

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Generalidades

Las pequeñas y medianas empresas (PYME's) constituyen un factor importante en la economía de un país, pues tienen capacidad competitiva cuando son integradas en condiciones adecuadas al proceso productivo y contribuyen de forma directa en la generación de empleo. Al igual que las grandes empresas, las PYME's tienen ventajas competitivas tales como: capacidad de innovación y adaptación para atender segmentos específicos y diferenciados del mercado, potencial redistributivo y flexibilidad frente al cambio.

En cuanto a las PYME's ecuatorianas, su permanencia en un mercado considerado cambiante y altamente globalizado, se debe en gran medida a la capacidad de flexibilidad y adaptación al entorno.

CUADRO N° 1.- Clasificación de las empresas en el Ecuador

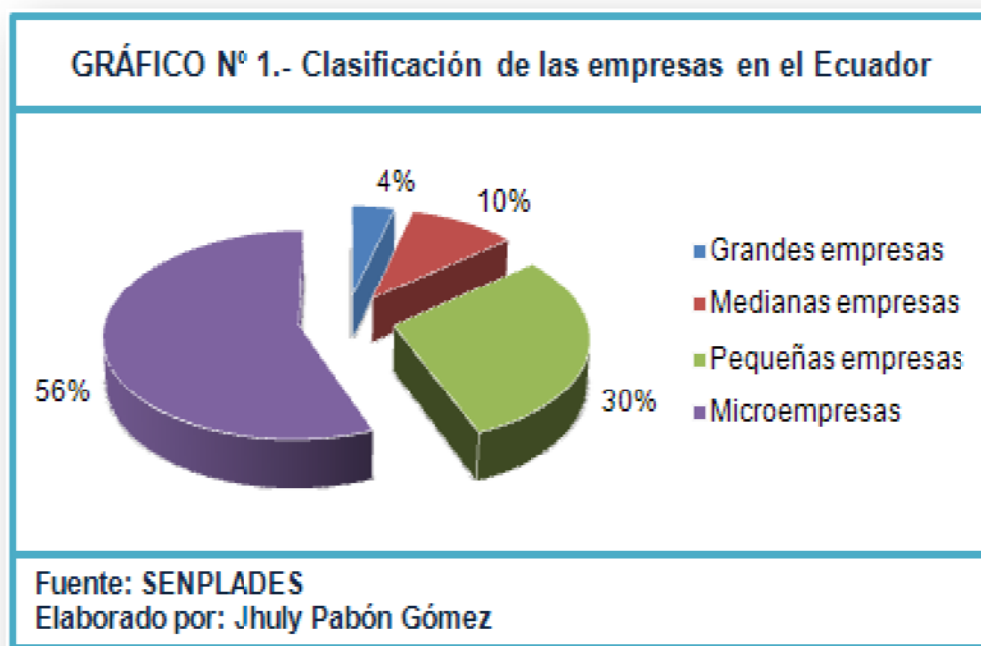
VARIABLES	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
Número de empleados	1 – 9	Hasta 49	50 – 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000,00	1'000.000,00	1'000.001,00 a 5'000.000,00	Mayor a 5'000.000,00
Valor activos totales	Menor a 100.000,00	De 100.001,00 hasta 750.000,00	750.001,00 a 4'000.000,00	Mayor a 4'000.000,00

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)

Elaborado por: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)

En el Ecuador no se cuenta con una Ley que estipule las disposiciones fundamentales de la Pequeña y Mediana Empresa, por tal motivo no existe definición exacta de las PYME's. Sin embargo, para su identificación se han establecido ciertos parámetros como son: el número de empleados efectivos en una empresa, el valor bruto de las ventas anuales generadas en un año y el valor de los activos totales. El cuadro anterior señala la clasificación de las empresas ecuatorianas.

En la actualidad existen aproximadamente 38.000 compañías registradas en el país, de las cuales, el 96% son consideradas MIPYME's divididas de la siguiente manera: 56% son microempresas, 30% pequeñas empresas y 10% medianas empresas; y, el 4% restante son consideradas grandes empresas.



Según el Servicio de Rentas Internas (SRI) de acuerdo al volumen de ventas generadas por las empresas, se considera que el 99% son MIPYME's, de las cuales el 64% son microempresas, el 30% pequeñas empresas, 5% medianas empresas y el 1% representa las grandes empresas.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Actualmente las MIPYME's se sitúan en las provincias de Pichincha y Guayas en un 64,4%, Azuay, Manabí y Tungurahua en un 20%; y, en el resto de provincias en un 15,6%.

Las PYME's generan cerca del 60% del empleo formal. Los sectores que brindan mayores puestos de trabajo son: alimentos, textil y confecciones, maquinaria y equipo, productos químicos; que en conjunto concentran alrededor de un 74%.

Respecto al grado de automatización de la maquinaria utilizada por las PYME's, el 29,1% es de accionamiento manual, el 43,6% es semiautomático, el 23,6% es automático y solo el 3,7% es computarizado.

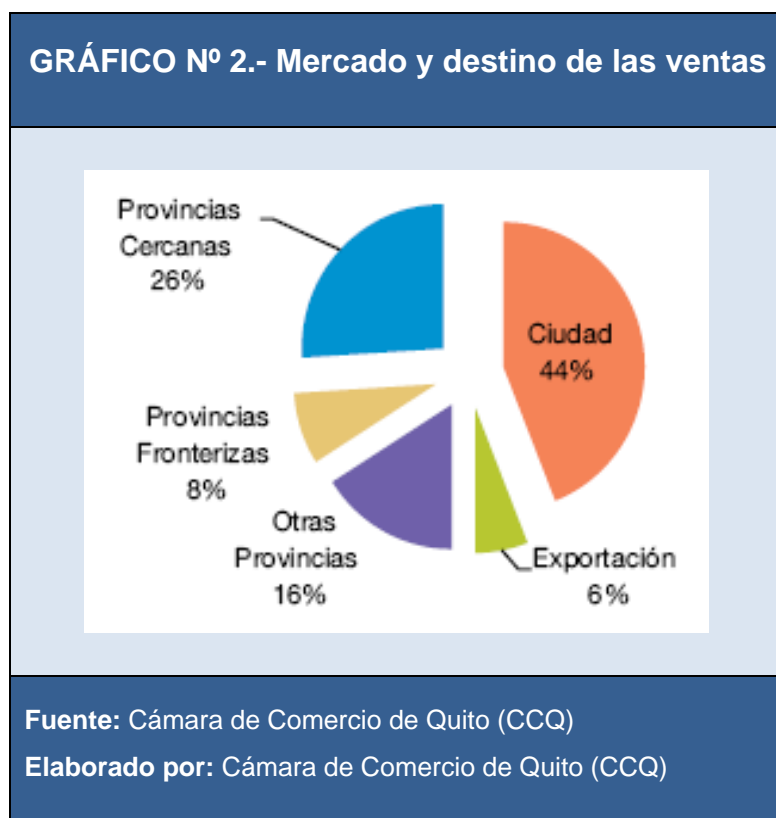
La menor cantidad de PYME's se han constituido como sociedades anónimas, lo que evidencia que, en la conformación del capital aún se mantiene una estructura cerrada o de tipo familiar.

Por otro lado, las PYME's cuentan con serias restricciones como son:

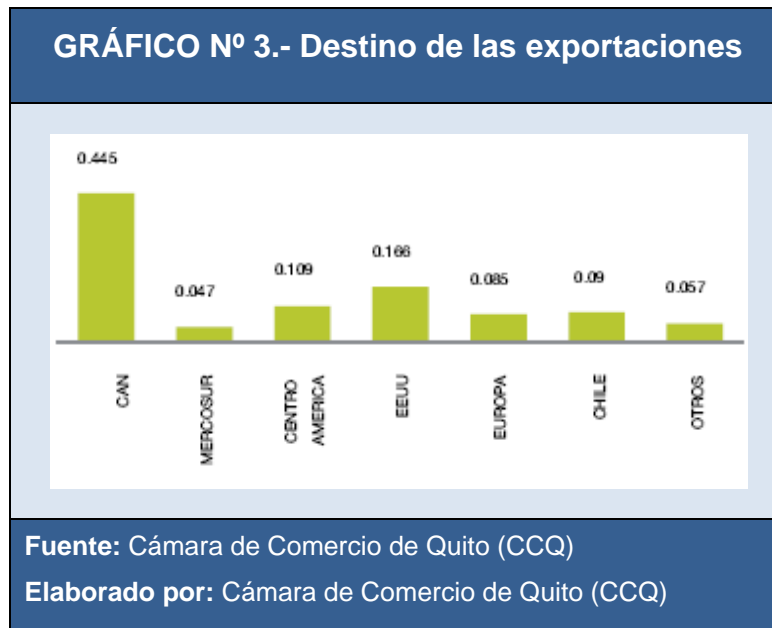
- Limitado nivel tecnológico y manejo de información.
- Falta de crédito, con elevados costos y difícil acceso.
- Falta de introducción de las PYME's en el mercado internacional.
- Carencia de políticas que contribuyan al desarrollo del sector.
- Escasos mecanismos de financiamiento, capacitación y uso de tecnología.
- Bajo nivel de desarrollo y dirección organizacional.
- Destino de la producción básicamente al mercado interno.
- Marco legal inexistente.

A pesar de las limitantes, las PYME's disponen de potencialidades que lamentablemente para muchas empresas son poco conocidas y aprovechadas, las mismas que se enuncian a continuación:

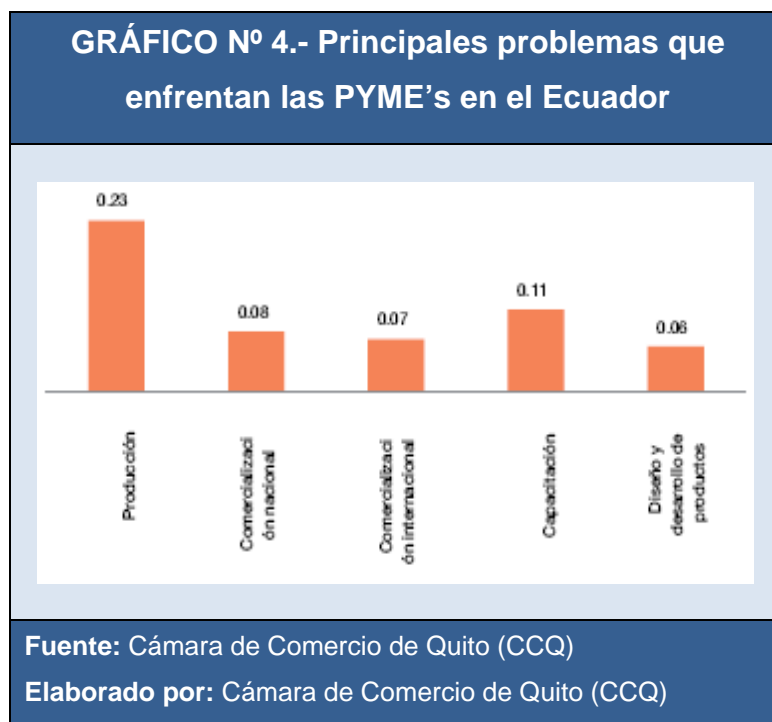
- Componente imprescindible para generar riqueza y empleo.
- Demanda menores costos de inversión.
- Flexibilidad para enfrentar las exigencias del mercado.
- Capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria.
- Factor valioso que dinamiza la economía.
- Posibilidad de conseguir nichos de exportación para bienes no tradicionales.
- Contribuye a un reparto más equitativo del ingreso.
- Consume insumos y materias primas nacionales.



Las PYME's ecuatorianas destinan alrededor de un 44% de sus productos al mercado local, un 26% a las provincias cercanas, un 8% a las provincias fronterizas y tan sólo un 6% a la exportación.



Las PYME's exportan sus productos a los principales mercados, tales como: la CAN con un 44,5%, EE.UU. con un 16,6%, CENTRO AMÉRICA con un 10,9%, EUROPA con un 8,5% y el MERCOSUR con un 4,7%.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Las PYME's ecuatorianas se enfrentan a serios problemas de producción y comercialización nacional e internacional de sus productos, esto se debe en gran medida a una inadecuada e insuficiente tecnología y maquinaria, además de una insuficiente capacitación de su personal y carencia de financiamiento y apoyo del sector financiero.

Es importante generar incentivos ajustados a la realidad que actualmente viven las PYME's con la finalidad de impulsar sus exportaciones; lo que a mediano y largo plazo se traducirá en un incremento de las exportaciones no petroleras y la diversificación de la misma; y como consecuencia se beneficiará tanto la balanza comercial así como la dolarización y existirá más fuentes de empleo para los ecuatorianos. De ahí la influencia que tiene las PYME's para la economía del país; por lo tanto, el actual Gobierno debe generar programas que sean capaces de incentivar y fomentar el crecimiento de la producción y destinar sus excedentes a la exportación.

En este momento las PYME's ecuatorianas destinan tan solo el 6% de sus productos a la exportación (gráfico N°2) a pesar de ser muy competitivas en comparación con productos internacionales.

Evidentemente, existen potencialidades de mercado para las exportaciones de las PYME's, pero la falta de apoyo de asociaciones públicas y/o privadas no les permite exportar sus productos a mercados internacionales. Cabe señalar que diferentes ONG's destinaron cerca de USD15 millones como apoyo productivo para las PYME's ecuatorianas, pues han comprendido que son organismos generadores del desarrollo económico nacional.

El Gobierno a través del Plan Nacional de Desarrollo manifiesta que impulsará, protegerá y fomentará a las PYME's; pues son entidades que tienen la capacidad de dinamizar la economía nacional y sostener el nuevo modelo comercial y laboral del país.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

A continuación se presenta programas y proyectos encaminados al desarrollo de las PYME's ecuatorianas:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007 – 2010	
Programas / Proyectos	Objetivos
Programa Global y Sectorial para el Desarrollo de las PYME's	Contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector.
Proyecto: Formación de Clusters y Redes Productivas	Aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobrevivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
Desarrollo de Emprendedores	Creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros.
Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías	Contar con un sistema informático que contenga datos sistemáticamente actualizados.
Proyecto: Capacitación para el Mejoramiento de la Competitividad de las MIPYME's y Artesanías	Apoyar la modernización de la gestión empresarial, mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de: Gestión de la Calidad y Productividad; Gestión Financiera y Contable; Gestión de Recursos Humanos; Gestión de Comercialización y Mercadeo.
Proyecto: Ferias y Promoción de MIPYME's Artesanías	Apoyar la gestión comercial de las MIPYME's y Artesanías a través de participación en Ferias y Ruedas de Negocios.

Fuente: <http://plan.senplades.gov.ec>

Según la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, el peso que tienen las PYME's en la economía se describe a continuación:

- “Representan el 95% de los establecimientos industriales.
- Participación en el PIB global: 5%
- Participación en el PIB industrial: 24%
- Participación de las Exportaciones: 5%
- Exportaciones a EE.UU.: 2% (180 millones)
- Generación de empleo directo e indirecto: 1.000.000 de personas”.¹

El presente trabajo tiene la finalidad de realizar un estudio dirigido a una empresa considerada PYME por los criterios mencionados en el cuadro N° 1 y cuyo objeto social consiste en la prestación de servicios complementarios de limpieza y mensajería a favor de personas naturales y jurídicas.

La empresa en mención comenzó sus actividades a partir del año 2004 y lamentablemente no dispone de una adecuada gestión financiera que le permita mejorar tanto el control de sus recursos financieros así como el proceso de toma de decisiones, y cuyo resultado se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa.

1.2 Antecedentes

“La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole el análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”.²

¹Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)

²<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Las empresas ecuatorianas y especialmente las PYME's buscan constantemente instrumentos válidos que contribuyan a la toma de decisiones de forma más acertada. Para esto tienden a desarrollar herramientas financieras que en muchas ocasiones no consideran el entorno de la organización y como consecuencia las decisiones gerenciales se basan en supuestos que conllevan al fracaso empresarial.

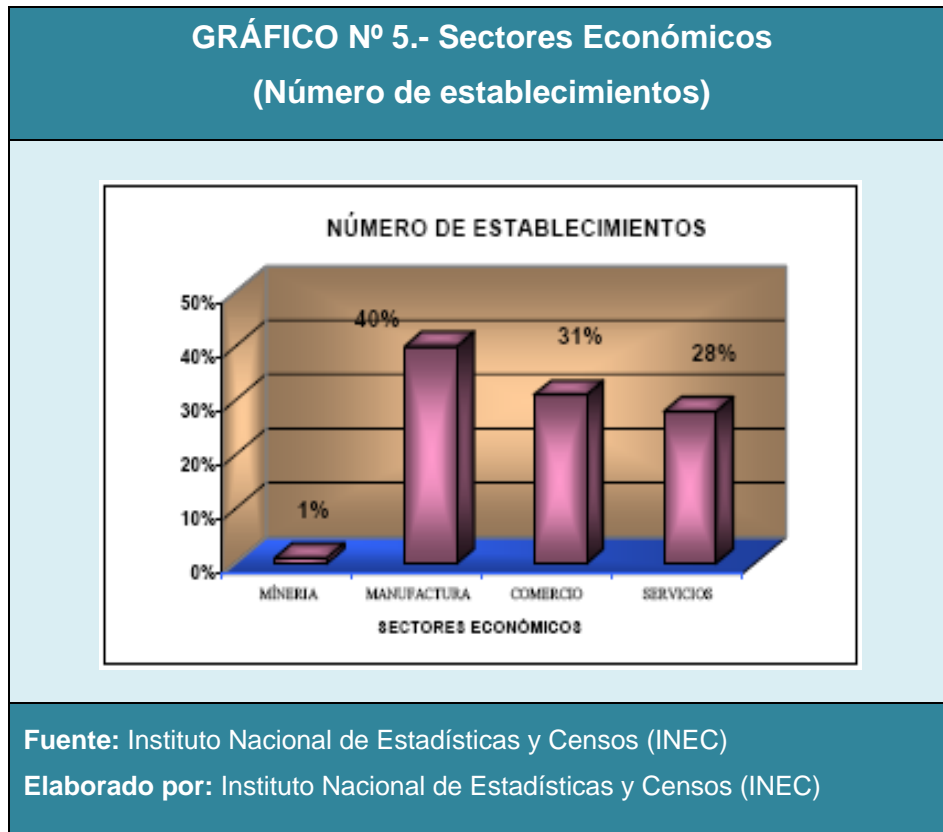
Las PYME's se ven amenazadas en su permanencia y crecimiento por variables tales como: precio, mercado, competidores; y, por factores: económicos, políticos, sociales, migratorios, etc. Por tanto, la necesidad de información financiera vinculada con estos dos aspectos se convierte en un elemento imprescindible a la hora de tomar decisiones en una organización.

Sin embargo, la aplicación de herramientas financieras asociadas al entorno empresarial, no conduce a la solución definitiva de problemas, se requiere de un modelo integral de gestión financiera que permita desarrollar herramientas para un correcto manejo del capital de trabajo, evaluar la inversión del capital, realizar un análisis financiero técnico, que ayude a mejorar el control de recursos financieros de la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la implementación de un modelo de gestión financiera es casi nula, y como resultado basan su permanencia en el mercado mediante la aplicación de métodos tradicionales de administración. Es por ello que se tiene como objetivo dotar de un modelo de gestión financiera a la empresa S&MAS CÍA. LTDA., ya que mediante el desarrollo de este tema la organización tendrá un mejor control de sus recursos financieros.

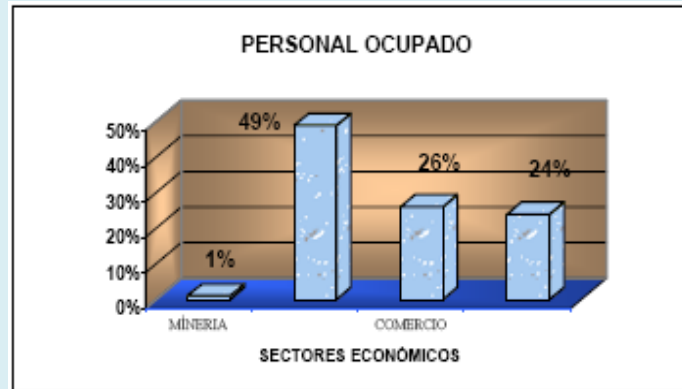
La empresa S&MAS CÍA. LTDA., pertenece al sector terciario o de servicios. Este sector dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los sectores primario y secundario, sin embargo, se lo considera parte del sector productivo, por cumplir actividades de distribución y consumo.

A continuación se realizará un análisis del sector terciario en base a un estudio realizado por el INEC, en el año 2007 a los sectores económicos del Ecuador, respecto a tres variables: número de establecimientos, personal ocupado y producción total.



Se puede evidenciar que el sector manufacturero concentró el mayor número de establecimientos alcanzando un 49%, el sector de comercio un 31% y el sector servicios participó con un 28%, lo cual supone que el sector terciario va adquiriendo mayor importancia en la economía del país.

GRÁFICO Nº 6.- Sectores Económicos (Personal ocupado)

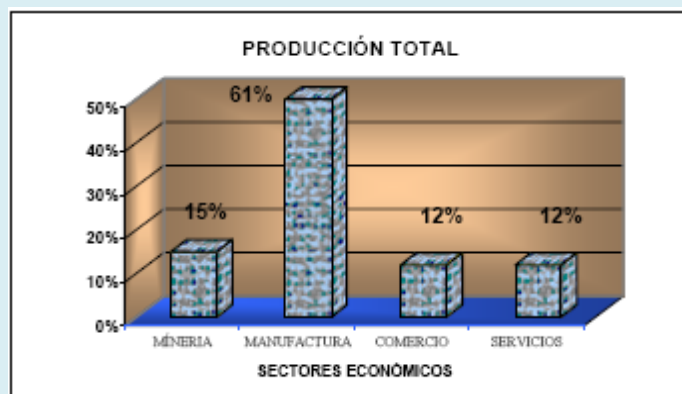


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El sector manufacturero dispuso de un 49% del total de personal ocupado, el sector de comercio un 26% y el sector de servicios ocupó un 24%, lo que evidencia, que el sector terciario colaboró en cierta medida a la generación de fuentes de trabajo.

GRÁFICO Nº 7.- Sectores Económicos (Producción total)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

De los cuatro sectores económicos, el sector manufacturero con el 61% de la producción total generada, es el que más contribuyó con el proceso productivo del país. Le sigue en importancia el sector de la minería con el 15%, y los sectores de servicios y comercio con el 12% respectivamente.

A pesar que el sector servicios haya concentrado el 28% del total de establecimientos económicos y el 24% del personal ocupado, los sectores más productivos en el Ecuador son la manufactura y la minería, cuyo aporte en la producción total fue del 61% y 15%, según el estudio realizado por el INEC. Sin embargo, los sectores de comercio y servicios han tenido un importante crecimiento en los últimos años, puesto que ante la falta de empleo, los ecuatorianos han decidido establecer sus propias líneas de negocio, contribuyendo en cierta medida a la estabilidad económica del país.

1.3 Base Legal

El objeto social de S&MAS CÍA. LTDA., se define de la siguiente manera:

La compañía SERVICIOS Y MANTENIMIENTO ASTUDILLO S&MAS CÍA. LTDA., se dedica a la prestación de todo tipo de servicios tanto a personas naturales así como jurídicas que lo requieran como son a saber: servicios de limpieza, mantenimiento de edificios en: limpieza, pintura, plomería y electricidad.

La selección de personal calificado para todas las áreas que requieran de sus servicios se realizará mediante la tercerización de servicios profesionales. En el futuro la compañía se dedicará a actividades de importación y exportación de equipos, maquinaria necesaria para el cumplimiento de su objeto social.

Para el cumplimiento de sus actividades realizará inversiones y suscribirá participaciones en otras empresas constituidas o por constituirse. Además podrá participar en licitaciones o concursos públicos y/o privados que tengan relación con el objeto social de la compañía; y, realizará toda clase de actos y contratos civiles y/o mercantiles permitidos por las leyes ecuatorianas, siempre que tengan relación con el objeto social de la compañía.

Con respecto a lo mencionado, se debe argumentar que la Junta General de Socios de la compañía S&MAS CÍA. LTDA., reunida el 26 de junio de 2008, resolvió por unanimidad el cambio del Objeto Social, por cuanto era distinto al permitido por el Mandato N°.8 aprobado por el Pleno de la Asamblea Constituyente el 30 de abril de 2008 y puesto en vigencia el 1 de mayo del 2008 que señala lo siguiente:

“Artículo 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

Artículo 3.- Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades Complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria”.³

La Ley Reformatoria al Código del Trabajo, publicada en el R.O. N°.298, del 23 de junio del 2006 que regulaba la tercerización de servicios complementarios e intermediación laboral se derogó por el Mandato

³Mandato Constituyente N°.8

Constituyente N°.8, por tanto, el objeto social de la compañía S&MAS CÍA. LTDA., actualmente se expresa de la siguiente manera:

“La compañía se dedicará a la prestación de actividades complementarias de limpieza y mensajería a favor de personas naturales y jurídicas, en sus instalaciones y bienes. En consecuencia, a más de las actividades señaladas en su objeto social, la compañía solamente podrá realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo”.⁴

De igual forma, es importante conocer la definición de “Actividades Complementarias” y para tal fin, el Reglamento para la aplicación del Mandato Constituyente N°.8, en su Capítulo II de la Contratación de Actividades Complementarias, señala lo siguiente:

“Art. 2.- Definición de actividades complementarias.- Se denominan actividades complementarias, aquellas que realizan personas jurídicas constituidas de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa de actividad complementaria y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y la ley. Constituyen actividades complementarias de la usuaria las de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza”.⁵

El Mandato Constituyente N°.8 ha permitido que miles de ecuatorianos ejerzan nuevamente sus derechos laborales, es decir, percibir remuneraciones justas, establecer organizaciones sindicales, tener estabilidad laboral y llevar a cabo contratos colectivos.

⁴Escritura Pública 26 de junio de 2008

⁵Reglamento para la aplicación del Mandato N°.8

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

De esta forma se pone fin a la utilización de los sistemas tradicionales de contratación laboral como son: tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas.

Las consecuencias han sido positivas y en muchos casos negativas a partir de la aplicación del presente Mandato Constituyente N°.8, por cuanto, trabajadoras/es fueron incorporados a la nómina de las empresas, considerados anteriormente como instrumentos de producción de bienes o generadores de servicios, mientras que otros fueron despedidos a pesar de la existencia de una multa de cuatro mil dólares para las empresas, por cada empleado no reintegrado a sus labores respectivamente.

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., cuenta con aproximadamente 40 empleados que colaboran de manera directa en la prestación del servicio. Cada uno de ellos percibe una remuneración justa, beneficios sociales y aportes al IESS. Por tanto, la compañía fomenta una relación laboral equilibrada y constructiva con sus trabajadores, valora el talento humano y contribuye al desarrollo del país.

Además, es preciso enunciar la base legal que rige la actividad empresarial de S&MAS CÍA. LTDA., es decir, códigos, leyes, mandatos, reglamentos, etc., que permiten regular las operaciones de la compañía y que a continuación se detallan:

BASE LEGAL DE LA COMPAÑÍA S&MAS CÍA. LTDA.

Leyes:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Registro Único de Contribuyentes
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Ley de Seguridad Social

Códigos:

- Código de Trabajo
- Código Mercantil
- Código Tributario

Mandatos:

- Mandato Constituyente N°.8

Reglamentos:

- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley de Registro Único de Contribuyentes
- Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento para la aplicación del Mandato Constituyente N°.8

1.4 La Compañía

1.4.1 Reseña Histórica

La compañía SERVICIOS Y MANTENIMIENTO ASTUDILLO S&MAS CÍA. LTDA. Fue constituida el 30 de junio del 2004 ante el notario Vigésimo Octavo, Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín, mediante resolución N° 04.Q.IJ.2642, emitida por la Superintendencia de Compañías, e inscrita en el Registro Mercantil el 16 de julio del 2004.

El señor Fausto Patricio Astudillo Quimbaila en calidad de Gerente General y como tal representante legal de la compañía, se comprometió a brindar un servicio de excelente calidad para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

La duración de la compañía se estableció en cincuenta años, pero este plazo podría prorrogarse o restringirse de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías y en sus estatutos. La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pero puede establecer agencias o sucursales en otras ciudades del país o en el exterior.

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., inició su actividad operacional con un capital suscrito de cuatrocientos dólares americanos (US\$400,00). Dicho capital se dividió en cuarenta participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de diez dólares cada una.

“Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial N°. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías)”.⁶

“Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía”.⁷

⁶Instructivo para la Constitución

⁷Instructivo para la Constitución

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

A continuación se presenta un cuadro demostrativo sobre el número de socios que constituye la compañía S&MAS CÍA. LTDA., así como la integración de capital:

CUADRO N° 2.- Integración de Capital de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.				
Socios	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital Actual	Participaciones
Fausto Patricio Astudillo Quimbaila	380,00	190,00	190,00	38
Fausto Adalberto Astudillo Sánchez	10,00	5,00	5,00	1
Mario Fabián Astudillo Quimbaila	10,00	5,00	5,00	1
TOTAL	400,00	200,00	200,00	40

**Fuente: Escritura Pública de Constitución de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez**

Sin embargo, el 03 de julio de 2008 la compañía S&MAS CÍA. LTDA., procedió a un Aumento del Capital Social por un valor de nueve mil seiscientos dólares americanos (US\$9.600,00), más el capital social anterior de cuatrocientos dólares americanos (US\$400,00) totaliza una suma de diez mil dólares americanos (US\$10.000,00).

La nueva Integración de Capital se realizó con la finalidad de cumplir una disposición legal para el Registro de las Compañías que prestan servicios complementarios de limpieza y mensajería.

“Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las laborales propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.- Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente N°.8, publicado en el R.O. 330, 6 de mayo de 2008”.⁸ A continuación se presenta un cuadro demostrativo del aumento de capital:

CUADRO N° 3.- Aumento de Capital de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.				
Socios	Capital Anterior	Capital Suscrito y Pagado	Capital Actual	Participaciones
Fausto Patricio Astudillo Quimbaila	380,00	9.600,00	9.980,00	9.980
Fausto Adalberto Astudillo Sánchez	10,00	0,00	10,00	10
Mario Fabián Astudillo Quimbaila	10,00	0,00	10,00	10
TOTAL	400,00	9.600,00	10.000,00	10.000

**Fuente: Acta de la Junta General de socios de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez**

En consecuencia el capital social de la compañía S&MAS CÍA LTDA., suma diez mil dólares (US\$10.000,00), dividido en diez mil participaciones de un dólar cada uno (US\$1,00), distribuidas entre sus socios.

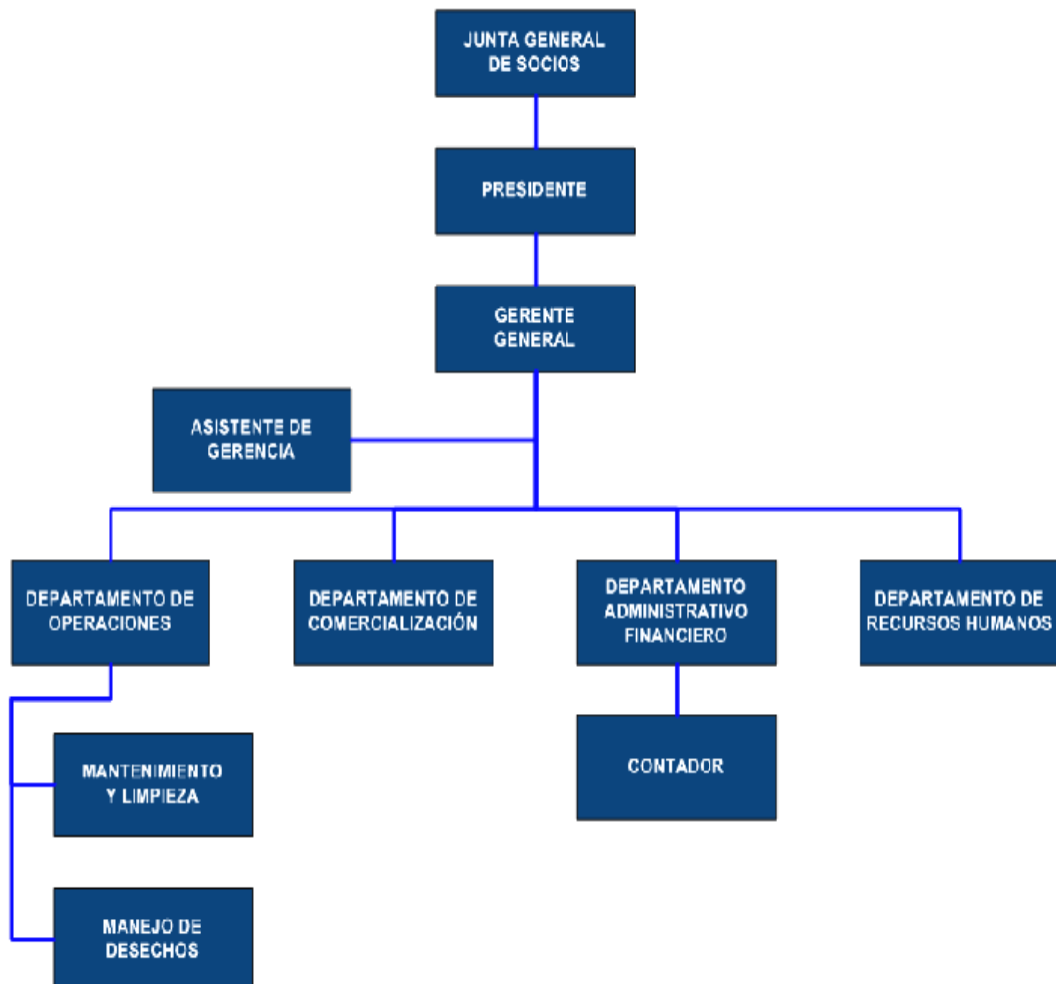
⁸Instructivo para la Constitución

El capital social de la compañía ha sido pagado en su totalidad, del que los socios responderán solidariamente frente a la compañía, con respecto a terceros.

1.4.2 Organización Interna

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., no dispone de un organigrama estructural, pero de acuerdo a sus actividades se puede establecer su estructura organizativa a través del siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 8.- Organigrama Estructural de S&MAS CÍA. LTDA.



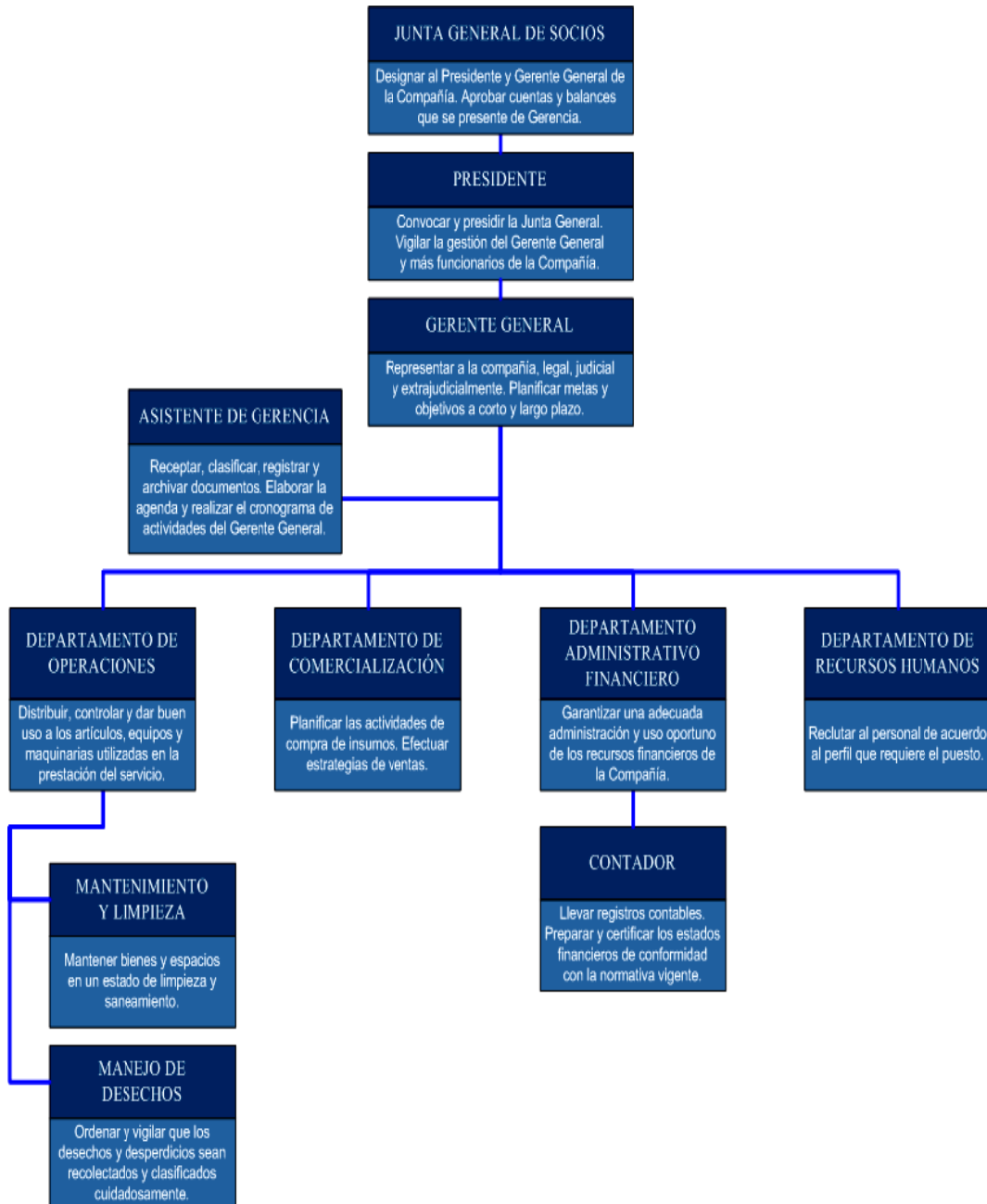
Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

GRÁFICO N° 9.- Organigrama Funcional de S&MAS CÍA. LTDA.



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborador por: Jhuly Pabón Gómez

1.4.2.1 Descripción de Funciones

A continuación se detalla las funciones de los departamentos:

JUNTA GENERAL DE SOCIOS
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none">• Designar al Presidente y Gerente General de la Compañía.• Remover al Presidente, Gerente General y Comisarios.• Aprobar cuentas y balances que se presente de Gerencia.• Resolver la forma de reparto de utilidades y capitalización de reservas.• Acordar aumentos de capital de la Compañía.• Acordar la reforma de estatutos de la Compañía.• Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía de acuerdo con la Ley y los presentes Estatutos.• Autorizar la compraventa, constitución de gravámenes sobre bienes inmuebles de la Compañía.

PRESIDENTE
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none">• Convocar y presidir la Junta General.• Cuidar del cumplimiento de las estipulaciones estatutarias y de las leyes de la República en la marcha de la sociedad.• Sustituir al Gerente General en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de este.• Firmar con el Gerente General los certificados provisionales y definitivos de aportaciones; y, las actas de la Junta General con el Secretario.• Vigilar la gestión del Gerente General y más funcionarios de la Compañía.

GERENTE GENERAL

FUNCIONES:

- Representar a la Compañía, legal, judicial y extrajudicialmente.
- Organizar y dirigir las dependencias de la Compañía.
- Informar a la Junta General acerca de la situación administrativa y financiera de la Compañía.
- Realizar evaluaciones constantes sobre el cumplimiento de las funciones de los departamentos de la Compañía.
- Planificar metas y objetivos a corto y largo plazo.
- Vigilar que el departamento financiero y específicamente el contador lleve los registros y sus análisis correctamente.
- Establecer políticas de funcionamiento y desarrollo empresarial que permitan orientar las actividades de la Compañía.

ASISTENTE DE GERENCIA

FUNCIONES:

- Elaborar la agenda del Gerente General.
- Realizar el cronograma de actividades del Gerente General.
- Receptar, clasificar, registrar y archivar documentos del Gerente General.
- Redactar documentos en el ámbito de su competencia.
- Digitar, imprimir y fotocopiar documentación encomendada.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES:

- **Desarrollar políticas de administración de recursos humanos.**
- **Mantener actualizados los documentos y registros del personal.**
- **Reclutar al personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.**
- **Mantener informado al personal sobre logros obtenidos.**
- **Capacitar al personal sobre la materia de derecho laboral y otras materias legislativas que le conciernan, disponiendo de un archivo de éstas disposiciones legales.**
- **Capacitar y desarrollar cursos, programas y actividades que mejoren los conocimientos del personal**
- **Realizar los trámites de incorporación, promoción, retiro o despido así como lo relacionado a licencias, permisos, vacaciones, asistencia, cargas familiares, certificaciones y demás solicitudes del personal.**
- **Controlar la asistencia, puntualidad y horarios de trabajo.**
- **Desarrollar programas de bienestar y recreación para el personal y su grupo familiar, de esta forma se pretende**

mejorar tanto la calidad de vida de los trabajadores así como el ambiente laboral.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

FUNCIONES:

- **Analizar las cuentas específicas e individuales del Balance General y Estados de Resultados, con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la Compañía.**
- **Verificar que los estados financieros hayan sido elaborados según la normativa vigente, coordinando su oportuna presentación tanto a la Junta General de Socios así como a los entes reguladores de la Compañía.**
- **Garantizar una adecuada administración y uso oportuno de los recursos financieros de la Compañía a través de registros y procedimientos justificados con la legislación vigente.**
- **Establecer presupuestos en el corto y largo plazo para una adecuada administración de los recursos económicos.**
- **Supervisar las actividades ejercidas por el contador.**
- **Realizar planes de financiamiento en el corto y largo plazo.**
- **Autorizar al departamento de comercialización la facturación a crédito.**
- **Administrar y autorizar préstamos para el personal.**

CONTADOR

FUNCIONES:

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

- Llevar registros contables.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Pagar sueldos y salarios a los trabajadores.
- Coordinar el pago a proveedores, monto y fechas de vencimiento.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con la normativa vigente.
- Preparar y presentar informes sobre situación financiera de la Compañía.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

FUNCIONES:

- Planificar y organizar las actividades de compra de insumos.
- Estructurar el presupuesto de compras y ventas.
- Realizar la gestión de compras (cotizaciones, pedidos, facturas).
- Facturar (contado y/o crédito) la venta del servicio.
- Establecer de forma periódica estrategias de ventas.
- Desarrollar promociones de venta del servicio y publicidad.
- Atender a los clientes de la compañía.
- Vigilar el cumplimiento de la prestación del servicio.

FUNCIONES:

- Gestionar los materiales necesarios para la limpieza.
- Distribuir, controlar y dar un adecuado uso a los artículos, equipos y maquinarias utilizadas en la prestación del servicio.
- Guardar y custodiar los equipos y materiales de limpieza asignados.
- Programar y planificar los trabajos a ejecutar con el personal.

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO:

- Mantener bienes y espacios en un estado de limpieza y saneamiento.
- Verificar que se realicen las actividades de limpieza con regularidad.
- Supervisar las labores de limpieza en áreas específicas.

MANEJO DE DESECHOS:

- Supervisar, evaluar e implementar programas para atender la prestación de servicios de limpieza y recolección de residuos.
- Elaborar planes relativos al manejo de desechos para el cuidado del medio ambiente e higiene sanitaria.
- Ordenar y vigilar que los desechos y desperdicios sean recolectados y clasificados cuidadosamente con el fin de no afectar el medio ambiente y la salud de los clientes.

1.4.3 Filosofía Empresarial

Respecto a la filosofía empresarial, la compañía S&MAS CÍA. LTDA., no ha establecido su misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos, sin embargo, el Gerente General colaboró en el presente estudio, indicando cuál es el propósito o la razón de ser de la compañía, sus expectativas en el largo plazo, objetivos organizacionales; y, los valores y principios que rigen la actividad de la compañía. Con base en los argumentos dados por el Gerente General de S&MAS CÍA. LTDA., se propone la siguiente filosofía empresarial:

1.4.3.1 Misión

Brindar un servicio integral de limpieza y mantenimiento que satisfaga las expectativas de nuestros clientes, dirigido al sector comercial, industrial, institucional y residencial; fundamentados en los principios de calidad, trabajo en equipo, respeto al medio ambiente y mejoramiento continuo.

1.4.3.2 Visión

Ser la empresa líder en la prestación de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento; dirigido al sector comercial, industrial, institucional y residencial, contando con una gestión humana altamente calificada, para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

1.4.3.3 Objetivos

A continuación se propone los objetivos: general y específicos de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.:

General:

- Brindar un servicio de excelente calidad a los diferentes sectores del país, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y lograr de esta manera su fidelización con el servicio.

Específicos:

- Ser una empresa reconocida en la prestación de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento a favor de personas naturales y jurídicas, en sus instalaciones y bienes.
- Ofrecer servicios complementarios de limpieza y mantenimiento a precios competitivos, resultado de una buena y estrecha relación con proveedores nacionales.
- Establecer un estricto control de los gastos; sin dejar a un lado aquellas inversiones que permiten el desarrollo de nuevos procedimientos y técnicas que mejore la prestación del servicio.
- Optimizar el proceso de aplicación del servicio y recursos utilizados para el efecto, mediante una correcta y continua verificación de su eficiencia, efectividad y economía; obteniendo de esta forma calidad en el servicio.
- Fomentar una sólida cultura organizacional mediante la ejecución de cursos, programas y actividades referentes a la comercialización del servicio, atención al cliente y relaciones humanas, de tal modo que mejore la calidad de vida del personal así como el ambiente laboral y se vea reflejado en el servicio que se brinda a los clientes.

1.4.3.4 Principios y Valores

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

PRINCIPIOS	
Mejoramiento continuo	En cada uno de los procesos para ser más productivos y competitivos, mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.
Trabajo en equipo	Fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
Calidad	Entendido como la responsabilidad de hacer las cosas bien, utilizando mecanismos de planificación, ejecución y retroalimentación, para generar estrategias de mejoramiento continuo en todos los procesos.
Respeto y armonía con el medio ambiente	Garantizar la calidad de vida de las futuras generaciones.
La Gestión Humana	Pues la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, siendo la única ventaja competitiva para la empresa su capital humano.
VALORES	
Confidencialidad	Respecto a la información de la entidad y de nuestros clientes. Velar por el buen nombre de la empresa, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar la calidad del servicio que se ofrece.
Responsabilidad	El manejo eficiente de los recursos para la ejecución de nuestras actividades para cumplir con excelencia y calidad los objetivos y metas organizacionales.
Ética profesional	Que defina la lealtad que le debe a su trabajo, profesión, empresa y compañeros de labor.
Eficiencia	Logrando los mayores resultados con la mínima inversión.

1.4.4 Giro del Negocio

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., se dedica a brindar servicios complementarios de limpieza y mantenimiento, en instalaciones y bienes, a favor de personas naturales y/o jurídicas. La compañía ofrece además servicios de mensajería y capacitación para personal de limpieza.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se detalla, a quienes va dirigido el servicio, y cuáles son las instalaciones y bienes que son objeto de limpieza y mantenimiento:

El servicio más importante que brinda la compañía S&MAS CÍA. LTDA., es la limpieza y mantenimiento de instalaciones a empresas (públicas y/o

CUADRO Nº 4.- Servicios que ofrece S&MAS CÍA. LTDA.	
LIMPIEZA EN:	LAVADO DE:
<ul style="list-style-type: none">• Casas	<ul style="list-style-type: none">• Alfombras
<ul style="list-style-type: none">• Edificios	<ul style="list-style-type: none">• Muebles en seco
<ul style="list-style-type: none">• Instituciones públicas	<ul style="list-style-type: none">• Pisos (mármol, lacado, baldosa)
<ul style="list-style-type: none">• Instituciones privadas	<ul style="list-style-type: none">• Vidrios
<ul style="list-style-type: none">• Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none">• Persianas
<ul style="list-style-type: none">• Hoteles	<ul style="list-style-type: none">• Baños (desinfección)
<ul style="list-style-type: none">• Colegios, universidades	SERVICIOS DE:
<ul style="list-style-type: none">• Centros deportivos	<ul style="list-style-type: none">• Mensajería
<ul style="list-style-type: none">• Restaurantes	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

privadas). Su actividad se desarrolla de la siguiente manera:

- **TRABAJO DIARIO:**

- 1.- Aspirado de alfombras.
- 2.- Limpieza de muebles y equipos de oficina.
- 3.- Limpieza y conservación de pisos (mármol, alfombra, baldosa, lacado).
- 4.- Limpieza de escaleras y pasamano.
- 5.- Mantenimiento de las áreas de ingreso (cuatro veces al día).
- 6.- Aseo y desinfección de baños en su totalidad (dos veces al día).
- 7.- Recolección y desalojo de basura.

- **TRABAJO SEMANAL:**

- 1.- Encerado de pisos.
- 2.- Desinfección ambiental de las oficinas.
- 3.- Mantenimiento de persianas, cortinas, muebles y puertas.

- **TRABAJO MENSUAL:**

- 1.- Tratamiento de elementos de madera.
- 2.- Limpieza de vidrios en áreas internas.

- **TRABAJO SEMESTRAL:**

- 1.- Lavado de alfombras y cortinas en su totalidad.
- 2.- Limpieza de vidrios y divisiones exteriores.
- 3.- Limpieza de paredes revestidas y no revestidas.

1.5 Marco Teórico

La mayor parte de proyectos requieren que se invierta en capital neto de trabajo. Los componentes principales de éste son el efectivo, inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El capital de trabajo incluye el efectivo que se necesita para la operación cotidiana de la empresa. No incluye el efectivo excedente, que es el que no se requiere para operar el negocio y sería posible invertir a la tasa de mercado.

El ciclo de efectivo. El nivel de capital de trabajo refleja el lapso de tiempo entre el momento en que el efectivo sale de una empresa al comienzo del proceso de producción y aquél en que regresa. Primero, una compañía compra inventario de sus proveedores, en forma de materia prima o bienes terminados. Aun si el inventario estuviera en forma de bienes terminados, tal vez pase cierto tiempo almacenado antes de venderse. Es común que una compañía compre a crédito su inventario, lo que significa que no tiene que pagar en efectivo en el momento inmediato de adquirirlo. Es frecuente que cuando el inventario se vende sea a través de un crédito. El ciclo de efectivo de una empresa es el lapso de tiempo entre el momento en que paga el efectivo para comprar su inventario inicial y aquel en que recibe efectivo por vender los artículos producidos con dicho inventario. **El ciclo de operación** de la compañía es el lapso promedio del tiempo entre el momento en que compra originalmente su inventario y aquel en que recibe el efectivo por la venta de su producto. Si la compañía paga en efectivo su inventario, este período es idéntico a su ciclo de efectivo. Sin embargo, la mayoría de empresas compra su inventario a crédito, lo que reduce la cantidad de tiempo entre la inversión y la recepción de efectivo. Entre más largo sea el ciclo de efectivo de una compañía, más capital de trabajo tiene, y más efectivo necesita para sostener sus operaciones diarias.⁹

Administración del Capital de Trabajo

⁹BERK Jonathan, Finanzas Corporativas, Capítulo 26, p 830 - 831

La administración del capital de trabajo consiste en elegir los niveles de efectivo, los valores comerciables, cuentas por cobrar, e inventarios, así como el nivel y la mezcla de los tipos de financiamiento a corto plazo. La administración del capital de trabajo incluye varias relaciones básicas de negocios:

- **Impacto de ventas.** Una compañía debe elegir sus niveles de cuentas por cobrar y de inventarios. La concesión de un crédito fácil y un nivel elevado de inventarios pueden ayudar a fomentar las ventas y a obtener pedidos rápidamente, pero estas prácticas también aumentan los costos.
- **Liquidez.** Una empresa debe elegir sus niveles de efectivo y de valores comerciales, tomando en consideración la liquidez necesaria y los saldos compensatorios requeridos.
- **Relaciones con los depositarios de interés.** Los proveedores y los clientes resultan íntimamente afectados por la administración del capital de trabajo. A los clientes les preocupa la habilidad de la empresa de entregar productos y servicios de alta calidad a tiempo y a un precio competitivo. Una empresa tiene preocupaciones similares acerca de sus proveedores. La reputación de una empresa en estas dimensiones depende principalmente de la forma en la cual administra sus activos y sus pasivos a corto plazo.
- **Mezcla de financiamiento a corto plazo.** Una empresa debe elegir su mezcla de tipos de financiamiento a corto plazo, así como sus proporciones de financiamiento a corto y largo plazo, tomando en cuenta sus objetivos de rendimiento y de riesgo.¹⁰

Administración de las cuentas por cobrar

¹⁰R. EMERY, Administración Financiera Corporativa, Capítulo 19, p 597 - 598

Establecer los estándares de crédito.

En primer lugar, la administración debe decidir acerca de sus estándares de crédito. ¿Dará crédito a cualquier persona que lo solicite? O, ¿será selectiva y lo concederá sólo aquellos clientes con riesgo muy bajo de crédito? A menos que la compañía adopte la primera política, necesitará evaluar el riesgo crediticio de cada consumidor antes de decidir si lo concede.

Establecer las condiciones del crédito.

Después de que una empresa decide sus estándares de crédito, debe fijar las condiciones de éste. La compañía decide acerca de la extensión del período antes de que deba hacerse el pago (el período “neto”) y elige si ofrece un descuento para estimular que los pagos se hagan pronto. Si ofrece un descuento, también debe determinar el porcentaje y período de descuento. Si la compañía es de pequeñez relativa, es probable que siga el ejemplo de otras empresas de la industria para establecer dichas condiciones.

Establecer la política de cobranza.

La última etapa en el desarrollo de una política de crédito consiste en decidir respecto del cobro. El contenido de esta política varía desde no hacer nada si un cliente paga en forma tardía (por lo general no es una buena opción), enviar una carta diplomática para requerir el pago, cobrar intereses sobre los pagos que se retrasan más de cierto período específico, hasta amenazar con tomar acciones legales al primer retraso.¹¹

Implicaciones del análisis del estado de flujo de efectivo.

¹¹BERK Jonathan, Finanzas Corporativas, Capítulo 26, p 836

Uno de los principales beneficios del estado de flujos de efectivo (especialmente con el método directo) es que el usuario se forma una idea razonablemente detallada de las transacciones operativas, de inversión y financiamiento de una empresa que implican el uso de efectivo. Este desglose en tres partes del flujo de efectivo ayuda al usuario a evaluar las fortalezas y debilidades que tienen las compañías, así como las que pueden tener a futuro. Con el tiempo, la fuerte generación interna de efectivo operativo se consideraría como una señal positiva.

El inadecuado flujo de efectivo operativo hará que los analistas revisen el crecimiento anormal de las cuentas por cobrar y el inventario, o ambas cosas. No obstante, incluso el flujo de efectivo operativo adecuado no es suficiente para garantizar el éxito. Los usuarios de estados necesitan determinar el grado en que el flujo operativo se utiliza para asignar fondos para las inversiones, reducciones de deuda y dividendos necesarios.

Es posible que la necesidad exagerada de fuentes externas de financiamiento sea una señal de peligro. En suma, el estado de flujo de efectivo es una rica fuente de información. El problema con este estado (y con otros estados financieros) es que se debe usar junto con otros estados y notas para entender realmente la situación de las empresas.¹²

La planificación financiera

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen

¹²VAN HORNE James, Fundamentos de Administración Financiera, Capítulo 7, p 181

previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.¹³

Uso de Razones Financieras

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita ciertos patrones. El patrón utilizado con mucha frecuencia es una razón, o índice, que relaciona dos piezas de información financiera entre sí. El análisis y la interpretación de las diversas razones deben proporcionar a los analistas experimentados y hábiles una mejor comprensión de la situación financiera y del desempeño de la empresa que la que obtendrían sólo con el análisis de la información financiera.

Análisis de tendencias. El análisis de las razones financieras representa dos tipos de comparaciones. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasada y otras que se esperan para el futuro de

¹³<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>

la misma empresa. La razón de circulante (la razón de activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados, o proforma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

Comparación con otros. El segundo método de comparación incluye comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o con los promedios de una industria en el mismo momento de tiempo. Esta comparación proporciona una visión interna de la situación financiera y el desempeño relativo de la empresa.¹⁴

Proceso de la planificación financiera

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales los exigen siempre.

¹⁴VAN HORNE, Administración Financiera, Capítulo 27, p 777

Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante períodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos.

Planes financieros a corto plazo (operativos)

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un período de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.¹⁵

Gestión Financiera

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

¹⁵GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Capítulo 3, p 102 - 103

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa).
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).
- El análisis respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.¹⁶

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazos y las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos. Juntos, constituyen un plan estratégico.

¹⁶<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

En algunas compañías, en especial en aquellas comprometidas con revisiones regulares de la estrategia y con el desarrollo de planes estratégicos explícitos, se hace circular entre los administradores y empleados un documento que describe el plan estratégico de la compañía (aun cuando ciertas partes del mismo se omitan o expresen en términos generales, pues si su revelación es demasiado sensible antes de que se pongan en práctica, da lugar a riesgos innecesarios). En otras compañías, el plan estratégico no se transcribe para su amplia distribución, sino que más bien existe en forma de acuerdos y compromisos orales entre los administradores acerca de hacia dónde debe dirigirse la empresa, qué debe lograr y cómo debe proceder.

Los objetivos organizacionales son la parte del plan estratégico que se explica y se comunica con más frecuencia de una manera muy clara a administradores y empleados. Algunas compañías exponen en forma detallada los elementos clave de sus planes estratégicos en el reporte anual de la compañía a los accionistas o en declaraciones proporcionadas a los medios de negocios, mientras que otras se abstienen en forma deliberada de una franca exposición pública de sus estrategias por razones de sensibilidad competitiva.¹⁷

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

¹⁷ STRICKLAND Thompson, Administración Estratégica conceptos y casos, Edición décimo primera, p 15 - 16

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.¹⁸

Las visiones estratégicas trazan el futuro de una compañía.

El término de visión estratégica está inherentemente más orientado hacia el futuro que los términos que se utilizan a menudo, tales como propósito del negocio o exposición de la misión. Las exposiciones de la misión o del propósito del negocio que la mayor parte de las compañías incluyen en sus reportes anuales tienden a abordar más el presente (“¿cuál es nuestro negocio?”) que las aspiraciones y la dirección a largo plazo de la organización (hacia dónde nos dirigimos, qué cosas nuevas pretendemos buscar, cuál queremos que sea nuestra configuración de negocios dentro de cinco o 10 años, en qué clase de compañía estamos tratando de convertirnos y qué clase de posición de mercado a largo plazo pretendemos lograr). Sin embargo, una exposición del propósito / la misión orientada al aquí y ahora, que ponga de relieve los límites del negocio actual de la compañía, es una lógica posición ventajosa desde la cual podemos observar el camino, decidir cuáles deben ser la configuración de negocios y el enfoque al cliente de la empresa y trazar una trayectoria estratégica que deba seguir la compañía. Como regla, las

¹⁸DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Edición Novena, p 13 - 14

visiones estratégicas deben plantear un horizonte de tiempo de una década o más.

La misión o la visión no es obtener utilidades

En ocasiones, las compañías expresan su propósito de negocios o su misión en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. El deseo de obtener una utilidad no dice nada del escenario en el cual se buscan utilidades. Las misiones o visiones basadas en la obtención de una utilidad no pueden distinguir un tipo de empresa que busca utilidades de otro; los negocios y la dirección a largo plazo de Sears evidentemente son diferentes de los negocios y la dirección a largo plazo de Toyota, aun cuando ambas se esfuerzan en obtener utilidades.¹⁹

Los fines que son los resultados que persiguen las acciones, son de tres tipos:

- Las metas. Los fines que se espera alcanzar dentro del período cubierto por el plan.
- Los objetivos. Los fines que no se espera alcanzar sino hasta después del período para el que se planea, pero hacia los que sí se puede avanzar dentro de este período.
- Los ideales. Los ideales son los fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se cree que es posible avanzar.

Las metas, por lo tanto, se pueden considerar como medios para alcanzar los objetivos. Los objetivos, por su parte, se pueden considerar como medios para perseguir los ideales.

¹⁹STRICKLAND Thompson, Administración Estratégica conceptos y casos, Edición décimo primera, p 29 - 30

El procedimiento para determinar qué fines deben perseguirse, empieza con la especificación de los ideales, continúa con los objetivos y termina con las metas. La siguiente fase de la planeación está relacionada con la selección de los medios con los cuales se van a perseguir los fines seleccionados.

La selección de los ideales constituye el meollo de la planeación interactiva. Cuando se trata de un sistema que todavía no está en funcionamiento, dicha selección se hace a través de un diseño idealizado. Tratándose de sistemas ya en funcionamiento, se requiere de un rediseño idealizado. Tanto el diseño como el rediseño son la concepción del sistema que a los diseñadores les gustaría tener en este momento, futuro. Por lo tanto, no hay necesidad de pronosticar el medio ambiente en el que se operará el sistema; lo que interesa es su medio ambiente actual. No obstante, también entran en el diseño las suposiciones acerca de los futuros medios ambientes en los que el sistema podría tener que operar.

El diseño idealizado de un sistema debe ser: 1) técnicamente factible, 2) operacionalmente viable y 3) capaz de rápido aprendizaje y adaptación.²⁰

²⁰ACKOFF Russell, Planificación de la empresa del futuro, p 131 - 132

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Macroambiente

2.1.1 Entorno Económico

Históricamente, Ecuador ha sido catalogado como un país de gran inequidad social; con serias deficiencias en su progreso institucional; con una economía subdesarrollada; y, una fuerte inestabilidad política. Prueba de ello, en enero del año 2000, producto de una de las peores crisis del sistema financiero, se adoptó la dolarización como el nuevo esquema económico del país, perdiendo de forma irresponsable importantes factores de la economía macroeconómica, como son: la política monetaria y cambiaria.

A continuación se menciona varias manifestaciones y/o consecuencias de la crisis financiera:

- Quiebre financiero de la banca privada.
- Recesión económica.
- Default de la deuda.
- Aumento del desempleo y del subempleo.
- Reducción del salario real.
- Aumento de la pobreza.
- Inestabilidad política.
- Inestabilidad social.
- Crecimiento y expansión del proceso migratorio.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Al haber transcurrido diez años del nuevo esquema económico los resultados obtenidos han sido deficientes, pues no ha existido una sostenida reactivación productiva; no se ha generado diversificación de las exportaciones, es decir, la economía ecuatoriana aún depende del petróleo y de los mismos productos agrícolas tradicionales; y, la generación de empleo es escasa. Aunque, la equidad social mejoró y las tasas de interés se redujeron lo que se ha alcanzado con la dolarización es limitado.

En la actualidad, Ecuador se encuentra en medio de la crisis internacional que inició en Estados Unidos con la explosión de la inmensa burbuja especulativa creada en los mercados bursátiles y principalmente en el mercado inmobiliario.

Los sistemas financieros y las bolsas de valores fueron considerados en su momento como el primer medio de transferencia de la crisis internacional en el corto plazo. Ventajosamente, Ecuador no fue afectado por este medio de transmisión, producto del escaso desarrollo de sus bolsas de valores y el elevado nivel de solvencia y liquidez de su sistema financiero.

Sin embargo, se evidenció algunos efectos por otro tipo de medios de transferencia de la crisis, como son: la disminución de las remesas de los migrantes ecuatorianos por la pérdida de empleo en Estados Unidos y Europa; y, la caída de la demanda mundial de productos (petróleo, materias primas) que afecta las exportaciones nacionales.

“El crecimiento del PIB del año 2009 fue 0,36%, éste obedeció por una parte a la subida del Consumo del Gobierno (4,03%), y por otra al decrecimiento tanto de las exportaciones como de las importaciones en 5,9% y 11,57% respectivamente. El decrecimiento de las exportaciones fue principalmente en Petróleo (6,09%) y Productos Alimenticios Diversos (1,73%), ocasionado en gran medida por el impacto de la crisis a nivel

internacional; mientras que en las importaciones se registró disminución en los rubros de Maquinaria y Equipo (18,23%), Productos Químicos (4,53%) y Transporte (18,3%)”.²¹

Ante la posibilidad de una balanza comercial negativa, el gobierno ecuatoriano estableció medidas encaminadas a frenar las importaciones de productos de consumo, especialmente de tipo suntuario y en su lugar promueve el consumo nacional y las exportaciones con la finalidad de garantizar la estabilidad monetaria del país y el equilibrio en la balanza de pagos.

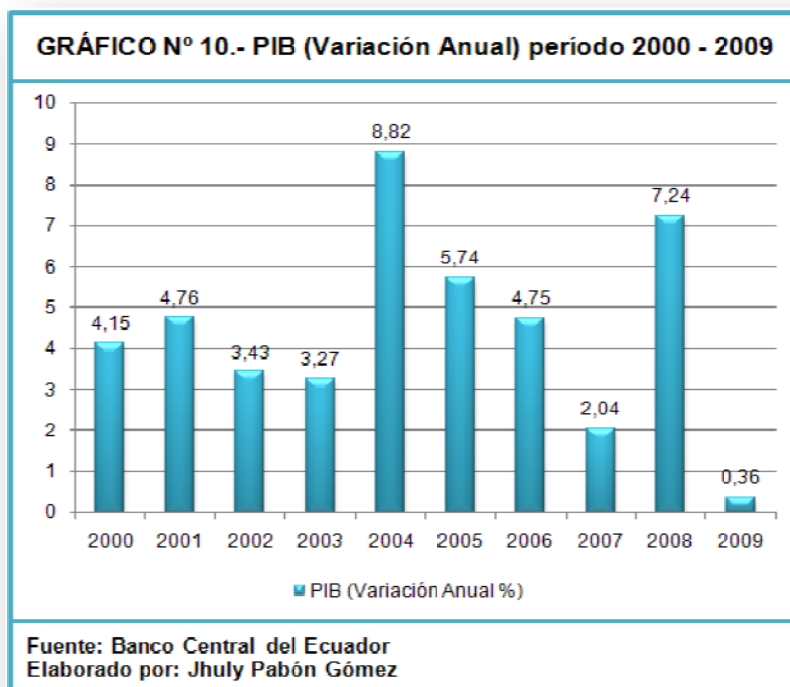
Es por eso, que el Ecuador debe enfrentar los efectos de la crisis económica internacional a través del desarrollo de estrategias que le permitan superar lo peor de la crisis con los menores costos posibles, y políticas que conduzcan a dar respuestas a los mayores problemas estructurales de la economía del país.

2.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo - Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”.²² A continuación se presenta la Variación Anual del PIB:

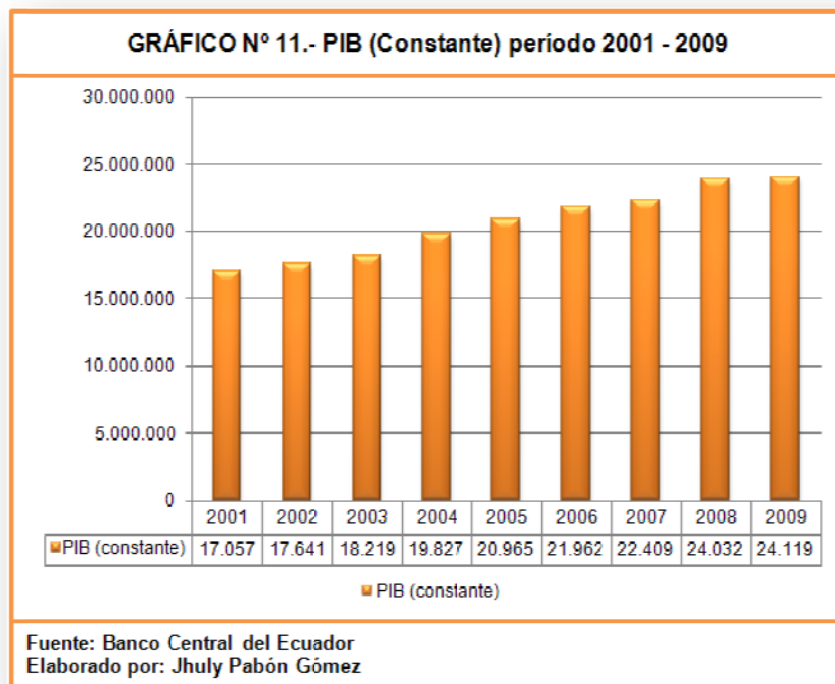
²¹<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

²²<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>



El año 2001 fue especialmente significativo para el país, por cuanto a fines de siglo, se enfrentó una de las peores crisis político – económico que culminó con cinco años de inestabilidad política, con cuatro gobiernos sucesivos y con el establecimiento de la dolarización como medida desesperada para detener una eventual hiperinflación en momentos en que, el cierre de las principales instituciones financieras habían desmoronado la economía ecuatoriana.

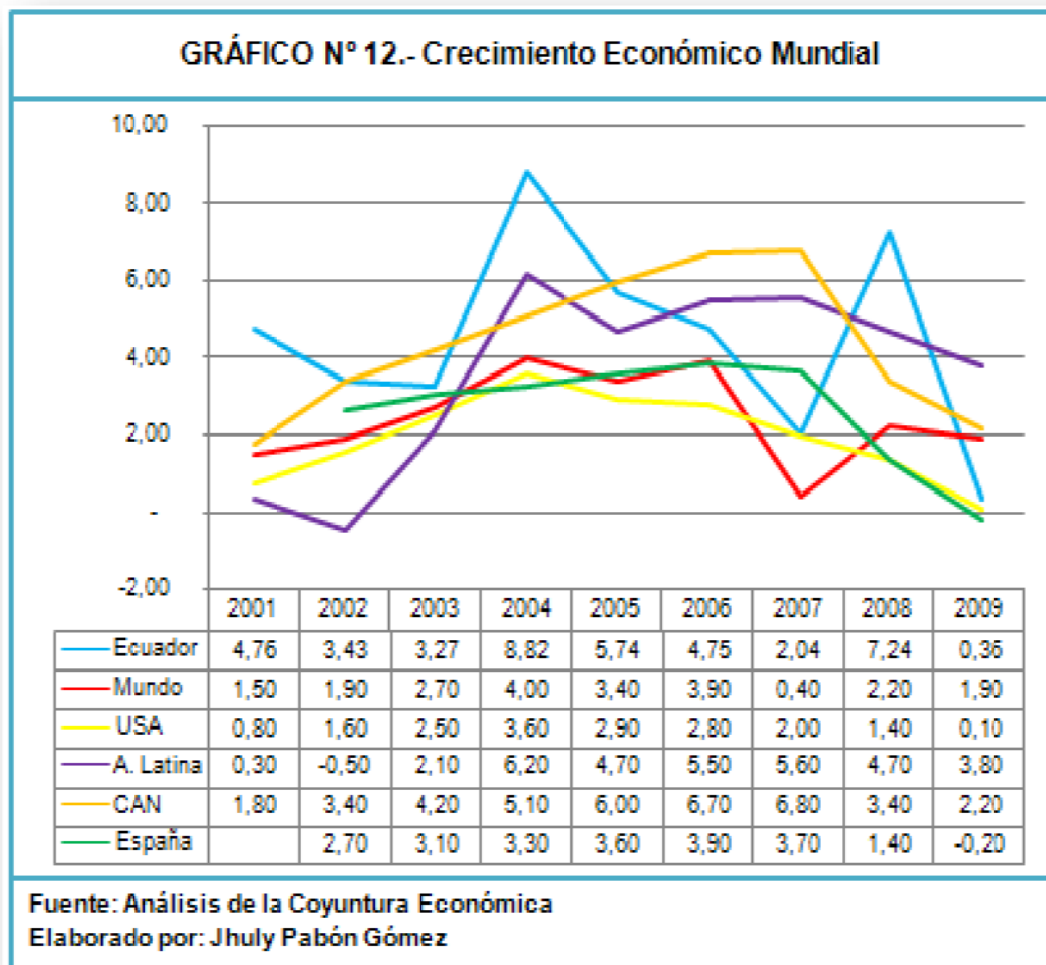
Las medidas tomadas durante la crisis económica produjeron resultados positivos en la reactivación del crecimiento económico, esto se evidenció con el crecimiento del PIB que fue del 4,76% para el año 2001. Es importante mencionar que la exportación de petróleo es, hasta ahora, la principal fuente de ingresos del país, es por eso, que para el año 2004 el PIB constante alcanzó un histórico 8,82% superior a lo obtenido en el 2003 cuyo crecimiento económico fue tan sólo de un 3,27%. Esto obedeció en gran medida a la producción de petróleo por parte de compañías privadas mediante la utilización del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).



A partir del año 2006, las exportaciones de crudo se redujeron de forma considerable y a pesar que el valor de tales exportaciones se sostuvo debido al aumento del precio del barril de petróleo, el PIB creció en apenas un 4,75%. En el año 2007 el PIB alcanzó un 2,04%, tal porcentaje fue producto de la caída tanto del PIB petrolero así como del PIB no petrolero. Además el cambio en el marco institucional del Ecuador previsto por la Asamblea Constituyente tuvo un fuerte impacto en las decisiones de inversión.

En el año 2008, el país tuvo un elevado crecimiento económico debido al aumento de las exportaciones y del precio del barril de petróleo. De igual forma, el sector no petrolero contribuyó en el crecimiento del PIB. Por tanto, los factores mencionados explican el incremento de un 7,24% del PIB Real Total.

La drástica caída de la tasa de variación del PIB que alcanzó apenas un 0,36% para el año 2009, fue por el aumento del consumo del Gobierno y por la disminución de las exportaciones petroleras y no petroleras producto del impacto de la crisis económica a nivel internacional.



La economía mundial sufrió una fase de desaceleración en su crecimiento económico debido a serios problemas en el sector financiero norteamericano. Esta crisis tuvo un efecto retardado en algunos países de Latinoamérica como Bolivia, Brasil, Perú, Venezuela y Ecuador, que alcanzaron tasas de crecimiento superiores al 4% en el 2008.

La caída en el crecimiento del PIB de Estados Unidos, afectó de forma negativa al ingreso de divisas en Ecuador, puesto que EE.UU. es el principal mercado hacia donde se destina la mayor cantidad de productos ecuatorianos. De igual forma, las remesas provenientes del país en mención y España cayeron por efecto de la reducción de la actividad económica.

CUADRO Nº 5.- Estructura porcentual del PIB y su crecimiento por actividad económica (precios constantes de 2000)

Años	2004		2005		2006		2007		2008	
	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento	% PIB	Crecimiento
A.- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10,2	2,2	10,3	5,1	10,4	2,1	10,6	4,9	6,6	3,2
B.- Explotación de minas y canteras	14,6	25,3	13,8	1,1	12,7	0,98	11,2	-5,6	23,3	-2,8
C.- Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	12,9	3,2	13,3	9,2	13,9	8,5	14,1	4,6	8,9	4,7
D.- Suministro de electricidad y agua	0,9	-8,7	0,8	1,3	0,8	3,2	0,9	7,5	1,3	9,2
E.- Construcción y obras públicas	8,5	4,0	8,7	7,3	8,5	2,01	8,7	4,5	9,1	17,8
F.- Comercio al por mayor y menor	14,5	3,9	14,4	5,2	14,5	4,6	14,9	5,0	11,7	5,5
G.- Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,5	2,1	7,3	2,3	7,3	3,5	7,4	5,0	9,9	5,1
H.- Servicios de intermediación financiera	1,6	6,5	1,8	18,3	2,1	21,3	2,1	9,0	2,5	8,1
I.- Otros servicios	14,8	5,9	15,3	9,4	15,6	6,1	15,6	2,6	16,1	4,5
J.- Servicios gubernamentales	4,7	3,1	4,5	1,9	4,5	3,1	4,5	5,2	5,2	10,7
K.- Servicio doméstico	0,2	3,7	0,1	-4,5	0,2	8,0	0,2	1,5	0,7	-1,5
Servicio de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,1	2,8	-2,2	-8,8	-2,6	-24,2	-2,7	-6,5	-2,5	-2,3
Otros elementos del PIB	11,7	9,65	11,8	7,6	12,2	7,4	12,4	4,1	7,2	7,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	

Fuente: Análisis de la Coyuntura Económica, año 2008

Elaborado por: Análisis de la Coyuntura Económica, año 2008

A través del presente cuadro, se puede evidenciar que el sector de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura ha perdido participación en el crecimiento económico, puesto que, en el año 2007 su porcentaje del PIB fue 10,6% mientras que, en el 2008 disminuyó en un 6,6% debido a la reducción de las exportaciones a mercados internacionales.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Respecto a la explotación de minas y canteras, este sector representó el mayor aporte al crecimiento económico (23,3%) en el año 2008, por la inclusión del petróleo en esta rama de la actividad económica. Pero su crecimiento no ha sido el esperado a causa de la Reforma a la Ley Minera, aprobada por la Asamblea Constituyente, en Montecristi el 18 de abril del mismo año.

El sector de la construcción y obras públicas tuvo un mejor desempeño alcanzando un 17,8% como consecuencia de una fuerte inversión realizada por el Gobierno en materia de reconstrucción vial y vivienda (populares). Tales inversiones en infraestructura vial han beneficiado directamente a los servicios de transporte y comunicaciones, puesto que su participación en el PIB aumentó en un 9,9% y su tasa de crecimiento alcanzó un 5,1% para el año 2008.

- **Sector Servicios**

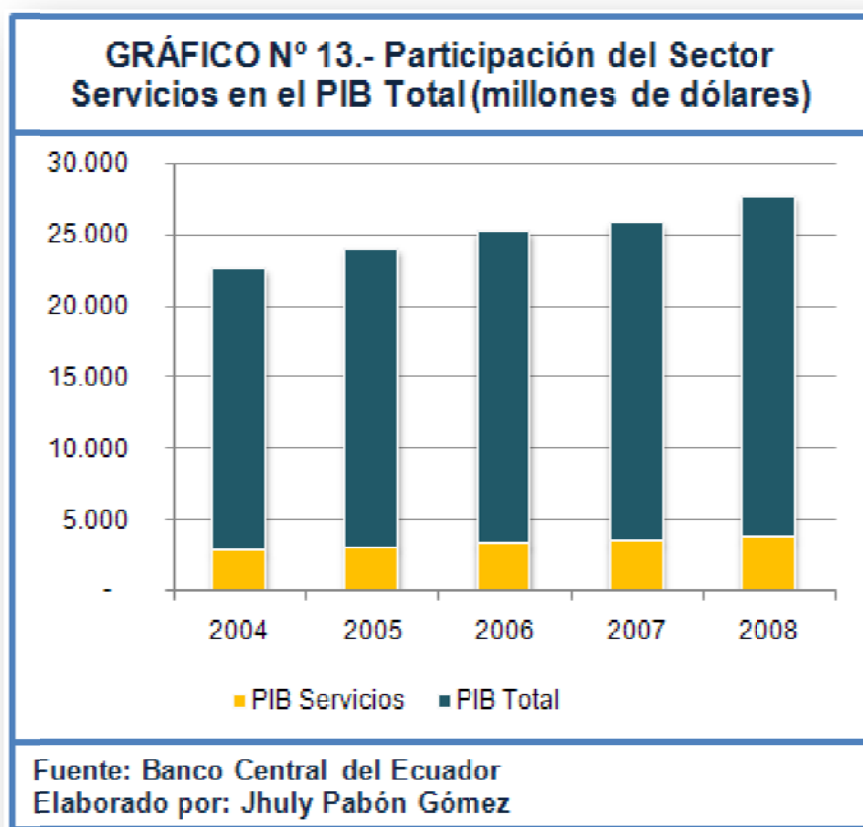
CUADRO N° 6.- Participación del Sector Servicios en el PIB Total

AÑOS	PIB (Millones de dólares)	PIB Servicios (Millones de dólares)	PIB Servicios en % del PIB	Crecimiento (en porcentaje)
2004	19.827,11	2.899,82	14,8	5,9
2005	20.965,93	3.172,01	15,3	9,4
2006	21.962,13	3.354,83	15,6	6,1
2007	22.409,65	3.555,40	15,6	2,6
2008	24.032,49	3.808,93	16,1	4,5

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

En el cuadro anterior se puede evidenciar el aporte del sector servicios respecto del Producto Interno Bruto Total. Para el año 2004 el PIB del sector servicios fue 2.899,82 (millones de dólares) y su participación en el crecimiento económico fue 14,8% en el mismo año. Mientras que para el año 2008 se denota una participación por un valor de 3.808,93 (millones de dólares) que representa el 16,1% del PIB Total. Respecto al crecimiento del sector servicios, éste se vio afectado en el año 2007 alcanzado una tasa del 2,6% y posteriormente un ligero aumento del 4,5% para el año 2008.

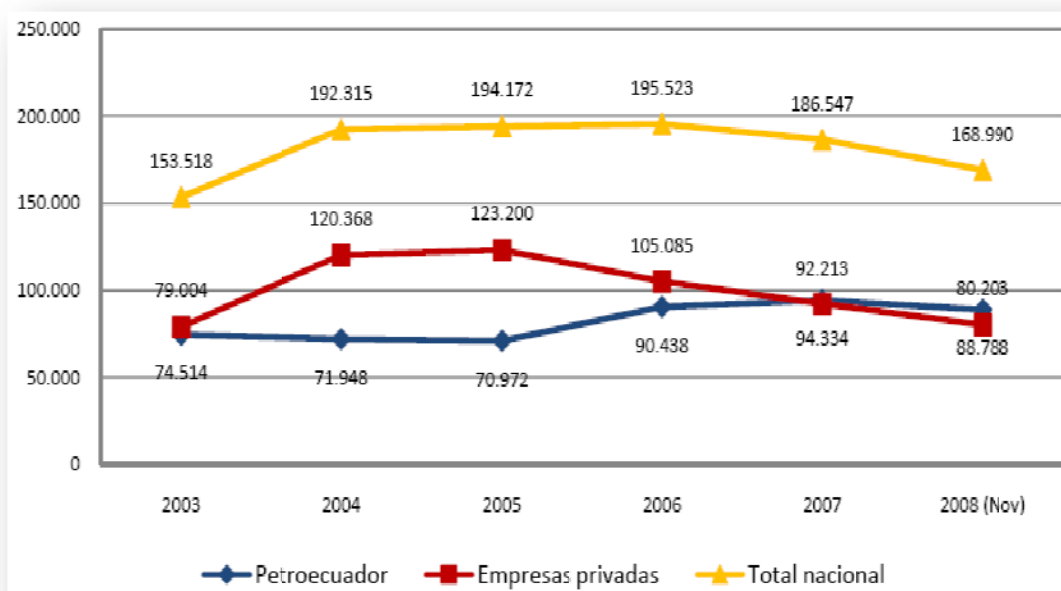


Se debe mencionar que, a pesar de la importante participación del sector servicios en el Producto Interno Bruto, su crecimiento es relativamente bajo, debido a una excesiva dependencia de los tradicionales sectores petrolero y agrícola que han sido hasta ahora los principales generadores de ingresos del Ecuador.

Por tanto, se evidencia la necesidad de un cambio en la estructura productiva del país, fomentando la diversificación de la actividad económica y ayudando en el crecimiento económico a industrias: manufacturera, comercio y servicios. Es por ello, que se requiere respuestas claras por parte del Gobierno para poder sobrepasar los límites impuestos por una economía basada en gran medida por la explotación de petróleo.

- **Sector Petrolero**

GRÁFICO N° 14.- Extracción de Petróleo Crudo (miles de barriles)



Fuente: Análisis de la Coyuntura Económica, año 2008

Elaborado por: Análisis de la Coyuntura Económica, año 2008

A partir del año 2006, la empresa estatal Petroecuador comenzó a incrementar su producción, pasando de 90,4 a 92,2 millones de barriles para el 2007, mientras que, en el mismo período las empresas privadas bajaron su nivel de producción de 105,1 a 94,3 millones de barriles anuales.

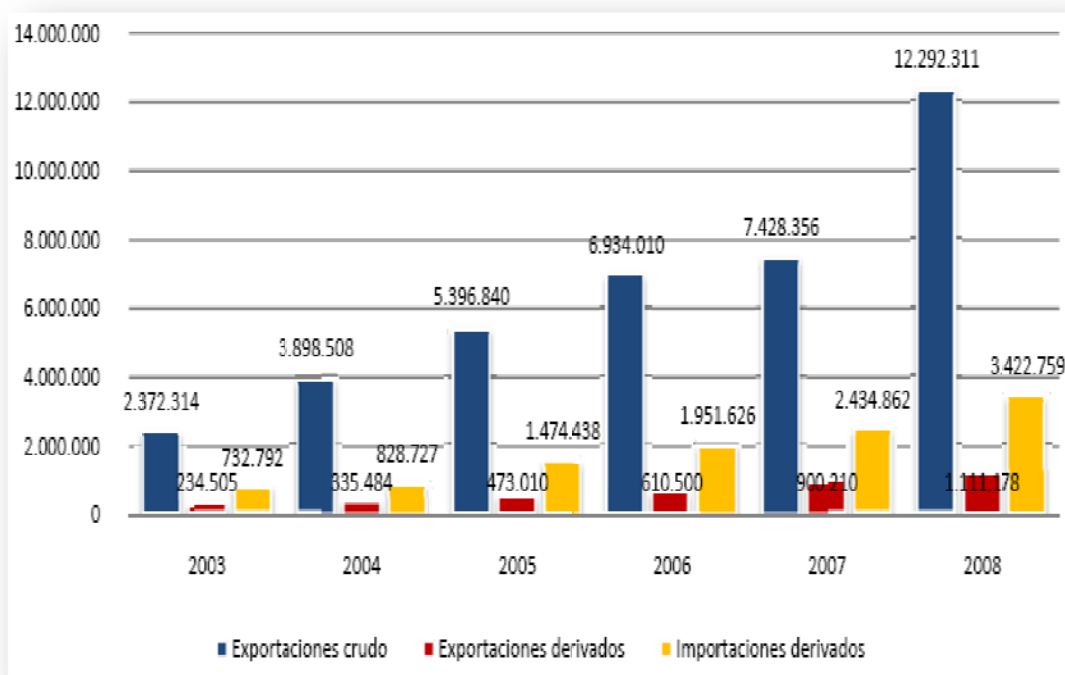
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Desde el año 2006, Petroecuador ha experimentado una importante recuperación en la extracción de crudo, esto fue producto tanto de la restitución de campos privados como por ejemplo el Bloque 15 así como el aumento en las inversiones realizadas.

En el período de enero hasta noviembre del 2008, la extracción de crudo ecuatoriano alcanzó 168,9 millones de barriles, lo que permite evidenciar una reducción de la producción total nacional, en comparación con los 186,5 millones de barriles obtenidos en el año 2007.

GRÁFICO Nº 15.- Exportaciones de crudo, derivados e importaciones de derivados (miles de dólares)



Fuente: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Elaborado por: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

En el año 2008, las exportaciones de crudo superaron los 12 millones de dólares a pesar de la disminución de la extracción petrolera. Este resultado se obtuvo como consecuencia de los altos precios internacionales. De igual forma, las importaciones de derivados de petróleo también aumentaron de 2.435 millones de dólares en el 2007 a 3.423 millones de dólares en el 2008, es decir, por cada 100 dólares por barril de crudo exportado se debe cancelar 130 dólares por barril de producto derivado.

Ante esta realidad, se hace evidente la necesidad de construir plantas hidroeléctricas que disminuyan la importación de derivados de petróleo. Además, es importante aumentar los ingresos petroleros netos y para ello, se debe reducir el nivel de importación de derivados y promover el uso eficiente de los derivados que actualmente se produce.

2.1.1.2 Balanza de Pagos

“La balanza de pagos ofrece un panorama integral de las relaciones económicas de un país con el resto del mundo, incluyendo cuentas y transacciones necesarias para el análisis económico y, consecuentemente, para el diseño de políticas comerciales y de financiamiento”.²³ La balanza de pagos se constituye por tres cuentas principales: Balanza por cuenta corriente, Balanza por cuenta de capital y la Balanza por cuenta financiera.

En Ecuador, la balanza por cuenta corriente normalmente registra superávit debido a los resultados que se obtienen de la balanza comercial, balanza de transferencias corrientes y remesas; mientras que el resto de balanzas tienden a obtener resultados deficitarios.

²³ www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200804.pdf

Sin embargo, en el año 2009, la balanza por cuenta corriente sufrió un profundo impacto como consecuencia de la crisis internacional que provocó la caída de las exportaciones de petróleo y la disminución de las remesas de los emigrantes ecuatorianos.

2.1.1.2.1 Balanza Comercial (Bienes)

Período	EXPORTACIONES FOB			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL		
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petrolera	No petrolera
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87	6.254,24	732,79	5.521,45	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90	7.575,17	995,06	6.580,10	177,72	3.238,93	-3.061,20
2005	10.100,03	5.869,85	4.230,18	9.568,36	1.714,97	7.853,39	531,67	4.154,88	-3.623,21
2006	12.728,24	7.544,51	5.183,73	11.279,46	2.380,87	8.898,58	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2007	14.321,32	8.328,57	5.992,75	12.907,11	2.578,32	10.328,79	1.414,20	5.750,24	-4.336,04
2008	18.510,60	11.672,84	6.837,76	17.600,30	3.217,46	14.382,84	910,30	8.455,38	-7.545,08
2009	13.796,66	6.964,59	6.832,07	14.097,55	2.333,80	11.763,75	-300,89	4.630,79	-4.931,68

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Entre el período del 2006 y 2007, la balanza de bienes alcanzó un superávit de 1.448,79 millones de dólares y 1.414,20 millones de dólares respectivamente, debido a la gran incidencia del sector petrolero en la economía del país, en comparación con el sector no petrolero que obtiene resultados negativos producto de una mayor importación de bienes que son normalmente de tipo suntuario.

En el año 2008 se registró un ingreso neto de tan sólo 910,30 millones de dólares, este valor es asociado tanto aumento de las exportaciones petroleras (8.455,38 millones de dólares) así como al incremento de las importaciones no petroleras (7.545,08 millones de dólares).

En el año 2009, la balanza comercial registró un déficit de 300,89 millones de dólares, pues el sector no petrolero obtuvo un saldo negativo de 4.931,68 millones de dólares, pese a ser el menor en comparación con el año 2008, éste no pudo compensarse con el saldo registrado en el sector petrolero porque de igual forma disminuyó a 4.630,79 millones de dólares.

- **Importaciones**

CUADRO N° 8.- Importaciones por uso económico						
Miles de dólares FOB						
Período	TOTAL IMPORTACIONES	PETROLERAS	NO PETROLERAS			
		Combustibles y lubricantes	BIENES DE CONSUMO	MATERIAS PRIMAS	BIENES DE CAPITAL	Diversos
2003	6.254.240,68	732.792,2	1.764.704,1	2.027.650,4	1.702.524,2	640,8
2004	7.575.166,75	995.063,4	2.048.329,6	2.565.766,8	1.944.289,2	1.165,9
2005	9.568.364,76	1.714.972,6	2.337.268,5	2.934.859,1	2.557.048,2	5.213,2
2006	11.279.457,52	2.380.874,8	2.584.995,3	3.469.307,2	2.829.427,0	1.414,3
2007	12.907.110,66	2.578.324,0	2.901.330,3	4.093.483,6	3.319.344,0	2.758,8
2008	17.600.299,56	3.217.460,6	3.852.039,2	5.831.360,4	4.501.472,4	13.017,0
2009	14.097.552,63	2.333.800,0	3.070.286,3	4.674.919,8	3.926.654,6	66.442,7

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

La importación tanto de combustibles y lubricantes, así como, de bienes de consumo, cayeron en el año 2009 por efectos de la crisis mundial. En el mismo período, el país disminuyó la compra de materias primas tales como: agrícolas e industriales, excepto materiales de construcción que fueron de gran ayuda para la edificación de viviendas ofrecidas por el actual Gobierno.

- Exportaciones

CUADRONº 9.- Exportaciones por grupo de productos Miles de dólares FOB												
Período	TOTAL EXPORTACIÓN	PETROLERAS			NO PETROLERAS							
		Total	Petróleo Crudo	Derivados	Total	Tradicionales						No tradicionales
						Total	Banano y plátano	Café y elaborados	Camarón	Cacao y elaborados	Atún y pescado	
2003	6.222.693	2.606.819	2.372.314	234.505	3.615.874	1.737.367	1.100.800	70.423	298.964	169.641	97.539	1.878.507
2004	7.752.891	4.233.993	3.898.508	335.484	3.518.899	1.673.874	1.023.610	84.136	329.793	154.235	82.100	1.845.025
2005	10.100.031	5.889.850	5.396.840	473.010	4.230.181	1.925.283	1.084.394	92.249	457.539	176.126	114.975	2.304.898
2006	12.728.243	7.544.510	6.934.010	610.500	5.183.733	2.200.175	1.213.489	99.423	588.160	171.088	128.015	2.983.557
2007	14.321.315	8.328.566	7.428.356	900.210	5.992.750	2.447.094	1.302.549	123.300	612.887	239.361	168.996	3.545.656
2008	18.510.598	11.672.842	10.568.327	1.104.515	6.837.756	2.891.742	1.639.400	128.823	674.886	262.181	186.452	3.946.014
2009	13.796.663	6.964.595	6.284.100	680.495	6.832.068	3.413.724	1.995.124	139.591	654.000	393.902	231.107	3.418.344

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El año 2008, fue relativamente bueno para la economía ecuatoriana debido a los ingresos obtenidos por la exportación de petróleo crudo así como de sus derivados (11.672.842 dólares).

Sin embargo, en el año 2009, se redujeron tales exportaciones alcanzando tan sólo 6.964.595 dólares debido a la crisis internacional; no así los productos tradicionales como: el banano y plátano, café y elaborados, cacao y elaborados, atún y pescado que aumentaron sus exportaciones, lo que totalizó 6.832.068 dólares pero no fue suficiente para lograr una balanza comercial positiva en ese año.

“En enero de 2010, la balanza comercial total (comercio registrado) presentó un déficit de USD 18 millones. Este resultado es el reflejo de una disminución en el saldo superavitario de la balanza petrolera con respecto a diciembre de 2009. En efecto, se observa menores ingresos por ventas petroleras asociado a un menor volumen exportado de crudo”.²⁴

El Gobierno ecuatoriano, se ha visto forzado a tomar medidas encaminadas a contrarrestar las importaciones de productos de consumo para lo cual promueve el consumo nacional y las exportaciones, que de alguna forma garanticen la estabilidad monetaria del país.

Tales medidas podrían significar el cierre de miles de comercios y como consecuencia existirá mayor desempleo, incrementará el contrabando y se reducirán las recaudaciones tributarias. Por otro lado, si tales medidas fueron establecidas por el Ecuador de igual forma lo harán países vecinos perjudicando aún más el comercio a nivel internacional.

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., brinda su servicio con la ayuda de productos y máquinas de limpieza nacionales e importados para el mantenimiento de los ambientes de sus clientes.

²⁴Banco Central del Ecuador (BCE)

Es por ello que, ante una restricción de productos internacionales, la empresa trabajará mayoritariamente con productos hechos en Ecuador que sean de buena calidad.

2.1.1.2.2 Balanza de Servicios

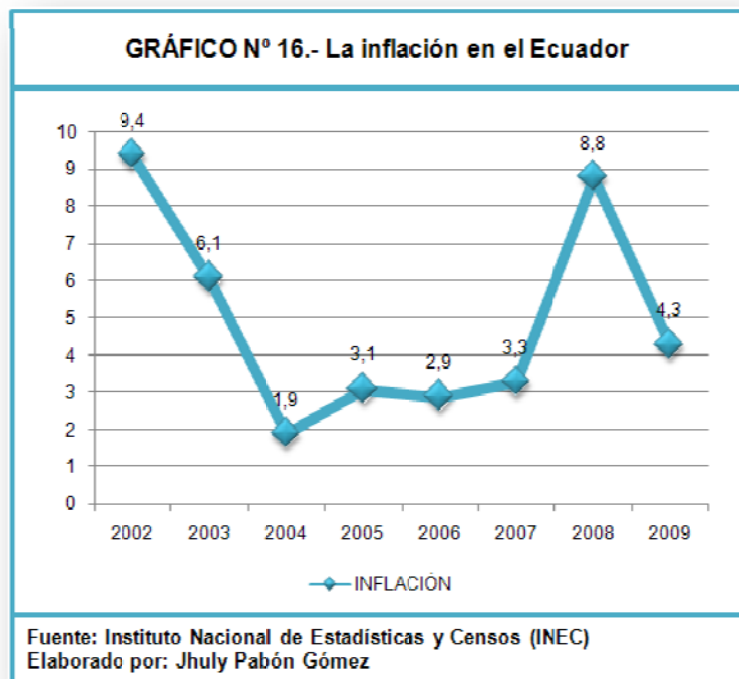
La balanza de servicios agrupa todas las exportaciones e importaciones de servicios. En el año 2008, la balanza en mención obtuvo un saldo negativo de 733 millones debido a la importación de servicios de transporte, comunicaciones, de construcción, de seguros, financieros y de informática.

Es importante mencionar que la balanza de servicios incluye la cuenta viajes y tiene la finalidad de registrar los ingresos y gastos por turismo. Normalmente, esta cuenta presenta un saldo positivo pero son extremadamente bajos en comparación con el gran potencial turístico que posee el Ecuador.

2.1.1.3 Inflación

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero”.²⁵

²⁵<http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>



El factor que contribuyó al aceleramiento de la inflación para el año 2007 fue la disminución de la producción del sector agropecuario, es decir, productos como: arveja, coliflor, brócoli, frejol, habas, etc., sufrieron el impacto de plagas, heladas y cambios climáticos constantes, que perjudicaron el desarrollo normal de este tipo de productos. De igual forma, existió escasez de harina de trigo, componente fundamental para la elaboración de pan, es por ello que el Banco Nacional de Fomento entregó el producto directamente a panaderos agremiados para contrarrestar la especulación.

“Frente a la dura situación que vive el país, el Gobierno debe apoyar a los sectores agrícolas incentivando a generar el cultivo de productos de ciclo corto, utilizando los créditos del Banco de Fomento y de la Corporación Financiera Nacional, y evitando la especulación a través del acercamiento a los sectores productivos para permitirles un alza razonable en los precios, porque más caro resulta el producto que no se produce”.²⁶

²⁶GOVEA Alfredo, La inflación en el Ecuador

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

En el año 2008, la inflación alcanzó un histórico 8,8%. El Banco Central del Ecuador señaló que la subida de los precios en el país se debió principalmente a los altos precios internacionales de alimentos y otras materias primas.

Otro factor que incidió en la alta tasa de inflación para ese año, fue el incremento de los precios de petróleo, vía aumento del precio de los derivados, lo que ocasionó un elevado costo del transporte, agroquímicos y fertilizantes. A esto se debe sumar, cambios climáticos (heladas, lluvias, sequías) generados por el calentamiento global, que destruyeron la producción agrícola, dejando desabastecido el mercado nacional de productos que constituyen la canasta familiar de miles de ecuatorianos.

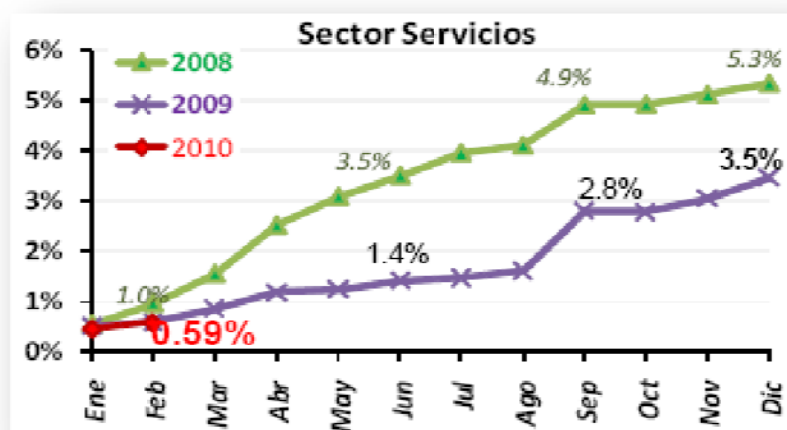
Anteriormente, Ecuador era considerado un gran productor de trigo, pero por diversos motivos, debe importar cerca del 98% de este producto para satisfacer la demanda nacional, por lo que, ante un leve aumento en los precios internacionales de este bien, impactará drásticamente en la economía del país.

De igual forma, el arroz ha sido objeto de constantes alzas en su precio, por cuanto la gramínea de los países vecinos tiene un mejor precio y los productores ecuatorianos prefieren exportar su producto dejando desprovisto el mercado interno y provocando el alza del precio de este bien.

Los muebles han sido objeto de una alta demanda, como consecuencia del incremento de los ingresos de las familias que perciben remesas del extranjero, la vestimenta es otro rubro que ha sido afectado por los altos precios del algodón y aranceles impuestos a la importación de este producto. La inflación en la educación fue producto de la gran demanda de útiles escolares y uniformes por inicio del período escolar. La vivienda se encareció por el aumento de precios del hierro y cemento.

“El IPC a febrero de 2010 se situó en 126,30 puntos, registrando una variación mensual positiva de 0,34%, como consecuencia del incremento de precios básicamente de los productos agrícolas, asociados a los efectos climáticos registrados desde los últimos meses del año anterior. Por su parte, la inflación anual se ubicó en 4,31%, es decir, 0,13 puntos porcentuales menos que la tasa registrada en enero de 2010”.²⁷

GRÁFICO N° 17.- Inflación acumulada 2008 – 2009 y 2010 por sector económico



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

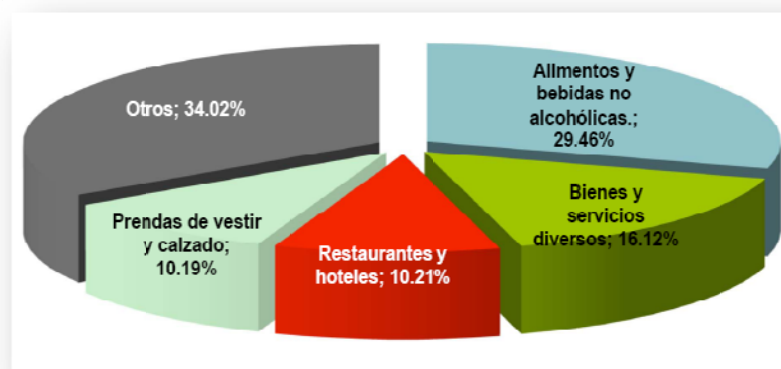
Elaborado por: Banco Central del Ecuador (BCE)

“Al segundo mes del año 2010, se evidenció inflación acumulada positiva en 3 de los 4 sectores: “agrícola y pesca” (6,82%) que continúa siendo el más elevado tanto entre los sectores como en comparación con los dos años anteriores; “industria” (0,91%) y “servicios” (0,59%). El sector de la agroindustria en cambio registró deflación acumulada de -0,06%”.²⁸ Para el año 2008, la inflación acumulada del sector servicios aumentó mayoritariamente en un 5,3% en comparación con el año 2009 que alcanzó un 3,5%.

²⁷ Banco Central del Ecuador (BCE)

²⁸ Banco Central del Ecuador (BCE)

GRÁFICO N° 18.- Aportes a la inflación por divisiones de artículos

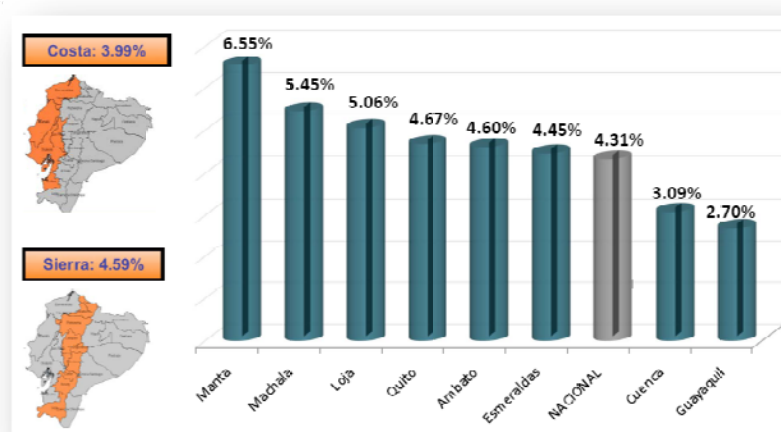


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En el año 2009, la inflación se constituyó por el alza de: alimentos y bebidas no alcohólicas en un 29,46%, bienes y servicios diversos en un 16,12%, restaurantes y hoteles en un 10,21%, prendas de vestir y calzado en un 10,19% y otros (educación, muebles, salud, transporte, bebidas alcohólicas y estupefacientes, comunicaciones) que representó un 34,02%.

GRÁFICO N° 19.- Inflación anual por ciudades y regiones



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

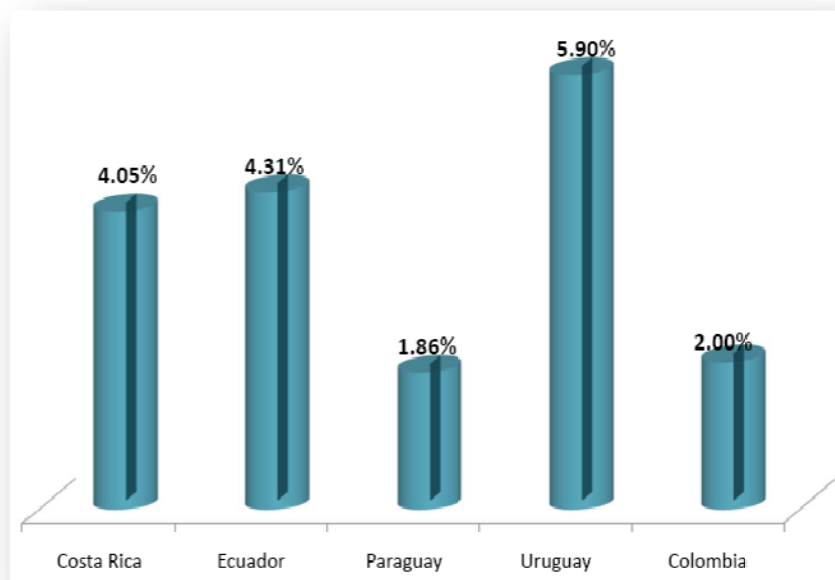
Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

La ciudad de Manta registró la mayor tasa de inflación con un 6,55%; mientras que Guayaquil fue la ciudad con la menor inflación, alcanzando un 2,70%. La región sierra tuvo un índice inflacionario del 4,59% y la región costa un 3,99% para el año 2009.

CUADRO N° 10.- Los diez artículos de mayor incidencia en la inflación anual del 4,31%			
Productos Agrícolas			
Artículo	Ponderación	Variación	Incidencia
Presas de pollo	0,0162	14,55%	0,235
Papa chola	0,0071	19,30%	0,146
Carnes de res sin hueso	0,0146	8,78%	0,142
SUBTOTAL			0,522
Productos Manufacturados			
Artículo	Ponderación	Variación	Incidencia
Foco de luz incandescente	0,0019	54,57%	0,1573
Pasta dental	0,0047	43,88%	0,1210
Queso de cocina	0,0050	22,07%	0,0968
Jabón de tocador	0,0042	24,33%	0,0957
SUBTOTAL			0,471
Servicios			
Artículo	Ponderación	Variación	Incidencia
Almuerzos	0,0451	5,80%	0,221
Enseñanza secundaria	0,0198	7,05%	0,140
Suministro de agua	0,0197	6,98%	0,118
SUBTOTAL			0,479
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)			

El término *inflación* está directamente relacionado con el incremento del precio de los principales artículos de primera necesidad. Respecto a los productos agrícolas, las presas de pollo fueron las que mayoritariamente incidieron en la inflación con un 0,235; por parte de los productos manufacturados, el foco de luz incandescente aportó con un 0,1573; y, con relación a los servicios, los almuerzos incidieron con un 0,221 en la inflación del año 2009. Se debe mencionar que los almuerzos tuvieron un alza en sus precios debido al aumento del precio de los alimentos.

GRÁFICO N° 20.- Inflación Internacional Anual (período 2009)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

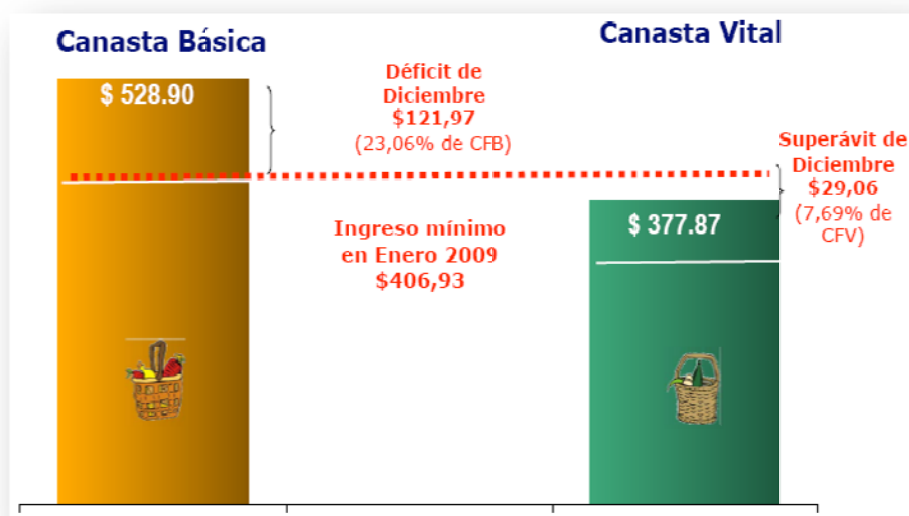
Respecto a la inflación internacional, Uruguay fue el primer país con la tasa más elevada de inflación alcanzando un 5,9%, seguido de Ecuador con un 4,31%, Costa Rica con un 4,05%, Colombia con un 2,00% y por último Paraguay con un 1,86%. Algunos países han optado por la apreciación de sus monedas como medida para contener las presiones inflacionarias. Esta opción de ajustar la política monetaria no está disponible para el Ecuador por su economía dolarizada.

• **Canastas Familiares**

“Canasta familiar básica y canasta familiar vital de la economía dolarizada.- Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que

conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor. Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerando en alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos”.²⁹

GRÁFICO N° 21.- Canastas familiares a diciembre 2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En el año 2009, el ingreso mínimo de una familia integrada por cuatro miembros fue 406,93. Este valor aún no consideraba el aumento salarial fijado para enero de 2010.

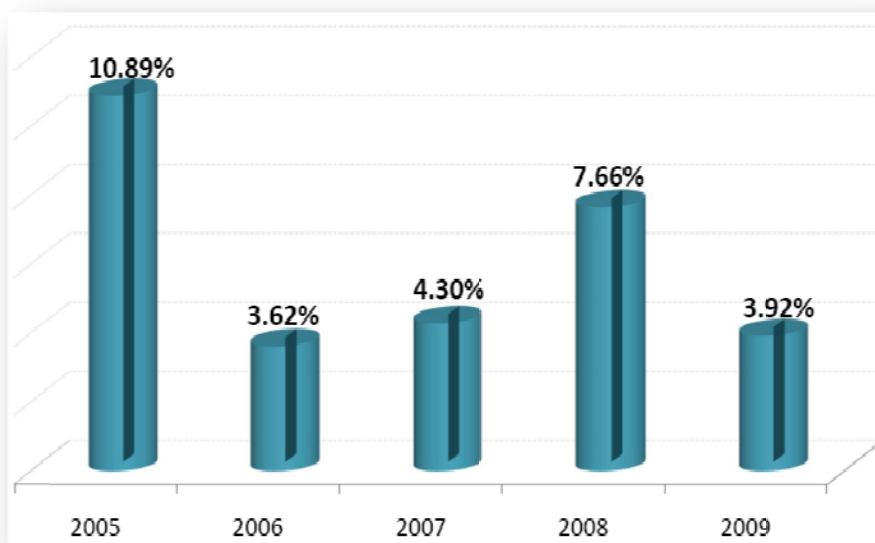
La canasta familiar básica tuvo un costo de 528,90 dólares mientras que la canasta familiar vital alcanzó un costo de 377,87 dólares. Al restar ambas canastas por el ingreso familiar se obtuvo un déficit (restricción) de 121,97 dólares (23,06%) y un excedente de 29,06 dólares (7,69%) respectivamente.

²⁹Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Abril 2010.- “La Canasta Familiar Básica, definida en noviembre de 1982, tiene un costo de 539.67 USD, en tanto que la Canasta Familiar Vital, definida en enero del 2007, alcanza un costo de 385.64 USD. Dichos costos, frente al Ingreso Familiar del mes 448.00 USD obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean una restricción en el consumo de 91.67 USD, esto es del 16.99% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, una recuperación en el consumo de 62.36 USD, esto es el 16.17 % del costo actual de la Canasta Familiar Vital”.³⁰

Como resultado, los Hogares Urbanos de Ingresos Bajos no lograron adquirir la canasta familiar básica pues su poder adquisitivo fue insuficiente en 16,99% pero si adecuado para alcanzar una canasta familiar vital con un excedente del 16,17%.

GRÁFICO Nº 22.- Variación anual del costo de la canasta básica



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

³⁰IPC. Informe analítico de canastas (abril 2010) INEC

La inflación afecta directamente al precio de los productos y servicios que conforman la canasta básica. Entre el año 2007 y 2008 existió una variación del 4,30% al 7,66% debido al incremento en el precio de los derivados de petróleo lo que ocasionó el alza en el precio de transporte, agroquímicos y fertilizantes. Para el año 2009 bajó en un 3,92% por cuanto existió una estabilización en el precio de materias primas.

En general, durante el año 2009, el comportamiento de la inflación fue producto de la contracción de la actividad económica privada como consecuencia de la crisis mundial y de las restricciones que estableció el Gobierno a determinadas importaciones. Estos hechos, combinados con una baja expectativa de consumo configuraron el escenario de la baja inflación.

La inflación es uno de los principales indicadores macroeconómicos que influye en los precios de productos y servicios que brindan los distintos sectores económicos. Los productos que utiliza la compañía S&MAS CÍA. LTDA., han sufrido un incremento en sus precios producto de la inflación, sin embargo, la compañía ha mantenido el costo de su servicio pese a que sus ingresos han disminuido.

2.1.1.4 Tasas de Interés

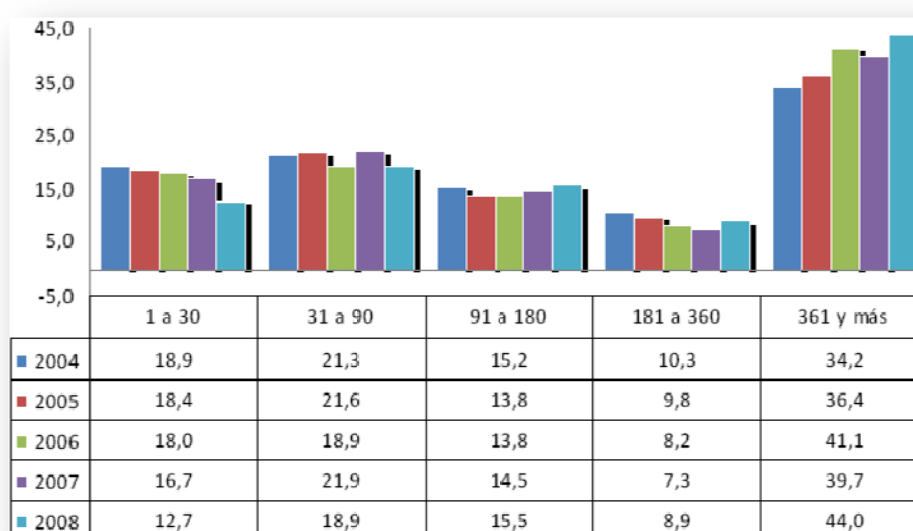
“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”.³¹

Para activar la producción en el Ecuador, el Gobierno de turno decidió otorgar créditos con tasas de interés más bajas. La Banca Pública juega un importante papel para alcanzar este fin, porque deberán mantener líneas de crédito con tasas de interés menores a un dígito y con un plazo mayor a 360 días.

³¹<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Por otro lado, se debe considerar que ante la existencia de posibles pérdidas operativas de la Banca Pública por cumplir el objetivo del Gobierno, le significará al estado ecuatoriano mayores gastos porque deberá cubrir el déficit de las instituciones financieras y salvaguardar los niveles patrimoniales para el funcionamiento de los organismos en mención. De esta forma, se puede determinar que al reducir las tasas de interés también se reducirán los indicadores de rentabilidad.

GRÁFICO Nº 23.- Volumen de crédito del sistema financiero por plazo (% del total anual)



Fuente: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Elaborado por: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

En el año 2008, se puede evidenciar que el volumen de crédito concedido según su vencimiento ha mejorado significativamente, por cuanto, un mayor monto de créditos se establece en plazos mayores a 360 días, lo que supone que el ahorro de los ecuatorianos se está dirigiendo hacia actividades de producción en el largo plazo y como consecuencia se contribuye a una mejor gestión de liquidez tanto del sector empresarial así como de la ciudadanía.

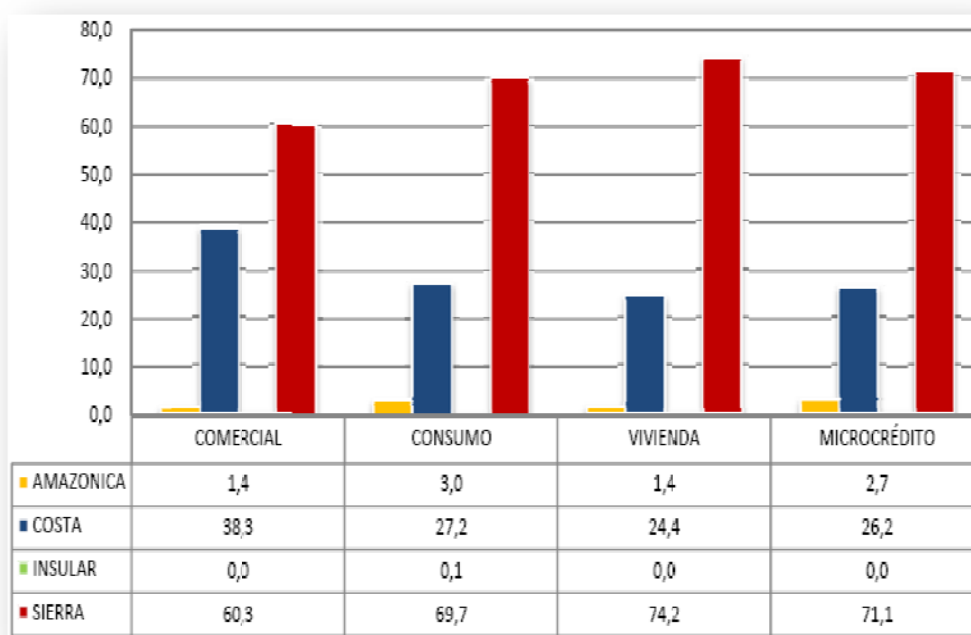
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Además, el gráfico permite observar que cerca del 44% del monto total de los créditos fueron destinados a plazos mayores a 360 días, siendo la mayor participación en los últimos 5 años. Igualmente los créditos dados en un plazo de 180 hasta 360 días aumentaron en un 8,9% en relación al 7,3% obtenido en el año 2007.

Así mismo, los montos de créditos concedidos en períodos de 30 a 90 días han disminuido en su participación, por cuanto en el año 2008, el porcentaje de los créditos a esos plazos alcanzaron un 12,7% y 18,9% respectivamente.

**GRÁFICO N° 24.- Volumen de crédito por tipo y región
(% del total) año 2008**



Fuente: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Elaborado por: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

El gráfico permite observar que, en el año 2008 no ha existido mayor variación en la canalización de créditos en comparación con otros años.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Es así que las regiones Sierra y Costa continúan concentrando el mayor volumen de créditos, mientras que las regiones Amazónica e Insular tuvieron bajos porcentajes en la asignación de los mismos.

En el año 2008, el monto de créditos para microcrédito y vivienda, se concentró mayormente en la región Sierra con un 71,1% y 74,2% respectivamente. Así mismo, el crédito comercial y de consumo fue dirigido en mayor porcentaje a la región mencionada aunque en menor proporción al año 2007.

En lo que concierne a la región Costa, tuvo una importante participación en la asignación de estos créditos, por cuanto, concentró un 38,3% para crédito comercial, un 27,2% para crédito de consumo y un 26,2% para microcrédito. La región Amazónica concentró el menor volumen de créditos en ese año.

CUADRON° 11.- Tasas activas efectivas referenciales			
Período	Comercial PYME's	Comercial Corporativa	Microcrédito de Acumulación Ampliada
dic-08	11,13	9,14	22,91
ene-09	11,18	9,16	23,00
feb-09	11,21	9,21	23,19
mar-09	11,23	9,24	22,58
abr-09	11,12	9,24	22,08
may-09	11,20	9,26	22,05
jun-09	10,92	9,24	22,41
jul-09	11,14	9,22	23,03
ago-09	11,10	9,15	24,34
sep-09	11,38	9,15	23,92
oct-09	11,32	9,19	23,74
nov-09	11,32	9,19	23,74
dic-09	11,28	9,19	23,29
ene-10	11,19	9,13	23,07

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El Banco Central del Ecuador (BCE) establece cada mes las tasas activas efectivas referenciales que servirán a las instituciones financieras como base para el cobro de los intereses de los diversos créditos que promuevan.

En el cuadro anterior se puede observar que al finalizar el período 2009, la tasa activa referencial para los segmentos: Comercial PYME's, Corporativa y Microcrédito de Acumulación Ampliada fueron de 11,28%, 9,19% y 23,29% respectivamente, que en comparación con el mes de diciembre del año 2008 alcanzaron un 11,13%, 9,14% y 22,91%, se denota una tendencia creciente, siendo un elemento desfavorable para las empresas que requieran de financiamiento a través de estos tipos de crédito. Es importante mencionar que, ante la falta de financiamiento, las instituciones financieras brindan créditos a los diversos segmentos del mercado con tasas de interés que no deberán ser mayores a las fijadas por el Banco Central del Ecuador. La compañía S&MAS CÍA. LTDA., puede financiarse a través de un crédito comercial PYME's con la finalidad de incrementar su productividad y asegurar en cierta medida su permanencia en el mercado.

2.1.2 Entorno Social

2.1.2.1 Población

El estudio de la demografía de un país es de vital importancia porque a través de este proceso se puede obtener información privilegiada que permitirá realizar una correcta planificación para los diversos sectores del país, desarrollar políticas gubernamentales en beneficio de la población y modificar tendencias demográficas. De igual forma, para el presente estudio, tal información es necesaria para identificar nuevos nichos de mercado y establecer estrategias para orientar de mejor manera el servicio que actualmente presta la compañía S&MAS CÍA. LTDA.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Ecuador posee uno de los menores territorios en Sudamérica, con un área aproximada de 277.000 km². El censo realizado en el año 2001, permitió determinar que la población ecuatoriana estuvo conformada por 12.156.608 habitantes distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 12.- Población del Ecuador por área y género			
ÁREA	Urbana	7.431.355	61,13 %
	Rural	4.725.253	38,87 %
GÉNERO	Hombres	6.018.353	49,51 %
	Mujeres	6.138.255	50,49 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

La población que vive en el área urbana registra un mayor crecimiento que la población que se asienta en el área rural, esto se debe a que los habitantes deciden emigrar a las grandes ciudades para obtener mejores condiciones de vida producto del desempleo y carencia de servicios básicos en dicha área.

Los datos del censo sugieren que entre el año de 1990 y 2001 la población ecuatoriana creció en un promedio de 2,1% anual, debido a la elevada tasa de fertilidad y decreciente tasa de mortalidad, es por eso que la población del Ecuador es relativamente joven.

Así mismo, el censo del año 2001, determinó que la población ecuatoriana se encuentra étnicamente conformada por una mayoría mestiza que representa el 77%, y por minorías étnicas como son Indígenas (7%) y afroecuatorianos (5%).

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

A continuación se detalla la proyección de la población total del Ecuador entre el año 2001 al 2010, así como la población que se encuentra en la región sierra y específicamente en la provincia de Pichincha:

CUADRON° 13.- Población total y región sierra (año 2001 - 2010)										
REGION PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
TOTAL PAÍS	12.479.924	12.660.728	12.842.578	13.026.891	13.215.089	13.408.270	13.605.485	13.805.095	14.005.449	14.204.900
REGIÓN SIERRA	5.803.123	5.682.621	5.764.735	5.848.390	5.933.690	6.021.236	6.111.542	6.202.753	6.294.076	6.384.594
AZUAY	612.565	620.385	631.644	643.281	654.684	666.085	678.746	691.054	702.994	714.341
BOLÍVAR	173.840	176.172	176.621	177.145	178.089	179.358	180.293	181.607	183.193	185.049
CAÑAR	212.050	214.839	216.745	218.760	221.045	223.586	226.021	228.702	231.528	234.467
CARCHI	156.747	158.817	160.012	161.288	162.797	164.507	166.116	167.928	169.877	171.943
COTOPAXI	356.804	361.314	368.999	376.917	384.499	391.947	400.411	408.473	416.167	423.336
CHIMBORAZO	413.328	418.736	423.112	427.706	432.711	438.097	443.522	449.271	455.212	461.268
IMBABURA	350.946	355.346	363.766	372.425	380.602	388.544	397.704	406.317	414.451	421.930
LOJA	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809
PICHINCHA	2.461.071	2.499.989	2.538.195	2.572.154	2.608.896	2.646.426	2.683.272	2.720.764	2.758.629	2.796.838
TUNGURAHUA	450.462	456.192	464.985	474.063	482.877	491.629	501.437	510.895	520.014	528.613

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Según la proyección, el país pasó de 12.479.924 a 14.204.900 habitantes, lo que evidencia un crecimiento razonable de dos millones de habitantes en un período de 10 años.

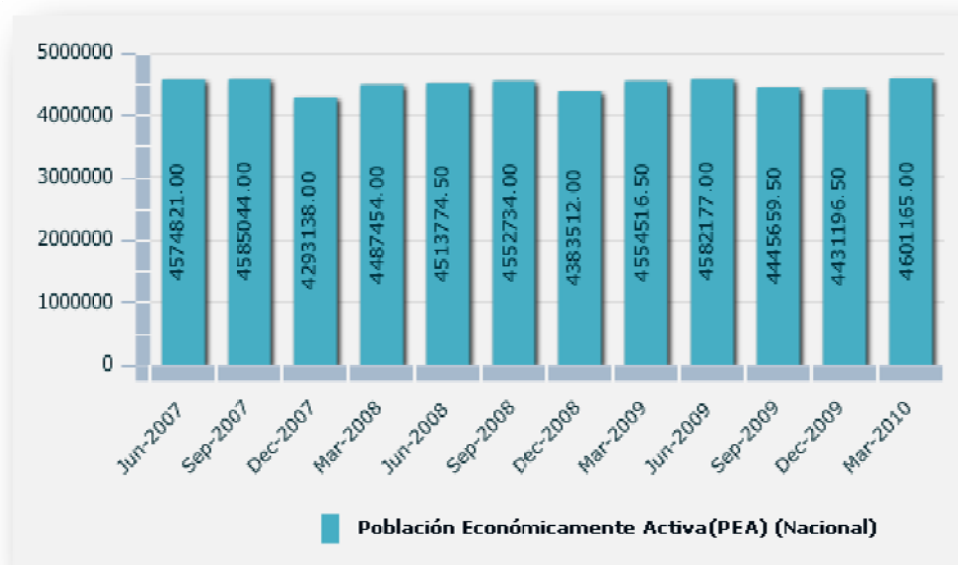
La provincia de Pichincha tiene el mayor número de habitantes de la región sierra (2.796.838 en el año 2010) lo cual es favorable para la compañía S&MAS CÍA. LTDA., ya que tiene la posibilidad de brindar su servicio a un mayor número de personas y sociedades (naturales y/o jurídicas). El siguiente cuadro permite conocer las proyecciones de crecimiento de la población ecuatoriana hasta el año 2025:

CUADRO Nº 14.- Ecuador. Proyecciones de la Población			
AÑOS	POBLACIÓN	HOMBRES	MUJERES
2015	15.685.032	7.852.250	7.832.782
2020	16.984.163	8.494.524	8.489.639
2025	18.280.886	9.134.457	9.146.429

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

2.1.2.2 Población Económicamente Activa (PEA)

GRÁFICO Nº 25.- Población Económicamente Activa



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

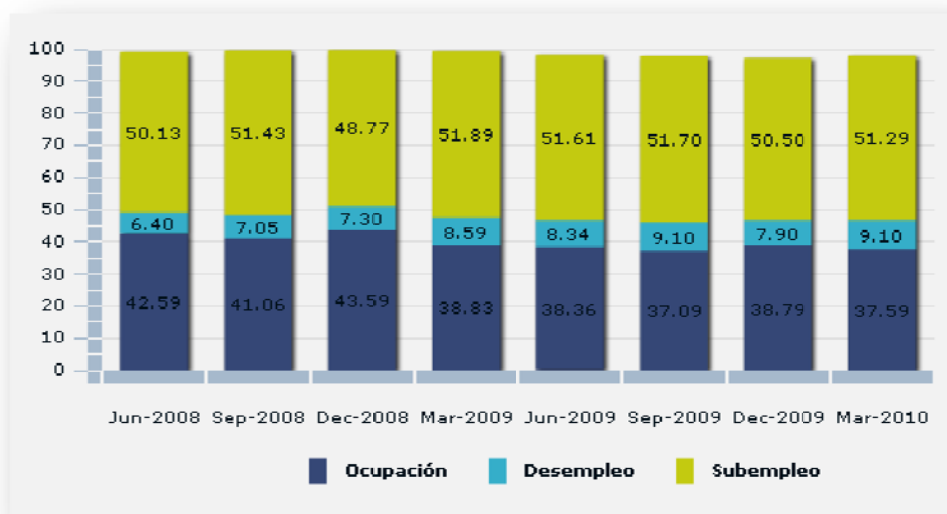
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

“Población Económicamente Activa (PEA).- La PEA, está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados)”³²

La población del Ecuador hasta el año 2009 se proyectó en 14.005.449 de habitantes y su población económicamente activa (PEA) fue de 4.431.196, es decir, alrededor de un 32% aportó en la generación de recursos para el país, mientras que un 68% prácticamente no trabajó y otros no buscaron empleo. Estas cifras son alarmantes puesto que, más de la mitad de la población se encontró desocupada y aquellas que trabajaron no lo hicieron en su área de especialización por la falta de empleo.

2.1.2.3 Empleo, Desempleo y Subempleo

GRÁFICO N° 26.- Ocupación, Desempleo, Subempleo en Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

³²Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

“Ocupados.- Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente”.³³

“Subempleados.- Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el período de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la “duración o la productividad de su trabajo”. Este conjunto se divide en: subempleados visibles y en otras formas de subempleo”.³⁴

En el año 2008, la tasa de subempleo se ha mantenido constante (alrededor de un 50%), pero presentó una tendencia a la baja a finales del año en mención (48,77%) y posteriormente un incremento a inicios del año 2009 (51,89%).

De igual forma, la tasa de desempleo sufrió variaciones en el período 2008, siendo su nivel más bajo en junio (6,4%) y el más alto en el mes de diciembre (7,3%). En el año 2009, la mayor tasa de desempleo se produjo en el mes de septiembre por cuanto alcanzó un 9,1% superior al 7,0% del año 2008.

Se debe mencionar que la tasa de desempleo y subempleo fueron producto tanto de la crisis económica mundial así como de las decisiones tomadas por el Gobierno respecto de la contratación laboral (Mandato N°8) que afectó a muchos por la pérdida de sus puestos de trabajo.

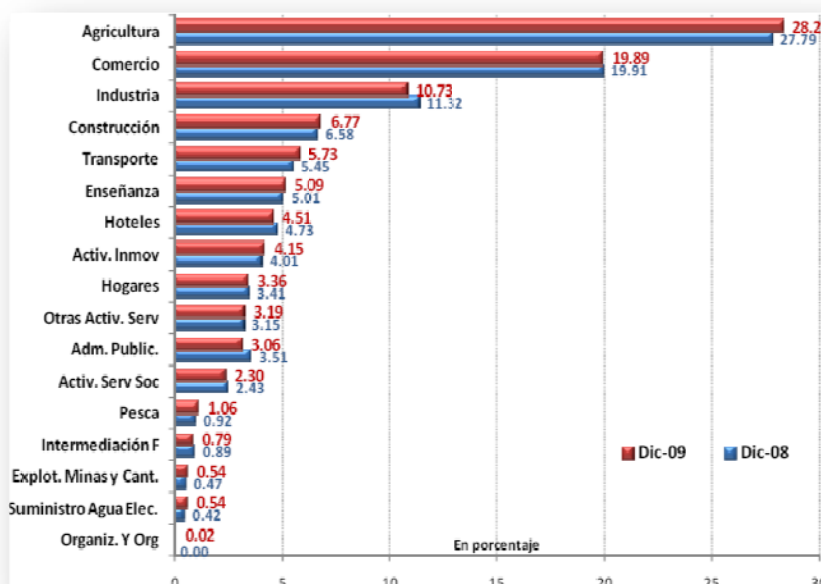
³³Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

³⁴Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Otro de los factores que ocasiona las altas tasas de desempleo es el incremento de los sueldos y salarios que se ha venido produciendo en nuestro país, debido a que muchos empresarios prefieren hacer una reducción de su personal antes de incrementar los precios de sus productos o servicios.

“En cuanto al mercado laboral, al cerrar el año 2009, el desempleo fue mayor al nivel alcanzado en el año anterior (7,9% frente a 7,3% en 2008) debido principalmente a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado al mercado laboral, mostrando una ligera tendencia al alza en los niveles de desempleo. Por su parte, el subempleo también fue mayor (50,5% frente a 48,8% en 2008), sin embargo se observa una tendencia a la baja”.³⁵

GRÁFICO N° 27.- Tasa de participación del total de ocupados nacional por rama de actividad económica



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador (BCE)

³⁵ Banco Central del Ecuador (BCE)

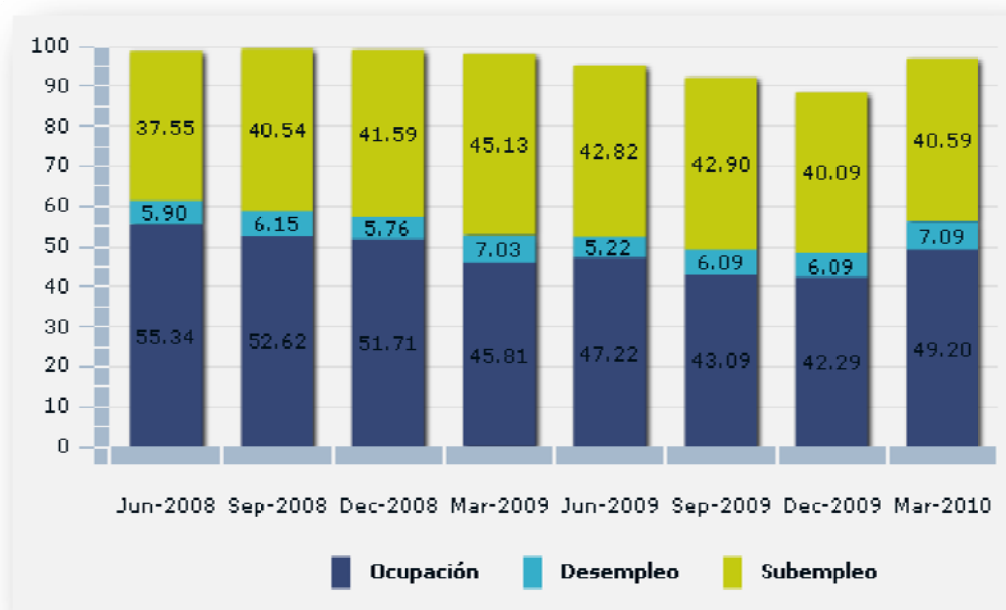
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

“A diciembre de 2009, a nivel nacional los sectores agricultura y comercio congregaron el mayor porcentaje de personas ocupadas. Entre los dos representaron el 48,16% del total de ocupados, que es 0,47 puntos porcentuales más que en el mismo período de 2008”.³⁶

A diciembre del año 2008, se puede observar que la tasa de ocupados a nivel nacional del sector servicios representó un 3,15%, mientras que en diciembre 2009 logró un 3,19%. Es importante denotar, que en cierta medida el sector de servicios colabora en el desarrollo económico del país a través de la generación de empleo para los ecuatorianos.

GRÁFICO N° 28.- Ocupación, Desempleo, Subempleo en Quito



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

³⁶ Banco Central del Ecuador (BCE)

En el período de junio a septiembre del año 2008, se puede identificar que la tasa de subempleo aumentó pasando de un 37,55% a 40,54% respectivamente al igual que la tasa de desempleo que pasó de un 5,90% a 6,15%, y como consecuencia el nivel de ocupación bajó de un 55,34% a 52,62%. Este suceso se puede atribuir a la medida tomada por el Gobierno sobre la eliminación de la tercerización, intermediación laboral y contrato por horas, afectando a miles de quiteños que trabajaban bajo esta modalidad.

Ante esta medida, la compañía S&MAS CÍA. LTDA., procedió a dar empleo formal a todo su personal reduciendo en cierta medida el desempleo que en ese entonces se vivía en la ciudad de Quito.

De igual forma el gráfico permite evidenciar que en diciembre del año 2008, el nivel de ocupación fue del 51,71% mientras que en diciembre del año 2009 bajó drásticamente alcanzando tan sólo un 42,29%, lo que supone el impacto provocado por la crisis mundial en ese período. Hasta el mes de marzo del 2010, la tasa de ocupación se recuperó, logrando un 49,20%.

2.1.2.4 Migración

En Ecuador, el nivel de migración ha crecido conforme han transcurrido los años y es que, la inflación, el desempleo y la aguda crisis económica vivida en los años de 1999 y 2000, ocasionaron que miles de ecuatorianos tomaran la difícil decisión de salir del país con la finalidad de mejorar su calidad de vida. Los países que acogen mayormente a miles de compatriotas son los EE.UU y España, aunque se debe considerar otros destinos, en Europa: Italia, Holanda, Inglaterra y Alemania; y, en Latinoamérica: Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

En la actualidad, la Unión Europea y los países de origen buscan establecer acuerdos y políticas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los migrantes y a disminuir la explotación y la extorsión, a las cuales son sometidas miles de personas que se encuentran en condición de ilegales. Mientras que en Estados Unidos se aprobó la Ley Migratoria de Arizona indicando que cualquier persona ilegal será deportada a su país de origen.

La economía ecuatoriana se ha mantenido en estos últimos años, debido a que miles de trabajadores migrantes han generado recursos económicos que ingresan al país por concepto de remesas. Según el Banco Central del Ecuador (BCE), las remesas de los trabajadores cada vez han tenido mayor importancia en la renta nacional pues se consideran dentro de las fuentes de ingresos corrientes de la nación.

2.1.2.4.1 Remesas

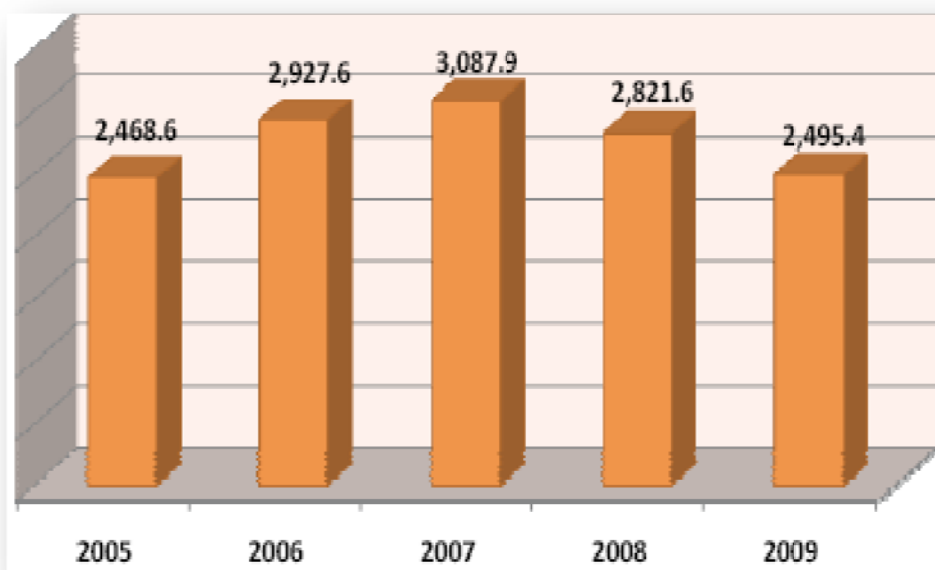
“El monto de remesas familiares que ingresó al país en 2009, sumó USD 2.495.4 millones, valor que significó una disminución absoluta de USD 326.2 millones y relativa de 11,6% con respecto al valor registrado en 2008 (USD 2.821.6 millones). Igualmente al comparar con el flujo de remesas recibido en 2007 (USD 3.087.9 millones), se observa una reducción absoluta de USD 592.5 millones, que representa en términos relativos 19,2%”.³⁷

Los flujos de remesas han disminuido para el año 2009, esto obedece tanto a la pérdida de trabajo de miles de migrantes ecuatorianos en los países de Estados Unidos y España por la crisis financiera mundial, así como, por las restricciones establecidas por los países en mención para disminuir el volumen migratorio (mayor número de deportados).

³⁷ Banco Central del Ecuador (BCE)

A continuación se presenta el valor de las remesas recibidas en el período comprendido desde el año 2005 hasta el 2009:

GRÁFICO N° 29.- Remesas de trabajadores recibidas (2005 – 2009)

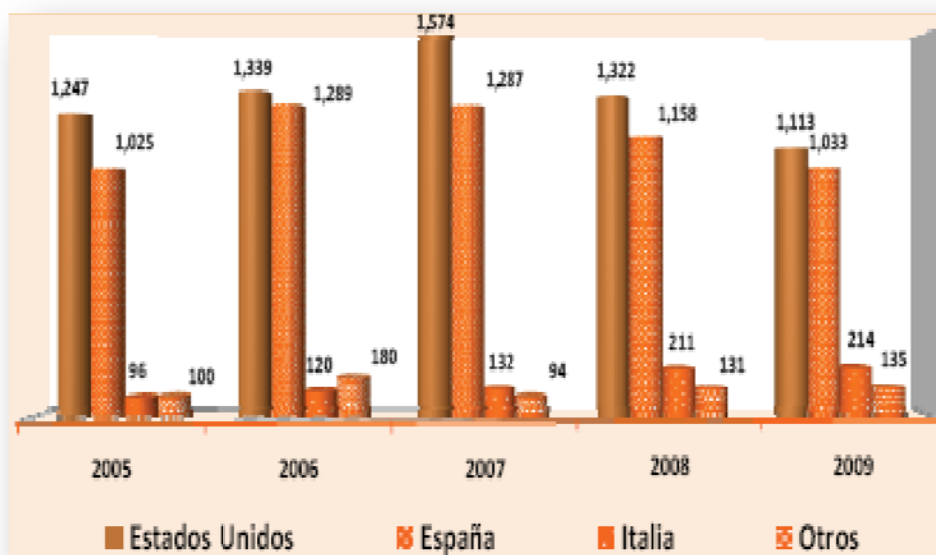


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el año 2009, las remesas provenientes de Estados Unidos fueron de 1.113 millones de dólares inferior a lo obtenido en el 2008 (1.322 millones de dólares) de igual forma, los flujos de remesas provenientes de España cayeron de 1.158 millones de dólares en el año 2008 a 1.033 millones de dólares registrados en el año 2009. Italia remitió 214 millones de dólares y otros países 135 millones de dólares para el período 2009. En el siguiente gráfico se presenta el valor de las remesas recibidas por el país de procedencia desde el año 2005 hasta el año 2009:

GRÁFICO Nº 30.- Remesas de trabajadores recibidas por el país de procedencia (2005 – 2009) en millones de dólares



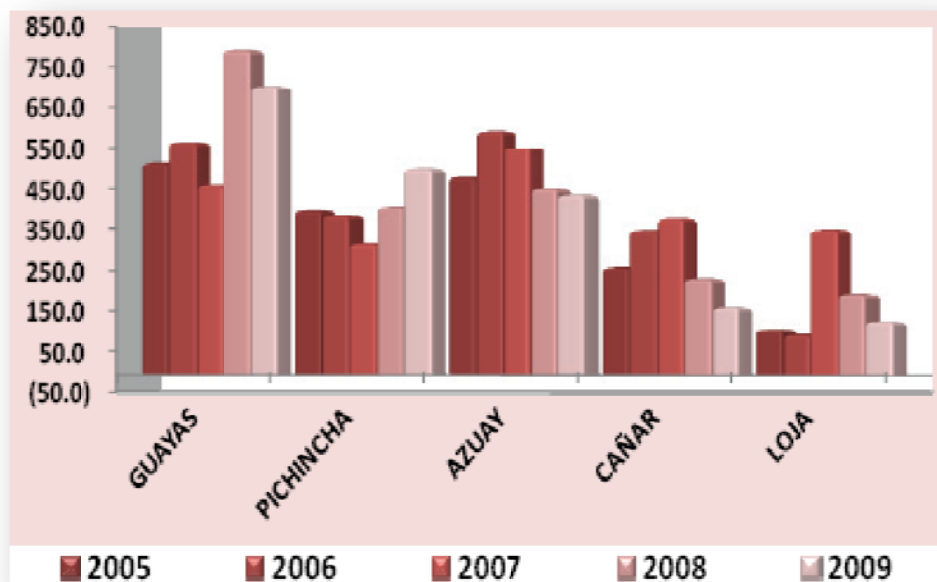
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

“Las principales provincias que en el 2009 recibieron mayores montos de remesas fueron: Guayas (USD 708.6 millones), Pichincha (USD 505.2 millones), Azuay (USD 441.4 millones), Cañar (USD 164.5 millones) y Loja (USD 131.9 millones) que en conjunto suman alrededor de USD 1.951.6 millones que representan el 78.2% del total de remesas recibidas en el país”.³⁸ El siguiente gráfico permite observar que en el año 2008 y 2009 la provincia que se ha beneficiado mayormente por las remesas es Guayas, mientras que en el período 2006 y 2007 la provincia del Azuay percibió de un mayor flujo de remesas en comparación con la provincia de Pichincha, Cañar y Loja.

³⁸Banco Central del Ecuador (BCE)

GRÁFICO N° 31.- Principales provincias beneficiarias de remesas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Entorno Político - Legal

Todas las empresas ecuatorianas se encuentran reguladas y controladas por entes de control, en este caso, por la Superintendencia de Compañías (Ley de Compañías), el Servicio de Rentas Internas (Código Tributario) y el Ministerio de Trabajo (Código Laboral); las cuales crean el marco legal, tributario y social respectivamente y en el cual puede operar la compañía S&MAS CÍA. LTDA.

Es importante mencionar que no existe una ley específica que regule o controle las actividades complementarias de servicio de limpieza y mantenimiento a excepción de las antes mencionadas.

El entorno legal va de la mano con el entorno político que vive el país, los decretos del Ejecutivo pueden tener un impacto directo sobre las políticas

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

administrativas de la compañía, como ocurrió con el Mandato N° 8, decretado en mayo del 2008 en el cual toda forma de trabajo tercerizado quedó abolido.

Cabe mencionar que para esa fecha la compañía S&MAS CÍA. LTDA., prestaba su servicio de limpieza y mantenimiento a sus clientes bajo la figura de tercerización, una vez que se decretó el Mandato N° 8, la compañía se vio obligada a cambiar su objeto social al de servicios complementarios, contratar a todo su personal bajo nomina y afiliarlos al IESS; y, aumentar su capital social a diez mil dólares.

En lo referente al manejo de la política nacional, en la última década el Ecuador tuvo un pasado político extremadamente inestable.

Desde el gobierno de Jamil Mahuad el cual fue depuesto en enero del 2000, en medio de una grave crisis económica ocasionada por la quiebra masiva del sistema financiero ecuatoriano, la caída de los precios internacionales del petróleo y la vinculación del gobierno de Jamil Mahuad con la banca corrupta cuya cabeza más visible fue Fernando Aspiazu, quien el 26 de agosto del 2002 fue condenado a ocho años de prisión por delito de peculado.

Todo ello provocó una huelga general, movilizaciones indígenas y un intento de golpe de estado que duró cuatro horas; el vicepresidente Gustavo Noboa, a quien correspondía la sucesión conforme a la Constitución, asumió la Presidencia y estableció en abril un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para acceder a créditos por un valor cercano a los 800 millones de dólares para continuar y fortalecer la dolarización, aplicando medidas de ajuste en diversos sectores de la economía. Además, centró sus esfuerzos en la construcción de un gran oleoducto de crudos pesados (OCP) desde la Amazonía hasta la costa del Océano Pacífico, para que la exportación de crudo se duplique a partir del año 2003.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Lucio Gutiérrez ganó las elecciones de noviembre de 2002 al frente del Partido Sociedad Patriótica, una agrupación populista de derecha, que actuó en alianza con movimientos indígenas y de izquierda. Gutiérrez obtuvo el 55% de los votos en la segunda vuelta electoral. Fue destituido por el Congreso en abril del 2005, en medio de revueltas populares a cuyos participantes Gutiérrez los denominó "forajidos", sucediéndole en el cargo el vicepresidente Alfredo Palacio, quien hasta entonces tenía poca figuración en el plano político.

En noviembre de 2006, Rafael Correa fue elegido para el período 2007-2011. En el margen electoral, fue el tercero más alto en el período constitucional y democrático (1979-2007), superado únicamente por las elecciones de Jaime Roldós (1979) y Sixto Durán Ballén (1992). El 15 de abril de 2007 se instituyó la Asamblea Constituyente, quien promulgó la nueva Carta Magna vigente desde octubre del año 2008.

Debido a la nueva Constitución, se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las nuevas autoridades, siendo así como el presidente Correa en el 2009 fue reelegido en su cargo en una sola vuelta, cargo que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año hasta la presente fecha, cabe mencionar que se ha mantenido cierta estabilidad política y económica después de la crisis financiera internacional originada en Estados Unidos y que afectó a la población mundial.

La inversión y/o el ingreso de capitales extranjeros representan fuentes de empleo y generación de nuevas empresas, es por eso, que el estado ecuatoriano debe brindar la confianza necesaria para garantizar un desarrollo económico más acelerado.

El Gobierno debe dirigir la inversión hacia áreas productivas, de modo tal que los capitales representen trabajo y comercio. Desafortunadamente en el ámbito nacional no existen garantías para los inversionistas y por tal motivo no se está aportando al aparato productivo nacional.

2.1.4 Entorno Tecnológico

- **Compañía**

Indudablemente la tecnología tiene un gran impacto en la actividad empresarial de los distintos sectores de la economía, sin embargo, el sector servicios y puntualmente el de limpieza y mantenimiento no requiere de un alto nivel tecnológico para su consecución.

Es por eso que la compañía S&MAS CÍA. LTDA., brinda servicios complementarios de limpieza y mantenimiento mediante la utilización de instrumentos elementales como son: aspiradoras, lava-alfombras, lustradoras, insumos y artículos de limpieza, secadores, cestos de residuos, escobas, bolsas de residuos, etc.

- **Internet**

Por otro lado, es importante mencionar la gran incidencia que ha tenido el comercio electrónico en el mundo empresarial, por cuanto permite a las organizaciones: captar nuevos clientes, conocer nuevos proveedores, incrementar sus ventas, distinguirse de la competencia, etc., sin la necesidad de efectuar grandes desembolsos de recursos económicos.

Es necesario que la compañía S&MAS CÍA. LTDA., implemente una página web, pues es una actual e indispensable herramienta que permitirá a la compañía ofrecer información detallada sobre su: misión, visión, principios y valores, servicios que se ofertan, etc., para llegar a más clientes.

2.2 MICROAMBIENTE

2.2.1 Características del Mercado

El mercado de prestación de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento ha registrado un notable crecimiento en los últimos años, por cuanto diversas compañías privadas y/o públicas han optado por contratar profesionales o sociedades que tengan por fin: limpiar, mantener y desinfectar sus instalaciones. De igual forma, el mercado en mención es considerado altamente competitivo debido a la participación masiva de empresas que en muchos casos no se encuentran legalmente constituidas.

Las empresas que se desarrollan en este mercado deben considerar dos importantes factores: la calidad y el precio, por cuanto, podrán distinguirse de una competencia que brinda un servicio similar e influirán en gran medida en la decisión final de los clientes. Por otro lado, desenvolverse en un mercado de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento implica ciertos beneficios tales como:

- **Flexibilidad.-** El servicio puede ser ajustado a las necesidades del cliente.
- **Precio.-** Puede variar de acuerdo a la actividad que se desarrolle.
- **Diversificación.-** El servicio puede incorporar otras actividades similares a las de limpieza y mantenimiento.
- **Tecnología.-** El servicio no requiere de maquinaria con un alto nivel tecnológico, puede utilizarse únicamente máquinas e insumos esenciales de limpieza.

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., brinda servicios complementarios de limpieza y mantenimiento de excelente calidad y a un precio razonable, con la finalidad de que tales estrategias sean percibidas por futuros clientes y alcanzar su fidelización en el largo plazo.

2.2.2 Clientes

El sector de servicios y específicamente el de limpieza y mantenimiento posee dos importantes mercados: el consumidor individual y el comercial. Brindar un servicio al mercado del consumidor individual consiste básicamente en realizar la limpieza tanto a residencias así como a bienes: alfombras, cortinas, tapizados, muebles, ventanas, etc., de las personas, es decir, es un servicio que se realiza de forma ocasional. Mientras que, brindar un servicio al mercado comercial consiste en realizar actividades de limpieza y mantenimiento a sociedades (públicas y/o privadas). Este mercado es altamente atractivo para las empresas que brindan el servicio antes mencionado, pues generan mayores ingresos que el mercado del consumidor individual.

La empresa S&MAS CÍA. LTDA., brinda servicios complementarios de limpieza y mantenimiento a los dos mercados, sin embargo, su principal cliente es la empresa ICESA S.A. La empresa en mención es una cadena de almacenes cuya actividad es la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar. A continuación se presenta los clientes de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.:

- **Empresa ICESA S.A.**
- **Empresa Grafinal S.A.**
- **Empresa EM Seguridad-Q**

Como se puede evidenciar, la compañía S&MAS CÍA. LTDA., brinda una amplia gama de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento a una clientela muy limitada, por cuanto la compañía ha reducido su grupo de clientes a un tamaño en el que se siente que puede ofrecer su servicio de mejor manera y mantener la fidelización de las empresas enunciadas anteriormente.

2.2.3 Proveedores

El giro del negocio de la compañía S&MAS CÍA. LTDA., radica en la prestación de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento, para lo cual, requiere de una gran variedad de insumos o artículos de limpieza que permitan realizar el trabajo de la mejor manera posible. A continuación se detalla los principales proveedores de la compañía:

CUADRO N° 15.- Principales proveedores de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.	
EMPRESAS	INSUMOS
Unilimpio S.A.	Desinfectantes
	Ambientales
	Fundas (industrial, estándar)
	Esponjas
	Lava-vajillas
	Guantes
	Desengrasante
	Galón de antisarro
	Galón de cloro
Néstor Lucero productos PRODESOL Suministros de Limpieza	Trapeadores
	Escobas
	Cepillo sanitarios
	Abrillantador de pisos
	Pala plástica mango plástico
	Mascarilla para polvo
	Coche de limpieza
	Repuesto de mopa industrial
	Escurreidor de pisos
Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.	
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez	

En la actualidad, la compañía S&MAS CÍA. LTDA., mantiene convenios con los proveedores antes mencionados, de manera tal, que la compañía percibe grandes beneficios como: créditos y descuentos por sus compras. Así mismo, tener una relación directa con sus proveedores ha permitido obtener artículos de limpieza acordes con el servicio que se oferta y cumplir con las especificaciones de los clientes que tiene la compañía.

Es importante mencionar que la compañía S&MAS CÍA. LTDA., además de realizar la adquisición de artículos de limpieza con Unilimpio S.A., y con el Sr. Néstor Lucero, lo hace en los almacenes de Supermaxi, Megamaxi y Mega Santa María ubicados en la ciudad de Quito.

2.2.4 Competencia

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., se desenvuelve en un mercado integrado por la siguiente competencia:

- **Profesionales independientes.-** Realizan servicios de limpieza por cuenta propia. (Este tipo de competidores son los de mayor número)
- **Empresas pequeñas PYME's.-** Brindan servicios de limpieza y mantenimiento dentro de su ámbito de influencia (la mayoría de empresas no están legalmente constituidas).
- **Empresas de mayor tamaño.-** Este tipo de empresas sufrieron un gran impacto, por cuanto, su servicio se realizaba mediante la subcontratación de personal y a través del Mandato N° 8, tal función quedó abolida. Sin embargo, tienen un mayor posicionamiento en el mercado y tienen la capacidad de diversificar su servicio para satisfacer los requerimientos de los clientes.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Ante un mercado tan competitivo, es necesario apostar por la calidad del servicio que se ofrece, por el cumplimiento en los horarios y fechas establecidas y sin duda alguna por el precio que se maneje. A continuación se detalla, las principales empresas que son competencia directa de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.:

- 1.- LAVAMA VI Cía. Ltda.
- 2.- AUXILEMP Cía. Ltda.
- 3.- BIOCLEANER Cía. Ltda.
- 4.- INTEGRAL CLEAN Cía. Ltda.
- 5.- CASALIMPIA ECUADOR S.A.
- 6.- PERSONAL CLEANER S.A.
- 7.- BIOLIMPIEZA S.A.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

3.1 Análisis de los Estados Financieros

El análisis a los estados financieros se realiza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos que permiten evaluar tanto la posición financiera así como los resultados obtenidos fruto de las operaciones de una empresa.

“Los estados financieros son un instrumento de suma importancia que dispone la administración de la empresa para determinar y conocer el ritmo de crecimiento o estancamiento de la realidad económica o financiera y sus resultados dentro de la vida económica de la institución”.³⁹ Los estados financieros básicos contenidos en un reporte anual, son los siguientes:

Aquellos que miden la situación económica:

- Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.
- Estado de Utilidades Retenidas o de Superávit.

Aquellos que miden la situación financiera:

- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Flujo del Efectivo.
- Estado de Evolución del Patrimonio.

³⁹MARTÍNEZ D. Patricio, Diccionario práctico de términos económicos financieros, p 134

“Las personas a quienes les interesan los estados financieros, así como la información fundamental que ellos presentan, son:

- Accionistas y propietarios. Los dueños de una empresa están lógicamente interesados en los resultados que ésta obtenga; básicamente, suelen estar interesados en la utilidad neta, en función de la rentabilidad de su inversión.
- Administradores. Los administradores de una empresa, quienes tienen bajo su responsabilidad la custodia de los recursos empresariales y los resultados que se obtienen de la inversión.
- Acreedores y acreedores potenciales. A los primeros, con el objeto de evaluar el poder de generación de utilidades, como garantía o seguridad para sus créditos, sobre todo si éstos son a largo plazo. A los segundos, para evaluar el riesgo del crédito que se propone.
- Inversionistas potenciales. Su interés en los estados financieros está relacionado con la probable rentabilidad futura de su inversión, evaluada de acuerdo con resultados obtenidos antes de su inversión”.⁴⁰

3.1.1 Análisis del Balance General

“Balance General.- Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado”.⁴¹

⁴⁰ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Cuarta edición, p 70

⁴¹ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Cuarta edición, p 72

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El análisis del Estado de Situación Financiera se efectúa a través de un procedimiento que se basa en comparar balances de dos o más períodos consecutivos con la finalidad de determinar cambios positivos y/o negativos en las cuentas y grupo de cuentas que los conforman, así como establecer posibles causas y buscar alternativas que minimicen o maximicen el impacto en las operaciones empresariales.

A continuación se detalla la estructura del Balance General de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.:

ACTIVO

- Activo Corriente: La compañía dispone de una cuenta bancaria (Unibanco Cta. Cte. 1751011352) y sus cuentas por cobrar están constituidas principalmente por su cliente ICESA S.A. Además, el activo corriente está conformado por los anticipos a empleados y los impuestos anticipados (Impuesto a la Renta).
- Activo Fijo: La compañía cuenta con equipos de computación y limpieza, además de un vehículo que permite trasladar los diversos materiales e insumos hacia las instalaciones de sus clientes para brindar el servicio de limpieza y mantenimiento. Es importante mencionar que la depreciación de los activos fijos antes mencionados se registran anualmente, utilizando tasas acordes para depreciar el valor de los activos durante su vida útil estimada.

PASIVO

- Pasivo Corriente: Se constituye por las cuentas por pagar siendo sus principales proveedores Unilimpio S.A., y el Sr. Néstor Lucero con sus productos Prodesol (suministros de limpieza). Asimismo, el pasivo corriente está conformado tanto por los impuestos por pagar así como por las obligaciones por pagar.

PATRIMONIO

- Capital Social: Hasta el año 2007 la compañía contaba con un capital suscrito y pagado de cuatrocientos dólares (\$400,00). A partir del año 2008, este se estableció por un valor de diez mil dólares (\$10.000,00) dividido en diez mil participaciones de un dólar cada uno, distribuidas entre sus socios.
- Reservas: La reserva legal se estableció en un diez por ciento de las utilidades líquidas al finalizar el período contable. De igual forma, la compañía efectúa un fondo de reserva facultativa del diez por ciento al cierre del ejercicio económico. “**Art. 109.-** La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto”.⁴²

⁴²Ley de Compañías

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

CUADRO N° 16.- Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.

Descripción de la cuenta	AÑOS					ANÁLISIS HORIZONTAL (Variación Relativa)			
	2005	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
ACTIVO	12.956,71	32.427,01	88.404,20	36.987,10	29.286,96	150,27	172,63	- 58,16	- 20,82
ACTIVO CORRIENTE	11.461,27	15.486,83	74.916,30	34.540,05	27.243,09	35,12	383,74	- 53,90	- 21,13
Bancos	1.068,01	5.649,06	1.991,29	67,14	352,18	428,93	- 64,75	- 96,63	424,55
Cuentas por Cobrar	5.371,04	2.105,10	63.584,79	25.961,04	15.453,24	- 60,81	2.920,51	- 59,17	- 40,48
Anticipo Empleados	3.310,00	3.845,00	1.660,00	480,00	325,00	16,16	- 56,83	- 71,08	- 32,29
Impuestos Anticipados	1.712,22	3.887,67	7.680,22	8.031,87	11.112,67	127,05	97,55	4,58	38,36
ACTIVO FUO	1.495,44	16.940,18	13.487,90	2.447,05	2.043,87	1.032,79	- 20,38	- 81,86	- 16,48
Equipo de Computación	393,00	393,00	393,00	393,00		-	-	-	-
Equipo de Limpieza	1.312,44	3.380,44	3.380,44	3.380,44	3.380,44	157,57	-	-	-
Vehículos		15.178,57	15.178,57			-	-	-	-
Total Activo Fijo	1.705,44	18.952,01	18.952,01	3.773,44	3.380,44	1.011,27	-	- 80,09	- 10,41
(-) Depreciación Acumulada	210,00	2.011,83	5.464,11	1.326,39	1.336,57	858,01	171,80	- 75,73	0,77
PASIVO	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74	153,97	147,24	- 81,82	- 33,46
PASIVO CORRIENTE	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74	153,97	147,24	- 81,82	- 33,46
Cuentas por Pagar	4.275,23	18.000,00	56.260,00	2.757,12	550,89	321,03	212,56	- 95,10	- 80,02
Obligaciones por Pagar	6.740,85	9.580,04	9.792,93	9.683,19	7.903,93	42,12	2,22	- 1,12	- 18,37
Impuestos por Pagar	389,42	1.385,97	5.561,78	579,64	208,92	255,91	301,29	- 89,58	- 63,96
PATRIMONIO	1.551,21	3.461,00	16.789,49	23.967,15	20.623,22	123,12	385,11	42,75	- 13,95
Capital Social	400,00	400,00	400,00	10.000,00	10.000,00	-	-	2.400,00	-
Reserva Legal	115,11	306,08	1.638,93	1.638,93	1.638,93	165,90	435,46	-	-
Reserva Facultativa	115,11	306,08	1.638,93	1.638,93	1.638,93	165,90	435,46	-	-
Utilidad / Pérdida de Ejercicios Anteriores	213,68	920,99	2.448,84	13.111,63	10.689,29	331,01	165,89	435,42	- 18,47
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	707,31	1.527,85	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93	116,01	597,90	- 122,72	38,05

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

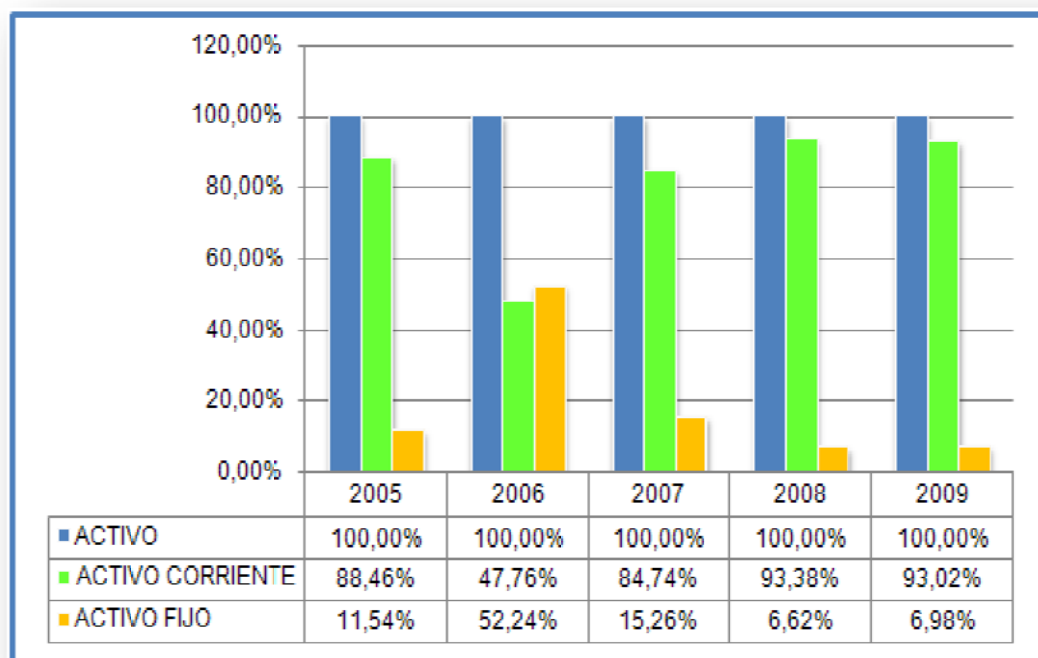
CUADRO N° 17.- Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.

Descripción de la cuenta	AÑOS					ANÁLISIS VERTICAL				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO	12.956,71	32.427,01	88.404,20	36.987,10	29.286,96	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	11.461,27	15.486,83	74.916,30	34.540,05	27.243,09	88,46%	47,76%	84,74%	93,38%	93,02%
Bancos	1.068,01	5.649,06	1.991,29	67,14	352,18	8,24%	17,42%	2,25%	0,18%	1,20%
Cuentas por Cobrar	5.371,04	2.105,10	63.584,79	25.961,04	15.453,24	41,45%	6,49%	71,93%	70,19%	52,76%
Anticipo Empleados	3.310,00	3.845,00	1.660,00	480,00	325,00	25,55%	11,86%	1,88%	1,30%	1,11%
Impuestos Anticipados	1.712,22	3.887,67	7.680,22	8.031,87	11.112,67	13,21%	11,99%	8,69%	21,72%	37,94%
ACTIVO FIJO	1.495,44	16.940,18	13.487,90	2.447,05	2.043,87	11,54%	52,24%	15,26%	6,62%	6,98%
Equipo de Computación	393,00	393,00	393,00	393,00		3,03%	1,21%	0,44%	1,06%	0,00%
Equipo de Limpieza	1.312,44	3.380,44	3.380,44	3.380,44	3.380,44	10,13%	10,42%	3,82%	9,14%	11,54%
Vehículos		15.178,57	15.178,57			0,00%	46,81%	17,17%	0,00%	0,00%
Total Activo Fijo	1.705,44	18.952,01	18.952,01	3.773,44	3.380,44	13,16%	58,45%	21,44%	10,20%	11,54%
(-) Depreciación Acumulada	210,00	2.011,83	5.464,11	1.326,39	1.336,57	1,62%	6,20%	6,18%	3,59%	4,56%
PASIVO Y PATRIMONIO	12.956,71	32.427,01	88.404,20	36.987,10	29.286,96	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74	88,03%	89,33%	81,01%	35,20%	29,58%
PASIVO CORRIENTE	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74	88,03%	89,33%	81,01%	35,20%	29,58%
Cuentas por Pagar	4.275,23	18.000,00	56.260,00	2.757,12	550,89	33,00%	55,51%	63,64%	7,45%	1,88%
Obligaciones por Pagar	6.740,85	9.580,04	9.792,93	9.683,19	7.903,93	52,03%	29,54%	11,08%	26,18%	26,99%
Impuestos por Pagar	389,42	1.385,97	5.561,78	579,64	208,92	3,01%	4,27%	6,29%	1,57%	0,71%
PATRIMONIO	1.551,21	3.461,00	16.789,49	23.967,15	20.623,22	11,97%	10,67%	18,99%	64,80%	70,42%
Capital Social	400,00	400,00	400,00	10.000,00	10.000,00	3,09%	1,23%	0,45%	27,04%	34,14%
Reserva Legal	115,11	306,08	1.638,93	1.638,93	1.638,93	0,89%	0,94%	1,85%	4,43%	5,60%
Reserva Facultativa	115,11	306,08	1.638,93	1.638,93	1.638,93	0,89%	0,94%	1,85%	4,43%	5,60%
Utilidad / Pérdida de Ejercicios Anteriores	213,68	920,99	2.448,84	13.111,63	10.689,29	1,65%	2,84%	2,77%	35,45%	36,50%
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	707,31	1.527,85	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93	5,46%	4,71%	12,06%	-6,55%	-11,42%

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

GRÁFICO N° 32.- Participación del Activo Corriente y Fijo respecto del Activo Total (período 2005 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Mediante el análisis vertical realizado al balance general de la compañía se puede evidenciar que, los activos totales se constituyeron mayoritariamente por los activos corrientes, alcanzando porcentajes superiores al 84% durante los períodos de estudio. A pesar que en el año 2006 obtuvo tan sólo un 47,76% debido a una mayor participación de los activos fijos (52,24%) producto de la adquisición de un vehículo que permitió trasladar de mejor manera los materiales e insumos a las instalaciones de sus clientes. Es importante mencionar que el vehículo representó el 46,81% respecto del activo total para el año en mención.

En el año 2007, el activo fijo tuvo una menor contribución en el activo total (15,26%) justificado por la venta del vehículo adquirido el año anterior para saldar deudas contraídas con terceros.

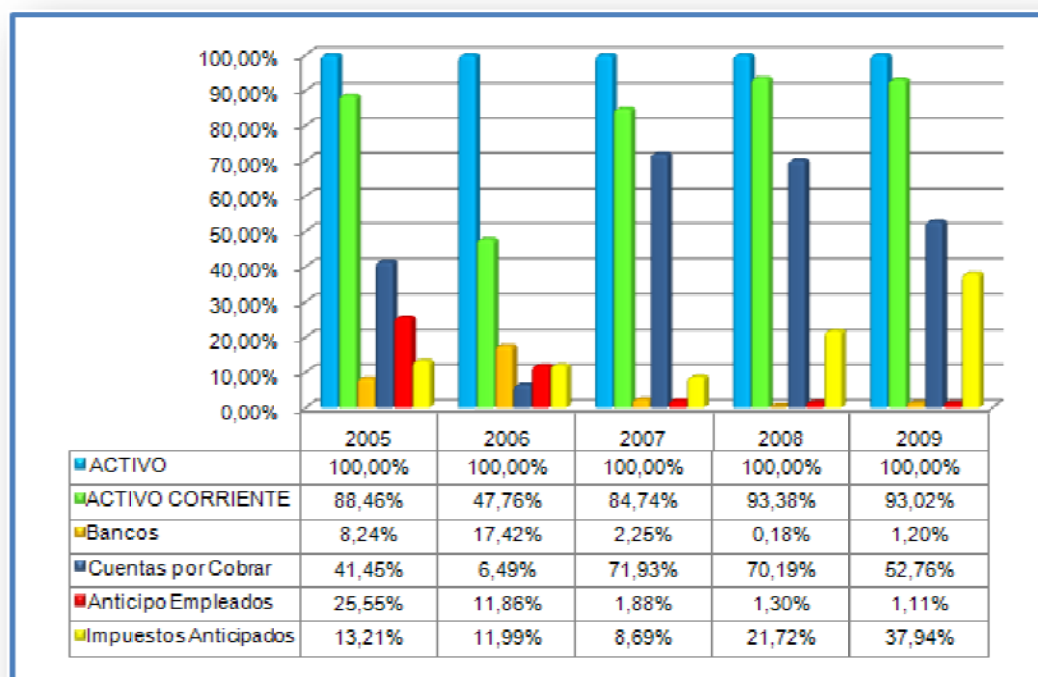
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

En los años posteriores, su aporte se redujo aún más (6,62% en el año 2008 y 6,98% en el año 2009) por cuanto no se ha realizado ningún tipo de inversión en equipos de cómputo y limpieza.

Mientras que el activo corriente alcanzó un 84,74%, 93,38% y 93,02% en los años 2007, 2008 y 2009 debido a la gran participación y fuerte crecimiento que tuvieron tanto las cuentas por cobrar (71,93% en el año 2007) así como los impuestos anticipados (37,94% en el año 2009).

GRÁFICO N° 33.- Participación de las Subcuentas del Activo Corriente en el Activo Total (período 2005 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

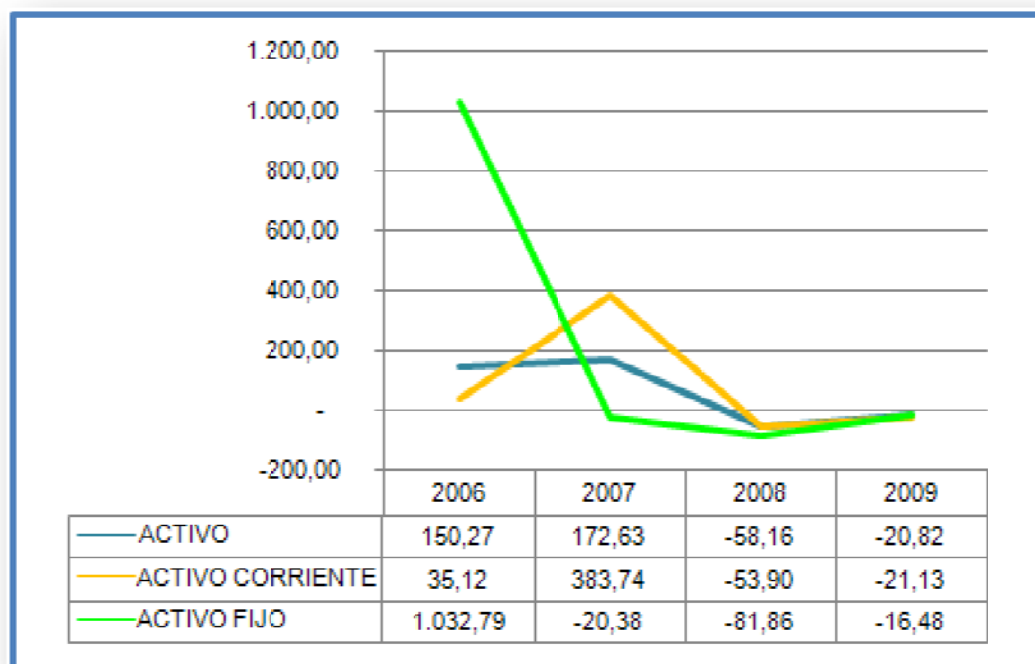
De igual forma el análisis vertical determinó que el activo corriente y por consecuencia el activo total de la compañía estuvo constituido en gran medida por las cuentas por cobrar y los impuestos anticipados, dejando sin mayor participación a la cuenta bancos y anticipos a empleados.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

La razón fundamental de este acontecimiento radica en que, la compañía ofertó sus servicios principalmente a crédito (52,76% en el año 2009) lo que produjo serios problemas tanto en su rentabilidad (pérdida de los dos últimos ejercicios económicos) así como en su liquidez (la cuenta bancos alcanzó una participación de tan sólo 0,18% y 1,20% en los años 2008 y 2009). Por lo tanto, es importante que se establezca estrictas políticas de cobranza que contribuyan a obtener niveles adecuados de liquidez en la compañía. Asimismo, los anticipos a empleados se vieron afectados por la falta de recursos económicos disponibles, por cuanto su participación en el activo total bajó (1,30% y 1,11% en los años 2008 y 2009) en relación con años anteriores.

**GRÁFICO N° 34.- Variación Relativa del Activo Total, Corriente y Fijo
(período 2006 – 2009)**



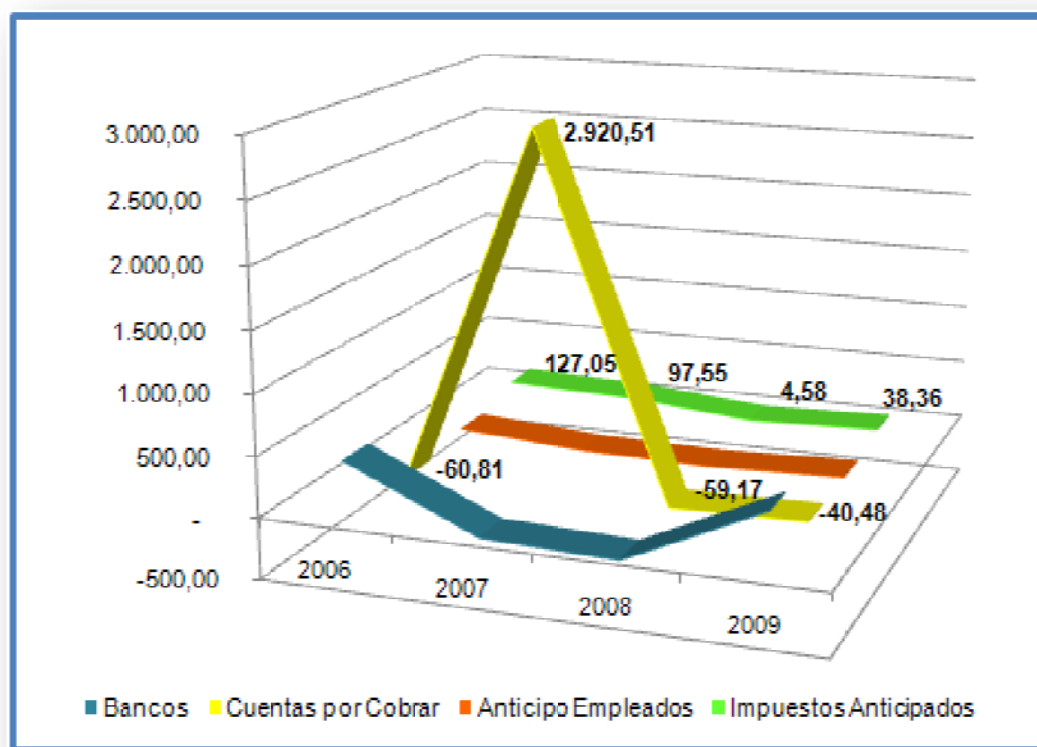
Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

A través del análisis horizontal realizado al balance general de la compañía se determinó que el activo fijo sufrió un drástico crecimiento de 1.032,79% en el año 2006, debido a lo antes mencionado, es decir, a la adquisición de un vehículo cuyo valor fue de 15.178,57 dólares, lo que ocasionó que el activo fijo pasara de 1.495,44 dólares en el año 2005 a 16.940,18 dólares en el año 2006.

Los equipos de computación y limpieza conservaron sus valores de 393,00 dólares y 3.380,44 dólares respectivamente, en el período que comprende desde el año 2006 hasta el año 2009, por lo que no influyeron de forma significativa en la variación total del activo fijo.

GRÁFICO N° 35.- Variación Relativa de las Subcuentas del Activo Corriente (período 2006 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

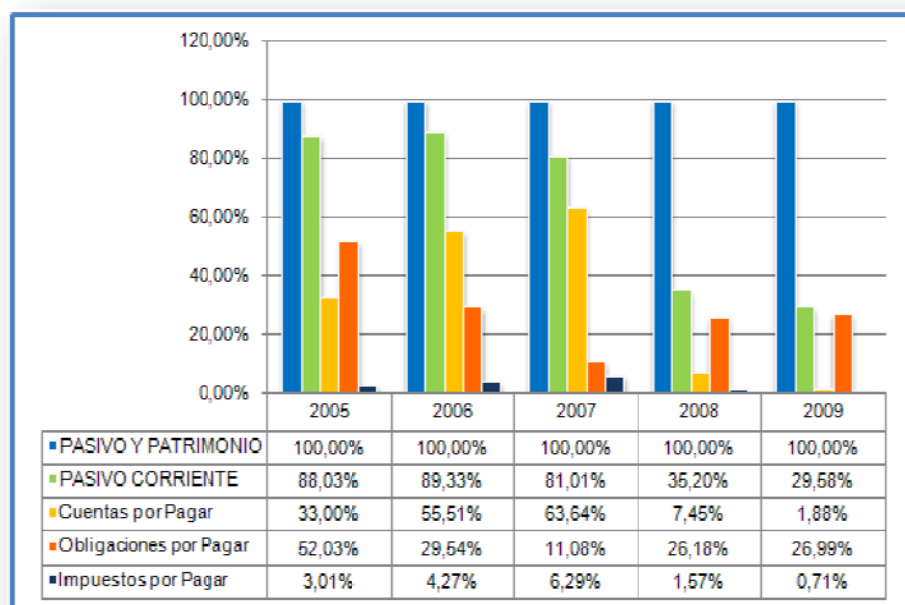
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Con respecto a los activos corrientes, se debe indicar que tuvieron un gran crecimiento, pasando de 35,12% en el año 2006 a 383,74% en el año 2007, producto del radical incremento que sufrieron las cuentas por cobrar, ya que su valor fue de 2.105,10 dólares en el año 2006 hasta llegar a un valor de 63.584,79 dólares en el año 2007, es decir, su variación pasó de -60,81% a 2.920,51%. En los años posteriores se denota una disminución en la variación del activo corriente (-53,90% en el año 2008 y -21,13% en el año 2009), este acontecimiento se produjo por la fuerte gestión de cobros realizado por la compañía ya que sus variaciones para los años 2008 y 2009 fueron de -59,17% (25.961,04 dólares) y -40,48% (15.453,24 dólares) respectivamente a pesar del incremento de los impuestos anticipados que pasaron de un 4,58% en el año 2008 (8.031,87 dólares) a un 38,36% en el año 2009 (11.112,67 dólares).

GRÁFICO Nº 36.- Participación de las Subcuentas del Pasivo Corriente en el Pasivo y Patrimonio Total (período 2005 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

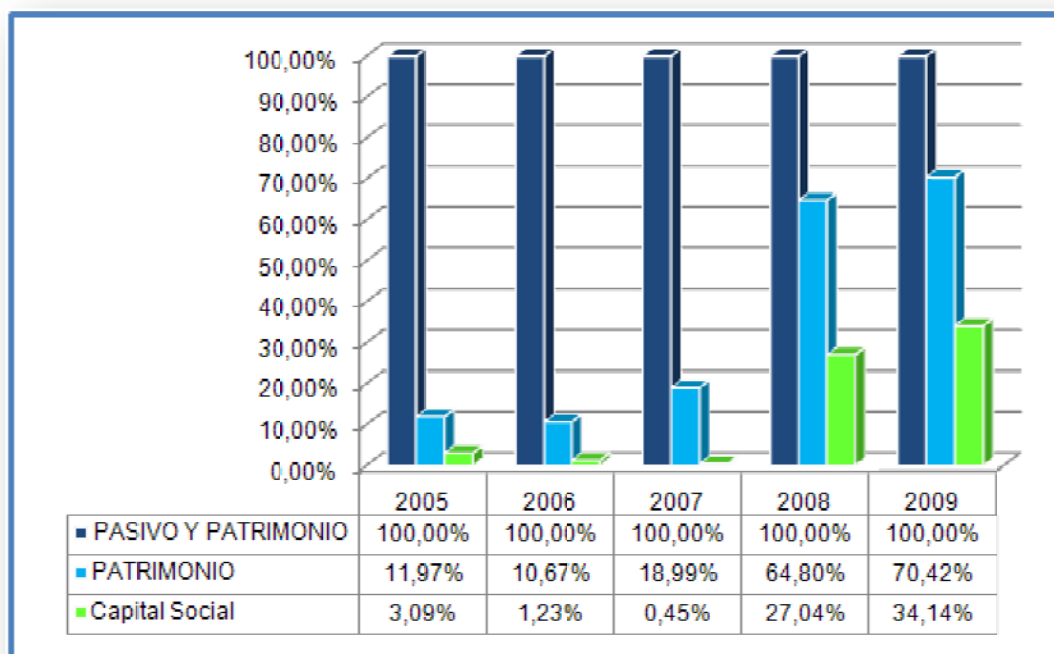
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El análisis vertical efectuado al balance general de la compañía permite evidenciar la gran participación que tuvo el pasivo corriente en el total pasivo y patrimonio, alcanzando porcentajes superiores al 80% en el período que comprende desde el año 2005 hasta el año 2007, mientras que en los años posteriores logró tan sólo un 35,20% y 29,58% debido a una mayor participación del patrimonio, justificado por el aumento del capital suscrito y pagado que pasó de cuatrocientos dólares (400,00) hasta al año 2007 a diez mil dólares (10.000,00) en los últimos dos años. Es importante mencionar que para los años 2008 y 2009 el capital social participó con un 27,04% y 34,14% respectivamente, del total pasivo y patrimonio. A continuación se presenta la participación del capital social en el pasivo y patrimonio total:

GRÁFICO N° 37.- Participación del Capital Social en el Pasivo y Patrimonio Total (período 2005 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

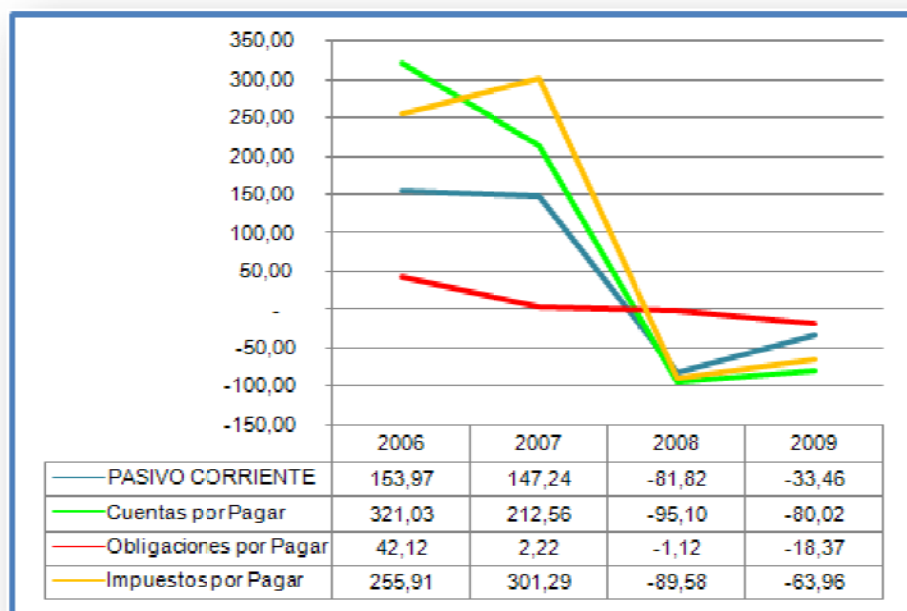
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Asimismo, en el período comprendido desde el año 2005 hasta el año 2007 se puede evidenciar el gran aporte de las cuentas por pagar en el total pasivo y patrimonio con porcentajes que van desde un 33% hasta un 63,64%, lo que sugiere un drástico crecimiento de las deudas contraídas por parte de la compañía con terceros, pasando de 4.275,23 dólares en el año 2005 a 56.260,00 dólares en el año 2007; y es que en el año 2007 las ventas tuvieron un fuerte crecimiento y la necesidad de adquirir una mayor cantidad de materiales e insumos para la ejecución del servicio fue evidente. Mientras que en los años 2008 y 2009 existió una menor participación de las cuentas por pagar del 7,45% y 1,88% respectivamente, puesto que parte de las deudas fueron cubiertas con la venta del vehículo y las compras de materiales e insumos de limpieza se redujeron por causa de las bajas ventas en los períodos antes mencionados.

GRÁFICO N° 38.- Variación Relativa de las Subcuentas del Pasivo Corriente (período 2006 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

A través del análisis horizontal efectuado al balance general de la compañía se puede observar el comportamiento que tuvieron las obligaciones por pagar y los impuestos por pagar en el período que comprende desde el año 2006 hasta el año 2009. Es así que en el año 2006, la cuenta obligaciones por pagar alcanzó una variación del 42,12% debido a un incremento del personal y por consecuencia al aumento de beneficios sociales que debía pagar la compañía a todos sus empleados, lo que ocasionó que la subcuenta en mención pasara de 6.740,85 dólares en el año 2005 a 9.580,04 dólares en el año 2006. En los siguientes años, las obligaciones por pagar se han mantenido con valores superiores a los siete mil dólares, convirtiéndose en una subcuenta importante dentro del pasivo corriente de la compañía.

Con respecto a los impuestos por pagar, se debe mencionar el crecimiento que tuvo en los años 2006 y 2007, pasando de un 255,91% a 301,29% respectivamente, producto de las extraordinarias ventas generadas en esos años, lo que ocasionó que tanto el IVA retenido por pagar así como el Impuesto a la Renta retenido por pagar crecieran de igual forma. Mientras que en los años posteriores su variación fue de -89,58% y -63,96%, ya que las ventas disminuyeron drásticamente al igual que el valor de las retenciones de los impuestos antes mencionados.

3.1.2 Análisis del Estado de Resultados

“Estado de Resultados.- El Estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado”.⁴³

⁴³ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Cuarta edición, p 71

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El análisis que se realiza al Estado de Resultados permite evidenciar el comportamiento de los ingresos totales de la compañía y determinar los principales gastos que se llevan a cabo para el desarrollo normal de las actividades empresariales. El estado de resultados de la compañía S&MAS CÍA. LTDA., se constituye de la siguiente manera:

INGRESOS

- Venta de servicios: Los ingresos de la compañía se componen únicamente por la venta de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento dirigido al consumidor individual y comercial.

GASTOS

- Gastos operativos: Son aquellos que debe efectuar la compañía para cumplir con sus actividades diarias. Los gastos operativos más importantes son: sueldos y salarios, compra de servicios, beneficios sociales, materiales de limpieza y bonificaciones voluntarias.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

CUADRO N° 18.- Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.

Descripción de la cuenta	AÑOS					ANÁLISIS HORIZONTAL (Variación Relativa)			
	2005	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	149.104,09	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88	66,14	13,25	- 15,21	- 24,49
Venta de servicios	149.104,09	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88	66,14	13,25	- 15,21	- 24,49
GASTOS	147.717,22	244.724,30	259.644,19	240.304,74	182.957,81	65,67	6,10	- 7,45	- 23,86
GASTOS OPERATIVOS	147.521,57	243.066,81	257.153,40	238.174,03	182.805,34	64,77	5,80	- 7,38	- 23,25
GASTOS NO OPERATIVOS	195,65	1.657,49	2.490,79	2.130,71	152,47	747,17	50,27	- 14,46	- 92,84
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	1.388,87	2.995,73	20.907,43	-	-	116,01	597,91	-	-
15% Participación Trabajadores	208,03	449,36	3.136,11	-	-	116,01	597,91	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1.178,84	2.546,37	17.771,32	-	-	116,01	597,91	-	-
25% Impuesto a la Renta	294,71	636,59	4.442,83	-	-	116,01	597,91	-	-
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	884,13	1.909,78	13.328,49	-	-	116,01	597,91	-	-
(-) Reservas	176,82	381,95	2.665,70	-	-	116,01	597,92	-	-
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	707,31	1.527,83	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93	116,01	597,90	- 122,72	38,05

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

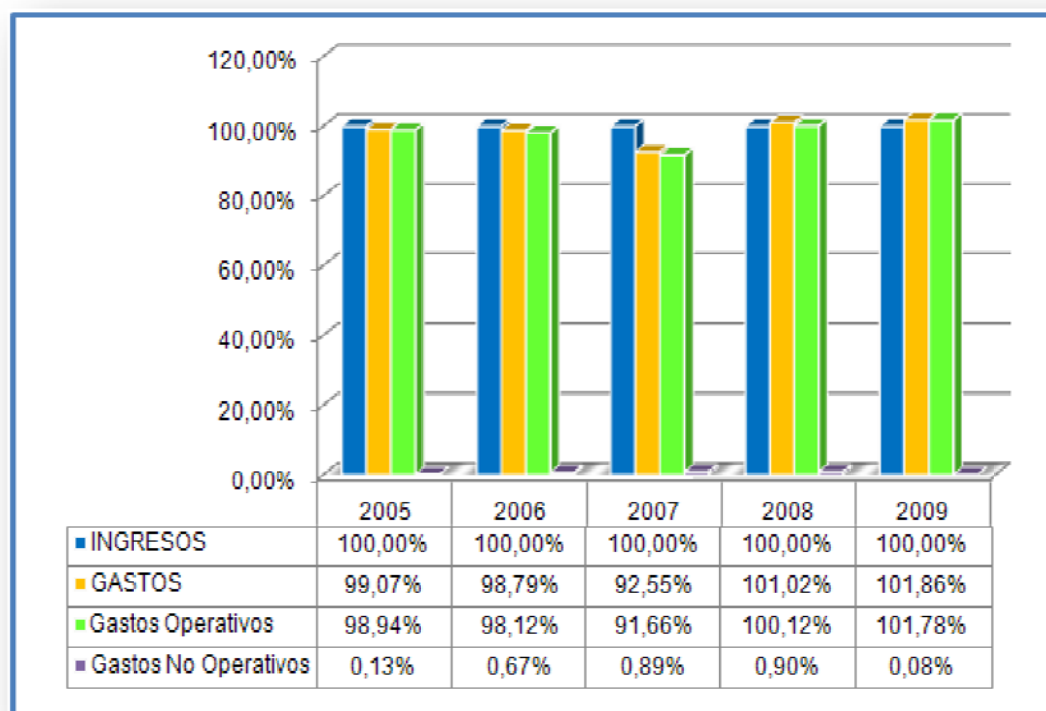
CUADRO N° 19.- Análisis Vertical del Estado de Resultados de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.

Descripción de la cuenta	AÑOS					ANÁLISIS VERTICAL				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	149.104,09	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Venta de servicios	149.104,09	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
GASTOS	147.717,22	244.724,30	259.644,19	240.304,74	182.957,81	99,07%	98,79%	92,55%	101,02%	101,86%
GASTOS OPERATIVOS	147.521,57	243.066,81	257.153,40	238.174,03	182.805,34	98,94%	98,12%	91,66%	100,12%	101,78%
GASTOS NO OPERATIVOS	195,65	1.657,49	2.490,79	2.130,71	152,47	0,13%	0,67%	0,89%	0,90%	0,08%
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	1.386,87	2.995,73	20.907,43	-	-	0,93%	1,21%	7,45%	0,00%	0,00%
15% Participación Trabajadores	208,03	449,36	3.136,11	-	-	0,14%	0,18%	1,12%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1.178,84	2.546,37	17.771,32	-	-	0,79%	1,03%	6,33%	0,00%	0,00%
25% Impuesto a la Renta	294,71	636,59	4.442,83	-	-	0,20%	0,26%	1,58%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	884,13	1.909,78	13.328,49	-	-	0,59%	0,77%	4,75%	0,00%	0,00%
(-) Reservas	176,82	381,95	2.665,70	-	-	0,12%	0,15%	0,95%	0,00%	0,00%
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	707,31	1.527,83	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93	0,47%	0,62%	3,80%	-1,02%	-1,86%

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

GRÁFICO N° 39.- Participación de los Gastos Operativos y No Operativos respecto del Total Ingresos (período 2005 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Mediante el análisis vertical realizado al estado de resultados se puede evidenciar que gran parte de los ingresos generados por la venta del servicio se destinan al pago de gastos operativos, es así que en el período que comprende desde el año 2005 hasta el año 2007 los gastos operativos participaron con porcentajes superiores al 90%.

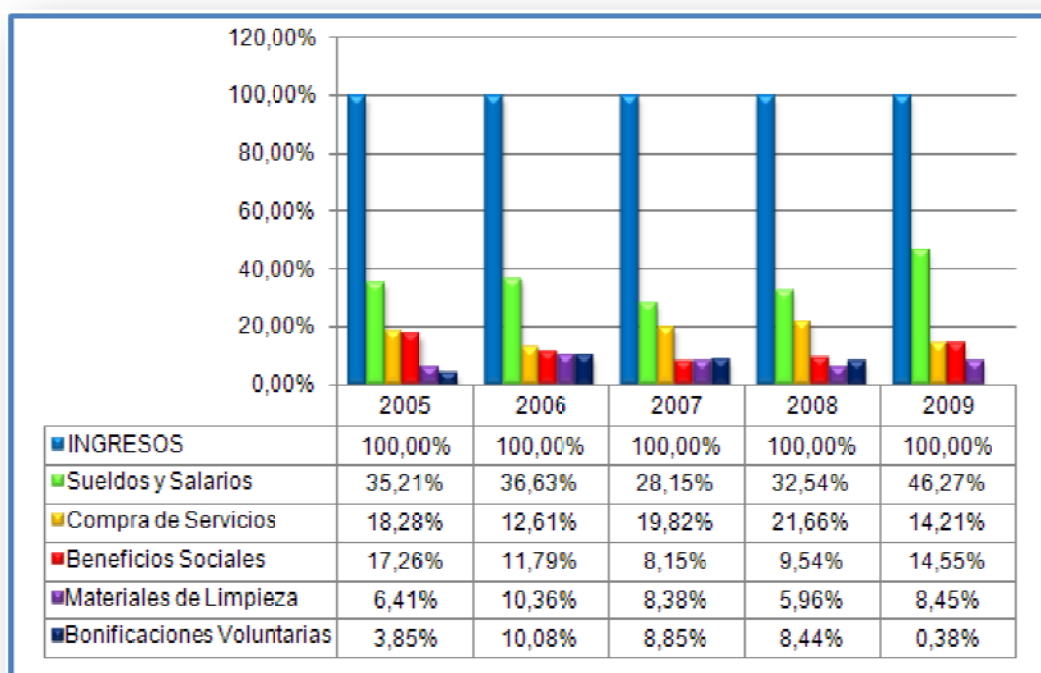
En los años 2008 y 2009 las ventas cayeron drásticamente por la pérdida de un porcentaje del mercado al cual se brindaba el servicio de limpieza, y como consecuencia los recursos económicos no fueron suficientes para cubrir los gastos operativos generados en los períodos antes mencionados, alcanzando porcentajes superiores al 100%.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Con respecto a los gastos no operativos, se debe mencionar su escasa participación del total ingresos, obteniendo porcentajes menores al 1% desde el año 2005 hasta el año 2009. Tales gastos se componen por cuentas como agasajos y gastos bancarios.

GRÁFICO N° 40.- Participación de los principales Gastos Operativos respecto del Total Ingresos (período 2005 – 2009)



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

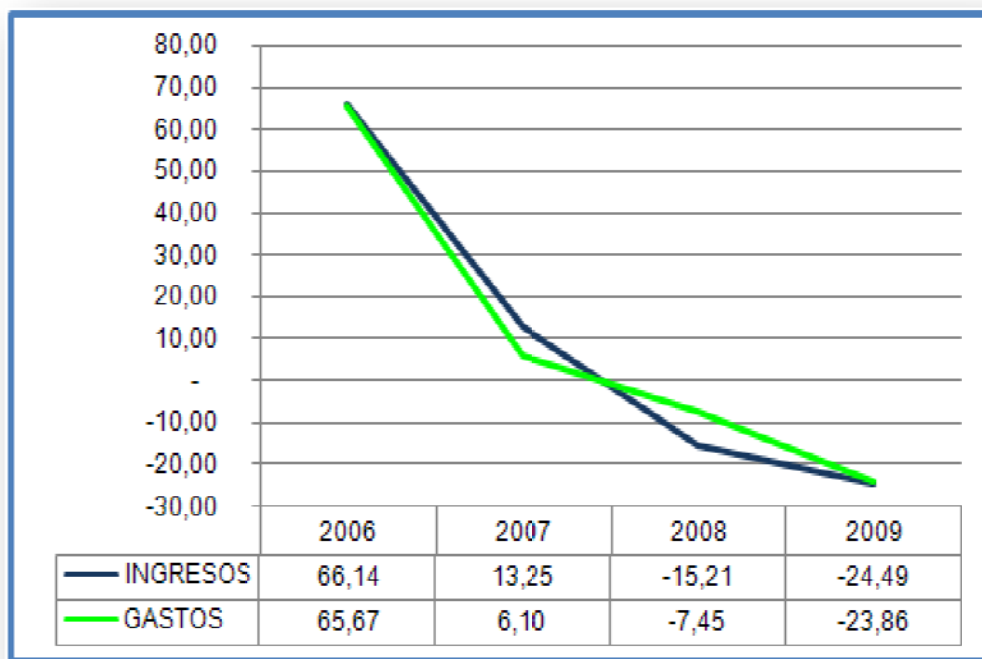
De igual forma el análisis vertical permite identificar las principales cuentas que conforman los gastos operativos de la compañía. La cuenta sueldos y salarios tuvo una gran participación en los ingresos totales, pasando de un 28,15% en el año 2007 a un 46,27% en el año 2009. El pago de sueldos y salarios se incrementó en el último período producto de la contratación obligatoria del personal que trabajaba bajo la modalidad de tercerización de servicios, es por eso que la cuenta compra de servicios bajó su participación de 21,66% en el año 2008 a 14,21% obtenido en el

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

año 2009. Asimismo, con el aumento en el pago de sueldos y salarios se aumentó el pago de beneficios sociales que perciben los trabajadores de la compañía, por tal motivo esta cuenta pasó de un 9,54% en el año 2008 a un 14,55% en el año 2009. Mientras que la cuenta bonificaciones voluntarias tuvo una menor participación en el último período (0,38%), por cuanto la compañía debía cubrir gastos fundamentales como los antes mencionados para el desarrollo normal de las actividades empresariales.

**GRÁFICO N° 41.- Variación Relativa de los Ingresos y Gastos
(período 2006 – 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

A través del análisis horizontal efectuado al estado de resultados se puede evidenciar que en el período que comprende desde el año 2006 hasta el año 2007, los ingresos obtenidos por la venta del servicio pasaron de 247.720,03 dólares a 280.551,62 dólares, es así que el incremento que se produjo en ese período representó un 13,25%.

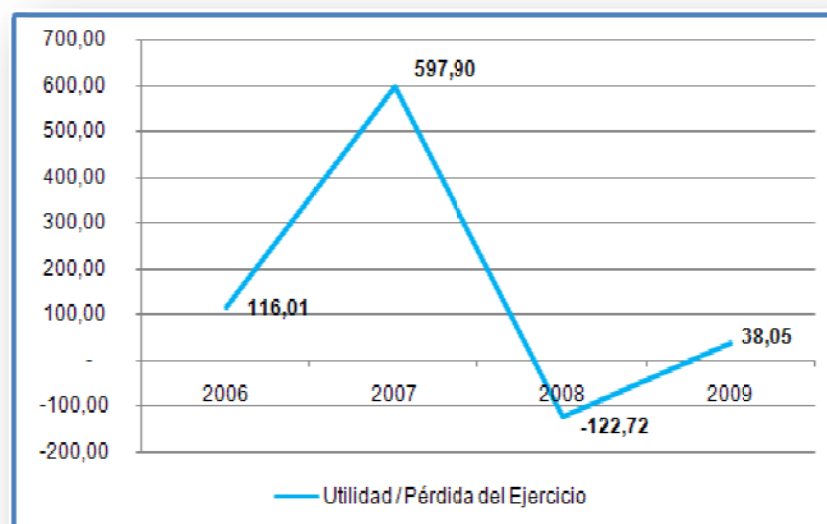
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Sin embargo, los gastos generados en los años en mención alcanzaron cifras cercanas a los ingresos por tal motivo las utilidades no sobrepasaron los doce mil dólares (en los años 2006 y 2007 las variaciones de la utilidad neta fueron de 116,01% y 597,90% respectivamente). En los años 2008 y 2009, las ventas disminuyeron de 237.882,40 dólares a 179.613,88 dólares respectivamente, tal reducción representó una variación de -24,49%. Al igual que los ingresos, los gastos también sufrieron una disminución, pasando de 240.304,74 dólares en el año 2008 a 182.957,81 dólares en el año 2009, lo que significó una variación de -23,86% en el último período de estudio.

A pesar que los gastos se redujeron, los ingresos obtenidos por la venta del servicio no fueron suficientes para generar utilidades en los años 2008 y 2009, por tal motivo las pérdidas económicas para esos años fueron de -2.422,34 dólares y -3.343,93 dólares respectivamente, es así que las variaciones para esos años pasaron de -122,72% a 38,05%.

**GRÁFICO N° 42.- Variación de la Utilidad / Pérdida del Ejercicio
(período 2006 – 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

3.2 Análisis de los Indicadores Financieros

“La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos.

El **análisis de razones** incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa”.⁴⁴

3.2.1 Razones de Liquidez

“La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida)”.⁴⁵

3.2.1.1 Razón Corriente

⁴⁴GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 48

⁴⁵GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 52

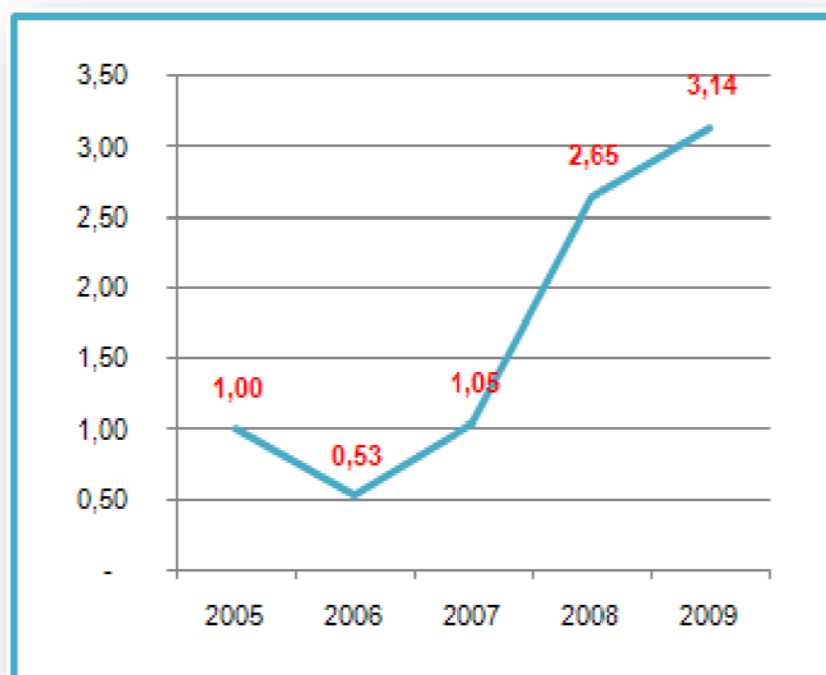
CUADRO N° 20.- Cálculo de la Razón Corriente

FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Activo Corriente	11.461,27	15.486,83	74.916,30	34.540,05	27.243,09
(B) Pasivo Corriente	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74
(A) / (B)	1,00	0,53	1,05	2,65	3,14

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

**GRÁFICO N° 43.- Tendencia de la Razón Corriente
(período 2005 – 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El gráfico anterior permite evidenciar que en el período que comprende desde el año 2007 hasta el año 2009, por cada dólar que debía la compañía en el corto plazo tuvo desde 1,05 hasta 3,14 dólares como respaldo, lo que supone la gran capacidad que tuvo la compañía para cancelar sus obligaciones en el corto plazo, o bien indica la acumulación de recursos económicos ociosos que pudo afectar su rentabilidad.

Sin embargo, los resultados obtenidos se produjeron porque el activo corriente de la compañía estuvo constituido principalmente por las cuentas por cobrar y su conversión en dinero sirvió prácticamente para cubrir deudas contraídas con terceros. Por tal motivo, se puede determinar que la liquidez de la compañía depende en gran medida del cobro del servicio otorgado a crédito para posteriormente cancelar obligaciones corrientes.

Es importante que se oferte servicios complementarios de limpieza y mantenimiento mayormente en efectivo (caja / bancos) con la finalidad de obtener razones corrientes que reflejen una verdadera liquidez de la compañía.

3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto

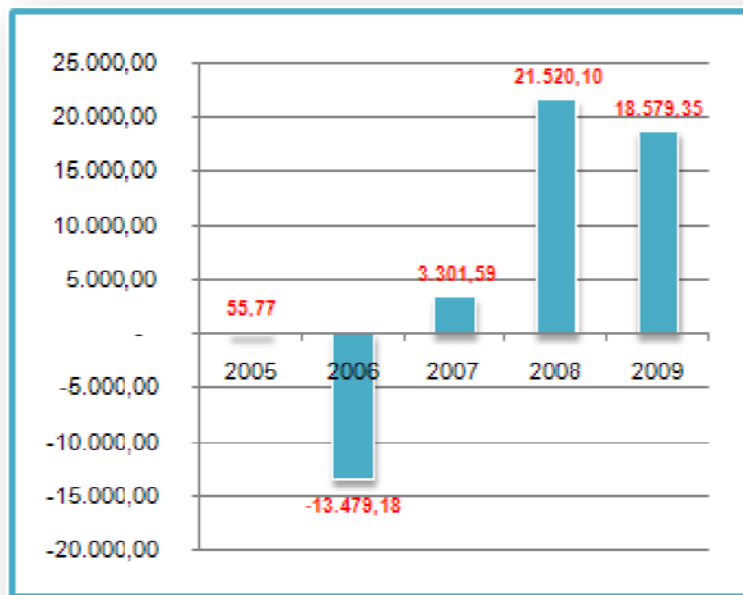
CUADRO N° 21.- Cálculo del Capital de Trabajo Neto

FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Activo Corriente	11.461,27	15.486,83	74.916,30	34.540,05	27.243,09
(B) Pasivo Corriente	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74
(A) - (B)	55,77	- 13.479,18	3.301,59	21.520,10	18.579,35

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

**GRÁFICO N° 44.- Tendencia del Capital de Trabajo Neto
(período 2005 - 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El capital de trabajo neto permite conocer la disponibilidad de recursos que tiene la compañía para solventar sus operaciones en el próximo ejercicio económico. El presente gráfico indica que en el año 2006, el capital de trabajo neto tuvo un valor de -13.479,18 dólares, es decir, la compañía no contó con recursos económicos suficientes para enfrentar el crecimiento de los pasivos corrientes que pasó de 11.405,50 dólares a 28.966,01 dólares para ese año. Tal crecimiento estuvo influido por las cuentas por pagar (18.000,00 dólares) así como por las obligaciones por pagar (9.580,04 dólares). En el año 2007, tanto el activo corriente como el pasivo corriente tuvieron un drástico crecimiento, lo que permitió obtener un capital de trabajo neto por un valor de 3.301,59 dólares constituido prácticamente en créditos concedidos a sus principales clientes (cuentas por cobrar por un valor de 63.584,79 dólares).

En los años 2008 y 2009 el capital de trabajo neto tuvo valores de 21.520,10 dólares y 18.579,35 dólares respectivamente. En primera instancia se creería que la compañía tuvo recursos económicos ociosos pero los valores antes mencionados significaron un capital de trabajo neto constituido prácticamente por las cuentas por cobrar antes que en dinero en efectivo. Por lo tanto la compañía no contó con recursos económicos líquidos (caja / bancos) que permitan solventar las operaciones en los siguientes años.

3.2.2 Razones de Actividad

“Los índices de actividad miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su “verdadera” liquidez. Por lo tanto, es importante ver más allá de las medidas de liquidez general y evaluar la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes específicas. Existen varios índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También es posible evaluar la eficiencia con la que se usan los activos totales”.⁴⁶

3.2.2.1 Rotación de Cuentas por Cobrar

⁴⁶GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 53

CUADRO N° 22.- Cálculo de la Rotación de Cuentas por Cobrar

FÓRMULA	AÑOS			
	2006	2007	2008	2009
A.- Ventas Anuales	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88
B.- Cuentas por Cobrar año anterior	5.371,04	2.105,10	63.584,79	25.961,04
C.- Cuentas por Cobrar año último	2.105,10	63.584,79	25.961,04	15.453,24
$A / ((B + C) / 2)$	66,27	8,54	5,31	8,67

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El presente cuadro permite evidenciar que en el año 2006, la compañía realizaba el cobro de sus servicios de manera estricta, puesto que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo rápidamente (66 veces en un año), sin embargo en el período que comprende desde el año 2007 hasta el año 2009 la rotación de cuentas por cobrar se redujo considerablemente debido a la ineficiencia en el cobro del servicio y en cierta medida en el atraso del pago de algunos clientes. Es por eso que, hasta el año 2006, los clientes cancelaban sus deudas en un promedio de 5 días mientras que en los años posteriores los cobros se realizaban en un promedio superior a los 40 días, es decir, existió una lenta recuperación de las deudas, afectando la liquidez de la compañía.

3.2.2.2 Plazo Medio de Cobros

CUADRO N° 23.- Cálculo del Plazo Medio de Cobros

FÓRMULA	AÑOS			
	2006	2007	2008	2009
A.- Rotación de Cuentas por Cobrar	66,27	8,54	5,31	8,67
$360 / A$	5,43	42,15	67,76	41,50

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

3.2.2.3 Rotación de Cuentas por Pagar

CUADRO N° 24.- Cálculo de la Rotación de Cuentas por Pagar

FÓRMULA	AÑOS			
	2006	2007	2008	2009
A.- Gastos Anuales	244.724,30	259.644,19	240.304,74	182.957,81
B.- Cuentas por Pagar año anterior	4.275,23	18.000,00	56.260,00	2.757,12
C.- Cuentas por Pagar año último	18.000,00	56.260,00	2.757,12	550,89
$A / ((B + C) / 2)$	21,97	6,99	8,14	110,62

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

En el período comprendido desde el año 2006 hasta el año 2008, el pago de las deudas contraídas con terceros se realizó de manera flexible, pues las cuentas por pagar se convertían en efectivo lentamente (8 veces en el año 2008) lo cual resultó beneficioso para la compañía pues tenía un promedio de 44 días para cancelar sus deudas. Sin embargo en el año 2009, la rotación de cuentas por pagar aumentó drásticamente (110 veces en el año) y como consecuencia el plazo promedio de pagos se redujo a tan sólo 3 días, siendo un factor perjudicial en la liquidez de la compañía. A continuación se presenta el plazo promedio de pagos:

3.2.2.4 Plazo Medio de Pagos

CUADRO N° 25.- Cálculo del Plazo Medio de Pagos

FÓRMULA	AÑOS			
	2006	2007	2008	2009
A.- Rotación de Cuentas por Pagar	21,97	6,99	8,14	110,62
$360 / A$	16,38	51,48	44,21	3,25

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Por lo tanto, se debe concluir que para el año 2009 la compañía ofrecía un mayor plazo para el cobro de sus servicios mientras que tenía un menor plazo para el pago de deudas contraídas con terceros. Es importante que la compañía establezca rigurosas políticas de cobros y evalúe la calidad de los clientes que actualmente tiene, para determinar aquellos que cancelan o no sus deudas de forma oportuna. Asimismo, la compañía debe tratar de conseguir mayores plazos para el pago de sus deudas y mejorar de esta manera sus índices de actividad.

3.2.2.5 Rotación de los Activos Totales

CUADRO Nº 26.- Cálculo de la Rotación de los Activos Totales

FÓRMULA	AÑOS			
	2006	2007	2008	2009
A.- Ventas Anuales	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88
B.- Total Activos	32.427,01	88.404,20	36.987,10	29.286,96
A / B	7,64	3,17	6,43	6,13

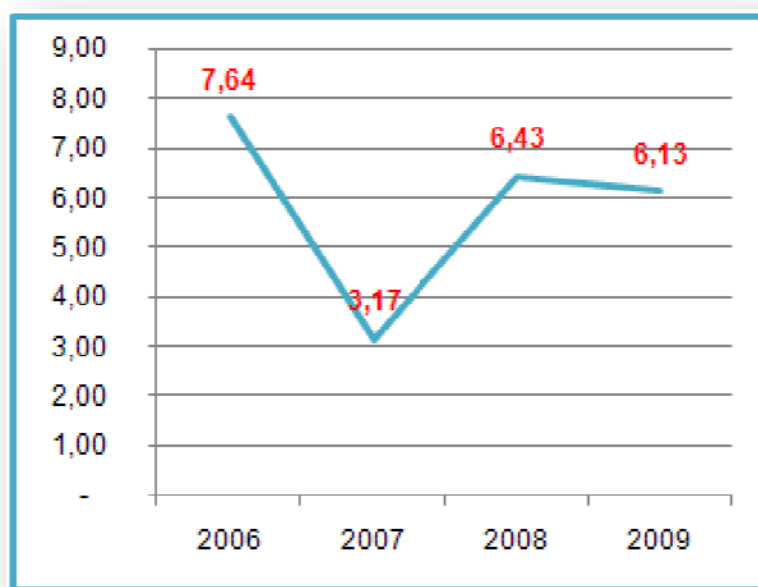
Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El presente cuadro permite conocer la eficiencia que tuvo la compañía en la utilización de sus activos totales para la generación de ventas en el período comprendido desde el año 2006 hasta el año 2009. La rotación de los activos totales para el año 2007 fue 3,17 veces, resultado que permite determinar que las operaciones de la compañía fueron deficientes financieramente. En los años 2008 y 2009, se evidencia un mejor uso de los activos totales para generar ingresos por la venta del servicio, por cuanto su rotación fue de 6,43 y 6,13 veces en un año, respectivamente.

Sin embargo, los resultados obtenidos continúan siendo deficientes porque en promedio la compañía necesitó más de sesenta días para generar ventas con la utilización de sus activos totales. Por tal razón, es importante que la compañía ejerza una mayor rotación de sus activos totales con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia en el uso de los mismos y aumentar sus ventas.

**GRÁFICO N° 45.- Tendencia de la Rotación de los Activos Totales
(período 2006 – 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

3.2.3 Razones de Endeudamiento

“La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo

plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias a los accionistas, los accionistas presentes y futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de la empresa y, obviamente, la administración debe preocuparse por éste”.⁴⁷

3.2.3.1 Razón de Endeudamiento Total

CUADRO N° 27.- Cálculo del Endeudamiento Total

FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Pasivo Total	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74
(B) Activo Total	12.956,71	32.427,01	88.404,20	36.987,10	29.286,96
(A) / (B)	0,88	0,89	0,81	0,35	0,30

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El cuadro permite evidenciar que en el período comprendido desde el año 2005 hasta el año 2007, la compañía financió más de la mitad de sus activos totales con deuda. Por tal motivo, su alto nivel de endeudamiento (superior al 80%) dificultó la consecución de mayores créditos concedidos por parte de sus acreedores.

⁴⁷ GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 56

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Es así que para los años 2008 y 2009 la compañía mejoró su capacidad para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, alcanzando niveles manejables de endeudamiento, con porcentajes del 35% y 30% para los años en mención, es decir, que por cada 100,00 dólares que tenía en activos totales se adeudaba 35,00 dólares y 30,00 dólares respectivamente. Es importante que la compañía encamine su endeudamiento en pasivos de largo plazo para conseguir un adecuado apalancamiento financiero.

3.2.3.2 Razón de Pasivo Total a Patrimonio

CUADRO Nº 28.- Cálculo de Pasivo Total a Patrimonio

FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Pasivo Total	11.405,50	28.966,01	71.614,71	13.019,95	8.663,74
(B) Patrimonio	1.551,21	3.461,00	16.789,49	23.967,15	20.623,22
(A) / (B)	7,35	8,37	4,27	0,54	0,42

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Los resultados obtenidos en el presente cuadro determinan que, en el período que comprende desde el año 2005 hasta el año 2007, la compañía trabajó prácticamente con recursos de terceros (pasivos corrientes) lo que denota la reducida participación de los socios en el financiamiento de las operaciones para esos años. Sin embargo en los períodos 2008 y 2009, se redujo el grado de utilización de recursos ajenos procediendo con el pago de las obligaciones que tenía con sus acreedores, y como consecuencia la compañía financió mayormente sus operaciones con los aportes de los socios que para el año 2008 se habían incrementado por un valor de diez mil dólares.

3.2.4 Razones de Rentabilidad

“Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias”.⁴⁸

3.2.4.1 Margen Neto de Utilidad

CUADRO N° 29.- Cálculo del Margen Neto de Utilidad

FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
A.- Utilidad Neta	707,31	1.527,83	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93
B.- Ventas Netas	149.104,09	247.720,03	280.551,62	237.882,40	179.613,88
(A / B) * 100	0,47	0,62	3,80	- 1,02	- 1,86

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

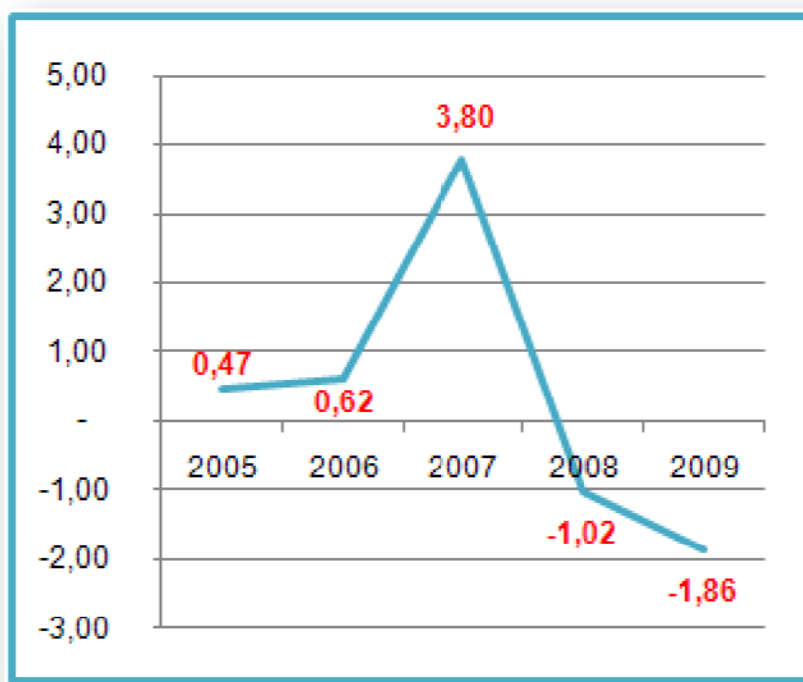
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El cuadro permite determinar que en el período comprendido desde el año 2005 hasta el año 2007 la compañía tuvo indicadores positivos, sin embargo los resultados obtenidos (porcentajes menores al 4%) demostraron una utilidad neta poco representativa en comparación con las ventas netas generadas en los años en mención, esto sucedió porque los ingresos alcanzados por la venta del servicio servían en gran medida para cancelar los excesivos gastos en los que incurría la compañía.

⁴⁸GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 59

En los años siguientes, el margen neto de utilidad obtuvo porcentajes negativos (-1,02% y -1,86%) por cuanto las ventas cayeron y la compañía no logró cubrir sus gastos operativos generando pérdidas los dos últimos períodos, lo que evidencia el fracaso de la compañía en la generación de utilidades a través de sus ventas netas.

**GRÁFICO N° 46.- Tendencia del Margen Neto de Utilidad
(período 2005 – 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

3.2.4.2 Rentabilidad sobre Activos (ROA)

CUADRO N° 30.- Cálculo de la Rentabilidad sobre Activos (ROA)

FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
A.- Utilidad Neta	707,31	1.527,83	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93
B.- Activo Total	12.956,71	32.427,01	88.404,20	36.987,10	29.286,96
(A / B) * 100	5,46	4,71	12,06	- 6,55	- 11,42

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El cuadro sugiere que hasta el año 2007 la compañía utilizó de forma eficiente sus activos totales para la generación de utilidades, cabe señalar que la inversión que realizó la compañía en sus activos no fue tan representativa pues este se constituyó en gran medida por sus activos corrientes y de manera especial en sus cuentas por cobrar; antes que en sus activos fijos. En tal caso para el año 2007 la compañía logró su mayor rentabilidad 12,06% lo que supone que por cada 100,00 dólares invertidos en sus activos obtiene una utilidad de 12,06 dólares. Sin embargo para los años 2008 y 2009, la compañía administró de forma deficiente sus activos y como consecuencia se obtuvo porcentajes negativos (-6,55% y -11,42%) para los años en mención, es decir, el mal manejo de los activos ocasionó pérdidas para la compañía.

3.2.4.3 Rentabilidad sobre el Patrimonio

CUADRO N° 31.- Cálculo de la Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)

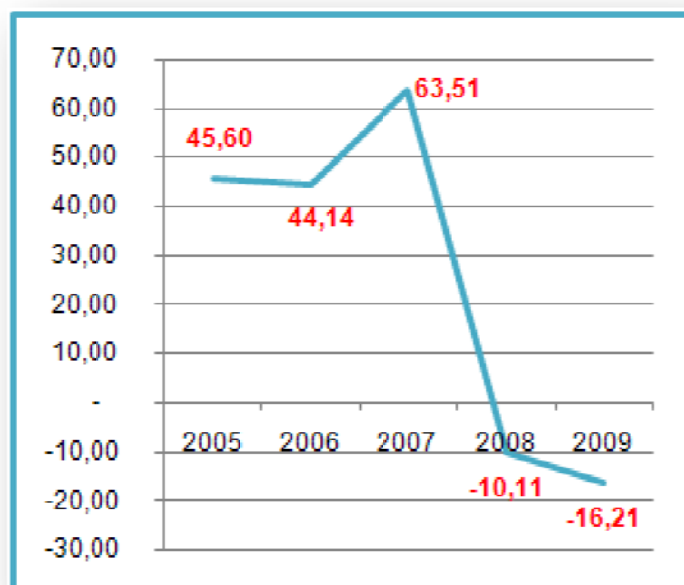
FÓRMULA	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
A.- Utilidad Neta	707,31	1.527,83	10.662,79	- 2.422,34	- 3.343,93
B.- Patrimonio	1.551,21	3.461,00	16.789,49	23.967,15	20.623,22
(A / B) * 100	45,60	44,14	63,51	- 10,11	- 16,21

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El cuadro anterior señala que hasta el año 2007 el retorno ganado sobre la inversión en el patrimonio superó el 40%, es decir, que los socios obtuvieron resultados positivos por la inversión de sus recursos en la compañía. En el año 2008 el aporte de los socios se incrementó pero la deficiente administración produjo pérdidas económicas, por tal motivo la rentabilidad sobre el patrimonio alcanzó un resultado negativo (-10,11%). En el último período se evidencia que parte de la inversión de los socios se utilizó para solventar las operaciones del negocio sin embargo las pérdidas económicas continuaron (-16,21%). Ante los resultados conseguidos en los dos últimos años es necesario que la compañía busque mecanismos que contribuyan a incrementar sus ventas porque de lo contrario la continua utilización de los aportes de los socios para sostener las operaciones llevará a una pronta quiebra de la compañía. A continuación se presenta la tendencia de la rentabilidad sobre el patrimonio:

**GRÁFICO N° 47.- Tendencia de la Rentabilidad sobre el Patrimonio
(período 2005 – 2009)**



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

3.3 Sistema DuPont

CUADRO N° 32.- Cálculo del Sistema DuPont

SISTEMA DUPONT				
ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}} \times \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$				
AÑOS	ROE	MARGEN	ROTACIÓN	APALANCAMIENTO
2005	45,60	707,31	149.104,09	12.956,71
		149.104,09	12.956,71	1.551,21
		0,47%	11,51	8,35
2006	44,14	1.527,83	247.720,03	32.427,01
		247.720,03	32.427,01	3.461,00
		0,62%	7,64	9,37
2007	63,51	10.662,79	280.551,62	88.404,20
		280.551,62	88.404,20	16.789,49
		3,80%	3,17	5,27
2008	- 10,11	- 2.422,34	237.882,40	36.987,10
		237.882,40	36.987,10	23.967,15
		-1,02%	6,43	1,54
2009	- 16,21	- 3.343,93	179.613,88	29.286,96
		179.613,88	29.286,96	20.623,22
		-1,86%	6,13	1,42

Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

“La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir su retorno sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales), y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el retorno total para los propietarios en estas importantes dimensiones”.⁴⁹

⁴⁹GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 70

Mediante el sistema DuPont establecido para un período que comprende desde el año 2005 hasta el año 2009 se puede rastrear posibles problemas que tuvo la compañía hasta encontrar sus causas. El ROE obtenido en los dos últimos períodos se debe principalmente al retraso en los cobros de las cuentas y a la falta de generación de utilidades mediante sus ventas netas.

En el primer caso, el retraso en los cobros de las cuentas produjo altos niveles de cuentas por cobrar y, por lo tanto, altos niveles de activos totales. Los altos niveles de activos totales redujeron la rotación de los activos totales, disminuyendo su ROA y como consecuencia su ROE. Por tal motivo, la compañía debe administrar mejor sus operaciones de crédito. Asimismo, la compañía tuvo serios problemas con respecto a la generación de utilidades a través de sus ventas, pues en los dos últimos períodos prácticamente los ingresos por la venta del servicio se redujeron lo que ocasionó que gran parte de sus gastos operativos no puedan ser cubiertos generando pérdidas económicas desde el año 2008. Es por eso que la compañía debe ampliar su mercado con la finalidad de incrementar sus ingresos de modo que estos permitan cubrir sus gastos y se obtengan ganancias en el futuro.

CAPÍTULO 4

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El análisis realizado a los estados financieros permitió identificar las grandes dificultades por las que atraviesa la compañía, sin embargo, el presente estudio hará énfasis en establecer mecanismos que permitan maximizar sus ventas y minimizar sus gastos operativos, además de la formulación de políticas que mejoren sus índices de actividad pues son considerados los principales problemas que conllevaron a obtener pérdidas económicas en los últimos años.

4.1 Estructura Organizacional

4.1.1 Restructuración del Organigrama

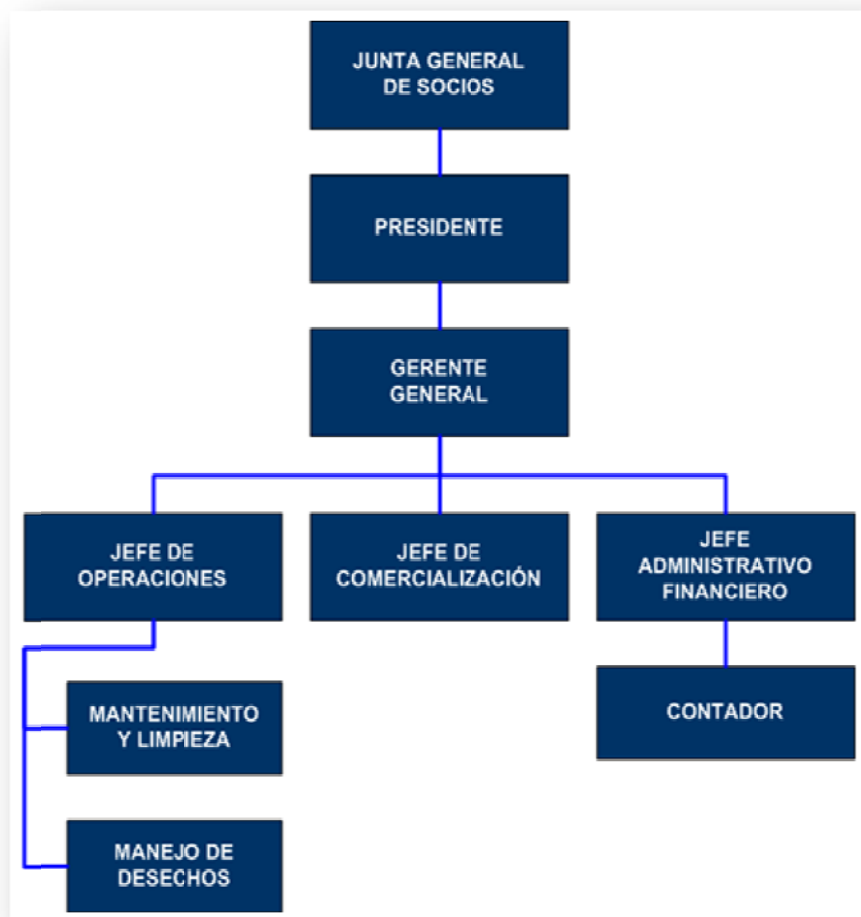
“La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos (roles) de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. Según Chandler (1962), el diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos”.⁵⁰

Debido a los excesivos gastos operativos en los que incurría la compañía para el desarrollo de sus operaciones y de manera especial en aquellos como el pago de sueldos y salarios; y, beneficios sociales a sus trabajadores, que alcanzaron valores anuales superiores a los 75.000,00 dólares y 22.000,00 dólares respectivamente en el período comprendido desde el año 2007 hasta el año 2009, producto de la contratación obligatoria a todo el personal que trabajaba bajo la modalidad de tercerización así como el continuo aumento en los sueldos y salarios

⁵⁰FRANCÉS Antonio, Estrategia y planes para la empresa, p 28

decretado por el actual Gobierno; esto conjugado con una pérdida permanente del nivel de ventas, hace evidente la necesidad de realizar un ajuste en la nómina de la compañía lo que conllevaría a la eliminación de algunas dependencias que anteriormente la constituían con la finalidad de disminuir los gastos operativos antes señalados. A continuación se propone una restructuración del organigrama, ajustado a la realidad que actualmente vive la compañía:

GRÁFICO N° 48.- Restructuración del organigrama de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El organigrama estructural se ha elaborado tomando en consideración la necesidad de una reducción en el personal de la compañía, pues los ingresos obtenidos por la venta del servicio han disminuido y los grandes gastos operativos perjudicaron gravemente la generación de utilidades en los últimos años, es así que se sugiere los siguientes cambios:

- El presidente de la compañía además del cumplimiento de sus funciones deberá desempeñar el cargo de gerente general.
- El departamento de recursos humanos ha sido eliminado pero las actividades que se desarrollaban en aquella sección serán ejercidas por el jefe de operaciones, puesto que tiene una relación directa con los trabajadores que se encargan tanto del mantenimiento y limpieza en las instalaciones de los clientes así como del manejo de los desechos.
- El personal que trabajaba en las áreas de operaciones, comercialización y administrativa – financiera será reducido, pues las funciones que se desempeñaban en aquellas áreas pueden ser realizadas eficazmente por una persona, por tal motivo se sugiere cambios en la denominación de departamento a jefe en las secciones antes mencionadas.

4.1.2 Descripción de Funciones

A continuación se detalla las funciones de cada uno de los cargos establecidos para la compañía S&MAS CÍA. LTDA.:

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Cargo:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
Personal:	3
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Nombrar al Presidente y Gerente General de la Compañía.• Remover del cargo al Presidente y Gerente General de la Compañía.• Aprobar anualmente cuentas y balances que se presente de Gerencia.• Establecer la forma de reparto de utilidades y capitalización de reservas.• Acordar aumentos de capital de la Compañía.• Acordar reformas a los estatutos de la Compañía.• Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía de acuerdo con la ley y los estatutos.

Cargo:	PRESIDENTE
Personal:	1
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Convocar y presidir la Junta General de Socios.• Vigilar el cumplimiento de estipulaciones estatutarias.• Sustituir al Gerente General en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de este.• Firmar los certificados provisionales y definitivos de las aportaciones; y, las actas de la Junta General de Socios.• Vigilar la gestión de todos los funcionarios de la Compañía.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Cargo:	GERENTE GENERAL
Personal:	1
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía.• Organizar y dirigir todas las áreas de la Compañía.• Comunicar a la Junta General de Socios acerca de la situación administrativa y financiera de la Compañía.• Realizar evaluaciones constantes sobre el cumplimiento de las funciones de los departamentos de la Compañía.• Planificar metas y objetivos a corto y largo plazo.• Vigilar que el jefe administrativo – financiero y de manera especial el contador lleve los registros correctamente.• Establecer políticas sobre el funcionamiento y desarrollo empresarial que permitan orientar las actividades de la Compañía.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Cargo:	JEFE ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
Personal:	1
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un exhaustivo análisis a las cuentas que constituyen tanto el Balance General así como el Estado de Resultados, con la finalidad de obtener información relevante sobre la posición financiera de la Compañía.• Controlar que los estados financieros de la Compañía hayan sido elaborados de conformidad con la normativa vigente, coordinando su oportuna presentación tanto a la Junta General de Socios así como a sus diferentes entidades reguladoras.• Garantizar un adecuado uso de los recursos financieros de la Compañía a través de registros y procedimientos justificados con la legislación vigente.• Establecer presupuestos en el corto, mediano y largo plazo para una correcta administración de los recursos económicos de la Compañía.• Supervisar las actividades ejercidas por el Contador.• Realizar planes de financiamiento en el corto, mediano y largo plazo.• Autorizar al jefe de comercialización facturación a crédito.• Administrar y autorizar préstamos para el personal.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Cargo:	CONTADOR
Personal:	1
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Recibir facturas y comprobantes de retención.• Llevar registros contables.• Realizar conciliaciones bancarias.• Preparar y presentar las declaraciones tributarias.• Pagar sueldos y salarios a los trabajadores.• Coordinar el pago a proveedores, monto y fechas de vencimiento.• Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con la normativa vigente.• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la Compañía.• Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Cargo:	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
Personal:	1
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Planificar y organizar actividades de compra de insumos.• Realizar el presupuesto de compra y venta del servicio.• Realizar la facturación (contado y/o crédito) de las ventas.• Establecer de forma periódica estrategias de ventas.• Desarrollar promociones de venta del servicio y publicidad.• Atender a los clientes de la compañía.• Vigilar el cumplimiento de la prestación del servicio.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

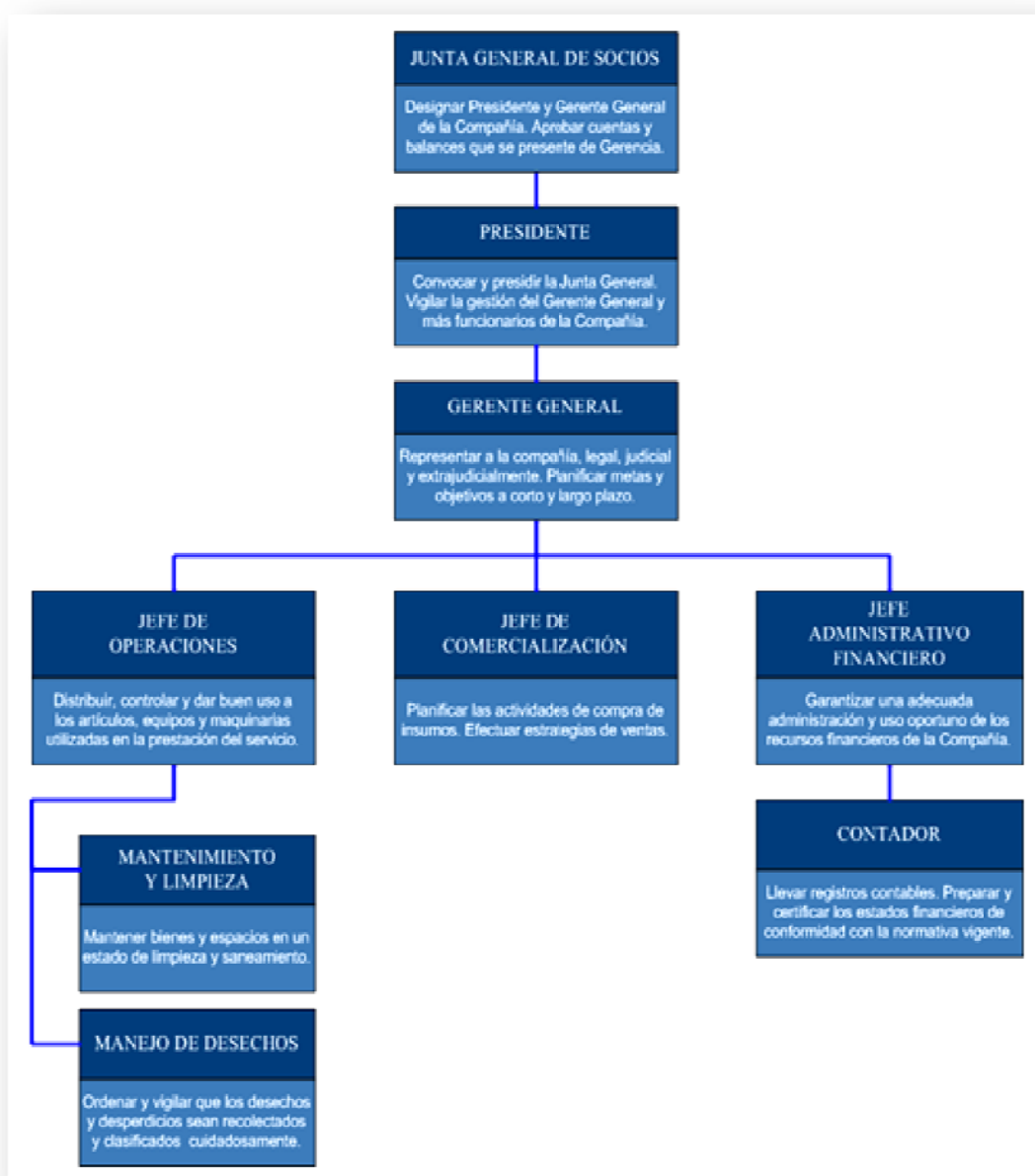
Cargo:	JEFE DE OPERACIONES
Personal:	1
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar los materiales necesarios para la limpieza.• Controlar y dar un adecuado uso a los artículos, equipos y maquinarias utilizadas en la prestación del servicio.• Guardar y custodiar equipos y materiales de limpieza.• Planificar los trabajos a ejecutar con el personal.• Reclutar al personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto de trabajo.• Controlar la asistencia, puntualidad y horarios de trabajo del personal de la Compañía.• Capacitar y desarrollar cursos, programas y actividades que mejoren los conocimientos del personal.• Realizar los trámites de incorporación, promoción, retiro o despido así como lo relacionado a licencias, permisos, vacaciones, asistencia, cargas familiares, certificaciones y demás solicitudes del personal.
Cargo:	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO
Personal:	20
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Mantener las instalaciones en estado de limpieza y saneamiento.• Realizar las actividades de limpieza con regularidad.• Hacer las labores de limpieza en áreas específicas.
Cargo:	MANEJO DE DESECHOS
Personal:	5
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar planes relativos al manejo de desechos para el cuidado del medio ambiente e higiene sanitaria.• Ordenar y vigilar que los desechos y desperdicios sean recolectados y clasificados cuidadosamente con el fin de no afectar el medio ambiente y la salud de los clientes.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Las funciones descritas anteriormente para cada cargo permiten establecer la siguiente restructuración en el organigrama funcional de la compañía:

GRÁFICO N° 49.- Restructuración del organigrama funcional de la compañía S&MAS CÍA. LTDA.



Fuente: S&MAS CÍA. LTDA.

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

En la actualidad, las organizaciones están obligadas a establecer metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo con el propósito de garantizar su permanencia en el mercado actual. Sin embargo, es necesario que tales delineamientos se lleven a cabo teniendo un claro conocimiento sobre la situación económica de la empresa para desarrollar una adecuada planificación financiera que permita la consecución de objetivos organizacionales.

4.2 Metas y Objetivos de Planificación

META	1	Ampliar el mercado de la compañía con la finalidad de incrementar sus ingresos para los siguientes ejercicios económicos.
OBJETIVOS	1.1	Efectuar un estudio de mercado que permita: 1.1.1 Conocer la demanda actual del servicio. 1.1.2 Identificar los nuevos requerimientos de los clientes potenciales para poder diversificar el servicio que presta la compañía. 1.1.3 Conocer el valor promedio que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por el servicio de limpieza y mantenimiento. 1.1.4 Determinar los sectores donde existe una mayor demanda del servicio (sur, centro, norte de Quito) para encaminar los esfuerzos de la compañía hacia los mismos.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

	1.2	Diseñar e implementar estrategias de marketing con el propósito de dar a conocer e influir de manera favorable en los posibles consumidores sobre las ventajas del servicio que oferta la compañía. 1.2.1 Establecer un presupuesto para publicidad.
--	-----	---

Es importante indicar que la apropiada ejecución de la META 1 permitirá mejorar la situación económica y financiera de la compañía, sin embargo, ésta no se efectuará en el presente proyecto de grado, por cuanto, será desarrollada en lo posterior por parte de todo el personal de la organización.

META	2	Diseñar un modelo de gestión financiera capaz de brindar un adecuado proceso de planificación y control de los recursos económicos de la compañía.
OBJETIVOS	2.1	Realizar una correcta planificación financiera tomando en cuenta los recursos económicos que serán necesarios para la ejecución de los procesos.
	2.2	Establecer un exhaustivo control de los ingresos y gastos en los que incurre la compañía; reflejado en el presupuesto proyectado para los siguientes ejercicios económicos.

CUADRO N° 33.- Determinación de Recursos META 2

S&MAS CÍA. LTDA.			
DETERMINACIÓN DE RECURSOS			
Objetivo.- Diseñar un modelo de gestión financiera.			
Responsables.- Gerente General, Jefes de cada área de la compañía.			
Actividad.- Juntas efectuadas con el personal de la compañía.			
Recursos	Valor Aproximado	Unidad	Monto Presupuestado
Gastos de Alimentación	50,00	4	200,00
Gastos Suministros			40,00
TOTAL			240,00

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

4.3 Delineación de Políticas de Gestión Financiera

4.3.1 Propuesta de políticas de cobro

- La compañía deberá efectuar el cobro inicial por la venta del servicio de limpieza y mantenimiento por un valor que constituya no menos del 75% al contado, y la diferencia se otorgará a crédito que deberá ser cobrado de la siguiente manera: el 50% en un plazo de 30 días y el restante 50% al mes posterior. Es importante mencionar que el plazo del crédito concedido iniciará desde la fecha en que se produjo la venta.
- Se procederá al cobro por la venta del servicio mediante cheques, o bien impulsar el cobro vía transferencias interbancarias (cash management), y para tal fin la compañía dispone de una cuenta bancaria registrada en la institución financiera Unibanco (Cta. Cte. 1751011352).

- La compañía podrá otorgar créditos, previo un exhaustivo análisis de la condición y capacidad de pago de sus clientes, es decir, determinar la calidad de los mismos a través de la oportuna cancelación de sus deudas (5'C del crédito).
- Se deberá efectuar un riguroso seguimiento de aquellos clientes que mantienen crédito con la compañía para evitar en lo posible la creación de una cartera morosa, de ahí la importancia de implementar una adecuada gestión de cobranzas.
- La compañía deberá establecer un calendario de vencimientos, es decir, clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo a su fecha de pago con el propósito de llevar un estricto control sobre los mismos.
- La compañía deberá impulsar técnicas para el cobro de sus servicios, tales como: envío de correos electrónicos, llamadas telefónicas, visitas personales, etc.

4.3.2 Propuesta de políticas de activos fijos

- La compañía deberá diseñar estudios para la adquisición de nuevos materiales e insumos detallando las causas y necesidades de la compra y justificado a través de un estudio financiero.
- La compañía deberá realizar nuevas adquisiciones en: equipo de limpieza (año 2010), equipo de cómputo (año 2012); y, en un vehículo (año 2013) con la finalidad de mejorar la prestación del servicio.

4.3.3 Propuesta de políticas depreciación de activos fijos

- La depreciación de los nuevos activos fijos se efectuará anualmente utilizando el método legal, es decir, 10% para el equipo de limpieza, 33,33% para el equipo de cómputo y un 20% para vehículos.
- La compañía deberá realizar el mantenimiento a todos sus activos fijos por lo menos una vez en el año para evitar daños posteriores que perjudiquen el normal desarrollo de las actividades operativas.

4.3.4 Propuesta de políticas de pago

- La compañía negociará con sus principales acreedores que, el pago por la adquisición de materiales e insumos se establezca en un 40% al contado y la diferencia a crédito, que deberá ser cancelado de la siguiente manera: el 50% en un plazo de 60 días y el restante 50% en un plazo de 30 días posteriores. Es importante mencionar que el plazo del crédito obtenido iniciará desde fecha en que se produjo la compra de materiales e insumos que son indispensables para brindar el servicio.
- La compañía realizará el pago a sus acreedores a través de cheques o mediante transferencias interbancarias de acuerdo con las condiciones y días establecidos para la cancelación de los mismos.
- La compañía deberá mantener y fijar convenios con sus principales proveedores con el propósito de conseguir grandes beneficios tales como: créditos y descuentos por la compra de materiales e insumos para la ejecución del servicio.

- La compañía deberá fomentar una buena relación con sus proveedores puesto que obtener artículos de limpieza acordes con el servicio que se oferta y más aún, cumplir con las especificaciones de los clientes es de vital importancia si se desea asegurar la permanencia de la compañía en el mercado actual.

4.3.5 Propuesta de políticas de financiamiento

- La compañía tendrá dos tipos de financiamiento: a) Interno: Aquellos recursos económicos provenientes de los aportes de los socios y, b) Externo: Créditos bancarios para financiar sus operaciones.
- La compañía deberá financiar sus inversiones exclusivamente con créditos de largo plazo o a su vez con el capital suscrito y pagado de sus socios. Por ningún motivo se hará uso de sus activos líquidos para financiar inversiones de largo plazo pues se pone en riesgo la liquidez de la compañía.
- La compañía deberá financiarse a través de créditos que se ajusten a sus necesidades tratando de obtener los mejores beneficios y menores costos posibles.

4.3.6 Propuesta de políticas del patrimonio

- La compañía deberá reflejar el aumento del capital social por las aportaciones de los socios en el estado de situación financiera.
- La compañía establecerá tanto una reserva legal así como una reserva facultativa por un valor que constituya por lo menos el 10%

de las utilidades líquidas para cada una, al cierre del ejercicio económico por los próximos cinco años.

- Las utilidades obtenidas hasta el año 2010 serán destinadas a las reservas de la compañía, a partir del año 2011, el 50% de las mismas servirán para el pago de dividendos.

4.3.7 Propuesta de políticas de ventas

- La compañía establece recuperar e incrementar su cartera de clientes para cada ejercicio económico en un 10%, por la venta de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento. Por tal motivo, el crecimiento en sus ventas deberá ser superior al 5% anual en los próximos cinco períodos contables.
- Es importante mencionar que, ante la posibilidad de no alcanzar las ventas proyectadas para los siguientes años, la compañía deberá establecer un plan que contribuya a generar los ingresos necesarios para cubrir los gastos operativos. A continuación se detalla algunas políticas de contingencia:
 - Se deberá disminuir en un 25% el precio de venta del servicio.
 - Se deberá establecer descuentos y promociones.
 - Se deberá reducir los principales gastos operativos.

4.3.8 Propuesta de políticas de gastos

- La compañía deberá disminuir su principal gasto operativo, es decir, la cuenta sueldos y salarios por un valor que constituya el 7% anual hasta el 2011, mientras que, para los siguientes períodos su reducción se establecerá en un 5% anual.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

- La cuenta beneficios sociales y aporte patronal IESS, se constituirán en cada período presupuestado de acuerdo con el número de personal que dispone la compañía y de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo para el pago de los gastos en mención.
- La compañía deberá disminuir el pago de horas extras por un valor que represente el 15% anual hasta el 2011. A partir del siguiente año presupuestado su reducción será de un 10% anual.
- La cuenta compra de servicios que hace referencia al pago del personal que trabajaba bajo la modalidad de tercerización, deberá eliminarse y su valor será absorbido por la cuenta sueldos y salarios.
- La compañía fijará incrementos para el resto de cuentas que constituyen sus gastos operativos, por valores menores o iguales al 4% anual para los siguientes cinco períodos, de conformidad con la tendencia inflacionaria que ha sufrido el país en los últimos años.
- El total de gastos presupuestados no deberá superar el 95% del ingreso total obtenido en un ejercicio económico por los próximos 5 años.
- La compañía deberá realizar un exhaustivo control de sus gastos operacionales generados en un ejercicio económico con la finalidad de que estos no superen los ingresos totales obtenidos por la venta del servicio de limpieza y mantenimiento.

4.4 Planificación Presupuestaria

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”.⁵¹

Actualmente, los presupuestos se han convertido en instrumentos de gran importancia para la dirección, por cuanto, permite conocer el desenvolvimiento de la organización al comparar hechos y cifras reales con hechos y cifras presupuestadas, con la finalidad de tomar medidas correctivas que mejoren el control financiero y la actuación organizacional.

“Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos”.⁵²

“Funciones de los presupuestos:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización”.⁵³

⁵¹<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

⁵²<http://www.monografias.com/trabajos44/presupuesto/presupuesto.shtml>

⁵³<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

4.4.1 Presupuesto de ventas

La compañía S&MAS CÍA. LTDA., brinda servicios de limpieza y mantenimiento en las instalaciones de sus clientes, es así que los ingresos que se obtengan por la venta del servicio en mención dependerán prácticamente de la gestión de ventas realizado por todo el personal de la organización. La elaboración de un presupuesto de ventas es de gran importancia si se desea establecer un nivel adecuado de crecimiento de los ingresos futuros de la compañía que servirán en gran medida como capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones y permanecer en un mercado altamente competitivo.

CUADRO Nº 34.- Presupuesto de Ventas (período 2010 – 2014)

Años	Crecimiento		Presupuesto de Ventas
	Porcentaje	Valores	
2009 (Año Base)	-	-	179.613,88
2010	7%	12.572,97	192.186,85
2011	7%	13.453,08	205.639,93
2012	7%	14.394,80	220.034,73
2013	7%	15.402,43	235.437,16
2014	7%	16.480,60	251.917,76

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El presente cuadro permite evidenciar que, con un crecimiento constante del 7% sobre las ventas proyectadas se obtiene un valor de 251.917,76 dólares para el año 2014, que en comparación con las ventas obtenidas en el año 2007 por un valor de 280.551,62 dólares (el más alto en su actividad empresarial) es inclusive una cifra proyectada relativamente conservadora. Sin embargo, es importante mencionar que la compañía realizará grandes esfuerzos por recuperar y ampliar su segmento de mercado hasta alcanzar el presupuesto de ventas fijado para los próximos cinco años, puesto que en promedio las ventas deberán incrementarse

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

por un valor mensual superior a mil dólares, es así que todo el personal deberá colaborar para llevar a cabo tal fin.

4.4.2 Presupuesto de gastos

De acuerdo con las políticas de gastos establecidas anteriormente, se procede con la elaboración del siguiente cuadro que detalla el incremento o la disminución en porcentaje que sufrirán las cuentas del gasto para los siguientes ejercicios económicos proyectados:

CUADRO N° 35.- Porcentaje de incremento o disminución presupuestado para los gastos en los próximos cinco años

Descripción de la cuenta	PORCENTAJE PRESUPUESTADO				
	2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS					
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldos y Salarios	-7,00%	-7,00%	-5,00%	-5,00%	-5,00%
Horas Extras	-15,00%	-15,00%	-10,00%	-10,00%	-10,00%
Compra de Servicios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Atención Social	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Bonificaciones Voluntarias	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Cuotas y Suscripciones	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Gastos de Viaje	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Gastos Varios	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Impuestos Varios	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Mantenimiento	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Materiales de Limpieza	3,00%	3,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Materiales de Oficina	2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Movilización	3,00%	3,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Servicios Básicos	2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Trabajos Ocasionales	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Uniformes Empleados	2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
GASTOS NO OPERATIVOS					
Gastos Bancarios	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

CUADRO Nº 36.- Cálculo del Aporte Patronal IESS y de los Beneficios Sociales (período 2010 – 2014)

Descripción de la cuenta	PRESUPUESTO DEL IESS Y BENEFICIOS SOCIALES				
	2010	2011	2012	2013	2014
Número de empleados	35	33	31	29	28
BENEFICIOS SOCIALES					
Decimotercero	9.461,28	8.724,76	8.250,69	7.804,58	7.384,63
Decimocuarto	8.419,78	7.830,40	7.438,88	7.066,93	6.713,59
Vacaciones	4.730,64	4.362,38	4.125,34	3.902,29	3.692,32
Fondo de Reserva	9.461,28	8.724,76	8.250,69	7.804,58	7.384,63
TOTAL	32.072,99	29.642,30	28.065,60	26.578,39	25.175,17
APORTE PATRONAL IESS					
TOTAL	13.794,55	12.720,70	12.029,50	11.379,08	10.766,80

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Los gastos proyectados de los beneficios sociales así como del aporte patronal IESS, han sido calculados de acuerdo al número de personal con el que contará la compañía para ofrecer sus servicios de limpieza y mantenimiento, que pasará de 35 empleados en el año 2010 a 28 empleados en el año 2014. Es importante indicar que, la reducción del personal es producto de la disminución que sufrirá la cuenta de sueldos y salarios.

CUADRO Nº 37.- Cálculo de la Depreciación del Activo Fijo (período 2010 – 2014)

Descripción de la cuenta	PRESUPUESTO DE LAS DEPRECIACIONES				
	2010	2011	2012	2013	2014
Depreciación Equipo de Computación	-	-	266,64	266,64	266,64
Depreciación Equipo de Limpieza	738,04	738,04	738,04	738,04	738,04
Depreciación de Vehículos	-	-	-	3.400,00	3.400,00
TOTAL	738,04	738,04	1.004,68	4.404,68	4.404,68

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El cuadro anterior indica que, el gasto proyectado de la depreciación del activo fijo se estableció tomando en consideración las nuevas adquisiciones en equipo de computación, equipo de limpieza y en un vehículo que realizará la compañía en el período comprendido desde el año 2010 hasta el año 2014 para brindar un mejor servicio a sus clientes.

CUADRO N° 38.- Presupuesto de Gastos

Descripción de la cuenta	AÑO BASE		PRESUPUESTO DE GASTOS			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS	182.957,81	181.991,56	170.214,33	163.319,51	160.053,76	153.854,92
GASTOS OPERATIVOS	182.805,34	181.837,56	170.058,80	163.162,42	159.895,10	153.694,67
Sueldos y Salarios	83.114,00	101.037,39	93.964,77	89.266,53	84.803,20	80.563,04
Beneficios Sociales	26.142,15	32.072,99	29.642,30	28.065,60	26.578,39	25.175,17
Aporte Patronal IESS	11.893,28	13.794,55	12.720,70	12.029,50	11.379,08	10.766,80
Horas Extras	13.901,77	11.816,50	10.044,03	9.039,63	8.135,66	7.322,10
Compra de Servicios	25.528,35	-	-	-	-	-
Atención Social	716,92	724,09	731,33	745,96	760,88	776,09
Bonificaciones Voluntarias	674,77	681,52	688,33	702,10	716,14	730,46
Cuotas y Suscripciones	126,26	127,52	128,80	131,37	134,00	136,68
Depreciación de Activos	403,18	738,04	738,04	1.004,68	4.404,68	4.404,68
Gastos de Viaje	132,50	133,83	135,16	137,87	140,62	143,44
Gastos Varios	206,29	208,35	210,44	214,65	218,94	223,32
Impuestos Varios	401,01	405,02	409,07	417,25	425,60	434,11
Mantenimiento	465,61	470,27	474,97	484,47	494,16	504,04
Materiales de Limpieza	15.179,20	15.634,58	16.103,61	16.747,76	17.417,67	18.114,37
Materiales de Oficina	99,00	100,98	103,00	106,09	109,27	112,55
Movilización	296,50	305,40	314,56	327,14	340,22	353,83
Servicios Básicos	1.455,55	1.484,66	1.514,35	1.559,78	1.606,58	1.654,78
Trabajos Ocasionales	850,00	858,50	867,09	875,76	884,51	893,36
Uniformes Empleados	1.219,00	1.243,38	1.268,25	1.306,30	1.345,48	1.385,85
GASTOS NO OPERATIVOS	152,47	153,99	155,53	157,09	158,66	160,25
Gastos Bancarios	152,47	153,99	155,53	157,09	158,66	160,25

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Los gastos totales presupuestados para los siguientes ejercicios económicos han sido calculados de tal forma que no excedan en más del 95% de los ingresos totales generados por la venta del servicio, de conformidad con la política de gastos establecida anteriormente. A continuación se presenta la participación de los gastos proyectados en el total ingresos:

CUADRO N° 39.- Participación de los Gastos en el Total Ingresos

CUENTAS	AÑO BASE	PRESUPUESTO				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos presupuestados	179.613,88	192.186,85	205.639,93	220.034,73	235.437,16	251.917,76
Egresos presupuestados	182.957,81	181.991,56	170.214,33	163.319,51	160.053,76	153.854,92
Utilidad / Pérdida Bruta	- 3.343,93	10.195,29	35.425,60	56.715,21	75.383,39	98.062,84
PARTICIPACIÓN						
CUENTAS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos presupuestados	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Egresos presupuestados	101,86%	94,70%	82,77%	74,22%	67,98%	61,07%
Utilidad / Pérdida Bruta	- 1,86%	5,30%	17,23%	25,78%	32,02%	38,93%

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

4.5 Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros proyectados son considerados como una herramienta de gran importancia para la administración pues permiten visualizar la situación económica y financiera de la compañía en un período futuro determinado y como consecuencia contribuyen en la toma de decisiones para encaminar las actividades operativas hacia el logro de objetivos y metas planteadas.

4.5.1 Estado de Resultados Proyectado

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

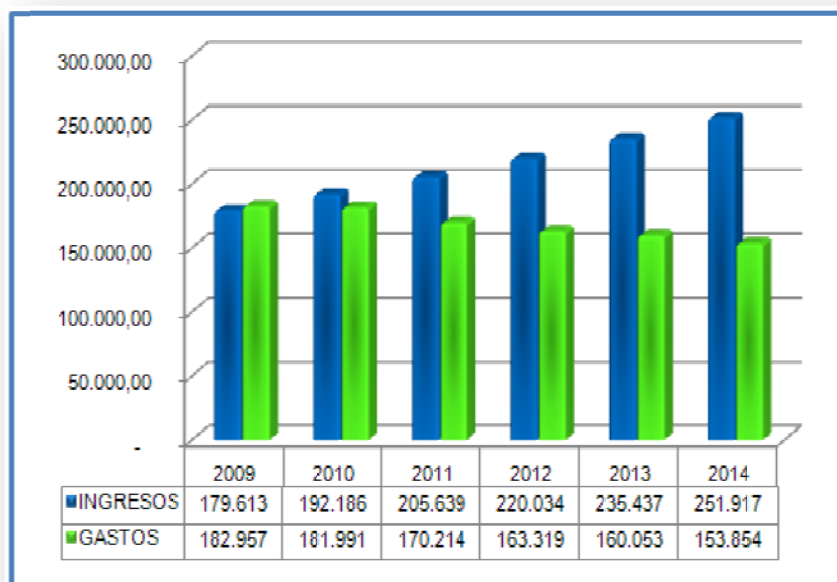
Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

CUADRO Nº 40.- Estado de Resultados Proyectado

Cuenta	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS	179.613,88	192.186,85	205.639,93	220.034,73	235.437,16	251.917,76
Venta de Servicios	179.613,88	192.186,85	205.639,93	220.034,73	235.437,16	251.917,76
GASTOS	182.957,81	181.991,56	170.214,33	163.319,51	160.053,76	153.854,92
GASTOS OPERATIVOS	182.805,34	181.837,56	170.058,80	163.162,42	159.895,10	153.694,67
Sueldos y Salarios	83.114,00	101.037,39	93.964,77	89.266,53	84.803,20	80.563,04
Beneficios Sociales	26.142,15	32.072,99	29.642,30	28.065,60	26.578,39	25.175,17
Aporte Patronal IESS	11.893,28	13.794,55	12.720,70	12.029,50	11.379,08	10.766,80
Horas Extras	13.901,77	11.816,50	10.044,03	9.039,63	8.135,66	7.322,10
Compra de Servicios	25.528,35	-	-	-	-	-
Atención Social	716,92	724,09	731,33	745,96	760,88	776,09
Bonificaciones Voluntarias	674,77	681,52	688,33	702,10	716,14	730,46
Cuotas y Suscripciones	126,26	127,52	128,80	131,37	134,00	136,68
Depreciación de Activos	403,18	738,04	738,04	1.004,68	4.404,68	4.404,68
Gastos de Viaje	132,50	133,83	135,16	137,87	140,62	143,44
Gastos Varios	206,29	208,35	210,44	214,65	218,94	223,32
Impuestos Varios	401,01	405,02	409,07	417,25	425,60	434,11
Mantenimiento	465,61	470,27	474,97	484,47	494,16	504,04
Materiales de Limpieza	15.179,20	15.634,58	16.103,61	16.747,76	17.417,67	18.114,37
Materiales de Oficina	99,00	100,98	103,00	106,09	109,27	112,55
Movilización	296,50	305,40	314,56	327,14	340,22	353,83
Servicios Básicos	1.455,55	1.484,66	1.514,35	1.559,78	1.606,58	1.654,78
Trabajos Ocasionales	850,00	858,50	867,09	875,76	884,51	893,36
Uniformes Empleados	1.219,00	1.243,38	1.268,25	1.306,30	1.345,48	1.385,85
GASTOS NO OPERATIVOS	152,47	153,99	155,53	157,09	158,66	160,25
Gastos Bancarios	152,47	153,99	155,53	157,09	158,66	160,25
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	-	10.195,29	35.425,60	56.715,21	75.383,39	98.062,84
15% Part. Trabajadores	-	1.529,29	5.313,84	8.507,28	11.307,51	14.709,43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-	8.666,00	30.111,76	48.207,93	64.075,88	83.353,41
25% Impuesto a la Renta	-	2.166,50	7.527,94	12.051,98	16.018,97	20.838,35
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	-	6.499,50	22.583,82	36.155,95	48.056,91	62.515,06
(-) Reservas	-	1.299,90	4.516,76	7.231,19	9.611,38	12.503,01
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	- 3.343,93	5.199,60	18.067,06	28.924,76	38.445,53	50.012,05

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

GRÁFICO N° 50.- Ingresos y Gastos Presupuestados



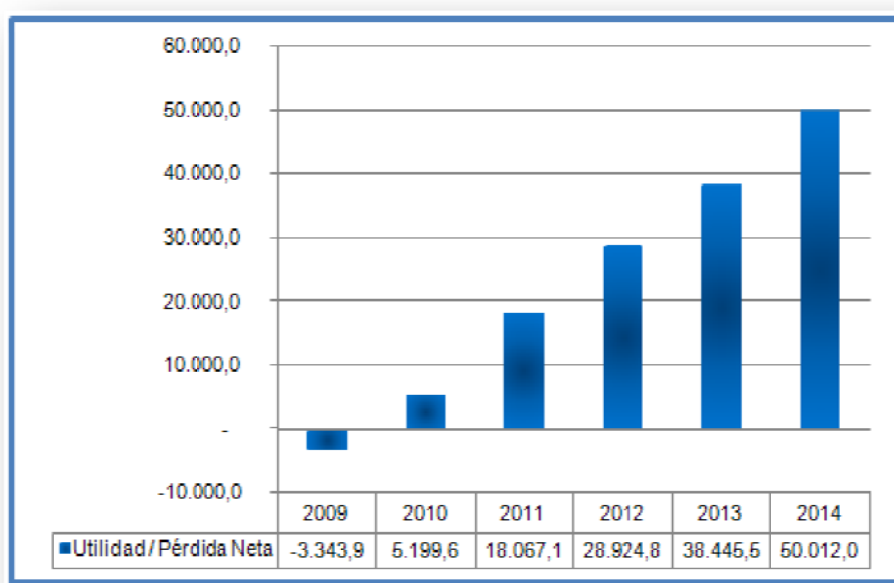
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Uno de los principales problemas por los que atraviesa la compañía es la caída que han tenido las ventas en los últimos años, ocasionado por la pérdida de un segmento de mercado al cual brindaba sus servicios, por tal razón, es necesario ejercer una fuerte gestión de ventas que permita en gran medida recuperar y ampliar ese mercado, con el propósito de alcanzar un mejor nivel de ingresos como el conseguido en el año 2007 (280.551,62 dólares) y para tal fin resulta imprescindible la colaboración de todo el personal que trabaja en las distintas áreas de la empresa. Con la política propuesta para las ventas, la compañía deberá esforzarse para que sus ingresos pasen de 179.613,88 dólares obtenidos en el año 2009 a 251.917,76 dólares en el año 2014.

De igual forma, la compañía tiene un serio problema en la administración de sus gastos y como consecuencia se ha tomado la difícil decisión de reducir paulatinamente el número de personal para disminuir el pago de sueldos y salarios pues rebajar el valor de los sueldos es imposible por cuanto todos los empleados perciben un sueldo básico.

Con la disminución en el pago de sueldos y salarios se disminuye el pago de otras cuentas del gasto como por ejemplo: los beneficios sociales, aportes al IESS y horas extras. Es así que el total de los egresos pasará de 182.957,81 dólares en el año 2009 a 153.854,92 dólares para el año 2014. Una vez calculado los ingresos y gastos presupuestados, es importante conocer la utilidad proyectada para los próximos cinco años:

GRÁFICO N° 51.- Utilidad Presupuestada



Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El presente gráfico permite evidenciar que mediante una fuerte gestión de ventas y un adecuado control de los gastos, la compañía podrá obtener utilidades para los siguientes ejercicios económicos, que van desde 5.199,60 dólares en el año 2010 a 50.012,05 dólares para el año 2014; tales utilidades servirán en gran medida para el pago de dividendos. Con la generación de ganancias para los próximos años, no sólo se verán beneficiados los socios y el personal de la compañía sino también la imagen que proyectará la misma y como consecuencia será más factible conseguir financiamiento para mantener el normal desarrollo de las actividades organizacionales.

4.5.2 Balance General Proyectado

A continuación se presenta el cálculo de las principales cuentas que conforman el balance general proyectado de la compañía, en el período que comprende desde el año 2010 hasta el año 2014:

CUADRO Nº 41.- Cálculo de Cuentas por Cobrar Proyectado

CÁLCULO DE CUENTAS POR COBRAR							
CONCEPTO	%	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total Ventas		192.186,85	205.639,93	220.034,73	235.437,16	251.917,76	
Total Ventas Mensuales		16.015,57	17.136,66	18.336,23	19.619,76	20.993,15	
Ventas en efectivo	75,00%	12.011,68	12.852,50	13.752,17	14.714,82	15.744,86	
Ventas a crédito al mes de noviembre	12,50%	15.453,24	1.501,46	1.606,56	1.719,02	1.839,35	1.968,11
Ventas a crédito al mes de diciembre	25,00%		3.002,92	3.213,12	3.438,04	3.678,71	3.936,21
TOTAL CUENTAS POR COBRAR		4.504,38	4.819,69	5.157,06	5.518,06	5.904,32	

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El presente cuadro permite observar cómo la compañía realizará el cobro a sus deudores por la venta del servicio, cumpliendo así con la política de cobranza propuesta para los siguientes cinco años y que contribuirá en el mejoramiento de sus índices de actividad.

CUADRO Nº 42.- Cálculo de los Activos Fijos Proyectados

CÁLCULO DE ACTIVOS FIJOS						
AÑOS	%	2010	2011	2012	2013	2014
Equipo de Computación				800,00	800,00	800,00
(-) Depreciación Equipo de Computación	33,33%			266,64	266,64	266,64
Equipo de Limpieza		7.380,44	7.380,44	7.380,44	7.380,44	7.380,44
(-) Depreciación Equipo de Limpieza	10,00%	738,04	738,04	738,04	738,04	738,04
Vehículos					17.000,00	17.000,00
(-) Depreciación Vehículos	20,00%				3.400,00	3.400,00

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

La compañía realizará una nueva adquisición en equipo de limpieza por 4.000,00 dólares en el año 2010, equipo de computación por 800,00 dólares en el año 2012 y en un vehículo por 17.000,00 dólares en el año 2013. Además, se utilizará el método legal para la depreciación de los mismos, de acuerdo con las políticas propuestas anteriormente.

CUADRO N° 43.- Cálculo de Cuentas por Pagar Proyectado

CÁLCULO DE CUENTAS POR PAGAR							
CONCEPTO	%	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total Compras		15.634,58	15.103,61	16.747,76	17.417,87	18.114,37	
Total Compras Mensuales		1.302,88	1.341,97	1.395,65	1.451,47	1.509,53	
Compras en efectivo	40,00%	521,15	536,79	558,26	580,59	603,81	
Compras a crédito al mes de octubre	30,00%	550,89	156,35	161,04	167,48	174,18	181,14
Compras a crédito al mes de noviembre	60,00%		312,69	322,07	334,96	348,35	362,29
Compras a crédito al mes de diciembre	60,00%		312,69	322,07	334,96	348,35	362,29
TOTAL CUENTAS POR PAGAR		781,73	805,18	837,39	870,88	905,72	

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El presente cuadro permite evidenciar la forma de pago que efectuará la compañía a sus acreedores por la compra de materiales e insumos que servirán para la prestación del servicio, de conformidad con la política de pagos propuesta para los próximos cinco años, mejorando así la rotación de sus cuentas por pagar al igual que el plazo medio de pago.

CUADRO N° 44.- Cálculo de las Obligaciones por Pagar Proyectado

CÁLCULO DE OBLIGACIONES POR PAGAR						
AÑOS	%	2010	2011	2012	2013	2014
BENEFICIOS SOCIALES		4.690,90	4.353,26	4.130,87	3.920,13	3.720,41
Décimotercero		788,44	727,06	687,56	650,38	615,39
Décimocuarto		3.508,24	3.262,67	3.099,53	2.944,56	2.797,33
Vacaciones		394,22	363,53	343,78	325,19	307,69
Fondos de Reserva		-	-	-	-	-
IESS		24.410,11	22.509,88	21.286,77	20.135,83	19.052,36
Aporte Personal y Patronal IESS		24.410,11	22.509,88	21.286,77	20.135,83	19.052,36
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR		29.101,02	26.863,14	25.417,64	24.055,96	22.772,76

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Asimismo, la compañía establecerá que tanto los beneficios sociales así como las aportaciones al IESS deberán ser provisionadas y posteriormente canceladas de acuerdo al Código de Trabajo y a la política antes fijada por la administración y el presente estudio.

A continuación se presenta el balance general proyectado para la compañía S&MAS CÍA. LTDA., en el período comprendido desde el año 2010 hasta el año 2014:

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

CUADRO N° 45.- Balance General Proyectado

Descripción de la cuenta	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
ACTIVO	29.286,96	60.701,26	90.216,64	123.643,25	162.676,81	212.942,04
ACTIVO CORRIENTE	27.243,09	55.395,43	85.648,86	119.280,16	145.718,40	200.388,31
Bancos	352,18	48.419,97	78.207,86	111.341,04	137.246,29	191.345,91
Cuentas por Cobrar	15.453,24	4.504,38	4.819,69	5.157,06	5.518,06	5.904,32
Anticipo Empleados	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00	325,00
Impuestos Anticipados	11.112,67	2.146,09	2.296,31	2.457,05	2.629,05	2.813,08
ACTIVO FIJO	2.043,87	5.305,83	4.567,78	4.363,10	16.958,41	12.553,73
Equipo de Computación				800,00	800,00	800,00
Equipo de Limpieza	3.380,44	7.380,44	7.380,44	7.380,44	7.380,44	7.380,44
Vehículos					17.000,00	17.000,00
Total Activo Fijo	3.380,44	7.380,44	7.380,44	8.180,44	25.180,44	25.180,44
(-) Dep. Acumulada	1.336,57	2.074,61	2.812,66	3.817,34	8.222,03	12.626,71
PASIVO Y PATRIMONIO	29.286,96	60.701,26	90.216,64	123.643,25	162.676,81	212.942,04
PASIVO	8.663,74	33.578,54	40.510,10	46.814,30	52.253,32	59.226,26
PASIVO CORRIENTE	8.663,74	33.578,54	40.510,10	46.814,30	52.253,32	59.226,26
Cuentas por Pagar	550,89	781,73	805,18	837,39	870,88	905,72
Obligaciones por Pagar	7.903,93	29.101,02	26.863,14	25.417,64	24.055,96	22.772,76
Impuestos por Pagar	208,92	3.695,79	12.841,78	20.559,26	27.326,48	35.547,78
PATRIMONIO	20.623,22	27.122,72	49.706,54	76.828,96	110.423,49	153.715,79
Capital Social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reserva Legal	1.638,93	2.288,88	4.547,26	8.162,86	12.968,55	19.220,05
Reserva Facultativa	1.638,93	2.288,88	4.547,26	8.162,86	12.968,55	19.220,05
Utilidad / Pérdida de Ejercicios Anteriores	10.689,29	7.345,36	12.544,96	21.578,49	36.040,87	55.263,63
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	- 3.343,93	5.199,60	18.067,06	28.924,76	38.445,53	50.012,05

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

4.5.3 Flujo de Efectivo Projectado

“El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo de un período específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el período”.⁵⁴ A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado para S&MAS CÍA. LTDA., en el período 2010 – 2014:

CUADRO Nº 46.- Flujo de Efectivo Projectado

FLUJO DE EFECTIVO SEGÚN EL MÉTODO INDIRECTO	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
A. FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Utilidad neta después de impuestos y participaciones	5.199,60	18.067,06	28.924,76	38.445,53	50.012,05
(+) Depreciaciones y amortizaciones	738,04	738,04	1.004,68	4.404,68	4.404,68
(+) Reservas	1.299,90	4.516,76	7.231,19	9.611,38	12.503,01
Recursos provenientes de las operaciones:					
(+) Disminución de cuentas por cobrar a clientes	10.948,86				
(-) Aumento de cuentas por cobrar a clientes		- 315,31	- 337,38	- 360,99	- 386,26
(+) Disminución de impuestos anticipados	8.966,58				
(-) Aumento de impuestos anticipados		- 150,23	- 160,74	- 171,99	- 184,03
(+) Aumento de cuentas por pagar a proveedores	230,84	23,45	32,21	33,50	34,84
(-) Disminución de cuentas por pagar a proveedores					
(+) Aumento de otras cuentas por pagar	21.197,09				
(-) Disminución de otras cuentas por pagar		- 2.237,87	- 1.445,50	- 1.361,69	- 1.283,19
(+) Aumento de impuestos por pagar	3.486,87	9.145,99	7.717,49	6.767,22	8.221,30
(-) Disminución de impuestos por pagar					
Efectivo generado por las operaciones	52.067,79	29.787,90	42.966,70	57.367,63	73.322,38
B. FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(+) Disminución de activos fijos					
(-) Aumento de activos fijos	- 4.000,00		- 800,00	- 17.000,00	
Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión	- 4.000,00	-	- 800,00	- 17.000,00	-
C. FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Dividendos pagados	-	-	- 9.033,53	- 14.462,38	- 19.222,77
Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento	-	-	- 9.033,53	- 14.462,38	- 19.222,77
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo (A + B + C)	48.067,79	29.787,90	33.133,18	25.905,25	54.099,62
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	352,18	48.419,97	78.207,86	111.341,04	137.246,29
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	48.419,97	78.207,86	111.341,04	137.246,29	191.345,91
D. CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2009	18.579,35				

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

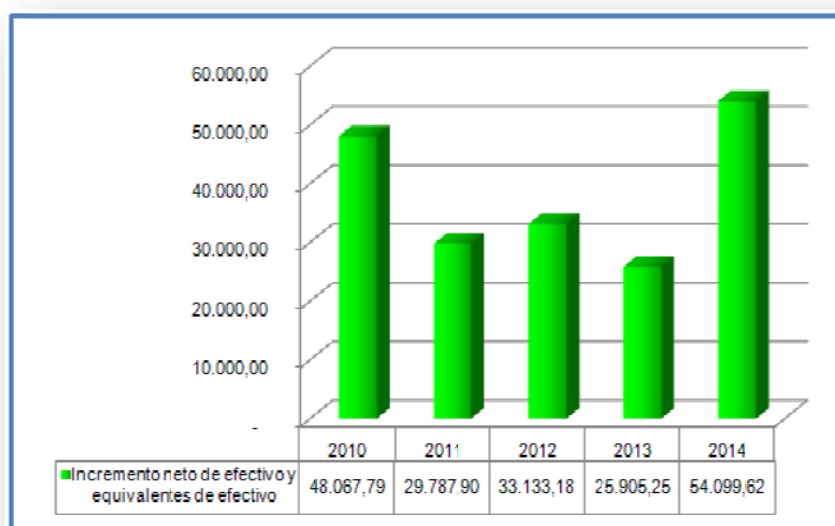
⁵⁴ GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición, p 45

El flujo de efectivo presupuestado para los próximos cinco años permite conocer cuáles serán las entradas y salidas de recursos económicos que efectuará la compañía anualmente por la ejecución de actividades de operación, inversión y financiamiento.

- El efectivo generado por las operaciones alcanzará un valor anual superior a los 25.000,00 dólares, siendo un resultado favorecedor para la compañía puesto que representa el capital de trabajo que será utilizado para solventar las operaciones del negocio.
- El flujo por actividades de inversión se constituirá prácticamente por la adquisición que realizará la compañía en equipo de limpieza (año 2010), equipo de cómputo (año 2012) y en un vehículo (año 2013).
- El flujo por actividades de financiamiento estará determinado por el pago de dividendos a los socios a partir del año 2012.

Como resultado se obtiene el flujo neto de efectivo, el cual establece la existencia de excedentes de fondos en cada período presupuestado por un valor superior a los 25.000,00 dólares.

GRÁFICO N° 52.- Flujo Neto de Efectivo



Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

4.5.3.1 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se desarrollará mediante los resultados que se obtengan del cálculo del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Payback y Costo-Beneficio, siendo necesario establecer en primer lugar la tasa de descuento. “El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares”.⁵⁵

Existen diversas maneras y modelos para estimar el costo de capital, sin embargo, antes de proceder con el respectivo cálculo, es importante dejar claro dos aspectos: 1) la compañía no emite acciones en bolsa sino participaciones; y, 2) la compañía financia sus operaciones con recursos propios. Es así que el costo de capital “patrimonial” se obtiene de la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + R_p$$

R_f = Tasa Libre de Riesgo

R_p = Premio por Riesgo

“La tasa libre de riesgo corresponde a la rentabilidad que se podría obtener a partir de un instrumento libre de riesgo, generalmente determinada por el rendimiento de algún documento emitido por un organismo fiscal”.⁵⁶

Mientras que el premio por riesgo surge de la resta entre la rentabilidad del mercado (R_m) y la tasa libre de riesgo (R_f), esto es: **$R_p = R_m - R_f$** ; pero se debe señalar que el (R_m) está determinado por el rendimiento

⁵⁵SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, p 344

⁵⁶SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, p 358

accionario de la bolsa de valores y la empresa objeto de estudio es “compañía limitada”, y como consecuencia la tasa de descuento que se obtenga no se ajustará con la realidad de la compañía.

CUADRO N° 47.- Cálculo de la Tasa de Descuento

TASA DE DESCUENTO	%
TASA LIBRE DE RIESGO (Bonos del Estado de Deuda Interna)	6,45%
TASA DE INTERÉS DEL SECTOR (Productivo PYMES)	11,83%
Tasa de descuento del proyecto	19,04%

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

Por tal motivo, la tasa de descuento para el presente estudio alcanza un 19,04%, resultado que se obtuvo al relacionar la tasa libre de riesgo a través de la tasa de interés de los Bonos del Estado de Deuda Interna por la tasa de interés del sector (Productivo PYMES).

CUADRO N° 48.- Cálculo de Términos de Evaluación Financiera

DETALLE		
VAN	En dólares	82.313,49
TIR	En porcentaje	230%
Costo / Beneficio (B/C)	En dólares	4,43
PAYBACK	En días	139

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

La inversión inicial en términos de capital de trabajo es baja en comparación con los flujos de efectivo calculados anteriormente, por tal motivo, el VAN alcanzará un valor de 82.313,49 dólares. El resultado representa el valor presente de los flujos netos futuros descontados a la tasa de rendimiento requerida por la compañía (19,04%). Por otro lado, la TIR determina que el proyecto es totalmente viable, pues se requiere una tasa de descuento de ese nivel para que el VAN sea cero o negativo.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

Con respecto al Costo/Beneficio el resultado indica que por cada dólar que inviertan los socios en la compañía obtendrán una ganancia de 4,43 dólares. Mientras que el Payback señala que la inversión será recuperada por los socios en un plazo máximo de 139 días.

- **Escenario Pesimista:**

CUADRO N° 49.- Flujo de Efectivo (Escenario Pesimista)

FLUJO DE EFECTIVO SEGÚN EL MÉTODO INDIRECTO	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
A. FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Utilidad neta después de impuestos y participaciones	1.535,48	10.372,40	16.804,21	21.472,65	27.727,06
(+) Depreciaciones y amortizaciones	738,04	738,04	1.004,68	4.404,68	4.404,68
(+) Reservas	383,87	2.593,10	4.201,05	5.368,16	6.931,77
Recursos provenientes de las operaciones:					
(+) Disminución de cuentas por cobrar a clientes	11.117,25				
(-) Aumento de cuentas por cobrar a clientes		- 130,08	- 133,98	- 138,00	- 142,14
(+) Disminución de impuestos anticipados	9.046,81				
(-) Aumento de impuestos anticipados		- 61,98	- 63,84	- 65,75	- 67,72
(+) Aumento de cuentas por pagar a proveedores	230,84	23,45	32,21	33,50	34,84
(-) Disminución de cuentas por pagar a proveedores					
(+) Aumento de otras cuentas por pagar	21.197,09				
(-) Disminución de otras cuentas por pagar		- 2.237,87	- 1.445,50	- 1.361,69	- 1.283,19
(+) Aumento de impuestos por pagar	882,47	6.281,14	4.571,63	3.318,26	4.445,54
(-) Disminución de impuestos por pagar					
Efectivo generado por las operaciones	45.131,85	17.578,21	24.970,46	33.031,81	42.050,83
B. FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(+) Disminución de activos fijos					
(-) Aumento de activos fijos	- 4.000,00		- 800,00	- 17.000,00	
Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión	- 4.000,00	-	- 800,00	- 17.000,00	-
C. FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Dividendos pagados	-	-	- 5.186,20	- 8.402,10	- 10.736,33
Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento	-	-	- 5.186,20	- 8.402,10	- 10.736,33
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo (A + B + C)	41.131,85	17.578,21	18.984,26	7.629,71	31.314,50
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	352,18	41.484,03	59.062,23	78.046,49	85.676,21
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	41.484,03	59.062,23	78.046,49	85.676,21	116.990,71
D. CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2009	18.579,35				

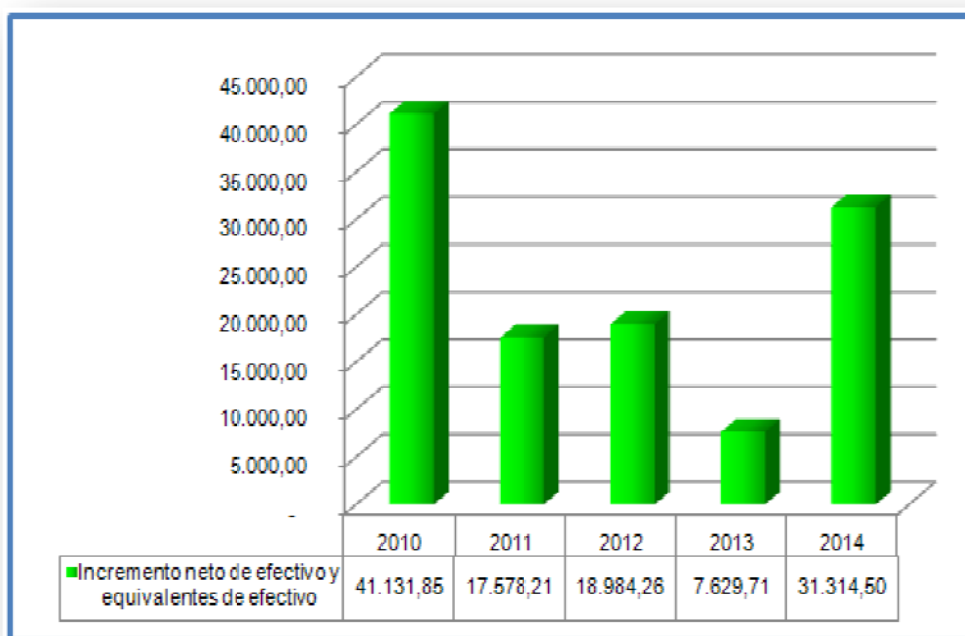
Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

En el caso que S&MAS CÍA. LTDA., no alcance el nivel de ingresos esperado, es decir, un incremento del 7% anual sobre las ventas proyectadas sino que tan sólo logre un crecimiento constante del 3% anual (esto significa que en promedio la compañía deberá aumentar anualmente sus ventas por un valor de 5.000,00 dólares), la situación económica y financiera no será la más óptima puesto que el principal problema de la compañía radica en su bajo nivel de ventas, sin embargo, con el porcentaje de incremento sobre las ventas establecido para el escenario pesimista, la compañía obtendrá un ingreso total de 208.221,71 dólares para el año 2014. Además, el escenario pesimista muestra un flujo de efectivo neto constituido por valores superiores a 7.000,00 dólares, contrario a lo que se pretende alcanzar en el escenario real.

GRÁFICO N° 53.- Flujo Neto de Efectivo (Escenario Pesimista)



Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

**CUADRO N° 50.- Cálculo de Términos de Evaluación Financiera
(Escenario Pesimista)**

DETALLE		
VAN	En dólares	47.485,38
TIR	En porcentaje	174%
Costo / Beneficio (B/C)	En dólares	2,56
PAYBACK	En días	163

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

El VAN en el escenario pesimista alcanzará un valor de 47.485,38 dólares, considerado bajo en comparación a los 82.313,49 dólares que se pretende lograr en el escenario real. La TIR se establecerá en un 174% lo cual señala que aún siendo un escenario pesimista el proyecto seguirá siendo viable. Costo/Beneficio indica que por cada dólar que inviertan los socios en la compañía percibirán una ganancia de 2,56 dólares; y, la recuperación de la inversión se logrará en un plazo de 163 días.

- **Escenario Optimista:**

En el escenario optimista se plantea que la compañía logre incrementar sus ventas en un 10% anual, es decir, que el nivel de crecimiento de sus ingresos deberá ser superior a 17.000,00 dólares anuales, por tal motivo, el presupuesto de ventas alcanzará un valor de 289.269,95 dólares para el año 2014, lo que significaría una recuperación y ampliación de su segmento de mercado. Si se lleva a cabo una buena gestión de ventas sería innecesaria la reducción de personal, es así que la compañía brindará sus servicios con la colaboración de 37 empleados para los siguientes períodos presupuestados.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

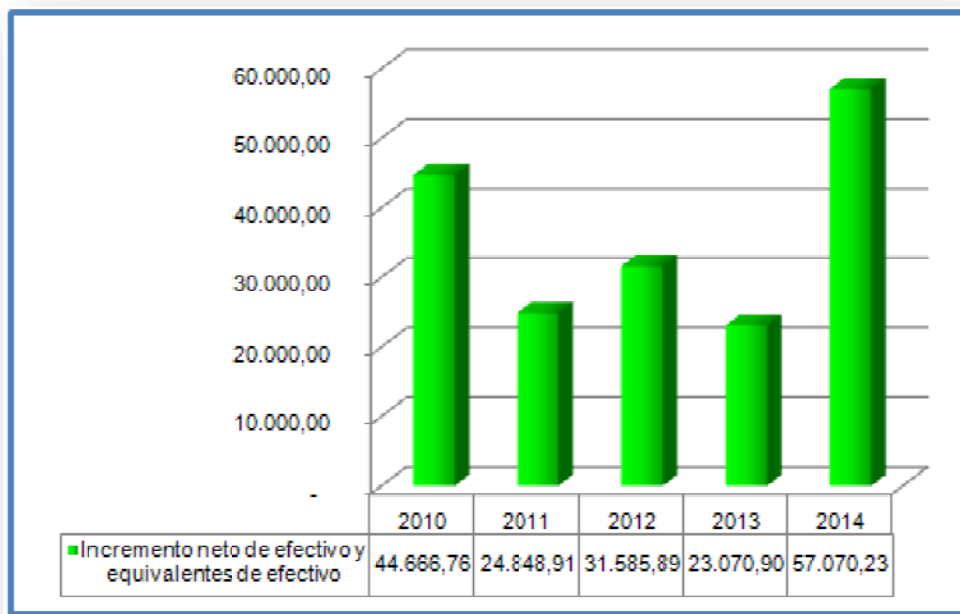
Tal decisión elevaría sus gastos operativos, sin embargo, con el aumento de los ingresos se pronostica utilidades para los próximos cinco años. Con estos antecedentes se presenta el flujo de efectivo neto de la compañía en el escenario optimista:

CUADRO Nº 51.- Flujo de Efectivo (Escenario Optimista)

FLUJO DE EFECTIVO SEGÚN EL MÉTODO INDIRECTO	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
A. FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Utilidad neta después de impuestos y participaciones	2.583,48	13.829,31	25.026,04	35.382,08	48.953,40
(+) Depreciaciones y amortizaciones	738,04	738,04	1.004,68	5.004,68	5.004,68
(+) Reservas	645,87	3.457,33	6.256,51	8.845,52	12.238,35
Recursos provenientes de las operaciones:					
(+) Disminución de cuentas por cobrar a clientes	10.822,57				
(-) Aumento de cuentas por cobrar a clientes		- 463,07	- 509,37	- 560,31	- 618,34
(+) Disminución de impuestos anticipados	8.906,41				
(-) Aumento de impuestos anticipados		- 220,63	- 242,69	- 266,96	- 293,65
(+) Aumento de cuentas por pagar a proveedores	230,84	23,45	32,21	33,50	34,84
(-) Disminución de cuentas por pagar a proveedores					
(+) Aumento de otras cuentas por pagar	23.112,17				
(-) Disminución de otras cuentas por pagar		- 508,90	- 225,29	- 215,50	- 206,29
(+) Aumento de impuestos por pagar	1.627,38	7.993,36	7.958,46	7.360,91	9.646,28
(-) Disminución de impuestos por pagar					
Efectivo generado por las operaciones	48.666,76	24.848,91	39.300,55	55.583,92	74.761,27
B. FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(+) Disminución de activos fijos					
(-) Aumento de activos fijos	- 4.000,00		- 800,00	- 20.000,00	
Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión	- 4.000,00	-	- 800,00	- 20.000,00	-
C. FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Dividendos pagados	-	-	- 6.914,66	- 12.513,02	- 17.691,04
Efectivo provisto (usado) por actividades de financiamiento	-	-	- 6.914,66	- 12.513,02	- 17.691,04
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo (A+B+C)	44.666,76	24.848,91	31.585,89	23.070,90	57.070,23
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	352,18	45.018,94	69.887,85	101.453,74	124.524,64
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	45.018,94	69.867,85	101.453,74	124.524,64	181.594,87
D. CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2009	18.579,35				

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

GRÁFICO N° 54.- Flujo Neto de Efectivo (Escenario Optimista)



Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

CUADRO N° 52.- Cálculo de Términos de Evaluación Financiera (Escenario Optimista)

DETALLE		
VAN	En dólares	76.073,60
TIR	En porcentaje	209%
Costo / Beneficio (B/C)	En dólares	4,09
PAYBACK	En días	150

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

La inversión inicial frente a los resultados que proyecta los flujos de efectivo neto es baja, por tal razón, el VAN alcanzará un valor de 76.073,60 dólares que en comparación con el VAN que se obtendrá en el escenario real, resulta un valor inferior pero se debe recordar que en este

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

escenario las ventas sufrirán un gran incremento al igual que los gastos operativos y como consecuencia se verá afectado el flujo por actividades de operación por el valor de las utilidades líquidas que se alcance en cada período presupuestado. La TIR alcanzará un 209%, resultado inferior al que se logrará en el escenario real, sin embargo, la tasa sugiere que se mantiene la viabilidad del proyecto. El Costo/Beneficio señala que por cada dólar que se invierta en la compañía, los socios percibirán una ganancia de 4,09 dólares; y, el plazo que se requerirá para recuperar la inversión en este escenario será de 5 meses.

- **Escenario Probabilístico:**

Una vez efectuado el análisis de cada escenario, es importante determinar el cálculo de términos de evaluación financiera esperado del proyecto:

CUADRO N° 53.- Cálculo de Términos de Evaluación Financiera Esperado del Proyecto

Términos de Evaluación Financiera	ESCENARIO REAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO ESPERADO
	50%	25%	25%	100%
VAN	82.313,49	47.485,38	76.073,60	72.046,49
TIR	230 %	174 %	209 %	211 %
Costo/Beneficio	4,43	2,56	4,09	3,88
Payback	139	163	150	148

Elaborado por: Jhuly Pabón Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

El presente cuadro permite evidenciar un escenario que toma la probabilidad de ocurrencia de los escenarios: real, pesimista y optimista, planteados anteriormente con la finalidad de obtener términos de evaluación financiera esperados del proyecto y como resultado tenemos un VAN de 72.046,49 dólares, una TIR de 211%, un Costo/Beneficio de 3,88 dólares y un plazo de recuperación de la inversión de 148 días.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La compañía SERVICIOS Y MANTENIMIENTO ASTUDILLO “S&MAS CÍA. LTDA.” fue constituida el 30 de junio del 2004 ante el notario Vigésimo Octavo, Dr. Holguín, mediante resolución N° 04.Q.IJ.2642, emitida por la Superintendencia de Compañías.
- La Junta General de Socios de la compañía S&MAS CÍA. LTDA., efectuó un cambio en el Objeto Social el 26 de junio de 2008, por cuanto, éste era distinto al permitido por el Mandato N°.8, que fue aprobado y puesto en vigencia en el mismo año por el Pleno de la Asamblea Constituyente, el cual, elimina la tercerización y nombra aquellos servicios que son ajenos al proceso productivo de la usuaria como actividades complementarias.
- La compañía realizó un aumento en el Capital Social, que pasó de 400,00 dólares en el año 2004 a 10.000,00 dólares en el año 2008. La nueva Integración de Capital se produjo con el propósito de dar cumplimiento a una disposición legal para el Registro de Compañías que prestan servicios complementarios de limpieza y mantenimiento.
- El sector servicios ha tomado una mayor participación en el Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos años, sin embargo, su crecimiento ha sido relativamente bajo, puesto que, aún se considera a los sectores petrolero y agrícola como los grandes generadores de ingresos del país.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

- El mercado de prestación de servicios de limpieza y mantenimiento es altamente competitivo, ya que en éste participan de forma masiva profesionales y empresas que en la mayoría de los casos no se encuentran legalmente constituidas. Es necesario considerar factores como: la calidad y el precio, para distinguirse de la competencia e influir positivamente en los futuros clientes.
- La compañía lamentablemente no dispone de una adecuada gestión financiera que le permita administrar correctamente sus recursos y mejorar su proceso en la toma de decisiones gerenciales. Es así que:
 - En los años 2008 y 2009, las ventas cayeron drásticamente por la pérdida de un segmento de mercado al cual se brindaba los servicios de limpieza y mantenimiento, es decir, la gestión de ventas efectuada para esos años fue deficiente. Como resultado los ingresos totales no lograron cubrir los gastos operativos ocasionando pérdidas económicas por valores superiores a los dos mil dólares.
 - Los gastos operativos disminuyeron como consecuencia del bajo nivel de ventas obtenido en los últimos años, sin embargo, aquellos como el pago de sueldos y salarios, beneficios sociales, aportaciones al IESS y horas extras incrementaron su valor por cuanto la compañía tuvo que contratar obligatoriamente a todo el personal que trabajaba bajo la modalidad de tercerización de servicios e incrementar el valor de los sueldos por disposición del actual Gobierno.
 - La compañía ofertaba sus servicios de limpieza y mantenimiento principalmente a crédito concediendo un mayor plazo para

efectuar el cobro de los mismos, mientras que tenía un menor plazo para cancelar deudas contraídas con terceros, por tal motivo, su liquidez se vio afectada gravemente.

- La planificación financiera desarrollada en el Capítulo IV, determina que la compañía: 1) obtendrá utilidades a partir de una fuerte gestión de ventas que incrementará sus ingresos totales y, de un adecuado y estricto control de sus principales gastos operativos, 2) mejorará sus índices de actividad a través de la aplicación de rigurosas políticas de cobranza, estableciendo convenios con sus principales acreedores para el pago de sus deudas; y, 3) tendrá capacidad para adquirir nuevos activos fijos, como: equipos de limpieza, equipos de cómputo y un vehículo con el propósito de brindar un mejor servicio a sus clientes.
- El modelo de gestión financiera ha sido diseñado de tal forma que permite a la compañía S&MAS CÍA. LTDA., mejorar su situación económica y financiera para los siguientes ejercicios económicos. En tal razón, los resultados obtenidos a través del cálculo de importantes términos de evaluación financiera, como es el caso del VAN que alcanzó una cifra positiva de 82.313,49 dólares, una TIR de 230%, un Costo/Beneficio de 4,43 dólares y un plazo menor a cinco meses para recuperar la inversión, determinan la viabilidad del proyecto.

5.2 Recomendaciones

- Es importante que exista un cambio en la estructura productiva del país, fomentando la diversificación de la actividad económica y contribuyendo en el crecimiento económico de importantes industrias tales como: manufactura, comercio y servicios.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.

- Es necesario que la compañía implemente una página web, por cuanto es una herramienta indispensable que permite ofrecer información detallada acerca de su: misión, visión, principios y valores, servicios que se ofertan, promociones, descuentos, etc., para llegar a más clientes de forma rápida y económica.
- La compañía debe ampliar su mercado con la finalidad de incrementar sus ventas para los siguientes años y para tal fin es imprescindible la realización de un estudio de mercado; y, el diseño e implementación de estrategias de marketing para dar a conocer e influir de manera favorable en los posibles clientes sobre las ventajas del servicio que actualmente se oferta.
- La compañía debe implementar el modelo de gestión financiera, pues su aplicación brindará un adecuado proceso de planificación y control de sus recursos económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF Russell, Planificación de la empresa del futuro.
- BERK Jonathan, Finanzas Corporativas.
- DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Edición Novena.
- FRANCÉS Antonio, Estrategia y planes para la empresa.
- GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimoprimer edición.
- GOVEA Alfredo, La inflación en el Ecuador.
- MARTÍNEZ D. Patricio, Diccionario práctico de términos económicos financieros.
- R. EMERY, Administración Financiera Corporativa.
- SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos.
- STRICKLAND Thompson, Administración Estratégica conceptos y casos, Edición décimo primera.
- VAN HORNE James, Fundamentos de Administración Financiera.
- ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Cuarta edición.
- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)
- Mandato Constituyente N°.8
- Reglamento para la aplicación del Mandato N°.8
- <http://plan.senplades.gov.ec>
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200804.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos44/presupuesto/presupuesto.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>
- <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>
- <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>