9,42%	3,14%
LOCALES		0,00%	3.653,27	3,77%			1,26%
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	76.563,62	53,61%	17,87%
RELACIONADOS/ LOCALES	0,00	0,00%	80.738,03	83,26%			27,75%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	11.291,42	10,40%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,47%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2.101,37	1,94%	7.371,65	7,60%	7.580,53	5,31%	4,95%
CON EL IEISS	908,38	0,84%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,28%
CON LOS EMPLEADOS	2.040,22	1,88%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,63%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.483,32	1,37%	5.203,52	5,37%	5.350,96	3,75%	3,49%
PROVISIONES	78.765,00	72,56%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	24,19%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	108.555,74	100,00%	96.966,47	100,00%	142.828,71	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO	108.555,74	91,88%	96.966,47	72,72%	142.828,71	80,19%	81,60%
							0,00%
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	800,00	8,33%	810,00	2,23%	810,00	2,30%	4,29%
RESERVA LEGAL	0,00	0,00%	1.893,97	5,21%	405,00	1,15%	2,12%
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	2.495,03	25,99%	11.548,87	31,76%	11.317,58	32,08%	29,94%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.304,12	65,67%	22.114,96	60,81%	22.741,57	64,47%	63,65%
TOTAL PATRIMONIO NETO	9.599,15	8,12%	36.367,80	27,28%	35.274,15	19,81%	18,40%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	118.154,89	100,00%	133.334,27	100,00%	178.102,86	100,00%	100,00%

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

ACTIVOS

Como resultado del análisis vertical en el balance general para los años 2007, 2008 y 2009, cuyos valores totales de los activos presentados ascienden a **\$118.154,89**, **\$133.334,27** y **\$178.102,86**, respectivamente tenemos que el mayor porcentaje de activos está representando para los tres periodos por los activos corrientes, en términos porcentuales hablamos del **94,25%**, **91,59%** y **96,28%**, en un promedio los activos corrientes reflejan una concentración del total de activos del **94,04%** que en valores monetarios para cada periodo ascienden a **,\$111.358,28**, **\$122.117,08**, **\$171.482,20** del total de los activos, el **5,72%**, **8,41%** y **3,72%** restante del total de los activos lo representan los activos fijos o propiedad planta y equipo los cuales en un promedio en términos porcentuales reflejan una participación del **5,96%**, en valores monetarios para cada año bajo análisis estos representan **\$6.796,61**, **\$11217,19** y **\$6.620,66** respectivamente, a continuación las cuentas o rubros con aportes significativos:

Del total de activos corrientes su comportamiento corresponde principalmente al movimiento de tres rubros:

Caja, Bancos , rubro conformado por el efectivo y disponible en las cuentas corrientes que posee la empresa, se encuentra concentrando el mayor porcentaje de participación en su comportamiento para los tres años, a nivel del promedio representa el **23,21%**, al respecto durante los años 2007 y 2009, reflejan un comportamiento similar representando una variación mínima hablamos de una participación del **27,85%** y **29,88%** respectivamente, mientras que para el año **2008** presenta un disminución manifestada en su participación del **11,91%**.

Las cuentas y documentos por cobrar clientes –corrientes concentran el mayor porcentaje de participación en términos promedio para los tres años bajo análisis 2007, 2008 y 2009, reflejando el **24,23%**, sin embargo a pesar de que para los años 2007 y 2008 su participación es del **40,58%** y **29,56%**, durante el año 2009 este refleja una participación mínima del **2,57%**.

Inventario de suministros y materiales, rubro que representa los equipos de automatización y suministros complementarios que comercializa la empresa, reflejan un promedio de participación del **19,66%**, para cada año respectivamente hablamos del **18,02%**, **22,60%** y **18,35%**, de participación del total de los activos corrientes demostrando un comportamiento similar para cada periodo bajo análisis 2007, 2008 y 2009.

Del análisis al total de los activos corrientes se observaron las siguientes medidas y políticas bajo las cuales se presentan cambios importantes en el comportamiento de las cuentas bajo análisis.

Las cuentas y documentos por cobrar clientes –corrientes reflejaron una participación mínima del 2,57% para el año 2009, mientras que la cuenta de Caja, Bancos una participación del 29,88% como evidencia de una adecuada gestión de cobro al dar respuesta por parte del personal a la recuperación de cartera en un plazo de 30 días, ya que al respecto para los años 2007 y 2008 el rubro de cuentas y documentos por cobrar-clientes reflejaban el mayor porcentaje respecto a su cuenta relacionada Caja, Bancos.

Los activos fijos para los años del 2007, 2008 y 2009 tienen una participación en los activos totales del 5,75%, 8,41% y 3,72%, respectivamente, arrojando una participación promedio del 5,96%. El

incremento del año 2007 al 2008 se debe fundamentalmente a la adquisición de Muebles y Enseres, Equipos de Computación y Software necesarios en el proceso de expansión empresarial.

PASIVOS Y PATRIMONIO

Del total conformado por los pasivos y patrimonio, para los años 2007, 2008 y 2009, se pudo observar que los pasivos concentran mayor porcentaje de participación respecto a la conformación del patrimonio reflejados en un promedio del **81,60%**, anualmente hablamos del **91,88%**, **72,72%** y **80,19%**, respectivamente en valores monetarios para cada periodo ascienden a **\$108.555,74**, **\$96.966,47**, y **\$142.828,71**.

El patrimonio total representa un promedio de participación del **18,40%**, en términos porcentuales para cada periodo reflejan una participación del **8,12%**, **27,28%** y **19,81%**, en valores monetarios constituyen **\$9.599,15**, **\$36.367,80** y **\$35.274,15** respectivamente.

A continuación las cuentas o rubros con aportes significativos:

Pasivos

Al efectuar el análisis de los pasivos que posee la empresa se pudo observar que no posee obligaciones con terceros a largo plazo, es decir hablamos de una participación del 100% del pasivo corriente, las cuentas que concentran estos resultados en el total del pasivo son:

Relacionados / Exterior, rubro que conforma las obligaciones con proveedores principales de inventarios en el exterior, presenta un nivel de participación promedio para los tres años del **12,98%**, al respecto durante los años 2007 y 2009, reflejan un comportamiento participación del

11,02% y 27,93% respectivamente, mientras que para el año 2008 este rubro se presenta en 0.

Relacionados / Locales, rubro que lo conforman aquellas obligaciones con proveedores nacionales, reflejado en un promedio de participación del 27,75%, que sin duda alguna se da por el año 2008, con un porcentaje de participación de los pasivos totales del 83,26 al respecto que para los años 2007 y 2009 el rubro se presenta en 0.

Prestamos accionistas locales, rubro que lo conforman aquellas obligaciones con accionistas locales para presentación a concursos INCOP, reflejado en un promedio de participación del 17,87%, que se presenta por su aparición en año 2009, con un porcentaje de participación de los pasivos totales del 53,61%, %, en termino monetarios asciende a \$76.563,62, al respecto que para los años 2007 y 2008 el rubro se presenta en 0.

Del total de los pasivos y su comportamiento en sus cuentas principales se observo que el cambio del personal clave ha influido en la toma de decisiones en cuanto a financiamiento para la empresa

PATRIMONIO

El capital social suscrito que está compuesto por USD\$ 810.00, en el año 2009, dividido en ochocientas diez acciones nominativas, ordinarias de un dólar cada una, las mismas que representan el 4,29% en promedio de participación del patrimonio total.

Para los años bajo análisis el patrimonio ha presentado cambios representativos reflejado en rubros como:

La utilidad distribuida ejercicios anteriores presenta un promedio de participación del total del patrimonio del 29,94%, durante el año 2007 al 2008 este presenta un incremento al pasar de 25,99% al 31,76% durante el 2009 este presenta una variación leve al representar el 32,08% del patrimonio total.

La utilidad del ejercicio representa el 63, 65% en promedio para los años 2007, 2008 y 2009 que en valores porcentuales para cada año representan el 65,67%, 60,81% y 64,47%, demostrando un comportamiento similar.

Una vez analizada la estructura del patrimonio y sus rubros principales se pudo observar que la empresa deberá tomar medidas para alcanzar un mayor porcentaje de ventas que ayuden a incrementar su utilidad

3.1.1.2. Estado de resultados análisis vertical

Tabla No. 10: Estado de resultados análisis vertical años 2007 al 2009

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, 2008 Y 2009 (Expresados en U.S. dólares) ANÁLISIS VERTICAL							
--	--	--	--	--	--	--	--

	AÑO 2007	%	AÑO 2008	%	AÑO 2009	%	PROMEDIO
VENTAS NETAS	216.865,06	100,00%	257.261,15	100,00%	389.584,70	100,00%	100,00%
(-)COSTO DE VENTAS	124.267,22	57,30%	165.467,98	64,32%	252.903,93	64,92%	62,18%
MARGEN BRUTO	92597,84	42,70%	91793,17	35,68%	136.680,77	35,08%	37,82%
GASTOS DE VENTAS	28681,63	13,23%	10073,03	3,92%	29.858,75	7,66%	8,27%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	53628,21	24,73%	45863,04	17,83%	69.278,75	17,78%	20,11%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	82309,84	37,95%	55936,07	21,74%	99.137,50	25,45%	28,38%
UTILIDAD DE OPERACIONES	10288	4,74%	35857,1	13,94%	37.543,27	9,64%	9,44%
GASTOS FINANCIEROS	248,50	0,11%	10,97	0,00%	35,44	0,01%	0,04%
OTROS GASTOS, NETO	150,69	0,07%	1.156,00	0,45%	1.834,77	0,47%	0,33%
OTROS GASTOS	399,19	0,18%	1.166,97	0,45%	1.870,21	0,48%	0,37%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	9.888,81	4,56%	34.690,13	13,48%	35.673,06	9,16%	9,07%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1483,32	0,68%	5203,52	2,02%	5.350,96	1,37%	1,36%
IMPUESTO A LA RENTA	2101,37	0,97%	7371,65	2,87%	7580,53	1,95%	1,93%
UTILIDAD NETA	6.304,12	2,91%	22.114,96	8,60%	22.741,58	5,84%	5,78%

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Como resultado del análisis vertical del Estado de Resultados para los años 2007, 2008 y 2009 tenemos que el valor de las Ventas Netas ascienden a \$216.865,06, 257.261,15 y \$ 389584,7, respectivamente reflejando un incremento paulatino para cada año, el costo de ventas en términos porcentuales reflejan una participación del 57,30%, 64,32% y 64,92%, respectivamente, de los cuales se obtiene un margen del 42,70%, 35,68% y 35,08%.

En cuanto a los gastos de ventas y administración en que incurrió la empresa para efectuar sus actividades normales tenemos que su promedio asciende al 28,38%, mientras que otros gastos conforman un promedio del 0,37%.

De los principales gastos operacionales se observó:

Los gastos de administración representan el mayor porcentaje de participación del total de gastos reflejando un promedio del 20,11%, para cada año hablamos de una participación del 24,73%, 17,83% y 17,78%.

Del total de gastos administrativos aquellos rubros que lo conforman en gran manera son el pago de honorarios y sueldos al personal administrativo, al respecto durante el año 2008 este represento un 6,81% del total mientras que para el año 2009 este ascendió al 9,37%.

Los gastos de ventas reflejan un promedio de participación del 8,27% del total de gastos los mismos que para cada año representan el 13,23%, 3,92% y 7,66%, los mismos que reflejan el incremento un nuevo rubro como son:

Gastos de viáticos y estadías para el año 2009, representan el 1,36%, mientras que para el año 2008 no presenta valor en este rubro, durante el 2007 este fue del 0,16%.

El rubro de Combustibles y lubricantes presenta una disminución paulatina durante los periodos bajo análisis en cuanto a esto durante año 2007 este represento el 7,68% del total, para el año 2008 y 2009 fue de 0,32% y 0,22% respectivamente.

Una vez analizados los gastos en que ha incurrido la empresa en los años bajo análisis se observó que las medidas tomadas han sido con la finalidad de adquirir un mayor número de mercado a nivel nacional.

En cuanto a la utilidad antes de participación trabajadora e impuesta para los años bajo análisis estas representaron el 4,56%, 13,48% y 9,16% respectivamente demostrando un crecimiento de la empresa.

Una vez pagadas las obligaciones con terceros la empresa arroja una utilidad neta para los años 2007, 2008 y 2009 del 2,91%, 8,60% y 5,84%, que en promedio representa el 5,78%.

Al respecto de la utilidad presentada en los balances de Pérdidas y Ganancias para los años 2007, 2008 Y 2009 se pudo observar que la empresa se encuentra en crecimiento alcanzando sus metas en ventas, para lo cual ha tenido que incurrir en un incremento de gastos que hacen visualizar una utilidad no muy satisfactoria al respecto de la inversión dada.

Sin embargo, es importante mencionar que el cambio del personal clave, la carencia de políticas y herramientas que permitan proveer ante cambios por variables internas como externas y planes de contingencia, serian factores fundamentales para la toma de decisiones y un adecuado desarrollo y fortalecimiento económico estable y sostenido en el tiempo de la empresa.

3.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

3.1.2.1. Estado de situación análisis horizontal

Tabla No. 11: Estado de situación análisis horizontal años 2007 al 2009

AMIMECHANICAL S.A. BALANCE GENERAL al 31 de diciembre del 2007, 2008 y 2009 (Expresados en U.S. dólares) ANÁLISIS HORIZONTAL										
	2007	2008	VARIABLE AB 2007-2008	%	2008	2009	VARIABLE AB 2007-2008	%	% PROMEDIO	PROMEDIO
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
CAJA BANCOS	31.008,62	14.540,83	-16.467,79	-53,11%	14.540,83	51.230,36	36.689,53	252,32%	99,61%	10110,87
NO RELACIONADOS / LOCALES	45.186,19	36.094,67	-9.091,52	-20,12%	36.094,67	4.402,59	-31.692,08	-87,80%	-53,96%	-20391,8
RELACIONADOS / LOCALES	2.087,97	0,00	-2.087,97	-100,00%	0,00	2.408,29	2.408,29		-50,00%	160,16
NO RELACIONADOS / LOCALES						639,37	639,37			319,685
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES		360,95	360,95		360,95	440,26	79,31	21,97%	10,99%	220,13
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	10.872,96	39.890,38	29.017,42	266,88%	39.890,38	30.018,05	-9.872,33	-24,75%	121,06%	9572,545
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	2.132,25	4.358,30	2.226,05	104,40%	4.358,30	5.485,06	1.106,76	25,39%	64,90%	1666,405
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	20.070,29	27.593,85	7.523,56	37,49%	27.593,85	31.463,66	3.869,81	14,02%	25,76%	5696,685
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0,00	0,00	0,00		0,00	13.427,28	13.427,28		0,00%	6713,64
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	32.867,80	32.867,80		0,00%	16433,9
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	111.358,28	122.117,08	10.758,80	9,66%	122.117,08	171.482,20	49.365,12	40,42%	25,04%	30061,96
ACTIVO FIJO										
ACTIVOS FIJOS	12.485,64	29.795,45	17.309,81	138,64%	29.795,45	28.148,29	-1.647,16	-5,53%	66,55%	7831,325
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	5.689,03	18.578,26	12.889,23	226,56%	18.578,26	21.527,63	2.949,37	15,88%	121,22%	7919,3
TOTAL ACTIVO FIJO	6.796,61	11.217,19	4.420,58	65,04%	11.217,19	6.620,66	-4.596,53	-40,98%	12,03%	-87,975
TOTAL ACTIVO	118.154,89	133.334,27	15.179,38	12,85%	133.334,27	178.102,86	44.768,59	33,58%	23,21%	29973,985
PASIVO CORRIENTE										
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	11.966,03	0,00	-11.966,03	-100,00%	0,00	39.886,06	39.886,06		-50,00%	13960,015
RELACIONADOS / LOCALES						13.447,54	13.447,54		0,00%	6723,77
LOCALES		3.653,27	3.653,27		3.653,27		-3.653,27	-100,00%	-50,00%	0
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES						76.563,62	76.563,62		0,00%	38281,81
RELACIONADOS/ LOCALES	0,00	80.738,03	80.738,03		80.738,03		-80.738,03	-100,00%	-50,00%	0
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	11.291,42	0,00	-11.291,42	-100,00%	0,00	0,00	0,00		-50,00%	-5645,71
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2.101,37	7.371,65	5.270,28	250,80%	7.371,65	7.580,53	208,88	2,83%	126,82%	2739,58
CON EL IESS	908,38	0,00	-908,38	-100,00%	0,00	0,00	0,00		-50,00%	-454,19
CON LOS EMPLEADOS	2.040,22	0,00	-2.040,22	-100,00%	0,00	0,00	0,00		-50,00%	-1020,11
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.483,32	5.203,52	3.720,20	250,80%	5.203,52	5.350,96	147,44	2,83%	126,82%	1933,82
PROVISIONES	78.765,00	0,00	-78.765,00	-100,00%	0,00	0,00	0,00		-50,00%	-39382,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	108.555,74	96.966,47	-11.589,27	-10,68%	96.966,47	142.828,71	45.862,24	47,30%	18,31%	17136,485
TOTAL PASIVO	108.555,74	96.966,47	-11.589,27	-10,68%	96.966,47	142.828,71	45.862,24	47,30%	18,31%	17136,485
PASIVO NO CORRIENTE										
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	800,00	810,00	10,00	1,25%	810,00	810,00	0,00	0,00%	0,63%	5
RESERVA LEGAL	0,00	1.893,97	1.893,97		1.893,97	405,00	-1.488,97	-78,62%	-39,31%	202,5
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	2.495,03	11.548,87	9.053,84	362,87%	11.548,87	11.317,58	-231,29	-2,00%	180,44%	4411,275
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.304,12	22.114,96	15.810,84	250,80%	22.114,96	22.741,57	626,61	2,83%	126,82%	8218,725
TOTAL PATRIMONIO NETO	9.599,15	36.367,80	26.768,65	278,86%	36.367,80	35.274,15	-1.093,65	-3,01%	137,93%	12837,5
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	118.154,89	133.334,27	15.179,38	12,85%	133.334,27	178.102,86	44.768,59	33,58%	23,21%	29973,985

Elaborado por: Sofía Sañay

Fuente: Amimechanical S.A.

ACTIVO

Al realizar el análisis horizontal en comparación a los años 2007 al 2008 y 2008 al 2009 se pudo observar que los activos totales tuvieron un incremento en promedio del 23.21%, en valores monetarios estos ascienden a \$29.973,99, de los cuales:

Comportamiento activo corriente

La variación promedio para los activos corrientes que conforman el mayor porcentaje reflejan un crecimiento del 25.04%, es decir su valor asciende a \$30.061,96; de los cuales en comparación, del año 2008 respecto al año 2007 se presenta un incremento mínimo de los activos corrientes en un 9.66%, su valor asciende a \$10.758,80, mientras que para el año 2009 en comparación al año 2008 se observa un incremento representativo del 40.42% es decir su valor en términos monetarios es de \$49.365,12, este comportamiento corresponde principalmente a los siguientes rubros:

Caja, bancos que representa una variación en crecimiento en un promedio del 99.61%, al respecto este se debe a que, para el año 2009 en comparación al año 2008 el mencionado rubro presenta un incremento sustancial, en que su valor asciende a \$36.689,53, representando un crecimiento de 252.32%, mientras que para el año 2008 en comparación al año 2007 se observa una disminución del 53.11% es decir de \$16.467,79.

Cuentas por cobrar relacionados locales, representan una disminución en promedio para los años bajo análisis del 50%, es decir de \$160.16, dada en cuanto a su valor en cero para el año 2008.

La causa a la que se le atribuye la variación de los activos corrientes corresponde principalmente a la adecuada gestión de cobros para el año 2009 en que se incrementan sus cuentas liquidas caja, bancos, disminuyendo las cuentas por que cobrar.

Comportamiento activo fijo o propiedad planta y equipo

Los activos fijos o propiedad planta y equipo presentaron una disminución en promedio del 12.03% del total de activos, su valor promedio disminuyó en términos monetarios en \$87.97.

Durante el periodo del 2007 al 2008 se presentó un incremento del 65.04% es decir de \$4.420,58, respecto a una variación del 96.19% en el rubro de vehículo, así también por la adquisición de muebles y enseres, y equipos de computación.

Para el año 2009 existe una disminución del 40.28%, como reflejo de la depreciación acumulada que muestra un indicador del 15.88%.

PASIVO

En cuanto al pasivo total que lo conforman los pasivos corrientes en un 100%, se evidenció un incremento del 18.31% en promedio para los años 2007, 2008 y 2009, su valor ascendió en \$17136.49.

Para el año 2008 respecto al año 2007 se refleja una disminución del 10.68%, mientras que para el año 2009 comparativo con el año 2008 muestra un incremento del 47.30%.

Los rubros que se constituyen como las principales variables para esta disminución en el periodo del 2007 comparativo con el 2008 fueron:

La liquidación total de las cuentas y documentos por pagar proveedores del exterior que se tenía en el año 2007, por lo cual en el año 2008 este rubro que se presenta en \$0, reflejado en su disminución del 100%, en mientras que para el periodo 2008 al 2009 se observo nuevamente la presencia de una con los proveedores del exterior, lo que influye en el promedio de disminución del 50%, del pasivo.

Las obligaciones del Impuesto a la renta y participación de trabajadores presentaron una variación sustancial para el año 2008 representado un incremento del 250.80%, para el año 2009 respecto al 2008 se observa una disminución y variación mínima debido al porcentaje de utilidad similar para los dos años.

Concluyendo el comportamiento del pasivo, se observo que a pesar del incrementado las ventas para el año 2009 cifra evidencia en el Balance de pérdidas y ganancias, también incrementaron los gastos y el pago de impuestos.

La volatilidad en las cuentas, respecto a la carencia de parámetros que se puedan seguir, se refleja en los pasivos corrientes que son sumamente elevados.

PATRIMONIO

El patrimonio muestra un incremento promedio del 137.93% para los años bajo análisis su valor ascendió a \$12.837,50, se evidencio un incremento representativo del año 2007 al año 2008 reflejado en su variación del 278.86% de incremento en términos monetarios hablamos de \$26.768,65, mientras que para el año 2009 el patrimonio total bajo en relación al 2008

presentando una disminución del 3.01%, aquellos rubros que presentan su incidencia en estas variaciones son:

El porcentaje de participación dado en el capital suscrito en cuanto al año 2007 comparativo con el 2008 en el que se presenta un incremento en 1.25%, manteniéndose este del año 2008 al 2009.

La reserva legal del año 2007 respecto al 2008 no presenta una variación en cuanto a que en el 2007 no se realizó la separación del mínima del 5% de las utilidades netas antes de la distribución de los dividendos, para el 2008 se estableció el 5.21%, mientras que para el 2009 la reserva legal bajo al 50% del capital suscrito en relación al 2008 y el resto lo repartieron en sus dividendos.

La utilidad distribuida de ejercicios anteriores presenta un incremento del año 2007 al 2008 en un 362.87% y para el 2009 respecto al 2008 refleja una disminución del 2% ya que las utilidades se las distribuyen casi en su totalidad, con lo que no se fortalece a la empresa.

En cuanto al patrimonio observado su comportamiento, sería conveniente revisar la política de dividendos y reservas, así como pensar en la posibilidad de un aumento de capital, que refleje una estabilidad de la empresa en el transcurso del tiempo.

3.1.2.2. Estado de resultados análisis horizontal

Tabla No. 12: Estado de resultado análisis horizontal años 2007 al 2009

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, 2008 Y 2009 (Expresados en U.S. dólares) ANALISIS HORIZONTAL										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	AÑO 2007	AÑO 2008	%	VAR. ABS 2007-2008	AÑO 2008	AÑO 2009	%	VAR. ABS 2008-2009	% PROMEDIO	PROMEDIO
VENTAS NETAS	216.865,06	257.261,15	18,63%	40.396,09	257.261,15	389.584,70	51,44%	132323,55	35,03%	86.359,82
(-)COSTO DE VENTAS	<u>124.267,22</u>	<u>165.467,98</u>	33,15%	41.200,76	<u>165.467,98</u>	<u>252.903,93</u>	52,84%	87435,95	43,00%	64.318,36
MARGEN BRUTO	92597,84	91793,17	-0,87%	-804,67	91793,17	136.680,77	48,90%	44887,60	24,02%	22.041,47
GASTOS DE VENTAS	28681,63	10073,03	-64,88%	-18.608,60	10073,03	29.858,75	196,42%	19785,72	65,77%	588,56
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	53628,21	45863,04	-14,48%	-7.765,17	45863,04	69.278,75	51,06%	23415,71	18,29%	7.825,27
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	82309,84	55936,07	-32,04%	-26.373,77	55936,07	99.137,50	77,23%	43201,43	22,60%	8.413,83
UTILIDAD DE OPERACIONES	10288	35857,1	248,53%	25.569,10	35857,1	37.543,27	4,70%	1686,17	126,62%	13.627,64
GASTOS FINANCIEROS	248,50	10,97	-95,59%	-237,53	10,97	35,44	223,06%	24,47	63,74%	-106,53
OTROS GASTOS, NETO	150,69	1.156,00	667,14%	1.005,31	1.156,00	1.834,77	58,72%	678,77	362,93%	842,04
OTROS GASTOS	399,19	1.166,97	192,33%	767,78	1.166,97	1.870,21	60,26%	703,24	126,30%	735,51
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	9888,81	34690,13	250,80%	24.801,32	34690,13	35.673,06	2,83%	982,93	126,82%	12.892,13
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1483,32	5203,52	250,80%	3.720,20	5203,52	5.350,96	2,83%	147,44	126,82%	1.933,82
IMPUESTO A LA RENTA	<u>2101,37</u>	<u>7371,65</u>	250,80%	5.270,28	<u>7371,65</u>	<u>7580,53</u>	2,83%	208,87	126,82%	2.739,58
UTILIDAD NETA	6.304,12	22.114,96	250,80%	15.810,84	22.114,96	22.741,58	2,83%	626,62	126,82%	8.218,73

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Las Ventas netas reflejan un incremento del 35.03% en promedio para los años 2007 al 2009, en comparación del año 2007 al 2008 presentan un crecimiento del 18,63% es decir de \$ 40,396.09, mientras que en el periodo del 2008 al 2009 su variación asciende a 132,323.55 USD hablamos del 51.44%, el margen bruto promedio presenta un promedio del 24.02%, reflejado principalmente por las ventas durante el año 2008 al 2009 en que presentan un crecimiento del 48.90% su valor ascendió a \$44.887,60.

En cuanto a los costos se evidencia un incremento promedio del 43% en promedio, mientras que para el año 2007 en comparación al 2008 reflejan un 33,15% de crecimiento, y para el 2009 respecto al 2008 del 52.84%

El total de gastos administración y ventas presenta un crecimiento promedio del 22.60%, su valor asciende a \$8.413,83, que se da como incidencia del periodo 2008 al 2009 en que se incrementaron en un 77.23%, ya que en el periodo del 2007 al 2008 presentaron una disminución del 32,04%.

En cuanto a los gastos de ventas del año 2007 al 2008 disminuyen en 64,88% mientras que en el 2008 al 2009 ascienden en 51,44% debido al aumento de rubros como, **los sueldos y salarios** que alcanzaron 404,30% mientras que del 2007 al 2008 estas bajaron a 44,50%, por la contratación de personal bajo nomina para ventas, podemos determinar que el promedio de los gastos de ventas mediante estos tres años fue de 65,77%.

En el caso de los gastos administrativos se pudo observar un incremento promedio del 18,29%, su valor en valores monetarios es de \$7825,27, evidenciado por el incremento del 51,06% de los mismos en el periodo 2008 al 2009, ya que para los años 2007 al 2008 presentaron una disminución del 14,48%, los rubros que reflejan su incidencia en esta variaciones son:

Los honorarios profesionales que se incrementaron a 1087.27% mientras que en el periodo del 2007 al 2008 habían disminuido en 79,17%.

Los sueldos y beneficios sociales en el periodo de 2008 al 2009 reflejan una disminución representativa del 159,61%, respecto a que en los año 2007 al 2008 había alcanzando de 392,13%.

La utilidad neta, para los años 2007 y 2008 obtuvo una gran variación del 251%, mientras que en comparación de los años 2008 y 2009 el crecimiento fue mínimo de 2,83%.

Concluyendo se evidencia que los gastos se han incrementado en un porcentaje representativo, pero su justificativo como empresa en crecimiento está dado, sin embargo una planificación y orientación de los mismos por parte de la administración, reflejaría a futuro un crecimiento en ventas por ende de utilidades satisfactorias.

3.2. ÍNDICES FINANCIEROS

Para el presente análisis situacional de la empresa en el ámbito financiero, la importancia de conocer el comportamiento de la toma de decisiones y políticas, se analizarán los siguientes indicadores los años bajo análisis son años 2008 y 2009.

3.2.1. Razones de liquidez

Tabla No. 13: Razones de liquidez años 2007 al 2009

ÍNDICE	FÓRMULA	2007	2008	2009
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	2.802,54	25.150,61	28.653,49
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,03	1,26	1,20
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,84	0,97	0,98

Elaborado por: **Sofía Sañay**
Fuente: **Amimechanical S.A.**

El capital de trabajo la empresa ha presentado una evolución considerable en cuanto a los recursos con los que cuenta para desenvolverse en sus actividades operacionales, reflejado en \$2.802,54 para el año 2007, una disminución durante el año 2008 en que refleja un indicador de \$25.150,61, mientras que para el 2009 este es de \$28.653,49, existiendo un crecimiento promedio en los tres años de \$18.868,88 , resultado que refleja que la empresa mantiene un buen nivel de liquidez para efectuar sus operaciones.

Al analizar la **razón corriente** de la empresa se observa que la empresa conto con la liquidez recomendada durante los tres bajo análisis, como respaldo para solventar sus obligaciones, es así que para el año 2007 por cada dólar que la empresa debía poseía \$1,03 es decir tenía un 3% como sobrante después de cumplir con sus obligaciones, en cambio para el año 2008 por cada dólar que la empresa debía poseía \$1,26 para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es decir, tenía un 26% como excedente, en el caso del año 2009, por el aumento del endeudamiento esta razón disminuyo al punto de que por cada dólar que la empresa tenía que pagar, poseía \$1,20 para cumplir, es decir, tenía un adicional del 20% luego de cumplir con sus obligaciones.

En cuanto a la **prueba ácida** ha tenido la capacidad inmediata razonable en cuanto a la convertibilidad de sus activos corrientes más líquidos para cubrir sus pasivos de corto plazo, demostrando en sus tres años indicadores favorables, de 0,84 para el año 2007, para el año 2008 de 0,97 y durante el 2009 se obtuvo 0,98, valores que a pesar de no encontrarse en el estándar de 1 o mayor a 1 no han implicado problemas para su desarrollo.

3.2.2. RAZONES DE ACTIVIDAD

Tabla No. 14: Razones de actividad años 2007 al 2009

ÍNDICE	FÓRMULA	2007	2008	2009
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	4,59	6,17	17,89
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	78,48	58,33	20,12
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	6,19	6,94	6,98
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	58,14	51,85	51,59
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1,84	1,93	2,19

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

En lo referente a la **rotación de cuentas por cobrar**, es importante mencionar que la empresa concede créditos a todos sus clientes como estrategia para accesibilidad a sus productos por el costo de los mismos, es por ello que se pudo observar que la rotación de cuentas por cobrar aumento en el 2009 a 17 veces en relación al año 2008 que rotó en 6 veces y para el 2007 la rotación era de 4 veces esto quiere decir que las políticas de crédito en el 2007 no eran las adecuadas, esto ha ocasionado que disminuyan el plazo medio de cobro para el año 2009 en 20 días en relación al año 2008 que fue de 58 días y más aun que en el año 2007 era de 78 días, lo cual es favorable para la empresa porque aumentaron las ventas con un mayor nivel de recuperación, y ayudaron que se redujeran los plazos de cobro, pero de todas formas, deberá revisar estos resultados a fin de que se ajusten a las políticas establecidas.

Al respecto de la **rotación del inventario** se observó que durante el año 2007 fue de 6 veces, para el 2008 alcanzó una rotación de 6 veces, mientras que para el año 2009 su rotación fue de 7 veces esto quiere decir que las medidas que han tomado han ocasionado que los clientes adquieran con mayor frecuencia los equipos y esto ha ocasionado una mínima reducción en el plazo medio de inventario ya que para el año 2009 el inventario solo se lo mantiene en stock por 52 días, en el año 2008 era 51 y para el 2007 se lo mantenía al inventario en stock 58 días, esto se debe a que el tiempo de respuesta por parte de los clientes en el transcurso del tiempo en los años bajo análisis es oportuno, brindando como resultado una rotación adecuada del inventario.

Al efectuar una relación entre las ventas netas obtenidas por la empresa y el nivel de sus activos, se pudo observar, una rotación del activo, de 1,84, 1,93 y 2,19 veces, para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente, lo que implica un nivel aceptable de utilización de los activos que posee la empresa.

3.2.3. RAZONES DE APALANCAMIENTO

Tabla No. 15: Razones de apalancamiento años 2007 al 2009

ÍNDICE	FÓRMULA	2007	2008	2009
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	92%	73%	80%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$		267%	405%

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

La **razón de endeudamiento**, del total de obligaciones que mantuvo la empresa, durante los años bajo análisis podemos observar que para el año 2007 esta relación alcanzo \$ 0,92 es decir que debía del total de sus activos el 92% ,para el 2008 baja a \$0,73, siendo esta la obligación que poseía la empresa por cada dólar que tenía, es decir, del total de sus activos debe el 73%, para el año 2009 debido a un incremento en los pasivos esta relación alcanzo a \$0,80, es decir, la empresa del total de sus activos debe un 80%.

En cuanto al apalancamiento total , tenemos que al comparar las obligaciones con terceros frente al aporte de sus accionistas, la empresa para el año 2007 alcanzo los \$11,31 es decir que por cada dólar que los accionistas invirtieron, estos debían a terceros 11,31 dólares, para el año 2.008, esta relación se reduce a niveles adecuados, 2,67 dólares de deuda a terceros por cado dólar que los accionistas invirtieron; en tanto que para el 2.009 se ubica en 4,05 dólares de deuda por cada dólar aportado, relación que todavía es controlable, pero refleja un indicador elevado.

3.2.4. RAZONES DE RENTABILIDAD

Tabla No. 16: Razones de rentabilidad años 2007 al 2009

ÍNDICE	FÓRMULA	2007	2008	2009
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	43%	36%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	3%	9%	6%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	5%	17%	13%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	66%	61%	64%

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

El margen bruto de utilidad, que mantuvo la empresa para los años bajo análisis respecto a su nivel de ventas una vez descontados los costos que exige la gestión sobre el total vendido, se observó que para el año 2007 la ganancia fue de 0,43 ctvs. Es decir un promedio de 43% por cada dólar que la empresa vendió; durante el 2008 y el 2009 la empresa bajo su ganancia real a tan solo 0,36 ctvs. y 0,35 ctvs., respectivamente es decir alrededor del 36%, y 35%, por cada dólar que la empresa vendió, debido a la incidencia del incremento de los costos por las nuevas tarifas arancelarias, que había que cancelar, en la que se observa un mayor nivel de ventas un mayor porcentaje de participación de los mismo.

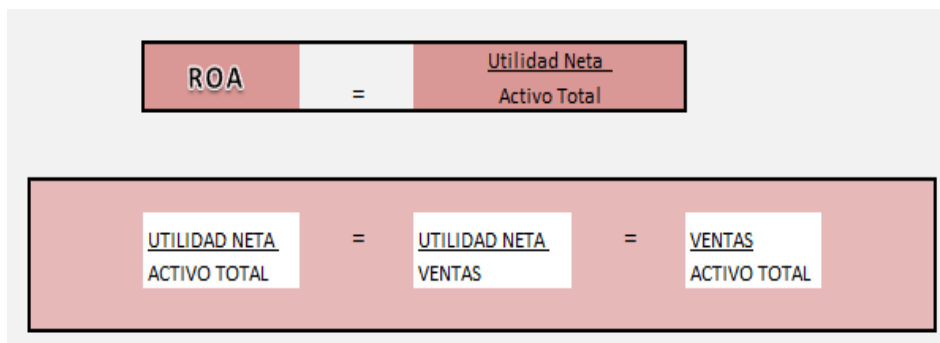
En cuanto a la comparación de los márgenes de ganancia neta que obtuvo la empresa se evidencia que durante el año 2007 el margen de utilidad fue del 3% y para el 2008 el margen entre la utilidad neta y los ventas se incrementaron al 9% a pesar de que su margen bruto se redujo, esto se dio en cuanto a la disminución de costos; en cambio para el año 2009 la empresa no se pudo recuperar, al respecto que no logró incrementar el rendimiento del año 2008 puesto que solo alcanzó un margen de ganancia del 6%.

Respecto al análisis del indicador de **la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio**, es decir los rendimientos obtenidos frente a los derechos que poseen los socios sobre la empresa, se evidenció que durante el año 2007 la utilidad neta reflejó un indicador del 66%, mismo que disminuye para el 2008 en una utilidad neta del 61% del patrimonio, mientras que para el año 2009 logra una recuperación al incrementarse al 64,47%.

El índice de **rendimiento sobre activos que posee la** empresa para el año 2007 reflejo una nivel mínimo de rentabilidad al respecto de un aprovechamiento de los recursos que posee en un 5%; para el año 2008 refleja un incremento razonable del 17%,mejorando el mismo para el 2009 año en el que se incrementó al 21%.

3.3. ANÁLISIS DUPONT

Gráfico No. 34: Formulas Rentabilidad sobre la inversión



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Tabla No. 17: Rentabilidad sobre inversión para el año 2009

AÑO 2009				
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	=	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	=	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
$\frac{22.741,57}{178.102,86}$	=	$\frac{22.741,57}{389.584,70}$	*	$\frac{389.584,70}{178.102,86}$
12,77%	=	12,77%		

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Tabla No. 18: Rentabilidad sobre inversión para el año 2008:

<u>AÑO 2008</u>			
<u>UTILIDAD NETA</u>	=	<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>VENTAS</u>
ACTIVO TOTAL		VENTAS	ACTIVO TOTAL
<u>22.114,96</u>	=	<u>22.114,96</u>	* <u>257.261,15</u>
133.334,27		257.261,15	133.334,27
16,59%	=	16,59%	

Elaborado por: Sofía Saña
Fuente: Amimechanical S.A.

Tabla No. 19: Rentabilidad sobre inversión para el año 2007:

<u>AÑO 2007</u>			
<u>UTILIDAD NETA</u>	*	<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>VENTAS</u>
ACTIVO TOTAL		VENTAS	ACTIVO TOTAL
<u>6.304,12</u>	*	<u>6.304,12</u>	* <u>216.865,06</u>
118.154,89		216.865,06	118.154,89
5,34%	*	5,34%	

Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Gráfico No. 35: Resumen comparativo evolución ROA

<u>EVOLUCIÓN ROA</u>			
AÑO	2007	2008	2009
%	12,77	16,59	5,34%



Elaborado por: Sofía Sañay
Fuente: Amimechanical S.A.

Una vez efectuado el análisis de Dupont se pudo determinar que los rendimientos sobre el activo para cada año presentan indicadores con una variación considerable, es así que durante el año 2007 presenta un indicador del 12,77%, mientras que para el 2008 este asciende al 16,59% demostrando una mejor gestión y utilización de los activos con los que cuenta la empresa, sin embargo, para el año 2009 fue de alrededor del 5,34% demostrando una baja significativa respecto a los tres años bajo análisis, una de las causas principales es el cambio de la estructura que ha sufrido la empresa principalmente en lo referente a reducción de ciertos activos y pasivos, así como el incremento de los gastos administrativos y ventas.

3.4.FORTALEZAS Y DEBILIDADES DETERMINADAS EN EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO:

Fortalezas

- Posee un nivel de capital de trabajo considerable para su desenvolvimiento normal.
- Presenta indicadores de liquidez dentro de los parámetros aceptables para desenvolverse en sus actividades diarias, pero no plantea un nivel mínimo ante escenarios imprevistos.
- Dispone de un nivel considerable de rentabilidad, pero que podría mejorar si se efectuarían presupuestos.
- Las razones de actividad han presentado una evolución positiva, pero es necesario el planeamiento de las políticas de crédito con los clientes, como políticas de control de inventarios.

Debilidades

- No cuenta con una planificación financiera que permita proveer ante variaciones en escenarios futuros.
- No se realizan presupuestos de gastos de operación como se pudo observar en las variaciones considerables de los años históricos bajo análisis.
- No se han planteado políticas de control de inventarios.
- La empresa no ha efectuado la adquisición de activos fijos para el desenvolvimiento óptimo del personal en sus funciones, al respecto estos se encuentran depreciados en su totalidad.

- La empresa posee un nivel de apalancamiento alto con los accionistas respecto a los activos que posee.
- La empresa no ha planteado políticas de cobro y pago para con sus clientes y proveedores respectivamente.

3.5. CONCLUSIONES:

En el transcurso de los tres años bajo análisis, la empresa ha presentado cambios financieros notables, como se lo puede observar a simple vista en la estructura de sus balances.

A través de los indicadores se reflejan el aumento del disponible, un endeudamiento alto a corto plazo, pero cubierto a tiempo, un crecimiento en ventas positivo, que genera una rentabilidad razonable, así como de la misma forma el incremento en los gastos generados por la expansión de la empresa, pero que en su conjunto todos estos indicadores constituyen un capital de trabajo positivo para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Sin embargo, la evolución positiva que ha demostrado la empresa, a pesar del desenvolvimiento en forma espontánea por parte de la administración, la misma no posee un plan financiero que permita delinear con sus políticas, presupuestos, etc., la planificación y control de sus recursos, que viabilicen el alcanzar eficientemente en el mediano y largo plazo su visión maximizando sus recursos, así como el planteamiento de diferentes escenarios a los que se encuentra expuesta, ya que de no proveerlos a través de la planificación financiera la administración no podrá plantear estrategias, de contingencia, que contraigan la probabilidad de desembocar en pérdidas o inoportunamente incluso en su cierre

CAPITULO IV

DISEÑO DEL MODELO DE PLANEACION FINANCIERA

4.1. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

4.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Una vez analizadas aquellas variables internas como externas que afectan al entorno de la empresa en su desenvolvimiento actual y futuro, en función del diagnostico empresarial desarrollado en el capítulo 2 y el diagnostico financiero efectuado en el capítulo 3, a continuación las premisas que se consideran para el desarrollo del presente Modelo de Planificación Financiera:

- Las operaciones de la empresa se encuentran centradas en la comercialización de productos con tecnología de punta, contando con personal capacitado y un desarrollo de nuevos productos de automatización industrial. La comercialización está liderada por productos del principal proveedor de la empresa que es Mitsubishi Electric Inc. Esta potencialidad todavía no desarrollada se la puede implementar si se estructura un manejo integrado por procesos en donde fundamentalmente se prestará mayor interés en la planificación financiera para maximizar sus recursos.
- El implementar un plan financiero ayudara a la gerencia a contraer aquellas debilidades en cuanto al desconocimiento de indicadores actuales como futuros de la situación económica en que se encuentra

la empresa, ya que al momento la información no procesada de una forma adecuada de los Balances Financieros, como la falta de seguimiento, evaluación y control de los procesos, no permiten la toma de decisiones en una forma potencial por parte de la gerencia, así como la formulación de aquellos objetivos que le permitan la consecución de su visión.

- La empresa al formar parte de un entorno económico, social, político y tecnológico se encuentra inmersa en la posibilidad de ser afectada por los cambios en el entorno descrito, es por ello, que es fundamental la implementación de escenarios que permitan evaluar los efectos que pudieran presentarse y a la vez tomar con oportunidad las medidas que el caso amerite para el desarrollo sostenido y sustentable de la empresa al mediano como al largo plazo.
- Los indicadores financieros elaborados para evidenciar el desenvolvimiento de la empresa a nivel financiero reflejan resultados positivos como evolución, pero que al implementarse un plan financiero sus políticas y control permitirán el exitoso cumplimiento de su visión.

En resumen aquellos aspectos que fundamentan el Desarrollo de Un Modelo de Planeación Financiera para la Empresa Amimechanical S.A.:

- La no integración de los procesos empresariales.
- La falta de seguimiento, evaluación y control de procesos.
- La ausencia de un sistema de información empresarial.
- La no definición de objetivos medibles y alcanzables
- La falta de una proyección ante diferentes escenarios.

Esquema del Desarrollo del Modelo De Planeación Financiera a efectuarse:¹

A. El Plan Sustantivo

1. Objetivo general de la empresa
2. Metas específicas de la empresa
3. Estrategias de la empresa
4. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación

B. El Plan Financiero

1. Plan estratégico de utilidades de largo alcance:

- 1.1. Proyecciones de ventas, costos y utilidad
- 1.2. Flujo de Efectivo
- 1.3. Necesidades de personal

2. Plan táctico de utilidades de corto plazo

2.1. Plan de Operación

- 2.1.1. Plan de ventas
- 2.1.1.1. Planificación de cuentas por cobrar

2.2. Plan de inventarios

2.3. Plan de compras

- 2.3.1. Planificación de cuentas por pagar

2.4. Presupuesto de gastos

2.5. Plan de Inversión Activos Fijos

- 2.5.1. Tabla de amortización – Financiamiento

2.6. Presupuesto de gastos de distribución

2.7. Balance General Presupuestado

2.8. Balance de Pérdidas y Ganancias Presupuestado

2.9. Indicadores financieros

¹ GLENN A. WELSCH, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control* (Sexta ed.). Pearson.

4.1.2. Objetivos de la empresa delinear para el Plan financiero

Objetivo General

- Ser una empresa sólida y reconocida como la principal proveedora a nivel nacional de equipos de automatización de procesos industriales, a través de brindar equipos y servicios de calidad, que le permitan generar un nivel de rentabilidad sostenible en el tiempo, así como aportar al desarrollo económico e industrial del país.

Objetivos Específicos

- Maximizar los recursos de la empresa.
- Elaborar un modelo de control interno operacional que oriente su gestión y norme sus operaciones.
- Capacitar a los Ingenieros locales para desarrollar sus habilidades al máximo, de tal forma que les permitan, innovar y genera diseños de proyectos en la configuración y el soporte, de los productos que se ofertan, basados en las necesidades de los clientes

4.1.3. Objetivo Estratégico Planteado

Maximizar los recursos de la empresa a través de un plan financiero que este orientado al control, evaluación y seguimiento de los recursos de empresa

Justificación

Amimechanical S.A., se encuentra en su etapa de expansión, como se ha podido observar en el diagnóstico financiero en el capítulo 3, razón por la cual es importante aprovechar al máximo sus oportunidades así como presentar planes contingentes ante sus debilidades, de tal forma que contraigan las amenazas actuales y futuras, maximizando los recursos que posee reflejados en un nivel de rentabilidad sostenible en el tiempo, así como aportar al desarrollo económico e industrial del país, cumpliendo su meta a largo plazo, de ser una empresa sólida y reconocida como la principal proveedora a nivel nacional de equipos de automatización de procesos.

Indicadores de Logro:

Incremento en ventas año 2010 tres escenarios

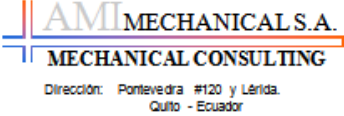
55% Escenario Optimista

40% Escenario Normal

25% Escenario Pesimista

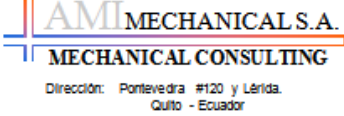
A continuación se presentaran los lineamientos de planes operativos que contribuirán al cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa:

Tabla No. 20: Delineamiento plan operativo N-1

DELINEACION PLAN OPERATIVO N-1		 <p> Dirección: Pontevedra #120 y Lérica. Quito - Ecuador </p>
Estrategia: Promoción y descuentos de equipos a clientes nuevos así como fidelizar a los clientes actuales.		
Área: Ventas	Responsable: Ing. Juan Pablo Cepeda	
Objetivo: Promocionar los equipos a través de visitas programadas a los clientes, tanto a los actuales para ver que equipos podrían implementarse o actualizarse a mayor capacidad, como nuevos en cuanto a sus requerimientos básicos, dada por parte del personal de ventas capacitado en las actualizaciones de nuevos modelos y sus funcionamientos, así como la mejora continua del servicio en la entrega de los equipos para lograr el crecimiento del 40% en ventas respecto del año 2009.		
Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Identificar de la base de clientes los clientes potenciales y nuevos. • Capacitar al personal de ventas en los equipos a vender con sus funciones. • Programar visitas a los clientes potenciales y nuevos para verificar necesidades de automatización o compra de nuevos equipos. • Ofertar los equipos con los beneficios y capacidades de la marca. • Indicar descuentos y plazos de pago por montos. • Dar seguimiento de la compra de los equipos instalados para promover la compra del servicio de soporte técnico. 		

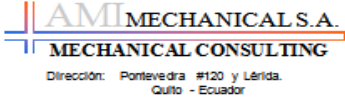
Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 21: Delineamiento plan operativo N-2

DELINEACION PLAN OPERATIVO N-2		 <p> Dirección: Pontevedra #120 y Lérica. Quito - Ecuador </p>
Estrategia: Apertura sucursal		
Área: Gerencia	Responsable: Ing. Leonardo Herrera	
Objetivo: Establecer una oficina en la ciudad de Guayaquil, que permitan el desarrollo y fortalecimiento de la marca como su comercialización en la región Costa, tomando en cuenta la inversión en activos fijos e incremento de capital de trabajo con el propósito de captar atractivas oportunidades de crecimiento.		
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un Estudio de Mercado y de localización para las oficinas en la ciudad de Guayaquil. • Cotizar mínimo tres propuestas • Aprobación de la propuesta • Contratación de personal de ventas • Capacitación del personal • Dar seguimiento con la aplicación del POA de publicidad para la ciudad de Guayaquil. 		

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 22: Delineamiento plan operativo N-3

DELINEACION PLAN OPERATIVO N-3		
Estrategia: Control y seguimiento de los recursos		
Área: Gerencia – Financiero	Responsables: Ing. Leonardo Herrera Dr. Daniel Álvarez	
Objetivo: <p>Efectuar control y seguimiento de los recursos con los que cuenta la empresa través de la elaboración de presupuestos y proyección de balances, para poseer información oportuna para la toma de decisiones.</p>		
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de políticas de cobro • Control de stock de inventarios • Establecimiento de políticas de pago • Compra de Activos Fijos • Elaboración de presupuestos • Elaboración de Balances • Elaboración de Indicadores financieros • Control y evaluación de resultados 		

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANIFICACION FINANCIERA

En base a la reunión dada con el Ejecutivo de la empresa se planteo los objetivos a alcanzar para la empresa, por medio del presente plan se efectuara una proyección de 5 años es decir al año 2014, en base a la información actual y estrategias a aplicar, con un seguimiento trimestral del primer año 2010, considerando el lineamiento del plan estratégico de la empresa, planteado en el capítulo 2 como base para aplicar el plan financiero, así como las premisas planteadas en el desarrollo del presente capitulo son los lineamientos que permitirán la orientación al control, evaluación y seguimiento de los recursos de empresa para su maximización.

Un modelo de planeación financiera deberá tener como base primordial el establecimiento de los escenarios sobre los cuales se podría desenvolver la empresa para llegar a la consecución de sus objetivos y metas en el mediano y largo plazo es así que:

Para el presente modelo se tomaran en cuenta 3 escenarios:

Se establece para todos los escenarios la apertura de la oficina en la ciudad de Guayaquil, además de que en escenario optimista se plantearan los lineamientos para los tres escenarios:

4.2.1. ESCENARIO OPTIMISTA

4.2.1.1. Planificación y control de ventas

La importancia del proceso de planificación de ventas como el punto fundamental dentro del proceso de control de utilidades de una empresa radica en dos aspectos fundamentales como son:

- El aplicar las políticas y estrategias en detalle, basados en las decisiones primordiales de la gerencia con respecto a las metas y objetivos organizacionales.
- La formación de un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas, ya que de no ser real incide en que la planificación de los demás presupuestos o controles sean irreales.

Un plan integral de ventas permitirá:

- Disminuir la incertidumbre al respecto ingresos futuros
- La incorporación de decisiones de la administración al proceso de planificación en cuanto a la venta de los bienes.
- El brinda la información necesaria para desarrollar otros elementos del un plan de control integral de utilidades

Una vez determinada la importancia de la planificación y control de ventas para la empresa Amimechanical se elaboro el siguiente plan de ventas.

Meta: Alcanzar un nivel de los 55% de incremento en ventas para el año 2010, fundamentadas en dos aspectos:

- Las ventas de la empresa durante el año 2009 reflejan un 45% de incremento.
- La ciudad de Guayaquil y Quito concentran el mayor porcentaje del sector industrial de acuerdo a las estadísticas.

Lineamientos bajo los cuales se efectuara las proyecciones:

- Las ventas son el 100% a crédito.
- El margen de utilidad es del 35% en relación a las ventas.

Tabla No. 23: Margen de ganancia

(Expresado en U.S. dólares)

MARGEN DE GANANCIA	
VENTAS	389.584,7
COSTO DE VENTAS	252.903,9
PRESENTACION DEL COSTO	0,65
MARGEN	0,35

Elaborado por: Sofía Sañay

- En base al detalle de ventas año 2009, presentado por el departamento de contabilidad, se plantea una clasificación de clientes por montos de compra y plazos de pagos, para brindar descuentos, y captar más clientes

Tabla No. 24: Clasificación de clientes por montos de compra

Cientes	Ventas Rango (Expresados en U.S. dólares)	Descuento	Participación Año 2009	Plazos de Cobro
C	100-600	2%	45,86%	15 días
B	600-2500	5%	35,43%	30 días
A	2500 en adelante	10%	18,71%	45 días
			100,00%	

Elaborado por: Sofía Sañay

A través de la clasificación por tipo de cliente presentada y considerando que el primer año de proyección necesita un seguimiento más detallado de las actividades operacionales a continuación la proyección trimestral como resultado del primer año las ventas netas 2010:

Tabla No. 25: Proyección de Ventas año 2010 escenario optimista

Plan táctico Trimestral de Ventas Año 2010 (Expresados en U.S. dólares)				
TRIMESTRE	SERVICIOS		BIENES	VENTAS TOTALES
I	1163,27	151898,22	153061,49	
II	1134,24	148108,39	149242,63	
III	1090,38	142380,91	143471,30	
IV	1201,41	156879,45	158080,86	
Total Año 2010	4589,31	599266,97	603856,28	

Elaborado por: Sofía Sañay

- En la proyección de los planes estratégicos al año 2014 se tomó como referencia un crecimiento del 10% para cada año reflejando los siguientes resultados en ventas netas:

Tabla No. 26: Plan estratégico de ventas proyección años 2010-2014 escenario optimista

Plan Estratégico de Ventas Años 2010-2014 (Expresados en U.S. dólares)	
Año	Ventas
2010	603856,28
2011	664241,91
2012	730666,10
2013	803732,71
2014	884105,99

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.1.1. Planificación de cuentas por cobrar

- Se plantea la reducción de los plazos de cobro por la implementación de los descuentos tomando en cuenta la calidad de clientes que posee la empresa las proyecciones serian las siguientes:

Tabla No. 27: Proyección trimestral de las cuentas por cobrar año 2010 escenario optimista

PLANIFICACION TRIMESTRAL CUENTAS POR COBRAR AÑO 2010 (Expresados en U.S. dólares)					
SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	I	II	III	IV	2010
SALDO INICIAL	4.402,59	27.625,40	26.927,95	25.892,68	4.402,59
(+) CREDITO CONCEDIDO EN EL PERIODO	153.077,57	149.212,89	143.476,25	158.089,57	603.856,28
15 DIAS	70.201,37	68.429,03	65.798,21	72.499,88	276.928,49
30 DIAS	54.235,38	52.866,13	50.833,64	56.011,14	213.946,28
45 DIAS	28.640,81	27.917,73	26.844,41	29.578,56	112.981,51
(-) COBROS REALIZADOS	129.854,76	149.910,33	144.511,52	155.452,36	579.728,97
= SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	27.625,40	26.927,95	25.892,68	28.529,90	28.529,90

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 28: Proyección de las cuentas por cobrar para los años 2011 al 2014 escenario optimista

		PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR		2010	2011	2012	2013	2014
	SALDO INICIAL	4.402,59	28.529,90	63.374,21	69.711,64	76.682,80
(+)	CREDITO CONCEDIDO EN EL PERIODO	603.856,28	664.241,91	730.666,10	803.732,71	884.105,99
	15 DIAS	276.928,49	304.621,34	335.083,48	368.591,82	405.451,01
	30 DIAS	213.946,28	235.340,91	258.875,00	284.762,50	313.238,75
	45 DIAS	112.981,51	124.279,66	136.707,63	150.378,39	165.416,23
(-)	COBROS REALIZADOS	579.728,97	629.397,60	724.328,68	796.761,55	876.437,71
=	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	28.529,90	63.374,21	69.711,64	76.682,80	84.351,08

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.2. Planificación del inventario

Una vez que se han planificado las ventas, es importante establecer los niveles de inventarios promedio que se deberán tener en stock, a cada inicio de mes para satisfacer la demanda, por lo cual se deberá establecer una política de inventarios que determine:

El margen de ganancia de los bienes y servicios para poder establecer el nivel de inventario en cuanto a los bienes del total de las ventas, se detalla a continuación:

Tabla No. 29: Margen de ganancia inventarios

<u>MARGEN DE GANANCIA</u>	
(Expresados en U.S. dólares)	
VENTAS TOTAL BIENES	386,623.9
COSTO DE VENTAS	252,903.9
PRESENTACION DEL COSTO	0.65
MARGEN	0.35

Elaborado por: Sofía Sañay

Una vez determinado este nivel de ventas y el margen de ganancia por la comercialización de los bienes, se procede a calcular la razón de ventas promedio de los productos.

Las razones que son base para determinar la razón de existencias de ventas promedio son:

Tabla No. 30: Razones de inventario para determinar la razón de existencias en ventas

Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	7 veces
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$	51 días
Inventario Promedio	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Rotación de inventario}}$	36,129

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 31: Razón de ventas de productos

RAZON DE EXISTENCIAS VENTAS		
$\frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Costo de Ventas}}$	$\frac{36.129}{252,903.93}$	0.14

Elaborado por: Sofía Sañay

Una vez determinada la razón de existencias en ventas de los productos, se calcula el nivel de inventarios planificados promedio a precio de menudeo y costo para el presente modelo este refleja un indicador del 0,14 que serian detallado a nivel trimestral para el año 2010:

Tabla No. 32: Proyección trimestral de inventarios año 2010 escenario optimista

		ESTIMADO TRIMESTRAL DE INVENTARIOS AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
Movimientos		I	II	III	IV	AÑO 2010
C l i e n t e	Ventas Planificadas	151.898,22	148.108,39	142.300,91	156.879,45	599.266,97
	A	28.423,52	27.714,36	26.642,62	29.355,62	112.136,11
	B	53.816,42	52.473,71	50.444,51	55.581,23	212.315,87
	C	69.658,29	67.920,32	65.293,79	71.942,60	274.815,00
(*)	Razon de existencias	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
=	Existencias planificadas a costo de menudeo	21.699,75	21.158,34	20.340,13	22.411,35	85.609,57
	A	4.060,50	3.959,19	3.806,09	4.193,66	16.019,44
	B	7.688,06	7.496,24	7.206,36	7.940,18	30.330,84
	C	9.951,18	9.702,90	9.327,68	10.277,51	39.259,29
	Existencias Planificadas a precio de costo	14.194,55	13.840,40	13.305,18	14.660,03	56.000,16
	A	2.656,11	2.589,84	2.489,69	2.743,22	10.478,87
	B	5.029,02	4.903,55	4.713,93	5.193,94	19.840,44
	C	6.509,41	6.347,00	6.101,56	6.722,87	25.680,85

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 33: En proyección de existencias planificadas para los años 2011 al 2014 escenario optimista

		PROYECCION DE INVENTARIOS AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
Movimientos		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
C l i e n t e	Ventas Planificadas	599.266,97	659.193,67	725.113,04	797.624,34	877.386,77
	A	112.136,11	123.349,72	135.684,70	149.253,17	164.178,48
	B	212.315,87	233.547,46	256.902,20	282.592,42	310.851,66
	C	274.815,00	302.296,49	332.526,14	365.778,76	402.356,63
(*)	Razon de existencias	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
=	Existencias planificadas a costo de menudeo	85.609,57	92.287,11	101.515,83	111.667,41	122.834,15
	A	16.019,44	17.268,96	18.995,86	20.895,44	22.984,99
	B	30.330,84	32.696,64	35.966,31	39.562,94	43.519,23
	C	39.259,29	42.321,51	46.553,66	51.209,03	56.329,93
	Existencias Planificadas a precio de costo	56.000,16	60.368,17	66.404,98	73.045,48	80.350,03
	A	10.478,87	11.296,22	12.425,84	13.668,43	15.035,27
	B	19.840,44	21.388,00	23.526,80	25.879,48	28.467,42
	C	25.680,85	27.683,95	30.452,35	33.497,58	36.847,34

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.3. Planificación y control de compras

Los planes de compras de mercadería que están directamente relacionados con las ventas planificadas, en Amimechanical S.A. comprenden los bienes que deben adquirirse para poder cumplir con determinado contrato, como se ha indicado anteriormente esta empresa por su giro de negocio no tiene niveles de inventario establecidos pues únicamente se efectuará una compra una vez que haya asegurado la venta.

Sin embargo, con la finalidad de bajar costos y poder conceder el descuento en ventas planteado en el presente modelo de planificación financiera se efectuará un plan de inventario tomando en cuenta como base los equipos vendidos en un número mayor durante el año 2009 al respecto de la variedad de equipos existentes, se efectuarán las compras de acuerdo a las siguientes políticas:

- Las compras al proveedor principal Mitsubishi Electric Inc., se las efectuarán cada dos meses.
- Las compras de suministros e inventarios a otros proveedores se las efectuaran trimestralmente.
- De acuerdo a un análisis histórico se determinó que las compras representarán un 65% de las ventas.
- Los porcentajes de compra según el tipo de proveedor en detalle que posee Amimechanical en cuanto a la compra de sus inventarios y plazos de pago corresponden:

Tabla No. 34: Proveedores de Bienes

Proveedores de Bienes	Periodo de crédito concedido	% De Participación
Mitsubishi	60 días	88%
Otros	15 días	12%
		100%

Elaborado por: Sofía Sañay

Una vez obtenidos los parámetros del modelo de planeación de compras tenemos a continuación la proyección de compras trimestral para el año 2010:

Tabla No. 35: Plan de compras trimestral año 2010 escenario optimista

		ESTIMADO TRIMESTRAL DE COMPRAS AÑO 2010				AÑO 2010
		(Expresados en U.S. dólares)				
MOVIMIENTOS		I	II	III	IV	
VENTAS PLANIFICADAS		151.898,22	148.108,39	142.380,91	156.879,45	599.266,97
Cliente	A	28423,52	27714,36	26642,62	29355,62	112.136,11
	B	53816,42	52473,71	50444,51	55581,23	212.315,87
	C	69658,29	67920,32	65293,79	71942,60	274.815,00
COMPRAS PLANIFICADAS		98.733,85	96.270,45	92.547,59	101.971,64	389.523,53
Proveedor	Mitsubishi	86885,78	84718,00	81441,88	89735,04	342.780,71
	Otros	11848,06	11552,45	11105,71	12236,60	46.742,82

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 36: En proyección las compras planificadas para los años 2011 al 2014 escenario optimista

		PROYECCION DE COMPRAS AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
MOVIMIENTOS		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
VENTAS PLANIFICADAS		599.266,97	659.193,67	725.113,04	797.624,34	877.386,77
Cliente	A	112.136,11	123.349,72	135.684,70	149.253,17	164.178,48
	B	212.315,87	233.547,46	256.902,20	282.592,42	310.851,66
	C	274.815,00	302.296,49	332.526,14	365.778,76	402.356,63
COMPRAS PLANIFICADAS		389.523,53	428.475,88	471.323,47	518.455,82	570.301,40
Proveedor	Mitsubishi	342.780,71	377058,78	414764,66	456241,12	501865,23
	Otros	46.742,82	51417,1062	56558,8168	62214,6985	68436,1683

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.3.1. Planificación de cuentas por pagar

Tomando en cuenta los plazos de crédito que brindan a la empresa Amimechanical S.A., los principales proveedores, la misma mantendría las siguientes obligaciones en proyecciones de cuentas por pagar trimestral para el año 2010:

Tabla No. 37: Proyección trimestral cuentas por pagar año 2010 escenario optimista

		PLANIFICACION TRIMESTRAL CUENTAS POR PAGAR AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
CUENTAS POR PAGAR	I	II	III	IV	2010	
SALDO INICIAL	53.333,60	43.447,45	42.350,56	40.722,35	53.333,60	
(+) COMPRAS A CRÉDITO	98.744,22	96.251,26	92.550,79	101.977,26	389.523,53	
60 Días	86.894,91	84.701,11	81.444,70	89.739,99	342.780,71	
15 Días	11.849,31	11.550,15	11.106,09	12.237,27	46.742,82	
(-) PAGOS	108.630,36	97.348,16	94.179,00	97.829,61	397.987,14	
= SALDO PROVEEDORES	43.447,45	42.350,56	40.722,35	44.869,99	44.869,99	
60 Días	10.009,60	9.756,89	9.381,78	10.337,33	39.485,60	
15 Días	1.364,95	1.330,49	1.279,33	1.409,64	5.384,40	

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 38: En proyección las cuentas por pagar para los años 2011 al 2014 escenario optimista

		PROYECCION DE CUENTAS POR PAGAR AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
CUENTAS POR PAGAR	2010	2011	2012	2013	2014	
SALDO INICIAL	53.333,60	44.869,99	19.995,54	21.995,10	24.194,60	
(+) COMPRAS A CRÉDITO	389.523,53	428.475,88	471.323,47	518.455,82	570.301,40	
60 Días	342.780,71	377.058,78	414.764,66	456.241,12	501.865,23	
15 Días	46.742,82	51.417,11	56.558,82	62.214,70	68.436,17	
(-) PAGOS	397.987,14	453.350,34	469.323,92	516.256,31	567.881,94	
= SALDO PROVEEDORES	44.869,99	19.995,54	21.995,10	24.194,60	26.614,07	
60 Días	39.485,60	17.596,08	19.355,68	21.291,25	23.420,38	
15 Días	5.384,40	2.399,46	2.639,41	2.903,35	3.193,69	

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.4. Planificación y control de gastos

Esta planificación ha sido proyectada bajo los siguientes parámetros que se detallan a continuación:

Para todos los rubros excepto los de comisiones su proyección para los años 2011 al 2014 se efectuarán en base a la inflación prevista por las estadísticas del Banco Central del Ecuador, que es del 3.35%:

- Los Sueldos y Salarios para el 2010 se incrementarán, tomando en cuenta que por la apertura de la oficina en la ciudad de Guayaquil se contratarán dos personas bajo nomina para el área de ventas.
- Para el Décimo Tercer Sueldo se tomó la doceava parte del total de ingresos percibidos por los trabajadores.

- El Décimo Cuarto Sueldo se determinó tomando en consideración el Salario Mínimo Vital \$240 multiplicado por el número de personas que trabajan en la empresa que serian un total de 9 al establecerse la oficina en la ciudad de Guayaquil.
- Los Aportes al IESS son el 20,5% del total de ingresos percibidos por los trabajadores.
- Los Fondos de Reserva son los mismos valores registrados en el Décimo Tercer Sueldo, representan la doceava parte del total de ingresos.
- Las Comisiones varían de acuerdo al nivel de ventas, representando el 3% del total de ventas.
- Los Honorarios pagados a personal externo son de \$2500 mensuales para el Gerente, y de \$250 para el Contador General y \$400 adicionales como previsión.
- En cuanto a los gastos por viáticos una vez establecida la oficina en la ciudad de Guayaquil se estima una disminución del 50% del año 2009.
- Gastos de Arriendo por la apertura de las oficinas en la ciudad de Guayaquil, con un valor de \$330 mensuales.
- Gastos de Publicidad, en la promoción de la empresa con sus productos y servicios a través de la página web con un valor mensual del \$80

- En cuanto a las depreciaciones, tomando en cuenta que la empresa posee sus activos fijos depreciados al máximo y en consideración de la apertura de la oficina en la ciudad de Guayaquil se efectuaran las siguientes adquisiciones:

Tabla No. 39: Cuadro de adquisiciones de activos fijos

ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS AÑO 2010 (Expresados en U.S. dólares)		
Estacion - Oficina	450,00	45,00
Camioneta	25.000,00	4.166,67
Computadora	6.300,00	2.099,79

Elaborado por: Sofía Sañay

Quedando la proyección en depreciaciones como se detalla a continuación:

Tabla No. 40: Proyección depreciación activos fijos

	PROYECCION CALCULO DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS AÑOS 2010 AL 2014 (Expresados en U.S. dólares)				
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS FIJOS	59,898.29	32,014.00	32,014.00	32,014.00	32,014.00
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	124.20	195.60	267.00	745.20	359.80
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	7,135.27	4,199.58	6,299.37	8,399.16	10,498.95
DEPRECIACION VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	8,897.13	12,000.00	12,500.00	16,666.67	20,833.33
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	16,156.59	16,395.18	19,066.37	25,811.03	31,692.08
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43,741.70	15,618.82	12,947.63	6,202.97	321.92

Elaborado por: Sofía Sañay

- De las adquisiciones efectuadas en activos fijos para la compra del vehículo se efectuara un préstamo bancario por la totalidad del mismo, quedando la tabla de amortización de la deuda como se detalla a continuación
- Gasto intereses como resultado de la necesidad de un préstamo bancario por el de \$25000, necesarios para la adquisición del vehículo para entregas, a continuación la tabla de amortización de la obligación contraída con el banco, la empresa trabaja con dos bancos el Banco de Guayaquil y el Banco del Pacifico tomando en cuenta la conveniencia del interés menor se contraerá la obligación con el Banco del Pacifico un crédito a Cuatro años plazo e interés mensual del 9.02 %

Tabla No. 41: Datos para tabla de amortización préstamo bancario

CONDICIONES	
Capital:	25.000 Dòlares
Plazo:	4 Años
Periodicidad:	12 Mensual
Tasa Activa Referencial:	9,02% BANCO DEL PACIFICO TASA DE INTERES MENSUAL PYMES

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 42: Tabla de amortización del préstamo bancario para la adquisición del vehículo

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
No.	Capital	Interés	Dividendo	Saldo
0				25.000,00
1	434,45	187,92	622,36	24.565,55
2	437,71	184,65	622,36	24.127,84
3	441,00	181,36	622,36	23.686,84
4	444,32	178,05	622,36	23.242,52
5	447,66	174,71	622,36	22.794,86
6	451,02	171,34	622,36	22.343,84
7	454,41	167,95	622,36	21.889,43
8	457,83	164,54	622,36	21.431,60
9	461,27	161,09	622,36	20.970,33
10	464,74	157,63	622,36	20.505,60
11	468,23	154,13	622,36	20.037,37
12	471,75	150,61	622,36	19.565,62
13	475,30	147,07	622,36	19.090,32
14	478,87	143,50	622,36	18.611,45
15	482,47	139,90	622,36	18.128,99
16	486,09	136,27	622,36	17.642,89
17	489,75	132,62	622,36	17.153,14
18	493,43	128,93	622,36	16.659,71
19	497,14	125,23	622,36	16.162,58
20	500,87	121,49	622,36	15.661,70
21	504,64	117,72	622,36	15.157,06
22	508,43	113,93	622,36	14.648,63
23	512,25	110,11	622,36	14.136,37
24	516,11	106,26	622,36	13.620,27
25	519,98	102,38	622,36	13.100,29
26	523,89	98,47	622,36	12.576,39
27	527,83	94,53	622,36	12.048,56
28	531,80	90,57	622,36	11.516,76
29	535,80	86,57	622,36	10.980,97
30	539,82	82,54	622,36	10.441,14
31	543,88	78,48	622,36	9.897,26
32	547,97	74,39	622,36	9.349,29
33	552,09	70,28	622,36	8.797,21
34	556,24	66,13	622,36	8.240,97
35	560,42	61,94	622,36	7.680,55
36	564,63	57,73	622,36	7.115,92
37	568,88	53,49	622,36	6.547,04
38	573,15	49,21	622,36	5.973,89
39	577,46	44,90	622,36	5.396,43
40	581,80	40,56	622,36	4.814,63
41	586,17	36,19	622,36	4.228,46
42	590,58	31,78	622,36	3.637,88
43	595,02	27,34	622,36	3.042,86
44	599,49	22,87	622,36	2.443,37
45	604,00	18,37	622,36	1.839,37
46	608,54	13,83	622,36	1.230,83
47	613,11	9,25	622,36	617,72
48	617,72	4,64	622,36	0,00
TOTALES	7357,11	2600,71	9957,82	

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 43: Flujo de efectivo una vez adquirido el préstamo escenario optimista

FLUJO DE EFECTIVO
(Expresados en U.S. dólares)

	PROYECCION				
	2010	2011	2012	2013	2014
A.- INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	545,418.58	599,960.44	659,956.48	725,952.13	798,547.34
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	545,418.58	599,960.44	659,956.48	725,952.13	798,547.34
B.- EGRESOS OPERACIONALES					
Costo de ventas	351,827.71	387,010.48	425,711.52	468,282.68	515,110.94
Gastos Administrativos y de ventas	116,936.64	127,569.93	135,491.31	147,812.65	159,622.71
TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN	468,764.35	514,580.41	561,202.83	616,095.33	674,733.65
C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)	76,654.23	85,380.03	98,753.65	109,856.80	123,813.69
D.- INGRESOS NO OPERACIONALES					
Aporte de accionistas	2,263.52	0.00	0.00	0.00	0.00
Prestamo Bancario	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	27,263.52	0.00	0.00	0.00	0.00
E.- EGRESOS NO OPERACIONALES					
Generales	1,896.23	1,959.76	2,025.41	2,093.26	2,163.39
Otros financieros	36.63	37.85	39.12	40.43	41.79
Pago de intereses	0.00	2,033.98	1,523.02	964.01	352.44
Pago del principal	0.00	5,434.38	5,945.35	6,504.35	7,115.92
Pago de Impuestos y participaciones	27,086.50	29,488.81	33,735.69	37,342.04	42,190.53
Adquisición de activos fijos	31,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	60,769.36	38,954.78	43,268.59	46,944.09	51,864.07
F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	(33,505.84)	(38,954.78)	(43,268.59)	(46,944.09)	(51,864.07)
G.- FLUJO NETO (C+F)	43,148.39	46,425.25	55,485.06	62,912.71	71,949.62
H.- SALDO INICIAL DE CAJA	0.00	21,574.20	21,574.20	21,574.20	21,574.20
I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido)	43,148.39	21,574.20	21,574.20	21,574.20	21,574.20
REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I)	0.00	46,425.25	55,485.06	62,912.71	71,949.62
Inversión Inicial y Remanente para los Accionistas	(27,263.52)	46,425.25	55,485.06	62,912.71	71,949.62

Elaborado por: Sofía Sañay

Tomando en cuenta cada una de las premisas al respecto de la proyección de gastos que mantendrá la empresa para su desenvolvimiento tenemos a continuación los gastos proyectados trimestrales para el año 2010:

Tabla No. 44: Presupuesto de gastos trimestral año 2010 escenario optimista

	PLANIFICACION TRIMESTRAL GASTOS AÑO 2010					AÑO 2010
	(Expresados en U.S. dólares)					
	2009	I	II	III	IV	
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
SUELDOS Y SALARIOS	17.670,00	5.939,51	5.789,55	5.566,97	6.133,97	23.430,00
DECIMO TERCERO	1.472,50	494,96	482,46	463,91	511,16	1.952,50
DECIMO CUARTO	1.120,00	547,56	533,74	513,22	565,49	2.160,00
APORTE IESS	3.622,35	1.217,60	1.186,86	1.141,23	1.257,46	4.803,15
FONDOS DE RESERVA	0,00	373,28	363,85	349,87	385,50	1.472,50
COMISIONES	4.450,00	4.592,33	4.476,39	4.304,29	4.742,69	18.115,69
HONORARIOS	36.500,00	8.466,90	8.253,14	7.935,84	8.744,12	33.400,00
ALIMENTACION	1.200,00	314,39	306,45	294,67	324,68	1.240,20
SERVICIOS BASICOS	2.620,00	1.171,17	1.141,60	1.097,71	1.209,52	4.620,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.840,00	482,07	469,90	451,83	497,85	1.901,64
SUMINISTROS OFICINA, COPIAS	1.799,42	471,43	459,53	441,86	486,87	1.859,70
ARRIENDOS	0,00	1.003,86	978,52	940,90	1.036,73	3.960,00
VIATICOS	5.315,60	673,75	656,74	631,49	695,81	2.657,80
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	243,36	237,22	228,10	251,33	960,00
DEPRECIACIONES	21.527,63	4.095,70	3.992,29	3.838,81	4.229,80	16.156,59
AMORTIZACION						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	99.137,50	30.087,86	29.328,24	28.200,69	31.072,98	118.689,77
OTROS GASTOS						
FINANCIEROS	35,44	9,29	9,05	8,70	9,59	36,63
GENERALES	1.834,77	480,70	468,56	450,55	496,43	1.896,23
TOTAL OTROS GASTOS	1.870,21	489,98	477,61	459,25	506,02	1.932,86
TOTAL GASTOS	101.007,71	30.577,84	29.805,85	28.659,94	31.579,01	120.622,63

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 45: Proyección los gastos planificados para los años 2011 al 2014 escenario optimista

PROYECCION DE GASTOS AÑOS 2010-2014					
(Expresados en U.S. dólares)					
	AÑO 2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
SUELDOS Y SALARIOS	23.430,00	24.214,91	25.026,10	25.864,48	26.730,94
DECIMO TERCERO	1.952,50	2.017,91	2.085,51	2.155,37	2.227,58
DECIMO CUARTO	2.160,00	2.232,36	2.307,14	2.384,43	2.464,31
APORTE IESS	4.803,15	4.964,06	5.130,35	5.302,22	5.479,84
FONDOS DE RESERVA	1.472,50	2.017,91	2.085,51	2.155,37	2.227,58
COMISIONES	18.115,69	19.927,26	21.919,98	24.111,98	26.523,18
HONORARIOS	33.400,00	34.518,90	35.675,28	36.870,41	38.105,56
ALIMENTACION	1.240,20	1.281,75	1.324,69	1.369,06	1.414,93
SERVICIOS BASICOS	4.620,00	4.774,77	4.934,72	5.100,04	5.270,89
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.901,64	1.965,34	2.031,18	2.099,23	2.169,55
SUMINISTROS OFICINA,COPIAS	1.859,70	1.922,00	1.986,39	2.052,93	2.121,70
ARRIENDOS	3.960,00	4.092,66	4.229,76	4.371,46	4.517,91
VIATICOS	2.657,80	2.746,84	2.838,86	2.933,96	3.032,24
PUBLICIDAD Y PROMOCION	960,00	992,16	1.025,40	1.059,75	1.095,25
DEPRECIACIONES	16.156,59	16.395,18	19.066,37	25.811,03	31.692,08
AMORTIZACION		5.434,38	5.945,35	6.504,35	7.115,92
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	118.689,77	129.498,38	137.612,60	150.146,07	162.189,47
OTROS GASTOS					
FINANCIEROS	36,63	2.071,83	3.664,25	4.751,02	5.262,62
GENERALES	1.896,23	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
TOTAL OTROS GASTOS	1.932,86	4.031,59	5.689,67	6.844,28	7.426,01
TOTAL GASTOS	120.622,63	133.529,97	143.302,26	156.990,35	169.615,47

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.5. Estados financieros proforma escenario optimista

Los estados financieros proforma se encuentran relacionados concisamente con el plan estratégico.

Una vez determinadas las proyecciones de las cuentas principales se elabora un estado de situación general y un estado de resultados los mismos que están usados para resumir las diferentes estrategias proyectadas a futuro.

**4.2.1.5.1. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA AÑO 2010
ESCENARIO OPTIMISTA**

Tabla No. 46: Estado de resultados proforma año 2010 escenario optimista

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2009 Y 2010 (Expresados en U.S. dólares)						
---	--	--	--	--	--	--

	AÑO 2009	Proyeccion	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
		AÑO 2010	%	Variacion	AÑO 2009	AÑO 2010
VENTAS NETAS	389.584,70	603.856,28	0,55%	214.271,58	100,00%	100%
(-)COSTO DE VENTAS	252.903,93	389.523,53	0,54%	136.619,60	64,92%	64,51%
MARGEN BRUTO	136.680,77	214.332,75	0,57%	77.651,98	35,08%	35,49%
GASTOS DE VENTAS	29.858,75	50.218,30	0,68%	20.359,55	7,66%	8,32%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	69.278,75	52.314,88	-0,24%	-16.963,88	17,78%	8,66%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	99.137,50	102.533,18	0,03%	3.395,67	25,45%	16,98%
UTILIDAD DE OPERACIONES	37.543,27	111.799,57	1,98%	74.256,30	9,64%	18,51%
OTROS GASTOS	1.870,21	1.932,86	0,03%	62,65	0,48%	0,32%
GASTOS FINANCIEROS	35,44	36,63	0,03%	1,19	0,01%	0,01%
OTROS GASTOS, NETO	1.834,77	1.896,23	0,03%	61,46	0,47%	0,31%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	35.673,06	109.866,71	2,08%	74.193,65	9,16%	18,19%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	5.350,96	16480,01	2,08%	11.129,05	1,37%	2,73%
IMPUESTO A LA RENTA	7.580,52	23346,68	2,08%	15.766,15	1,95%	3,87%
UTILIDAD NETA	22.741,57	70040,03	2,08%	47.298,45	5,84%	11,60%

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 47: Estado de resultados proyectado para los años 2011 al 2014 escenario optimista

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 Y 2014				
---	--	--	--	--

	PROYECCION AÑOS 2011 - 2014			
	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	664.241,91	730666,10	803.732,71	884105,98
(-)COSTO DE VENTAS	428.475,88	471.323,47	518.455,82	570.301,40
MARGEN BRUTO	235.766,02	259.342,62	285.276,89	313.804,58
GASTOS DE VENTAS	53.451,97	56.567,77	59.920,47	63.531,26
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	76.046,41	56.567,77	90.225,59	98.658,21
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	129.498,38	113.135,55	150.146,07	162.189,47
UTILIDAD DE OPERACIONES	106.267,64	146.207,08	135.130,82	151.615,11
OTROS GASTOS	4.031,59	5.689,67	6.844,28	7.426,01
GASTOS FINANCIEROS	2.071,83	3.664,25	4.751,02	5.262,62
OTROS GASTOS, NETO	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	102.236,05	140.517,41	128.286,54	144.189,10
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	15.335,41	21.077,61	19.242,98	21.628,37
IMPUESTO A LA RENTA	21.725,16	29.859,95	27.260,89	30.640,18
UTILIDAD NETA	65.175,48	89.579,85	81.782,67	91.920,55

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.5.2. ESTADO DE SITUACION GENERAL PROFORMA AÑO 2010 ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla No. 48: Estado de situación proforma año 2010 escenario optimista

AMIMECHANICAL S.A. BALANCE GENERAL Al 31 de diciembre de los años 2009 y 2010 (Expresados en U.S. dólares)						
	Proyeccion		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
	2009	2010	%	Variacion	2009	2010
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA, BANCOS	51.230,36	81.441,68	58,97	30.211,32	28,76%	38,00%
NO RELACIONADOS / LOCALES	4.402,59	28.529,90	548,03	24.127,31	2,47%	13,31%
RELACIONADOS / LOCALES	2.408,29	0,00	-100,00	-2.408,29	1,35%	0,00%
NO RELACIONADOS / LOCALES	639,37	0,00	-100,00	-639,37	0,36%	0,00%
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	440,26	285,30	-35,20	-154,96	0,25%	0,13%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	30.018,05	4.298,12	-85,68	-25.719,93	16,85%	2,01%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	5.465,06		-100,00	-5.465,06	3,07%	0,00%
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	31.463,66	56.000,16	77,98	24.536,50	17,67%	26,13%
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	13.427,28	0,00	-100,00	-13.427,28	7,54%	0,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	32.867,80	0,00	-100,00	-32.867,80	18,45%	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	171.482,20	170.555,15	-0,54	-927,05	96,28%	79,59%
ACTIVO FIJO						
ACTIVOS FIJOS	28.148,29	59.898,29	112,80	31.750,00	15,80%	27,95%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	21.527,63	16.156,59	-24,95	-5.371,04	12,09%	7,54%
TOTAL ACTIVO FIJO	6.620,66	43.741,70	560,68	37.121,04	3,72%	20,41%
TOTAL ACTIVO	178.102,86	214.296,85	20,32	36.193,99	100,00%	100,00%
PASIVO CORRIENTE						
RELACIONADOS / DEL EXTERIOR	39.886,06	39.485,60	-1,00	-400,46	22,39%	18,43%
RELACIONADOS / LOCALES	13.447,54	5.384,40	-59,96	-8.063,14	7,55%	2,51%
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	76.563,62	38.281,81	-50,00	-38.281,81	42,99%	17,86%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	7.580,53	19.913,40	162,69	12.332,87	4,26%	9,29%
IMPUESTO POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
CON EL IEISS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
CON LOS EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	5.350,96	14.056,52	162,69	8.705,56	3,00%	6,56%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	142.828,71	117.121,72	-18,00	-25.706,99	80,19%	54,65%
PASIVO LARGO PLAZO						
PRESTAMOS BANCO	0,00	25.000,00		25.000,00	0,00%	11,67%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0,00	25.000,00		25.000,00	0,00%	11,67%
TOTAL PASIVO	142.828,71	142.121,72	-0,49	-706,99	80,19%	66,32%
					0,00%	0,00%
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	810,00	3.073,52	279,45	2.263,52	0,45%	1,43%
RESERVA LEGAL	405,00	307,35	-24,11	-97,65	0,23%	0,14%
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	11.317,58	9.054,06	-20,00	-2.263,52	6,35%	4,23%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.741,57	59.740,20	162,69	36.998,63	12,77%	27,88%
TOTAL PATRIMONIO NETO	35.274,15	72.175,13	104,61	36.900,98	19,81%	33,68%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	178.102,86	214.296,85	20,32	36.193,99	100,00%	100,00%

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 49: Estado de situación general proyectado para los años 2011 al 2014 escenario optimista

AMIMECHANICAL S.A.				
BALANCE GENERAL				
DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 AL 2014				
(Expresados en U.S. dólares)				
	PROYECCION AÑOS			
	2011	2012	2013	2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA, BANCOS	31.788,22	40.144,23	42.773,30	46.597,85
NO RELACIONADOS /LOCALES	57.241,23	62.965,35	69.261,88	76.188,07
RELACIONADOS/ LOCALES	0,00	0,00	0,00	0,00
NO RELACIONADOS /LOCALES	0,00	0,00	0,00	0,00
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	572,41	629,65	692,62	761,88
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	0,00	0,00	0,00	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	0,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	54.526,09	59.978,70	65.976,57	72.574,22
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	144.127,94	163.717,93	178.704,37	196.122,02
ACTIVO FIJO				
ACTIVOS FIJOS	32.014,00	32.014,00	32.014,00	32.014,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	16.395,18	19.066,37	25.811,03	31.692,08
TOTAL ACTIVO FIJO	15.618,82	12.947,63	6.202,97	321,92
TOTAL ACTIVO	159.746,76	176.665,56	184.907,34	196.443,94
PASIVO CORRIENTE				
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	15.893,23	17.482,55	19.230,81	21.153,89
RELACIONADOS / LOCALES	2.167,26	2.383,98	2.622,38	2.884,62
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	9.570,45	9.570,45	9.570,45	9.570,45
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	17.286,54	19.776,10	21.890,16	24.732,38
IMPUESTO POR PAGAR	18.766,85	28.109,39	30.920,33	34.012,37
CON EL IEISS	0,00	0,00	0,00	0,00
CON LOS EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	12.202,26	13.959,60	15.451,88	17.458,15
TOTAL PASIVO CORRIENTE	75.886,60	91.282,08	99.686,01	109.811,86
PASIVO LARGO PLAZO				
PRESTAMOS BANCO	19.565,62	13.620,27	7.115,92	0,00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	19.565,62	13.620,27	7.115,92	0,00
TOTAL PASIVO	95.452,21	104.902,35	106.801,93	109.811,86
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	3.073,52	3.073,52	3.073,52	3.073,52
RESERVA LEGAL	307,35	307,35	307,35	307,35
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	9.054,06	9.054,06	9.054,06	9.054,06
UTILIDAD DEL EJERCICIO	51.859,62	59.328,29	65.670,48	74.197,14
TOTAL PATRIMONIO NETO	64.294,55	71.763,21	78.105,41	86.632,07
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	159.746,77	176.665,56	184.907,34	196.443,94

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.1.6. Indicadores financieros meta escenario optimista

Tabla No. 50: Índices financieros comparativos Años 2009-2010

RAZONES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente}}$	28.653,49	53.433,43
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,20	1,46
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,98	0,98

RAZONES DE ACTIVIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	17,89	36,67
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	20,12	9,82
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	6,98	8,91
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	51,59	40,42
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,19	2,82

RAZONES DE APALANCAMIENTO

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	80%	66%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$		35%

RAZONES DE RETABILIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6%	12%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	13%	33%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	64%	97%

Elaborado por: Sofía Sañay

**Tabla No. 51: Índices financieros proyectados para los años 2011-2014
escenario optimista**

RAZONES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	81.557,21	87.083,30	95.130,54	104.033,56
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,90	1,83	1,83	1,82
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,23	1,20	1,19	1,19

RAZONES DE ACTIVIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	14,46	20,80	15,95	20,96
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	24,90	17,31	22,58	17,17
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	7,36	7,44	7,44	7,44
Plazo medio de inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	48,89	48,42	48,42	48,42
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	3,54	3,57	3,72	3,84

RAZONES DE APALANCAMIENTO

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	59%	58%	56%	55%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	25%	16%	8%	0%

RAZONES DE RETABILIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	9%	9%	9%	9%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	35%	36%	38%	40%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	84%	86%	87%	88%

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2. ESCENARIO NORMAL

4.2.2.1. Planificación y control de ventas

Meta: Alcanzar un crecimiento del 40% de incremento en ventas en el plan táctil año 2010 con una proyección estratégica del 10% al 2014 tomando en cuenta que comportamiento de crecimiento promedio en ventas de la empresa en los últimos tres años que ha sido del 35%, aun sin la apertura de las oficinas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla No. 52: Proyección de Ventas año 2010 escenario normal

Plan táctico Trimestral de Ventas Año 2010 (Expresados en U.S. dólares)			
TRIMESTRE	SERVICIOS	BIENES	VENTAS TOTALES
I	1050.69	137198.40	138249.09
II	1024.48	133775.32	134799.79
III	984.86	128602.12	129586.98
IV	1085.15	141697.57	142782.72
Total Año 2010	4145.18	541273.39	545418.57

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 53: Proyección de ventas años 2010-2014 escenario normal

Plan Estratégico de Ventas (Expresados en U.S. dólares)	
Año	Ventas
2010	545418.57
2011	599960.44
2012	659956.48
2013	725952.13
2014	798547.34

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.1.1. Planificación de cuentas por cobrar escenario normal

Tabla No. 54: Proyección trimestral de las cuentas por cobrar año 2010 escenario normal

		PLANIFICACION TRIMESTRAL CUENTAS POR COBRAR AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR		I	II	III	IV	2010
	SALDO INICIAL	4,402.59	24,951.97	24,322.02	23,386.94	4,402.59
(+)	CREDITO CONCEDIDO EN EL PERIODO	138,263.61	134,772.93	129,591.45	142,790.58	545,418.57
	15 DIAS	63,407.69	61,806.87	59,430.64	65,483.76	250,128.96
	30 DIAS	48,986.80	47,750.05	45,914.25	50,590.70	193,241.80
	45 DIAS	25,869.12	25,216.02	24,246.56	26,716.12	102,047.82
(-)	COBROS REALIZADOS	117,714.23	135,402.88	130,526.54	140,408.58	524,052.23
=	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	24,951.97	24,322.02	23,386.94	25,768.94	25,768.94

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 55: Proyección de las cuentas por cobrar para los años 2011 al 2014 escenario normal

		PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR		2010	2011	2012	2013	2014
	SALDO INICIAL	4,402.59	25,768.94	57,241.23	62,965.35	69,261.88
(+)	CREDITO CONCEDIDO EN EL PERIODO	545,418.57	599,960.44	659,956.48	725,952.13	798,547.34
	15 DIAS	250,128.96	275,141.86	302,656.04	332,921.65	366,213.81
	30 DIAS	193,241.80	212,565.98	233,822.58	257,204.84	282,925.32
	45 DIAS	102,047.82	112,252.60	123,477.86	135,825.64	149,408.21
(-)	COBROS REALIZADOS	524,052.23	568,488.15	654,232.36	719,655.59	791,621.15
=	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	25,768.94	57,241.23	62,965.35	69,261.88	76,188.07

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.2. Planificación de inventarios escenario normal

Tabla No. 56: Proyección trimestral de inventarios año 2010 escenario normal

		ESTIMADO TRIMESTRAL DE INVENTARIOS AÑO 2010					
		(Expresados en U.S. dólares)					
	Movimientos	I	II	III	IV	AÑO 2010	
Cliente	Ventas Planificadas	137,198.40	133,775.32	128,602.12	141,697.57	541,273.39	
	A	25,672.86	25,032.32	24,064.30	26,514.75	101,284.23	
	B	48,608.38	47,395.61	45,562.78	50,202.40	191,769.17	
	C	62,917.16	61,347.39	58,975.03	64,980.41	248,220.00	
	(*)	Razon de existencias	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
	=	Existencias panificadas a costo de menudeo	19,599.77	19,110.76	18,371.73	20,242.51	77,324.77
	A	3,667.55	3,576.05	3,437.76	3,787.82	14,469.18	
	B	6,944.05	6,770.80	6,508.97	7,171.77	27,395.60	
	C	8,988.17	8,763.91	8,425.00	9,282.92	35,460.00	
		Existencias Planificadas a precio de costo	12,820.88	12,501.00	12,017.58	13,241.32	50,580.79
	A	2,399.07	2,339.21	2,248.76	2,477.74	9,464.78	
	B	4,542.34	4,429.01	4,257.74	4,691.30	17,920.40	
	C	5,879.47	5,732.78	5,511.08	6,072.27	23,195.60	

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 57: Proyección de existencias planificadas para los años 2011 al 2014 escenario normal

		PROYECCION DE INVENTARIOS AÑOS 2010-2014					
		(Expresados en U.S. dólares)					
	Movimientos	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	
Cliente	Ventas Planificadas	541.273,39	595.400,73	654.940,81	720.434,89	792.478,38	
	A	101.284,23	111.412,65	122.553,92	134.809,31	148.290,24	
	B	191.769,17	210.946,09	232.040,70	255.244,77	280.769,25	
	C	248.220,00	273.042,00	300.346,19	330.380,81	363.418,90	
	(*)	Razon de existencias	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
	=	Existencias panificadas a costo de menudeo	77.324,77	83.356,10	91.691,71	100.860,88	110.946,97
	A	14.469,18	15.597,77	17.157,55	18.873,30	20.760,63	
	B	27.395,60	29.532,45	32.485,70	35.734,27	39.307,69	
	C	35.460,00	38.225,88	42.048,47	46.253,31	50.878,65	
		Existencias Planificadas a precio de costo	50.580,79	54.526,09	59.978,70	65.976,57	72.574,22
	A	9.464,78	10.203,04	11.223,34	12.345,68	13.580,24	
	B	17.920,40	19.318,19	21.250,01	23.375,01	25.712,51	
	C	23.195,60	25.004,86	27.505,35	30.255,88	33.281,47	

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.3. Planificación y control de compras escenario normal

Tabla No. 58: Proyección trimestral de compras año 2010 escenario normal

		ESTIMADO TRIMESTRAL DE COMPRAS AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
	MOVIMIENTOS	I	II	III	IV	AÑO 2010
	VENTAS PLANIFICADAS	137.198,40	133.775,32	128.602,12	141.697,57	541.273,39
Cliente	A	25672,86	25032,32	24064,30	26514,75	101.284,23
	B	48608,38	47395,61	45562,78	50202,40	191.769,17
	C	62917,16	61347,39	58975,03	64980,41	248.220,00
	COMPRAS PLANIFICADAS	89.178,96	86.953,96	83.591,38	92.103,42	351.827,71
Proveedor	Mitsubishi	78477,48	76519,48	73560,41	81051,01	309.608,38
	Otros	10701,47	10434,47	10030,97	11052,41	42.219,32

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 59: Proyección las compras planificadas para los años 2011 al 2014 escenario normal

		PROYECCION DE COMPRAS AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
	MOVIMIENTOS	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	VENTAS PLANIFICADAS	541.273,39	595.400,73	654.940,81	720.434,89	792.478,38
Cliente	A	101.284,23	111.412,65	122.553,92	134.809,31	148.290,24
	B	191.769,17	210.946,09	232.040,70	255.244,77	280.769,25
	C	248.220,00	273.042,00	300.346,19	330.380,81	363.418,90
	COMPRAS PLANIFICADAS	351.827,71	387.010,48	425.711,52	468.282,68	515.110,94
Proveedor	Mitsubishi	309.608,38	340569,22	374626,14	412088,76	453297,63
	Otros	42.219,32	46441,2572	51085,3829	56193,9212	61813,3133

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.3.1. Planificación de cuentas por pagar escenario normal

Tabla No. 60: Proyección trimestral de las cuentas por pagar año 2010 escenario normal

PLANIFICACION TRIMESTRAL CUENTAS POR PAGAR AÑO 2010					
(Expresados en U.S. dólares)					
CUENTAS POR PAGAR	I	II	III	IV	2010
SALDO INICIAL	53,333.60	39,242.86	38,252.12	36,781.48	53,333.60
(+) COMPRAS A CRÉDITO	89,188.32	88,936.63	83,594.26	92,108.49	351,827.71
60 Dias	78,485.72	76,504.23	73,562.95	81,055.47	309,608.38
15 Dias	10,702.60	10,432.40	10,031.31	11,053.02	42,219.32
(-) PAGOS	103,279.06	87,927.37	85,064.90	88,362.23	364,633.57
= SALDO PROVEEDORES	39,242.86	38,252.12	36,781.48	40,527.74	40,527.74
60 Dias	9,040.93	8,812.68	8,473.86	9,336.94	35,664.41
15 Dias	1,232.85	1,201.73	1,155.53	1,273.22	4,863.33

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 61: Proyección las cuentas por pagar para los años 2011 al 2014 escenario normal

PROYECCION DE CUENTAS POR PAGAR AÑOS 2010-2014					
(Expresados en U.S. dólares)					
CUENTAS POR PAGAR	2010	2011	2012	2013	2014
SALDO INICIAL	53.333,60	40.527,74	18.060,49	19.866,54	21.853,19
(+) COMPRAS A CRÉDITO	351.827,71	387.010,48	425.711,52	468.282,68	515.110,94
60 Dias	309.608,38	340.569,22	374.626,14	412.088,76	453.297,63
15 Dias	42.219,32	46.441,26	51.085,38	56.193,92	61.813,31
(-) PAGOS	364.633,57	409.477,72	423.905,48	466.296,02	512.925,63
= SALDO PROVEEDORES	40.527,74	18.060,49	19.866,54	21.853,19	24.038,51
60 Dias	35.664,41	15.893,23	17.482,55	19.230,81	21.153,89
15 Dias	4.863,33	2.167,26	2.383,98	2.622,38	2.884,62

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.4. Planificación y control de gastos escenario normal

**Tabla No. 62: Flujo de efectivo una vez adquirido el préstamo
escenario normal**

FLUJO DE EFECTIVO					
(Expresados en U.S. dólares)					
	PROYECCION				
	2010	2011	2012	2013	2014
A.- INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	545,418.58	599,960.44	659,956.48	725,952.13	798,547.34
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	545,418.58	599,960.44	659,956.48	725,952.13	798,547.34
B.- EGRESOS OPERACIONALES					
Costo de ventas	351,827.71	387,010.48	425,711.52	468,282.68	515,110.94
Gastos Administrativos y de ventas	116,936.64	127,569.93	135,491.31	147,812.65	159,622.71
TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN	468,764.35	514,580.41	561,202.83	616,095.33	674,733.65
C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)	76,654.23	85,380.03	98,753.65	109,856.80	123,813.69
D.- INGRESOS NO OPERACIONALES					
Aporte de accionistas	2,263.52	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamo Bancario	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	27,263.52	0.00	0.00	0.00	0.00
E.- EGRESOS NO OPERACIONALES					
Generales	1,896.23	1,959.76	2,025.41	2,093.26	2,163.39
Otros financieros	36.63	37.85	39.12	40.43	41.79
Pago de intereses	0.00	2,033.98	1,523.02	964.01	352.44
Pago del principal	0.00	5,434.38	5,945.35	6,504.35	7,115.92
Pago de Impuestos y participaciones	27,086.50	29,488.81	33,735.69	37,342.04	42,190.53
Adquisición de activos fijos	31,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	60,769.36	38,954.78	43,268.59	46,944.09	51,864.07
F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	(33,505.84)	(38,954.78)	(43,268.59)	(46,944.09)	(51,864.07)
G.- FLUJO NETO (C+F)	43,148.39	46,425.25	55,485.06	62,912.71	71,949.62
H.- SALDO INICIAL DE CAJA	0.00	21,574.20	21,574.20	21,574.20	21,574.20
I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido)	43,148.39	21,574.20	21,574.20	21,574.20	21,574.20
REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I)	0.00	46,425.25	55,485.06	62,912.71	71,949.62
Inversión Inicial y Remanente para los Accionistas	(27,263.52)	46,425.25	55,485.06	62,912.71	71,949.62

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 63: Gastos proyectados para el año 2010 escenario normal

	PLANIFICACION TRIMESTRAL GASTOS AÑO 2010				
	(Expresados en U.S. dólares)				
	2009	I	II	III	IV
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
SUELDOS Y SALARIOS	17.670,00	5.939,51	5.789,55	5.566,97	6.133,97
DE CIMO TERCERO	1.472,50	494,96	482,46	463,91	511,16
DE CIMO CUARTO	1.120,00	547,56	533,74	513,22	565,49
APORTE IESS	3.622,35	1.217,60	1.186,86	1.141,23	1.257,46
FONDOS DE RESERVA	0,00	373,28	363,85	349,87	385,50
COMISIONES	4.450,00	4.147,91	4.043,19	3.887,74	4.283,72
HONORARIOS	36.500,00	8.466,90	8.253,14	7.935,84	8.744,12
ALIMENTACION	1.200,00	314,39	306,45	294,67	324,68
SERVICIOS BASICOS	2.620,00	1.171,17	1.141,60	1.097,71	1.209,52
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.840,00	482,07	469,90	451,83	497,85
SUMINISTROS OFICINA, COPIAS	1.799,42	471,43	459,53	441,86	486,87
ARRIENDOS	0,00	1.003,86	978,52	940,90	1.036,73
VIATICOS	5.315,60	673,75	656,74	631,49	695,81
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	243,36	237,22	228,10	251,33
DEPRECIACIONES	21.527,63	4.095,70	3.992,29	3.838,81	4.229,80
AMORTIZACION					
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	99.137,50	29.643,44	28.895,04	27.784,15	30.614,01
OTROS GASTOS					
FINANCIEROS	35,44	9,29	9,05	8,70	9,59
GENERALES	1.834,77	480,70	468,56	450,55	496,43
TOTAL OTROS GASTOS	1.870,21	489,98	477,61	459,25	506,02
TOTAL GASTOS	101.007,71	30.133,42	29.372,65	28.243,39	31.120,04

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 64: Proyección de gastos planificados para los años 2011 al 2014 escenario normal

PROYECCION DE GASTOS AÑOS 2010-2014					
(Expresados en U.S. dólares)					
	AÑO 2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
SUELDOS Y SALARIOS	23.430,00	24.214,91	25.026,10	25.864,48	26.730,94
DECIMO TERCERO	1.952,50	2.017,91	2.085,51	2.155,37	2.227,58
DECIMO CUARTO	2.160,00	2.232,36	2.307,14	2.384,43	2.464,31
APORTE IESS	4.803,15	4.964,06	5.130,35	5.302,22	5.479,84
FONDOS DE RESERVA	1.472,50	2.017,91	2.085,51	2.155,37	2.227,58
COMISIONES	16.362,56	17.998,81	19.798,69	21.778,56	23.956,42
HONORARIOS	33.400,00	34.518,90	35.675,28	36.870,41	38.105,56
ALIMENTACION	1.240,20	1.281,75	1.324,69	1.369,06	1.414,93
SERVICIOS BASICOS	4.620,00	4.774,77	4.934,72	5.100,04	5.270,89
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.901,64	1.965,34	2.031,18	2.099,23	2.169,55
SUMINISTROS OFICINA,COPIAS	1.859,70	1.922,00	1.986,39	2.052,93	2.121,70
ARRIENDOS	3.960,00	4.092,66	4.229,76	4.371,46	4.517,91
VIATICOS	2.657,80	2.746,84	2.838,86	2.933,96	3.032,24
PUBLICIDAD Y PROMOCION	960,00	992,16	1.025,40	1.059,75	1.095,25
DEPRECIACIONES	16.156,59	16.395,18	19.066,37	25.811,03	31.692,08
AMORTIZACION		5.434,38	5.945,35	6.504,35	7.115,92
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	116.936,64	127.569,93	135.491,31	147.812,65	159.622,71
OTROS GASTOS					
FINANCIEROS	36,63	2.071,83	3.664,25	4.751,02	5.262,62
GENERALES	1.896,23	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
TOTAL OTROS GASTOS	1.932,86	4.031,59	5.689,67	6.844,28	7.426,01
TOTAL GASTOS	118.869,50	131.601,52	141.180,97	154.656,93	167.048,71

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.5. Estados financieros proforma escenario normal

4.2.2.5.1. Estado de resultados año 2010 escenario normal

Tabla No. 65: Estado de resultados año 2010 escenario normal

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2009 Y 2010 (Expresados en U.S. dólares)						
---	--	--	--	--	--	--

	Proyeccion		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
	AÑO 2009	AÑO 2010	%	Variacion	AÑO 2009	AÑO 2010
VENTAS NETAS	389.584,70	545.418,57	0,40%	155.833,87	100,00%	100%
(-)COSTO DE VENTAS	252.903,93	351.827,71	0,39%	98.923,78	64,92%	64,51%
MARGEN BRUTO	136.680,77	193.590,87	0,42%	56.910,10	35,08%	35,49%
GASTOS DE VENTAS	29.858,75	48.465,17	0,62%	18.606,42	7,66%	8,89%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	69.278,75	52.314,88	-0,24%	-16.963,88	17,78%	9,59%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	99.137,50	100.780,05	0,02%	1.642,54	25,45%	18,48%
UTILIDAD DE OPERACIONES	37.543,27	92.810,82	1,47%	55.267,56	9,64%	17,02%
OTROS GASTOS	1.870,21	1.932,86	0,03%	62,65	0,48%	0,35%
GASTOS FINANCIEROS	35,44	36,63	0,03%	1,19	0,01%	0,01%
OTROS GASTOS, NETO	1.834,77	1.896,23	0,03%	61,46	0,47%	0,35%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	35.673,06	90.877,96	1,55%	55.204,90	9,16%	16,66%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	5.350,96	13631,69	1,55%	8.280,74	1,37%	2,50%
IMPUESTO A LA RENTA	7.580,52	19311,57	1,55%	11.731,04	1,95%	3,54%
UTILIDAD NETA	22.741,57	57934,70	1,55%	35.193,13	5,84%	10,62%

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 66: Estado de resultados proyectado para los años 2011 al 2014 escenario normal

AMIMECHANICAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2009 Y 2010

	PROYECCION AÑOS 2011 - 2014			
	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	599.960,43	659956,48	725.952,12	798547,34
(-)COSTO DE VENTAS	387.010,48	425.711,52	468.282,68	515.110,94
MARGEN BRUTO	212.949,96	234.244,95	257.669,45	283.436,39
GASTOS DE VENTAS	51.523,53	56.567,77	59.920,47	63.531,26
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	76.046,41	56.567,77	90.225,59	98.658,21
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	127.569,93	113.135,55	150.146,07	162.189,47
UTILIDAD DE OPERACIONES	85.380,02	121.109,40	107.523,38	121.246,93
OTROS GASTOS	4.031,59	5.689,67	6.844,28	7.426,01
GASTOS FINANCIEROS	2.071,83	3.664,25	4.751,02	5.262,62
OTROS GASTOS, NETO	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	81.348,43	115.419,74	100.679,10	113.820,92
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	12.202,26	17.312,96	15.101,86	17.073,14
IMPUESTO A LA RENTA	17.286,54	24.526,69	21.394,31	24.186,95
UTILIDAD NETA	51.859,62	73.580,08	64.182,93	72.560,84

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.5.2. ESTADO DE SITUACION PROFORMA ESCENARIO NORMAL

Tabla No. 67: Estado de situación proforma año 2010 escenario normal

AMIMECHANICAL S.A.						
BALANCE GENERAL						
Al 31 de diciembre de los años 2009 y 2010						
(Expresados en U.S. dólares)						
	2009	Proyeccion	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
		2010	%	Variacion	2009	2010
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA, BANCOS	51,230.36	63,829.58	24.59	12,599.22	28.76%	33.42%
NO RELACIONADOS / LOCALES	4,402.59	25,768.94	485.31	21,366.35	2.47%	13.49%
RELACIONADOS / LOCALES	2,408.29	0.00	-100.00	-2,408.29	1.35%	0.00%
NO RELACIONADOS / LOCALES	639.37	0.00	-100.00	-639.37	0.36%	0.00%
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	440.26	257.69	-41.47	-182.57	0.25%	0.13%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	30,018.05	6,787.15	-77.39	-23,230.90	16.85%	3.55%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	5,465.06		-100.00	-5,465.06	3.07%	0.00%
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	31,463.66	50,580.79	60.76	19,117.13	17.67%	26.49%
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	13,427.28	0.00	-100.00	-13,427.28	7.54%	0.00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	32,867.80	0.00	-100.00	-32,867.80	18.45%	0.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	171,482.20	147,224.14	-14.15	-24,258.06	96.28%	77.09%
ACTIVO FIJO						
ACTIVOS FIJOS	28,148.29	59,898.29	112.80	31,750.00	15.80%	31.37%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA A CTIVO FIJO	21,527.63	16,156.59	-24.95	-5,371.04	12.09%	8.46%
TOTAL ACTIVO FIJO	6,620.66	43,741.70	560.68	37,121.04	3.72%	22.91%
TOTAL ACTIVO	178,102.86	190,965.84	7.22	12,862.98	100.00%	100.00%
PASIVO CORRIENTE						
RELACIONADOS DEL EXTERIOR	39,886.06	35,664.41	-10.58	-4,221.65	27.93%	27.25%
RELACIONADOS / LOCALES	13,447.54	4,863.33	-63.83	-8,584.21	9.42%	3.72%
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	76,563.62	38,281.81	-50.00	-38,281.81	53.61%	29.25%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	7,580.53	15,878.29	109.46	8,297.76	5.31%	12.13%
IMPUESTO POR PAGAR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
CON EL IESS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
CON LOS EMPLEADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	5,350.96	11,208.20	109.46	5,857.24	3.75%	8.56%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	142,828.71	105,896.04	-25.86	-36,932.67	100.00%	80.90%
PASIVO LARGO PLAZO						
PRESTAMOS BANCO	0.00	25,000.00		25,000.00	0.00%	19.10%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0.00	25,000.00		25,000.00	0.00%	19.10%
TOTAL PASIVO	142,828.71	130,896.04	-8.35	-11,932.67	100.00%	100.00%
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	810.00	3,073.52	279.45	2,263.52	2.30%	5.12%
RESERVA LEGAL	405.00	307.35	-24.11	-97.65	1.15%	0.51%
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	11,317.58	9,054.06	-20.00	-2,263.52	32.08%	15.07%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22,741.57	47,634.87	109.46	24,893.30	64.47%	79.30%
TOTAL PATRIMONIO NETO	35,274.15	60,069.80	70.29	24,795.65	100.00%	100.00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	178,102.86	190,965.84	7.22	12,862.98		

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 68: Estado de situación proforma años 2011-2014 escenario normal

AMIMECHANICAL S.A.
BALANCE GENERAL
DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2010 AL 2014
 (Expresados en U.S. dólares)

	PROYECCION AÑOS			
	2011	2012	2013	2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA, BANCOS	31.788,22	40.144,23	42.773,30	46.597,85
NO RELACIONADOS /LOCALES	57.241,23	62.965,35	69.261,88	76.188,07
RELACIONADOS/ LOCALES	0,00	0,00	0,00	0,00
NO RELACIONADOS /LOCALES	0,00	0,00	0,00	0,00
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	572,41	629,65	692,62	761,88
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	0,00	0,00	0,00	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	0,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	54.526,09	59.978,70	65.976,57	72.574,22
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	144.127,94	163.717,93	178.704,37	196.122,02
ACTIVO FIJO				
ACTIVOS FIJOS	32.014,00	32.014,00	32.014,00	32.014,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	16.395,18	19.066,37	25.811,03	31.692,08
TOTAL ACTIVO FIJO	15.618,82	12.947,63	6.202,97	321,92
TOTAL ACTIVO	159.746,76	176.665,56	184.907,34	196.443,94
PASIVO CORRIENTE				
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	15.893,23	17.482,55	19.230,81	21.153,89
RELACIONADOS / LOCALES	2.167,26	2.383,98	2.622,38	2.884,62
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	9.570,45	9.570,45	9.570,45	9.570,45
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	17.286,54	19.776,10	21.890,16	24.732,38
IMPUESTO POR PAGAR	18.766,85	28.109,39	30.920,33	34.012,37
CON EL IESS	0,00	0,00	0,00	0,00
CON LOS EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	12.202,26	13.959,60	15.451,88	17.458,15
TOTAL PASIVO CORRIENTE	75.886,60	91.282,08	99.686,01	109.811,86
PASIVO LARGO PLAZO				
PRESTAMOS BANCO	19.565,62	13.620,27	7.115,92	0,00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	19.565,62	13.620,27	7.115,92	0,00
TOTAL PASIVO	95.452,21	104.902,35	106.801,93	109.811,86
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	3.073,52	3.073,52	3.073,52	3.073,52
RESERVA LEGAL	307,35	307,35	307,35	307,35
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	9.054,06	9.054,06	9.054,06	9.054,06
UTILIDAD DEL EJERCICIO	51.859,62	59.328,29	65.670,48	74.197,14
TOTAL PATRIMONIO NETO	64.294,55	71.763,21	78.105,41	86.632,07
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	159.746,77	176.665,56	184.907,34	196.443,94

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.2.6. Indicadores financieros meta escenario normal

**Tabla No. 69: Índices financieros comparativos Años 2009-2010
escenario normal**

RAZONES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	28.653,49	41.328,10
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,20	1,39
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,98	0,91

RAZONES DE ACTIVIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	17,89	36,15
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	20,12	9,96
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	6,98	6,69
Plazo medio de inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	51,59	53,77
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,19	2,86

RAZONES DE APALANCAMIENTO

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	80%	69%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$		42%

RAZONES DE RETABILIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6%	11%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	13%	30%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	64%	96%

Elaborado por: Sofía Sañay

**Tabla No. 70: Índices financieros proyectados para los años 2011-2014
escenario normal**

RAZONES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	68.241,35	72.435,85	79.018,35	86.310,16
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,90	1,79	1,79	1,79
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,18	1,14	1,13	1,13

RAZONES DE ACTIVIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}} \div 2$	14,46	20,80	16,02	20,96
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	24,90	17,31	22,47	17,17
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	7,36	7,44	7,44	7,44
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	48,89	48,42	48,42	48,42
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	3,76	3,74	3,93	4,07

RAZONES DE APALANCAMIENTO

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	60%	59%	58%	56%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	30%	19%	9%	0%

RAZONES DE RETABILIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	8%	8%	8%	9%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	32%	34%	36%	38%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	81%	83%	84%	86%

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3. ESCENARIO PESIMISTA

4.2.3.1. Planificación y control de ventas

Meta: Alcanzar un crecimiento del 25% de incremento en ventas tomando en cuenta, el comportamiento de crecimiento de los sectores de la construcción y de la industria, que son los clientes potenciales de la empresa, han crecido con un promedio histórico del 13%, así como que el nivel de crecimiento promedio mínimo histórico de la empresa fue del 19%, aun sin poseer la oficina en la ciudad de Guayaquil, con una proyección del 10% al 2014.

Tabla No. 71: Proyección de Ventas año 2010 escenario pesimista

Plan táctico Trimestral de Ventas Año 2010 (Expresados en U.S. dólares)			
TRIMESTRE	SERVICIOS	BIENES	VENTAS TOTALES
I	938,12	122498,57	123436,69
II	914,71	119442,25	120356,96
III	879,34	114823,32	115702,66
IV	968,88	126515,68	127484,57
Total Año 2010	3701,05	483279,82	486980,87

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 72: Proyección de Ventas años 2010-2014 escenario pesimista

Plan Estratégico de Ventas (Expresados en U.S. dólares)	
Año	Ventas
2010	486980,87
2011	535678,96
2012	589246,86
2013	648171,54
2014	712988,70

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.1.1. Planificación de cuentas por cobrar escenario pesimista

Tabla No. 73: Proyección trimestral de las cuentas por cobrar año 2010 escenario pesimista

		PLANIFICACION TRIMESTRAL CUENTAS POR COBRAR AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	I	II	III	IV	2010
	SALDO INICIAL	4.402,59	22.278,55	21.716,09	20.881,19	4.402,59
(+)	CREDITO CONCEDIDO EN EL PERIODO	123.449,65	120.332,97	115.706,65	127.491,59	486.980,87
	15 DIAS	56.614,01	55.184,70	53.063,07	58.467,64	223.329,43
	30 DIAS	43.738,21	42.633,97	40.994,87	45.170,27	172.537,32
	45 DIAS	23.097,43	22.514,30	21.648,72	23.853,68	91.114,12
(-)	COBROS REALIZADOS	105.573,69	120.895,43	116.541,55	125.364,80	468.375,48
=	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	22.278,55	21.716,09	20.881,19	23.007,98	23.007,98

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 74: Proyección de las cuentas por cobrar para los años 2011 al 2014 escenario pesimista

		PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	2010	2011	2012	2013	2014
	SALDO INICIAL	4.402,59	23.007,98	51.108,24	56.219,06	61.840,97
(+)	CREDITO CONCEDIDO EN EL PERIODO	486.980,87	535.678,96	589.246,86	648.171,54	712.988,70
	15 DIAS	223.329,43	245.662,37	270.228,61	297.251,47	326.976,62
	30 DIAS	172.537,32	189.791,06	208.770,16	229.647,18	252.611,90
	45 DIAS	91.114,12	100.225,53	110.248,09	121.272,90	133.400,18
(-)	COBROS REALIZADOS	468.375,48	507.578,71	584.136,03	642.549,64	706.804,60
=	SALDO FINAL DE CUENTAS POR COBRAR	23.007,98	51.108,24	56.219,06	61.840,97	68.025,06

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.2. Planificación de inventarios escenario pesimista

Tabla No. 75: Proyección trimestral de inventarios año 2010 escenario pesimista

		ESTIMADO TRIMESTRAL DE INVENTARIOS AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
Movimientos		I	II	III	IV	AÑO 2010
	Ventas Planificadas	122.498,57	119.442,25	114.823,32	126.515,68	483.279,82
Cliente	A	22.922,19	22.350,29	21.485,98	23.673,88	90.432,35
	B	43.400,34	42.317,51	40.681,05	44.823,57	171.222,48
	C	56.176,04	54.774,45	52.656,28	58.018,23	221.625,00
(*)	Razon de existencias	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
=	Existencias panificadas a costo de menudeo	17.499,80	17.063,18	16.403,33	18.073,67	69.039,97
	A	3.274,60	3.192,90	3.069,43	3.381,98	12.918,91
	B	6.200,05	6.045,36	5.811,58	6.403,37	24.460,35
	C	8.025,15	7.824,92	7.522,33	8.288,32	31.660,71
	Existencias Planificadas a precio de costo	11.447,22	11.161,61	10.729,98	11.822,61	45.161,42
	A	2.142,03	2.088,58	2.007,82	2.212,27	8.450,70
	B	4.055,66	3.954,48	3.801,55	4.188,66	16.000,36
	C	5.249,52	5.118,55	4.920,61	5.421,67	20.710,36

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 76: Proyección de existencias planificadas para los años 2011 al 2014 escenario pesimista

		PROYECCION DE INVENTARIOS AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
Movimientos		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	Ventas Planificadas	483.279,82	531.607,80	584.768,58	643.245,43	707.569,98
Cliente	A	90.432,35	99.475,58	109.423,14	120.365,46	132.402,00
	B	171.222,48	188.344,72	207.179,20	227.897,12	250.686,83
	C	221.625,00	243.787,50	268.166,25	294.982,87	324.481,16
(*)	Razon de existencias	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
=	Existencias panificadas a costo de menudeo	69.039,97	74.425,09	81.867,60	90.054,36	99.059,80
	A	12.918,91	13.926,58	15.319,24	16.851,16	18.536,28
	B	24.460,35	26.368,26	29.005,09	31.905,60	35.096,16
	C	31.660,71	34.130,25	37.543,27	41.297,60	45.427,36
	Existencias Planificadas a precio de costo	45.161,42	48.684,01	53.552,41	58.907,65	64.798,41
	A	8.450,70	9.109,85	10.020,84	11.022,92	12.125,22
	B	16.000,36	17.248,38	18.973,22	20.870,55	22.957,60
	C	20.710,36	22.325,77	24.558,34	27.014,18	29.715,60

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.3. Planificación y control de compras escenario pesimista

Tabla No. 77: Proyección trimestral de compras año 2010 escenario pesimista

		ESTIMADO TRIMESTRAL DE COMPRAS AÑO 2010				
		(Expresados en U.S. dólares)				
	MOVIMIENTOS	I	II	III	IV	AÑO 2010
	VENTAS PLANIFICADAS	122.498,57	119.442,25	114.823,32	126.515,68	483.279,82
Cliente	A	22922,19	22350,29	21485,98	23673,88	90.432,35
	B	43400,34	42317,51	40681,05	44823,57	171.222,48
	C	56176,04	54774,45	52656,28	58018,23	221.625,00
	COMPRAS PLANIFICADAS	79.624,07	77.637,46	74.635,16	82.235,19	314.131,88
Proveedor	Mitsubishi	70069,18	68320,96	65678,94	72366,97	276.436,05
	Otros	9554,89	9316,50	8956,22	9868,22	37.695,83

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 78: Proyección las compras planificadas para los años 2011 al 2014 escenario pesimista

		PROYECCION DE COMPRAS AÑOS 2010-2014				
		(Expresados en U.S. dólares)				
	MOVIMIENTOS	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
	VENTAS PLANIFICADAS	483.279,82	531.607,80	584.768,58	643.245,43	707.569,98
Cliente	A	90.432,35	99.475,58	109.423,14	120.365,46	132.402,00
	B	171.222,48	188.344,72	207.179,20	227.897,12	250.686,83
	C	221.625,00	243.787,50	268.166,25	294.982,87	324.481,16
	COMPRAS PLANIFICADAS	314.131,88	345.545,07	380.099,58	418.109,53	459.920,49
Proveedor	Mitsubishi	276.436,05	304079,66	334487,63	367936,39	404730,03
	Otros	37.695,83	41465,4082	45611,949	50173,1439	55190,4583

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.3.1. Planificación de cuentas por pagar escenario pesimista

Tabla No. 79: Proyección trimestral de las cuentas por pagar año 2010 escenario pesimista

PLANIFICACION TRIMESTRAL CUENTAS POR PAGAR AÑO 2010					
(Expresados en U.S. dólares)					
CUENTAS POR PAGAR	I	II	III	IV	2010
SALDO INICIAL	53.333,60	35.038,27	34.153,67	32.840,60	53.333,60
(+) COMPRAS A CRÉDITO	79.632,43	77.621,99	74.637,73	82.239,73	314.131,88
60 Dias	70.076,54	68.307,35	65.681,21	72.370,96	276.436,05
15 Dias	9.555,89	9.314,64	8.956,53	9.868,77	37.695,83
(-) PAGOS	97.927,76	78.506,58	75.950,81	78.894,85	331.280,00
= SALDO PROVEEDORES	35.038,27	34.153,67	32.840,60	36.185,48	36.185,48
60 Dias	8.072,26	7.868,46	7.565,95	8.336,56	31.843,22
15 Dias	1.100,76	1.072,97	1.031,72	1.136,80	4.342,26

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 80: Proyección las cuentas por pagar para los años 2011 al 2014 escenario pesimista

PROYECCION DE CUENTAS POR PAGAR AÑOS 2010-2014					
(Expresados en U.S. dólares)					
CUENTAS POR PAGAR	2010	2011	2012	2013	2014
SALDO INICIAL	53.333,60	36.185,48	16.125,44	17.737,98	19.511,78
(+) COMPRAS A CRÉDITO	314.131,88	345.545,07	380.099,58	418.109,53	459.920,49
60 Dias	276.436,05	304.079,66	334.487,63	367.936,39	404.730,03
15 Dias	37.695,83	41.465,41	45.611,95	50.173,14	55.190,46
(-) PAGOS	331.280,00	365.605,11	378.487,03	416.335,73	457.969,31
= SALDO PROVEEDORES	36.185,48	16.125,44	17.737,98	19.511,78	21.462,96
60 Dias	31.843,22	14.190,38	15.609,42	17.170,36	18.887,40
15 Dias	4.342,26	1.935,05	2.128,56	2.341,41	2.575,55

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.4. Planificación y control de gastos escenario pesimista

Tabla No. 81: Flujo de efectivo una vez adquirido el préstamo escenario pesimista

FLUJO DE EFECTIVO					
(Expresados en U.S. dólares)					
	PROYECCION				
	2010	2011	2012	2013	2014
A.- INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	486.980,87	535.678,96	589.246,86	648.171,54	712.988,70
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	486.980,87	535.678,96	589.246,86	648.171,54	712.988,70
B.- EGRESOS OPERACIONALES					
Costo de ventas	314.131,88	345.545,07	380.099,58	418.109,53	459.920,49
Gastos Administrativos y de ventas	115.183,51	125.641,49	133.370,02	145.479,23	157.055,95
TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN	429.315,39	471.186,56	513.469,60	563.588,77	616.976,43
C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)	57.665,48	64.492,40	75.777,26	84.582,78	96.012,27
D.- INGRESOS NO OPERACIONALES					
Aporte de accionistas	2.263,52	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamo Bancario	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	27.263,52	0,00	0,00	0,00	0,00
E.- EGRESOS NO OPERACIONALES					
Generales	1.896,23	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
Otros financieros	36,63	37,85	39,12	40,43	41,79
Pago de intereses	0,00	2.033,98	1.523,02	964,01	352,44
Pago del principal	0,00	5.434,38	5.945,35	6.504,35	7.115,92
Pago de Impuestos y participaciones	20.203,07	21.917,04	25.406,75	28.180,20	32.112,52
Adquisición de activos fijos	31.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	53.885,94	31.383,02	34.939,65	37.782,26	41.786,05
F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	(26.622,42)	(31.383,02)	(34.939,65)	(37.782,26)	(41.786,05)
G.- FLUJO NETO (C+F)	31.043,06	33.109,39	40.837,61	46.800,52	54.226,21
H.- SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	15.521,53	15.521,53	15.521,53	15.521,53
I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido)	31.043,06	15.521,53	15.521,53	15.521,53	15.521,53
REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I)	0,00	33.109,39	40.837,61	46.800,52	54.226,21
Inversión Inicial y Remanente para los Accionistas	(27.263,52)	33.109,39	40.837,61	46.800,52	54.226,21

Elaborado por: Sofía Sañay

**Tabla No. 82: Gastos proyectados trimestralmente para el año 2010
escenario pesimista**

	PLANIFICACION TRIMESTRAL GASTOS AÑO 2010					AÑO 2010
	(Expresados en U.S. dólares)					
	2009	I	II	III	IV	
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS						
SUELDOS Y SALARIOS	17.670,00	5.939,51	5.789,55	5.566,97	6.133,97	23.430,00
DECIMO TERCERO	1.472,50	494,96	482,46	463,91	511,16	1.952,50
DECIMO CUARTO	1.120,00	547,56	533,74	513,22	565,49	2.160,00
APORTE IESS	3.622,35	1.217,60	1.186,86	1.141,23	1.257,46	4.803,15
FONDOS DE RESERVA	0,00	373,28	363,85	349,87	385,50	1.472,50
COMISIONES	4.450,00	3.703,49	3.609,99	3.471,20	3.824,75	14.609,43
HONORARIOS	36.500,00	8.466,90	8.253,14	7.935,84	8.744,12	33.400,00
ALIMENTACION	1.200,00	314,39	306,45	294,67	324,68	1.240,20
SERVICIOS BASICOS	2.620,00	1.171,17	1.141,60	1.097,71	1.209,52	4.620,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.840,00	482,07	469,90	451,83	497,85	1.901,64
SUMINISTROS OFICINA,COPIAS	1.799,42	471,43	459,53	441,86	486,87	1.859,70
ARRIENDOS	0,00	1.003,86	978,52	940,90	1.036,73	3.960,00
VIATICOS	5.315,60	673,75	656,74	631,49	695,81	2.657,80
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,00	243,36	237,22	228,10	251,33	960,00
DEPRECIACIONES	21.527,63	4.095,70	3.992,29	3.838,81	4.229,80	16.156,59
AMORTIZACION						
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	99.137,50	29.199,02	28.461,85	27.367,60	30.155,04	115.183,51
OTROS GASTOS						
FINANCIEROS	35,44	9,29	9,05	8,70	9,59	36,63
GENERALES	1.834,77	480,70	468,56	450,55	496,43	1.896,23
TOTAL OTROS GASTOS	1.870,21	489,98	477,61	459,25	506,02	1.932,86
TOTAL GASTOS	101.007,71	29.689,00	28.939,46	27.826,85	30.661,07	117.116,37

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 83: En proyección los gastos planificados para los años 2011 al 2014 escenario pesimista

PROYECCION DE GASTOS AÑOS 2010-2014					
(Expresados en U.S. dólares)					
	AÑO 2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
SUELDOS Y SALARIOS	23.430,00	24.214,91	25.026,10	25.864,48	26.730,94
DECIMO TERCERO	1.952,50	2.017,91	2.085,51	2.155,37	2.227,58
DECIMO CUARTO	2.160,00	2.232,36	2.307,14	2.384,43	2.464,31
APORTE IESS	4.803,15	4.964,06	5.130,35	5.302,22	5.479,84
FONDOS DE RESERVA	1.472,50	2.017,91	2.085,51	2.155,37	2.227,58
COMISIONES	14.609,43	16.070,37	17.677,41	19.445,15	21.389,66
HONORARIOS	33.400,00	34.518,90	35.675,28	36.870,41	38.105,56
ALIMENTACION	1.240,20	1.281,75	1.324,69	1.369,06	1.414,93
SERVICIOS BASICOS	4.620,00	4.774,77	4.934,72	5.100,04	5.270,89
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.901,64	1.965,34	2.031,18	2.099,23	2.169,55
SUMINISTROS OFICINA,COPIAS	1.859,70	1.922,00	1.986,39	2.052,93	2.121,70
ARRIENDOS	3.960,00	4.092,66	4.229,76	4.371,46	4.517,91
VIATICOS	2.657,80	2.746,84	2.838,86	2.933,96	3.032,24
PUBLICIDAD Y PROMOCION	960,00	992,16	1.025,40	1.059,75	1.095,25
DEPRECIACIONES	16.156,59	16.395,18	19.066,37	25.811,03	31.692,08
AMORTIZACION		5.434,38	5.945,35	6.504,35	7.115,92
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	115.183,51	125.641,49	133.370,02	145.479,23	157.055,95
OTROS GASTOS					
FINANCIEROS	36,63	2.071,83	3.664,25	4.751,02	5.262,62
GENERALES	1.896,23	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
TOTAL OTROS GASTOS	1.932,86	4.031,59	5.689,67	6.844,28	7.426,01
TOTAL GASTOS	117.116,37	129.673,08	139.059,69	152.323,51	164.481,95

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.5. Estados financieros proforma escenario pesimista

4.2.3.5.1. Estado de resultados año 2010 escenario pesimista

Tabla No. 84: Estado de resultados año 2010 escenario pesimista

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2009 Y 2010 (Expresados en U.S. dólares)						
---	--	--	--	--	--	--

	Proyeccion		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
	AÑO 2009	AÑO 2010	%	Variacion	AÑO 2009	AÑO 2010
VENTAS NETAS	389.584,70	486.980,87	0,25%	97.396,17	100,00%	100%
(-)COSTO DE VENTAS	252.903,93	314.131,88	0,24%	61.227,95	64,92%	64,51%
MARGEN BRUTO	136.680,77	172.848,99	0,26%	36.168,22	35,08%	35,49%
GASTOS DE VENTAS	29.858,75	46.712,04	0,56%	16.853,29	7,66%	9,59%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	69.278,75	52.314,88	-0,24%	-16.963,88	17,78%	10,74%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	99.137,50	99.026,92	0,00%	-110,59	25,45%	20,33%
UTILIDAD DE OPERACIONES	37.543,27	73.822,07	0,97%	36.278,81	9,64%	15,16%
OTROS GASTOS	1.870,21	1.932,86	0,03%	62,65	0,48%	0,40%
GASTOS FINANCIEROS	35,44	36,63	0,03%	1,19	0,01%	0,01%
OTROS GASTOS, NETO	1.834,77	1.896,23	0,03%	61,46	0,47%	0,39%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	35.673,06	71.889,21	1,02%	36.216,16	9,16%	14,76%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	5.350,96	10783,38	1,02%	5.432,42	1,37%	2,21%
IMPUESTO A LA RENTA	7.580,52	15276,46	1,02%	7.695,93	1,95%	3,14%
UTILIDAD NETA	22.741,57	45829,37	1,02%	23.087,80	5,84%	9,41%

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 85: Estado de resultados proyectado para los años 2011 al 2014 escenario pesimista

AMIMECHANICAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
DE LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 Y 2014

	PROYECCION AÑOS 2011 - 2014			
	2011	2012	2013	2014
VENTAS NETAS	535.678,96	589246,85	648.171,54	712988,69
(-)COSTO DE VENTAS	345.545,07	380.099,58	418.109,53	459.920,49
MARGEN BRUTO	190.133,89	209.147,28	230.062,01	253.068,21
GASTOS DE VENTAS	49.595,08	56.567,77	59.920,47	63.531,26
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	76.046,41	56.567,77	90.225,59	98.658,21
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	125.641,49	113.135,55	150.146,07	162.189,47
UTILIDAD DE OPERACIONES	64.492,40	96.011,73	79.915,94	90.878,74
OTROS GASTOS	4.031,59	5.689,67	6.844,28	7.426,01
GASTOS FINANCIEROS	2.071,83	3.664,25	4.751,02	5.262,62
OTROS GASTOS, NETO	1.959,76	2.025,41	2.093,26	2.163,39
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	60.460,81	90.322,06	73.071,66	83.452,73
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	9.069,12	13.548,31	10.960,75	12.517,91
IMPUESTO A LA RENTA	12.847,92	19.193,44	15.527,73	17.733,71
UTILIDAD NETA	38.543,77	57.580,32	46.583,18	53.201,12

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.5.2. Estado de situación proforma escenario pesimista

Tabla No. 86: Estado de situación proforma año 2010 escenario pesimista

AMIMECHANICAL S.A. BALANCE GENERAL Al 31 de diciembre de los años 2009 y 2010 (Expresados en U.S. dólares)							
	Proyeccion		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL		
	2009	2010	%	Variacion	2009	2010	
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
CAJA, BANCOS	51.230,36	46.217,49	-9,78	-5.012,87	28,76%	27,57%	
NO RELACIONADOS /LOCALES	4.402,59	23.007,98	422,60	18.605,39	2,47%	13,73%	
RELACIONADOS/ LOCALES	2.408,29	0,00	-100,00	-2.408,29	1,35%	0,00%	
NO RELACIONADOS /LOCALES	639,37	0,00	-100,00	-639,37	0,36%	0,00%	
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	440,26	230,08	-47,74	-210,18	0,25%	0,14%	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	30.018,05	9.276,17	-69,10	-20.741,88	16,85%	5,53%	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	5.465,06		-100,00	-5.465,06	3,07%	0,00%	
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	31.463,66	45.161,42	43,54	13.697,76	17,67%	26,94%	
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	13.427,28	0,00	-100,00	-13.427,28	7,54%	0,00%	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	32.867,80	0,00	-100,00	-32.867,80	18,45%	0,00%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	171.482,20	123.893,14	-27,75	-47.589,06	96,28%	73,91%	
ACTIVO FIJO							
ACTIVOS FIJOS	28.148,29	59.898,29	112,80	31.750,00	15,80%	35,73%	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	21.527,63	16.156,59	-24,95	-5.371,04	12,09%	9,64%	
TOTAL ACTIVO FIJO	6.620,66	43.741,70	560,68	37.121,04	3,72%	26,09%	
TOTAL ACTIVO	178.102,86	167.634,84	-5,88	-10.468,02	100,00%	100,00%	
PASIVO CORRIENTE							
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	39.886,06	31.843,22	-20,16	-8.042,84	22,39%	19,00%	
RELACIONADOS / LOCALES	13.447,54	4.342,26	-67,71	-9.105,28	7,55%	2,59%	
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	76.563,62	38.281,81	-50,00	-38.281,81	42,99%	22,84%	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	7.580,53	11.843,18	56,23	4.262,65	4,26%	7,06%	
IMPUESTO POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	
CON EL IEISS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	
CON LOS EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	5.350,96	8.359,89	56,23	3.008,93	3,00%	4,99%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	142.828,71	94.670,36	-33,72	-48.158,35	80,19%	56,47%	
PASIVO LARGO PLAZO							
PRESTAMOS BANCO	0,00	25.000,00		25.000,00	0,00%	14,91%	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0,00	25.000,00		25.000,00	0,00%	14,91%	
TOTAL PASIVO	142.828,71	119.670,36	-16,21	-23.158,35	80,19%	71,39%	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	810,00	3.073,52	279,45	2.263,52	0,45%	1,83%	
RESERVA LEGAL	405,00	307,35	-24,11	-97,65	0,23%	0,18%	
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	11.317,58	9.054,06	-20,00	-2.263,52	6,35%	5,40%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.741,57	35.529,54	56,23	12.787,97	12,77%	21,19%	
TOTAL PATRIMONIO NETO	35.274,15	47.964,47	35,98	12.690,32	19,81%	28,61%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	178.102,86	167.634,84	-5,88	-10.468,02	100,00%	100,00%	

Elaborado por: Sofía Sañay

Tabla No. 87: Estado de situación proforma años 2011-2014 escenario pesimista

AMIMECHANICAL S.A. BALANCE GENERAL Al 31 de diciembre de los años 2011 y 2014 (Expresados en U.S. dólares)

	PROYECCION AÑOS			
	2011	2012	2013	2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA, BANCOS	15.774,99	25.267,61	26.409,01	28.597,13
NO RELACIONADOS /LOCALES	51.108,24	56.219,06	61.840,97	68.025,06
RELACIONADOS/ LOCALES	0,00	0,00	0,00	0,00
NO RELACIONADOS /LOCALES	0,00	0,00	0,00	0,00
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	511,08	562,19	618,41	680,25
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	0,00	0,00	0,00	0,00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	0,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	48.684,01	53.552,41	58.907,65	64.798,41
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	116.078,32	135.601,27	147.776,03	162.100,86
ACTIVO FIJO				
ACTIVOS FIJOS	32.014,00	32.014,00	32.014,00	32.014,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	16.395,18	19.066,37	25.811,03	31.692,08
TOTAL ACTIVO FIJO	15.618,82	12.947,63	6.202,97	321,92
TOTAL ACTIVO	131.697,14	148.548,90	153.979,01	162.422,77
PASIVO CORRIENTE				
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	14.190,38	15.609,42	17.170,36	18.887,40
RELACIONADOS / LOCALES	1.935,05	2.128,56	2.341,41	2.575,55
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	9.570,45	9.570,45	9.570,45	9.570,45
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	12.847,92	14.893,61	16.519,43	18.824,58
IMPUESTO POR PAGAR	13.539,90	25.097,67	27.607,44	30.368,18
CON EL IEISS	0,00	0,00	0,00	0,00
CON LOS EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	9.069,12	10.513,14	11.660,77	13.287,94
TOTAL PASIVO CORRIENTE	61.152,83	77.812,86	84.869,88	93.514,11
PASIVO LARGO PLAZO				
PRESTAMOS BANCO	19.565,62	13.620,27	7.115,92	0,00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	19.565,62	13.620,27	7.115,92	0,00
TOTAL PASIVO	80.718,44	91.433,13	91.985,79	93.514,11
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	3.073,52	3.073,52	3.073,52	3.073,52
RESERVA LEGAL	307,35	307,35	307,35	307,35
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	9.054,06	9.054,06	9.054,06	9.054,06
UTILIDAD DEL EJERCICIO	38.543,77	44.680,84	49.558,29	56.473,74
TOTAL PATRIMONIO NETO	50.978,69	57.115,77	61.993,22	68.908,66
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	131.697,14	148.548,90	153.979,01	162.422,77

Elaborado por: Sofía Sañay

4.2.3.6. Indicadores financieros meta escenario pesimista

**Tabla No. 88: Índices financieros proyectados para el año 2010
escenario pesimista**

RAZONES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	28.653,49	29.222,77
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,20	1,31
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,98	0,83

RAZONES DE ACTIVIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}}{2}}$	17,89	35,53
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	20,12	10,13
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	6,98	8,20
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	51,59	43,91
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,19	2,91

RAZONES DE APALANCAMIENTO

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	80%	71%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$		52%

RAZONES DE RETABILIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2009	2010
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6%	9%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	13%	27%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	64%	96%

Elaborado por: Sofía Sañay

**Tabla No. 89: Índices financieros proyectados para los años 2011-2014
escenario pesimista**

RAZONES DE LIQUIDEZ

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	54.925,49	57.788,41	62.906,16	68.586,75
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,90	1,74	1,74	1,73
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,10	1,05	1,05	1,04

RAZONES DE ACTIVIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}} \div 2$	14,46	20,81	16,11	20,96
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	24,90	17,30	22,34	17,17
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	7,36	7,44	7,44	7,44
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	48,89	48,42	48,42	48,42
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	4,07	3,97	4,21	4,39

RAZONES DE APALANCAMIENTO

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	61%	62%	60%	58%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	38%	24%	11%	0%

RAZONES DE RETABILIDAD

ÍNDICE	FÓRMULA	2011	2012	2013	2014
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	7%	7%	7%	7%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	29%	30%	32%	35%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	76%	78%	80%	82%

Elaborado por: Sofía Sañay

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL MODELO COMPARATIVO:

Cuadro comparativo de resultados año 2009 en cuanto a los escenarios propuestos año 2010

Al implementarse el plan financiero propuesto se cumple con los objetivos del plan de grado propuesto y desarrollado, así como también su hipótesis que dice:

“Los resultados esperados en los planes financieros como consecuencia de la aplicación del modelo basado en el diseño de estrategias financieras, reflejarán indicadores que demuestran una mejora sustancial respecto a la situación inicial de la empresa Amimechanical S.A”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los indicadores financieros para los escenarios propuestos para año 2010, respecto a los reflejados en el año 2009:

Tabla No. 90: Razones de liquidez comparativo escenarios

ÍNDICE	FÓRMULA	ESCENARIO	ESCENARIO		
		ACTUAL	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
		2009	2010	2010	2010
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	28.653,49	53.433,43	41.328,10	29.222,77
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,20	1,46	1,39	1,31
Prueba Ácida	$\frac{\text{A. Corriente} - \text{Inventario} - \text{Gastos Pagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,98	0,98	0,91	0,83

Elaborado por: Sofía Sañay

Respecto al capital de trabajo la empresa en los escenarios propuestos evidencia aún en el escenario pesimista un crecimiento, su valor ascenderá de USD \$28.653,49 reflejado en el año 2009 a USD \$29.222,77 para el año 2010, para el escenario normal su valor será de USD \$41.328,10, mientras que para el escenario optimista duplica su monto reflejado USD \$53.433,43, monto de recursos con los que la empresa podrá efectuar sus operaciones con normalidad.

Al analizar la **razón corriente** de la empresa se observa que la empresa contará con la liquidez recomendada para el año 2010 en los escenarios planteados, como respaldo para solventar sus obligaciones a corto plazo, reflejado en que incluso en el escenario pesimista por cada dólar de deuda corriente, contará con un excedente de 0,31 centavos de dólar mayor al año 2009 en que su excedente fue de 0,20 centavos de dólar, para el escenario normal su sobrante será de 0,39 centavos de dólar, de presentarse el escenario optimista su excedente será de 0,46 centavos de dólar.

En cuanto a la **prueba ácida** la empresa tendrá la capacidad inmediata razonable en cuanto a la convertibilidad de sus activos corrientes más líquidos para cubrir sus pasivos de corto plazo, en el escenario optimista este se mantendrá respecto al año 2009, mientras que para el escenario normal y pesimista este disminuye, sin embargo, a pesar de que en los tres valores que sean menores al estándar de 1 o mayor a 1 recomendado, el desarrollo histórico de la empresa demuestra que no implicará problemas para su desarrollo.

Tabla No. 91: Razones de actividad comparativo escenarios

ÍNDICE	FÓRMULA	ESCENARIO	ESCENARIO		
		ACTUAL	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
		2009	2010	2010	2010
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{año último}} \div 2$	17,89	36,67	36,15	35,53
Plazo medio de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	20,12	9,82	9,96	10,13
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$	6,98	8,91	8,58	8,20
Plazo medio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$	51,59	40,42	41,98	43,91
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,19	2,82	2,86	2,91

Elaborado por: Sofía Sañay

En lo referente a la **rotación de cuentas por cobrar**, sin duda alguna para el año 2010 en los tres escenarios se reflejará un indicador favorable de implementarse las políticas de cobro, evidenciado al pasar de una rotación de 18 veces durante el año 2009 a una rotación de 37 veces en el escenario optimista y de 36 veces para los escenarios normal y pesimista, cuyo efecto mejora el plazo promedio de cobro al bajar de un plazo de cobro en el año 2009 de 20 días a una recuperación de cartera promedio de 10 días para los tres escenarios propuestos.

Al respecto de la **rotación del inventario** de implementarse el plan financiero el efecto se evidencia en un indicador favorable al pasar de una rotación de inventarios de 6 veces durante al año 2009, a una rotación de 9 veces en los escenarios optimista y normal, así como de 8 veces en el escenario pesimista para el año 2010, aportando a una reducción en el

plazo medio de inventarios, en un promedio de 40 días para los tres escenarios propuestos, al respecto que en el año 2009 se mantuvo en stock el inventario por 52 días,

Al efectuar una relación entre las ventas netas obtenidas por la empresa y el nivel de sus activos, para el año 2010 en los escenarios optimista, normal y pesimista, mejorara sin duda la utilización de los activos que posee la empresa al pasar de una rotación de activos durante el año 2009 de 2,19 veces, a 2,83, 2,86 y 2,91 respectivamente para cada escenario.

Tabla No. 92: Razones de apalancamiento comparativo escenarios

ÍNDICE	FÓRMULA	ESCENARIO	ESCENARIO		
		ACTUAL	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
		2009	2010	2010	2010
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	80,19%	66,32%	68,54%	71,39%
Apalancamiento Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corto Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	405%	162%	176%	197%
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$		35%	42%	52%

Elaborado por: Sofía Sañay

La **razón de endeudamiento**, del total de obligaciones que mantuvo la empresa, durante el año 2009, se observa que esta terceros frente al aporte de relación alcanzó USD \$ 0,80 es decir, que la empresa del total de sus activos debía un 80%, al respecto de la implementación del plan financiero se disminuye el endeudamiento a un 66% del total de sus activos en el escenario optimista y del 68% y 71% en los escenarios normal y pesimista respectivamente.

En cuanto al apalancamiento total, tenemos que al comparar las obligaciones con sus accionistas, la empresa para el año 2009 alcanzó los \$4,05 es decir que por cada dólar que los accionistas invirtieron, estos debían a terceros 4,05 dólares, para el año 2010 al implementarse el plan financiero se disminuye la deuda a corto plazo, se reflejará en el escenario optimista un indicador del \$1,62, para los escenarios normal y pesimista de presentarse reflejarán un indicador de \$1,76 y \$1,97.

Al respecto del **apalancamiento al largo plazo** la empresa reflejará indicadores del 35%, 42% y 52% para los escenarios optimista, normal y pesimista respectivamente, evidenciando la obligación contraída con el banco al respecto de la compra del vehículo para ventas y viajes.

Tabla No. 93: Razones de Rentabilidad comparativo escenarios

ÍNDICE	FÓRMULA	ESCENARIO	ESCENARIO		
		ACTUAL	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
		2009	2010	2010	2010
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$	35%	35%	35%	35%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6%	12%	11%	9%
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	13%	33%	30%	27%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	64%	97%	96%	96%

Elaborado por: Sofía Sañay

En cuanto a la comparación de los márgenes de ganancia neta que obtuvo la empresa se evidencia que durante el año 2009 el margen de utilidad fue del 6% y para el año 2010 se prevee que el margen entre la utilidad neta y los ventas se incrementen al pasar en un escenario optimista

al 12%, mientras que para el escenario normal y optimista al 11% y 9% respectivamente, a pesar del incremento en gastos por la apertura de la oficina en la ciudad de Guayaquil la rentabilidad obtenida reflejará un incremento razonable.

Respecto al análisis del indicador de **la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio**, es decir los rendimientos obtenidos frente a los derechos que poseen los socios sobre la empresa, se evidencio que durante el año 2009 la utilidad neta reflejó un indicador del 64,47%, misma que tendrá una evolución positiva al presentar un incremento para el 2010 en una utilidad neta del 97% en el escenario optimista así como del 96% para los escenarios normal y pesimista.

El índice de **rendimiento sobre activos que posee la** empresa para el año 2009 reflejo una nivel mínimo de rentabilidad al respecto de un aprovechamiento de los recursos que posee en un 13%; para el año 2010 en los diferentes escenarios optimista, normal y pesimista se prevee un crecimiento del 33%, 30%y 27%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Al efectuar el análisis macroeconómico se pudo determinar, que el Ecuador ha sufrido cambios de coyuntura importantes a partir del año de 1999 al 2009; hechos trascendentes que han sido contrarrestados por el gobierno de turno, al tomar medidas que eviten que el sistema financiero colapse.

Sin embargo los cambios observados en la evolución de la estructura económica del país, determinaron la gran debilidad que posee la empresa al no contar con un plan financiero que sirva como herramienta de control de los recursos de la empresa, para la toma de decisiones, así como para la elaboración de planes de contingencia que permitan proveer escenarios positivos y negativos ante la amenaza de cambios en la situación económica y política del país.

Aspectos de coyuntura relevantes que se pudieron evidenciar:

- Durante el año 2000 el gobierno, optó por declarar en feriado bancario y así, congelar las cuentas de los depositantes, además de declarar al dólar como moneda oficial.
- Con la adopción del dólar en el año 2002, el índice inflacionario bajo a 12,55% luego de haber presentado en el año 2000 un indicador del 91%.

- El crecimiento del PIB que a principios del año 2001 llegó al 5,34%, luego de que en enero del año 1999 llegara a su nivel más bajo de -6.30%.
- El Banco Central del Ecuador, reflejó durante los años 2008 y 2009 una disminución de las remesas de los emigrantes debido a los efectos recesivos de la economía norteamericana.
- El mandato N- 8, y la eliminación de la tercerización provocaron un índice alto de desempleo y subempleo.
- La inversión baja en la adquisición de equipos y materiales tecnológicos necesita fortalecimiento para el desarrollo competitivo de la industria ecuatoriana.
- La previsión de crecimiento y desarrollo económico en los sectores de la construcción e industrial reflejan índices favorables tomando en cuenta la implementación de políticas de gobierno expansivas por parte del gobierno actual.
- El país refleja un desarrollo sostenido, en medidas como el pago de la deuda externa y auditoría a los contratos emitidos, una inversión en el sector de la construcción-vivienda brindando fuentes de empleo, inversión en el sector industrial y de la educación para un desarrollo competitivo, así como el bono desarrollo para las familias de escasos recursos económicos.

2. En cuanto al análisis del diagnóstico organizacional de la empresa se pudo observar que las fortalezas de Amimechanical S.A., se basan en la comercialización de bienes con tecnología de punta, el cuidado del medio ambiente, así como el contar con personal capacitado.

La implementación de un plan estratégico, asociado con las potencialidades de la empresa le permitirá aprovechar las oportunidades de la apertura del mercado a nivel nacional, de acuerdo a las necesidades de desarrollo del sector industrial y de la construcción.

3. Para la elaboración del modelo de planificación financiera se desarrolló la planificación estratégica de la empresa, la misma que proporcionó las bases para el monitoreo de la gestión empresarial en cuanto a la eficiencia y eficacia que deben tener las actividades y funciones de la misma. El presente modelo permitirá desarrollar las acciones pertinentes enfocadas hacia el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.
4. Al efectuar el diagnóstico financiero se pudo determinar que la empresa ha demostrado una evolución positiva, a pesar del desenvolvimiento en forma espontánea por parte de la administración. Esto se evidencia con los resultados obtenidos en los indicadores financieros, ya que, aumento el disponible, un endeudamiento alto a corto plazo, pero cubierto a tiempo y un crecimiento en ventas positivo que genera una rentabilidad razonable. Sin embargo la misma no posee un plan financiero que permita delinear sus políticas, presupuestos, planificación y el control de sus recursos.

5. Se ha desarrollado con el presente proyecto una herramienta aplicable para realizar escenarios y planes financieros, que permitirá *“Maximizar los recursos de la empresa”*, a través del control, evaluación, análisis y seguimiento del empleo de sus recursos.

6. Con el desarrollo del presente trabajo se demostró la hipótesis planteada que dice:

“Los resultados esperados en los planes financieros como consecuencia de la aplicación del modelo basado en el diseño de estrategias financieras, reflejaran indicadores que demuestran una mejora sustancial respecto a la situación inicial de la empresa Amimechanical S.A”.

5.2. RECOMENDACIONES

- 1.** Se recomienda que la empresa destine los recursos necesarios para la implementación de esta herramienta, que ha sido diseñada tomando en consideración la complejidad y dinámica de los mercados actuales, el riesgo del negocio y todas las variables que intervienen, para a través de un análisis integral verificar si el emprendimiento es o no factible.
- 2.** Efectuar el seguimiento a la planificación financiera que se ha elaborado, durante la etapa operativa, de los planes, de tal forma que la gerencia prevea de las estrategias y acciones que reduzcan los costos y mejoren beneficios.

ANEXOS

a) Balance General Amimechanical S.A. años 2007, 2008 y 2009

AMIMECHANICAL S.A. BALANCE GENERAL al 31 de diciembre del 2007, 2008 y 2009 (Expresados en U.S. dólares)

	2007	2008	2009
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA, BANCOS	31.008,62	14.540,83	51.230,36
NO RELACIONADOS /LOCALES	45.186,19	36.094,67	4.402,59
RELACIONADOS/ LOCALES	2.087,97	0,00	2.408,29
NO RELACIONADOS /LOCALES	0,00	0,00	639,37
(-)PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	0,00	360,96	440,28
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	10.872,96	39.890,38	30.018,05
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	2.132,25	4.358,30	5.466,08
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	20.070,29	27.593,85	31.463,68
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0,00	0,00	13.427,28
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	32.867,80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	111.358,28	122.117,08	171.482,20
ACTIVO FIJO			
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	5.689,03	18.578,26	21.527,63
TOTAL ACTIVO FIJO	6.796,61	11.217,19	6.620,66
TOTAL ACTIVO	118.154,89	133.334,27	178.102,86
PASIVO CORRIENTE			
RELACIONADOS/ DEL EXTERIOR	11.966,03	0,00	39.886,08
RELACIONADOS / LOCALES	0,00	0,00	13.447,54
LOCALES		3.653,27	
PRESTAMOS ACCIONISTAS LOCALES	0,00	0,00	76.563,62
RELACIONADOS/ LOCALES	0,00	80.738,03	
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	11.291,42	0,00	0,00
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2.101,37	7.371,66	7.580,53
CON EL IEISS	908,38	0,00	0,00
CON LOS EMPLEADOS	2.040,22	0,00	0,00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.483,32	5.203,52	5.360,98
PROVISIONES	78.765,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	108.555,74	96.966,47	142.828,71
TOTAL PASIVO	108.555,74	96.966,47	142.828,71
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	800,00	810,00	810,00
RESERVA LEGAL	0,00	1.893,97	405,00
UTILIDAD O DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	2.495,03	11.548,87	11.317,58
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.304,12	22.114,96	22.741,57
TOTAL PATRIMONIO NETO	9.599,15	36.367,80	35.274,15
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	118.154,89	133.334,27	178.102,86

b) Estado de resultados Amimechanical S.A. años 2007, 2008 y 2009

AMIMECHANICAL S.A. ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
VENTAS NETAS	216.865,06	257.261,15	389.584,70
(-)COSTO DE VENTAS	124.267,22	165.467,98	252.903,93
MARGEN BRUTO	92.597,84	91.793,17	136.680,77
GASTOS DE VENTAS	28.681,63	10.073,03	29.858,75
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	53.628,21	45.863,04	69.278,75
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	82.309,84	55.936,07	99.137,50
UTILIDAD DE OPERACIONES			37.543,27
GASTOS FINANCIEROS	248,50	10,97	35,44
OTROS GASTOS, NETO	150,69	1.156,00	1.834,77
OTROS GASTOS	399,19	1.166,97	1.870,21
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	9.888,81	34.690,13	35.673,06
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	1483,32	5203,5195	5.350,96
IMPUESTO A LA RENTA	2101,37	7371,65	7.580,53
UTILIDAD NETA	6304,12	22114,96	22741,58

BIBLIOGRAFÍA

- GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control. Sexta edición, 2005, Editorial Pearson.
- ROSS, WESTERFIELD Y JORDAN; Fundamentos de Finanzas Corporativas. Séptima edición, 2005, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Alberto Ortiz Gómez; Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, Segunda edición, 2005, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- <http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1356/7C6E4E0BA1F74DB39EF227F343A7048F.html>
- www.bce.fin.ec
- www.hoy.com.ec
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDePlaneacionFinanciera>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>
- <http://definicion.de/gastos-de-operacion/>
- <http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.sht>
- <http://upvfinanciero.wikispaces.com/file/view/Diagnostico+Financiero.pdf>, Pág. 1
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000947>