



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
LA EMPRESA FACONZA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO.**

MARITZA YOLANDA JUMBO OVIEDO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:

**INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CONTADOR
PÚBLICO.**

DIRECTOR: ECON. JOSÉ ZAPATA

CODIRECTOR: ECON JUAN LARA

SANGOLQUI, MAYO 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARITZA YOLANDA JUMBO OVIEDO

DECLARO QUE:

El proyecto de Grado denominado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FACONZA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Mayo 2013

Maritza Yolanda Jumbo Oviedo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.

CERTIFICADO

ECON. JOSÉ ZAPATA

ECON. JUAN LARA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FACONZA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**”, realizado por el señorita **MARITZA YOLANDA JUMBO OVIEDO**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se constituye en un trabajo que cumple con las normas establecidas por la universidad en cuanto a una investigación y aplicación práctica de conocimientos, por lo que se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al señorita **MARITZA YOLANDA JUMBO OVIEDO**, que lo entregue al Sr. Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, mayo 2013

ECON. JOSÉ ZAPATA
DIRECTO

ECON. JUAN LARA
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, MARITZA YOLANDA JUMBO OVIEDO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FACONZA S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo 2013

Maritza Yolanda Jumbo Oviedo

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo lo dedico de todo corazón a mis padres que han sido mi fortaleza y que nunca me han dejado caer, porque de una u otra forma siempre han estado a mi lado.

En primer lugar quiero dedicar a Dios todo esto porque Él es el ser más importante en mi vida, porque diariamente recibo la muestra de su amor.

A mis padres Antonio y Lilia por ser mi ejemplo, mi apoyo, pero sobre todo por su amor incondicional que me han demostrado día a día. A mis hermanos que con su apoyo pude salir adelante con este trabajo.

Maritza

AGRADECIMIENTO

A mi DIOS, que me ha dado inteligencia y capacidad para conocer y poder desarrollar este trabajo así como a mis padres y hermanos por ofrecerme los recursos necesarios para culminar con éxito mi vida estudiantil a nivel superior.

A mi madre Lilia Oviedo, pilar fundamental de mi vida, quien ha sido mi motivación, y ese motor que me ha impulsado a ser mejor cada día. Por el amor, comprensión, y entrega incondicional para conmigo. Por haberme enseñado que en esta vida nada es imposible si te sacrificas y esmeras lo suficiente. Sin usted nada de esto habría sido posible.

A mis hermanos, cuñadas, sobrinos y amigos, quienes con su apoyo y cariño, me alentaban para seguir adelante

Mi reconocimiento a mis profesores por ser parte directa de este éxito y en especial al Econ. José Zapata y Econ. Juan Lara quienes estuvieron al pendiente de la realización de este trabajo y fueron una gran fuente de conocimiento y ayuda.

Mi reconocimiento a todos quienes directa o indirectamente contribuyeron en esta investigación, así como a las personas que se interesen por este trabajo y vean en él alguna utilidad.

Maritza Yolanda Jumbo Oviedo

ÍNDICES DE CONTENIDOS

CAPITULO I: ASPETOS GENERALES.....	6
1.1 ANTECEDENTES	6
1.2 LA EMPRESA	7
1.2.1 BASE LEGAL.....	7
1.2.1.1 <i>Normativa Interna</i>	<i>7</i>
1.2.1.2 <i>Normativa Externa.....</i>	<i>10</i>
1.3 RESEÑA HISTÓRICA	13
1.4 ORGANIGRAMAS	17
1.4.1 <i>Organigrama Estructural.....</i>	<i>17</i>
1.4.2 <i>Organigrama Funcional.....</i>	<i>18</i>
1.4.3 <i>Organigrama de Personal.....</i>	<i>22</i>
1.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	33
1.5.1 <i>Misión</i>	<i>33</i>
1.5.2 <i>Visión</i>	<i>33</i>
1.6 OBJETIVOS EMPRESARIALES	33
1.6.1 <i>Objetivo General.....</i>	<i>33</i>
1.6.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>34</i>
1.7 PRINCIPIOS Y VALORES	34
1.7.1 <i>Principios</i>	<i>34</i>
1.7.2 <i>Valores.....</i>	<i>36</i>
CAPITULO II ANÁLISIS SITUACIONAL.....	38
2.1 PROBLEMÁTICA.	38
2.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	38
2.3 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	41
2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	42

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	42
2.5.1 <i>Macro Ambiente</i>	43
2.5.1.1 <i>Escenario Económico</i>	43
2.5.1.2 <i>Escenario Político</i>	47
2.5.1.3 <i>Escenario Social</i>	49
2.5.1.4 <i>Escenario Tecnológico</i>	51
2.5.2 MICROAMBIENTE.....	52
2.5.2.1 <i>Mercado</i>	52
2.5.2.2 <i>Clientes</i>	54
2.5.2.3 <i>Competencia</i>	55
2.5.2.4 <i>Proveedores</i>	56
2.6 ANÁLISIS INTERNO	57
2.6.1 <i>Administrativo</i>	57
2.6.2 <i>Financiera</i>	57
2.6.3 <i>Servicios</i>	57
2.6.4 <i>Área Comercial</i>	57
2.7 ANÁLISIS FODA	58
2.7.1 <i>Fortalezas</i>	60
2.7.2 <i>Oportunidades</i>	61
2.7.3 <i>Debilidades</i>	61
2.7.4 <i>Amenazas</i>	61
2.8 MATRICES	62
2.8.1 <i>Matriz Fortalezas-Oportunidades</i>	63
2.8.2 <i>Matriz Debilidades-Amenazas</i>	65
2.8.3 <i>Matriz Debilidades-Oportunidades</i>	67
2.8.4 <i>Matriz Fortalezas-Amenazas</i>	69
2.9 MATRIZ DE ESTRATEGIAS	70
CAPITULO II DIAGNOSTICO FINANCIERO	73
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA.....	73
3.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS	73

3.2.1 ANÁLISIS BALANCE GENERAL	75
3.2.1.1 <i>Análisis Horizontal</i>	75
3.2.1.2 <i>Análisis Vertical.....</i>	84
3.2.2 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS.....	88
3.2.2.1 <i>Análisis Horizontal</i>	89
3.2.2.2 <i>Análisis Vertical.....</i>	94
3.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	95
3.3.1 <i>Indicadores de Liquidez.....</i>	96
3.3.2 <i>Indicador de Solvencia o Apalancamiento.....</i>	101
3.3.3 <i>Razones de Actividad.....</i>	105
3.3.4 <i>Razones de Rentabilidad.....</i>	112
3.3.5 <i>Método de Análisis Du Pont.....</i>	117
 CAPITULO IV PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA	
FACONZA S.A	120
4.1 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	120
4.2 CUENTAS POR COBRAR	121
4.2.1 <i>Situación actual de las Cuentas por Cobrar.</i>	121
4.2.2 <i>Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.</i>	123
4.2 CUENTAS POR PAGAR	135
4.2.1 <i>Situación actual de las Cuentas por Pagar.</i>	135
4.2.2 <i>Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar.....</i>	136
4.3 POLÍTICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	145
4.3.1 <i>Fuentes de financiamiento</i>	145
4.3.2 <i>Situación de la Empresa.....</i>	146
4.3.3 <i>Propuesta de políticas de Financiamiento.....</i>	146
4.4 PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	147
4.4.1 <i>Presupuesto de ventas.....</i>	148
4.4.2 <i>Presupuesto de Costo de ventas.....</i>	151
4.4.3 <i>Presupuesto de Gastos</i>	153
4.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	157

4.5.1	<i>Estado de Resultados proyectado</i>	157
4.5.2	<i>Balance General proyectado</i>	159
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		165
5.1	CONCLUSIONES	165
5.2	RECOMENDACIONES	167
5.3	BIBLIOGRAFÍA	168

INDICES DE TABLAS

TABLA 1. TASAS DE INTERÉS 2013	47
TABLA 2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	52
TABLA 3. CUADRO DE LOS PROVEEDORES, ARTÍCULOS Y PROMEDIOS DE VENTAS	56
TABLA 4 MATRIZ FODA.....	62
TABLA 5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	64
TABLA 6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	66
TABLA 7 MATRIZ DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	67
TABLA 8 MATRIZ FORTALEZAS-AMENAZAS	69
TABLA 9 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE FACONZA S.A. (2000-2011).....	76
TABLA 10 ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE FACONZA S.A. (2010-2012)	85
TABLA 11 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE FACONZA S.A. (2010-2012	89
TABLA 12 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE FACONZA S.A. (2010-2012)	94
TABLA 13 CÁLCULO DE LA RAZÓN CORRIENTE.....	97
TABLA 14 CÁLCULO DE LA PRUEBA ACIDA	98
TABLA 15 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO (2010-2012).....	100
TABLA 16 CÁLCULO DE ENDEUDAMIENTO NETO (2010-2012)	102
TABLA 17 CÁLCULO DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO (2010-2012)	103
TABLA 18 CÁLCULO DE ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO (2010-2012)	104
TABLA 19 CÁLCULO DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (2010-2012).....	106
TABLA 20 CÁLCULO DE PLAZO PROMEDIO DE COBRO(2011-2012)	107
TABLA 21 CÁLCULO DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (2010-2012)	109
TABLA 22 CÁLCULO DE PLAZO MEDIO DE PAGO(2010-2012)	110
TABLA 23 ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (2010 – 2012)	111
TABLA 24 MARGEN DE UTILIDAD BRUTO (2010 – 2012).....	113
TABLA 25 MARGEN DE UTILIDAD NETA (2010 – 2012)	114
TABLA 26 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (2010 – 2012)	115
TABLA 27 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (2010 – 2012)	116
TABLA 28 MÉTODO DUPONT	118
TABLA 29 CÁLCULO DE PLAZO PROMEDIO DE COBRO(2011-2012	122
TABLA 30 MONTOS Y PLAZO DE CRÉDITO.....	123
TABLA 31 PRINCIPALES VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL CRÉDITO.....	129
TABLA 32 GRADO DE PONDERACIÓN DE FACONZA S.A.	130
TABLA 33 DECISIÓN DE CRÉDITO PROPUESTA	130
TABLA 34 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	149

TABLA 35 PRESUPUESTO DE VENTAS POR TIPO DE SERVICIO.....	149
TABLA 36 PROMEDIO DE COSTO DE VENTAS.....	152
TABLA 37 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS.....	152
TABLA 38 PRESUPUESTO DE GASTOS.....	154
TABLA 39 PARTICIPACIÓN DE LOS GASTOS EN EL TOTAL INGRESO.	156
TABLA 40 PROYECCIÓN DE BALANCE DE RESULTADOS 2013-2017	158
TABLA 41 CÁLCULO DE CUENTAS POR COBRAR PROYECTADO.....	160
TABLA 42 PROYECCIÓN DE CUENTAS DEL PASIVO	163
TABLA 43 BALANCE GENERAL PROYECTADO 2013-2017	164

ÍNDICES DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FACONZA S.A.....	18
GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE FACONZA S.A.....	19
GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL FACONZA S.A	23
GRÁFICO 4. TENDENCIA DEL PIB 2005 AL 2012.....	44
GRÁFICO 5. TENDENCIA DE LA INFLACIÓN 2008 AL 2012	45
GRÁFICO 6. TENDENCIA DEL RIEGO PAÍS 2012-2013	46
GRÁFICO 7. TENDENCIA DE DESEMPLEO 2012-2013	50
GRÁFICO 8. CLIENTES POTENCIALES DE FACONZA S.A.....	54
GRÁFICO 9. PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE FACONZA EN EL MERCADO.....	55
GRÁFICO 10 ANÁLISIS HORIZONTAL CUENTA CAJA Y BANCOS	76
GRÁFICO 11 ANÁLISIS HORIZONTAL CUESTA Y DOCUMENTOS POR COBRAR.	77
GRÁFICO 12 ANÁLISIS HORIZONTAL PRÉSTAMOS A EMPLEADOS.....	78
GRÁFICO 13 ANÁLISIS HORIZONTAL IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPACIÓN.....	78
GRÁFICO 14 ANÁLISIS HORIZONTAL DE INVENTARIOS	79
GRÁFICO 15 ANÁLISIS HORIZONTAL DE INMUEBLES, EDIFICIO , VEHÍCULOS	79
GRÁFICO 16 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CUENTA INSTALACIONES.....	80
GRÁFICO 17 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CUENTA MAQUINARIA , EQUIPOS.....	80
GRÁFICO 18 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CUENTA MUEBLES Y ENSERES	81
GRÁFICO 19 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CUENTA MUEBLES	82
GRÁFICO 20 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS POR PAGAR ENTIDADES FINANCIERAS	82
GRÁFICO 21 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS A LARGO PLAZO	83
GRÁFICO 22 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA UTILIDAD NETA.....	83
GRÁFICO 23 ANÁLISIS VERTICAL PARTICIPACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE	86
GRÁFICO 24 ANÁLISIS VERTICAL PARTICIPACIÓN DE ACTIVO FIJOS.....	87
GRÁFICO 25 ANÁLISIS VERTICAL PARTICIPACIÓN DE ACTIVO FIJOS.....	87

GRÁFICO 26 ANÁLISIS HORIZONTAL CUENTA VENTAS NETAS	89
GRÁFICO 27 : ANÁLISIS HORIZONTAL DE COSTO DE VENTAS	90
GRÁFICO 28 ANÁLISIS HORIZONTAL DE UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	91
GRÁFICO 29 ANÁLISIS HORIZONTAL DE UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	91
GRÁFICO 30 ANÁLISIS HORIZONTAL DE GASTOS GENERALES.....	92
GRÁFICO 31 ANÁLISIS HORIZONTAL DE GASTOS FINANCIEROS.....	93
GRÁFICO 32 ANÁLISIS HORIZONTAL DE UTILIDAD NETA.....	93
GRÁFICO 33 ANÁLISIS VERTICAL PARTICIPACIÓN DE LAS CUENTAS DEL BALANCE DE RESULTADOS FRENTE AL INGRESO TOTAL.	95
GRÁFICO 34 TENDENCIA DE LA RAZÓN CORRIENTE (2010 – 2012)	97
GRÁFICO 35 TENDENCIA DE LA RAZÓN CORRIENTE (2010 – 2012)	99
GRÁFICO 36 TENDENCIA DE CAPITAL DE TRABAJO NETO (2010 – 2012).....	100
GRÁFICO 37 TENDENCIA DE CAPITAL DE TRABAJO NETO (2010 – 2012)	102
GRÁFICO 38TENDENCIA DE ENDEUDAMIENTO (2010 – 2012).....	104
GRÁFICO 39 TENDENCIA DE CUENTAS POR COBRAR (2010 – 2012).....	106
GRÁFICO 40 PLAZO DE PROMEDIO DE PAGO (2011 – 2012).....	108
GRÁFICO 41 ROTACIÓN DE CUESTAS POR PAGAR (2010 – 2012)	109
GRÁFICO 42 CÁLCULO DE PLAZO MEDIO DE PAGO(2010-2012	110
GRÁFICO 43 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2010-2012	111
GRÁFICO 44 MARGEN DE UTILIDAD BRUTO (2010 – 2012).....	113
GRÁFICO 45 MARGEN DE UTILIDAD NETA (2010 – 2012)	114
GRÁFICO 46 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (2010 – 2012).....	115
GRÁFICO 47 RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (2010 – 2012)	117
GRÁFICO 48 SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT EMPRESA FACONZA S.A 2012.....	119
GRÁFICO 49 SOLICITUD DE CRÉDITO.....	127
GRÁFICO 50 PLANTILLA DE COBRO	131

GRÁFICO 51 . PLANTILLA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS	132
GRÁFICO 52 MODELO DE UNA CARTA POR RETRASO EN PAGO PARA	133
GRÁFICO 53 PLANTILLA DE CALENDARIO DE PAGOS	137
GRÁFICO 54 ANÁLISIS DE SALDOS A CLIENTES	138
GRÁFICO 55 CEDULA DE PAGOS A CLIENTES.....	138
GRÁFICO 56 AUXILIAR CUENTAS POR PAGAR CLIENTES FACONZA S.A.	139
GRÁFICO 57 RESUMEN DE DEUDAS CON CLIENTES FACONZA S.A.	140
GRÁFICO 58 PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS.....	152
GRÁFICO 59 PRESUPUESTO DE GASTOS.....	155
GRÁFICO 60 PROYECCIÓN DE INGRESOS VS GASTOS TOTALES.....	156
GRÁFICO 61 UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA.....	158
GRÁFICO 62 PROYECCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.....	160
GRÁFICO 63 PROYECCIÓN DEL TOTAL PASIVOS 2013 – 2017	163

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa “FACONZA S.A”. Ubicada en la ciudad de Quito, que tiene como su principal actividad la prestación de servicios automotriz. Como parte de la investigación se determinó las condiciones generales bajo las cuales opera la empresa y en función de ellas se identificó las diferentes áreas críticas de la misma, que permita determinar un marco de acción definido, involucrando técnicas y herramientas de administración financiera; para que a partir de ellas la empresa pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz oportuna y confiable, permitiendo la optimización de recursos así como el incremento de la rentabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa.

A continuación se detalla la estructura del trabajo, la cual está compuesta por cinco capítulos:

Capítulo 1: En este capítulo se realizó un estudio descriptivo de la situación interna de la empresa, empezando con aspectos como: reseña histórica, base legal, organización interna, filosofía empresarial (Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores), siendo estos los más importantes, que permitirán obtener una mejor visión de la situación actual de la empresa FACONZA S.A.

Capítulo 2: En esta sección se resalta la importancia y evolución que ha tenido el comercio dentro de la estructura económica del país, analizando el entorno macroeconómico que influyen en el comportamiento financiero y productivo de las empresas; así también se analizan los factores internos (clientes, proveedores,

competencia) y mediante un análisis estratégico situacional de las condiciones generales de la empresa, aplicando herramientas como el FODA

Capítulo 3: este capítulo se enfoca en un diagnóstico de la situación interna del área financiera de la empresa; utilizando para el efecto herramientas como el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros, permitiendo llegar a las siguientes conclusiones: Las cuentas por cobrar representan un promedio de 110 días , por lo que si no existe una adecuada recuperación de las mismas ocasionaría problemas de liquidez a la empresa. Los niveles de endeudamiento se encuentran en un 34 y 35% tanto para el año 2010 y como para el año 2011, el financiamiento con el que cuentan en su mayor parte proviene de instituciones financieras y proveedores. La empresa FACONZA S.A., en el año 2010 tuvo un ingreso por ventas netas de \$299,811,42 mientras que para el año 2011 Y 2012 las ventas incrementaron un bajo porcentaje.

Capítulo 4: Este capítulo incluye el diseño del modelo de gestión financiera para la empresa FACONZA S.A., su contenido se divide en gestión de cuentas por cobrar, en las que se formuló Políticas, Normas, Evaluación del Crédito, Seguimiento de Cuentas y Técnicas de Cobro, para la recuperación de la cartera estableciendo plazos cortos, seguido de la gestión de cuentas por pagar, en las que se propuso un calendario de pagos, cédula de análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor, Auxiliar cuentas por pagar clientes, políticas, normas, para luego proponer políticas de financiamiento para la empresa, posteriormente se

realizó una planificación presupuestaria tomando como base los estados financieros proporcionados por la empresa, para concluir con la elaboración de balances proyectados; que incluye un análisis de sensibilidad orientado a determinar y evaluar los diferentes escenarios a los que estaría supeditado las expectativas de crecimiento de la empresa.

Capítulo 5: En esta sección se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Estas ponen de manifiesto una serie de consideraciones que la empresa debe tomar en cuenta, dado que las mismas están encaminadas a elevar y mejorar su gestión, alcanzando los objetivos propuestos

EXECUTIVE SUMMARY

This paper proposes the design of a financial model for the company FACONZA SA. Located in the city of Quito, which has as its principal activity the provision of automotive services. As part of the investigation it was determined the general conditions under which the company operates and according to them was identified various critical areas of the same, in order to establish a framework defined, involving technical and financial management tools, so that them from the company to make good decisions based on timely and reliable accurate information, allowing the optimization of resources and the increased profitability and sustained growth of the company.

Below is the structure of the work, which consists of five chapters:

Chapter 1: This chapter is a descriptive study of the internal situation of the company, starting with things like: a historical, legal basis, internal organization, business philosophy (Mission, Vision, Objectives, Principles and Values), which are the more important, they enable a better view of the current situation of the company FACONZA S.A.

Chapter 2: This section highlights the importance and evolution that has been trading in the country's economic structure, analyzing the macroeconomic environment that influence the behavior of financial and production companies, and also discusses the internal factors (customers , suppliers, competitors) and by situational strategic analysis of general business conditions, using tools such as SWOT.

Chapter 3: This chapter focuses on a diagnosis of the situation within the financial area of the company, using tools such as the effect vertical analysis, horizontal and financial indicators, allowing to reach the following conclusions: Accounts receivable represent an average 110 days, so if there is adequate recovery of the same cause liquidity problems for the company. Debt levels are at 34 and 35% for both 2010 and as for 2011, the financing that have mostly come from financial institutions and suppliers. The company FACONZA SA, in 2010

had a net sales revenue \$ 299,811,42 while for 2011 and 2012 sales are up a few percent

Chapter 4: This chapter includes designing the financial model for the company FACONZA SA, its content is divided into management of accounts receivable, which was formulated Policies, Standards, Credit Assessment, Monitoring and Technical Accounts Receivables for the recovery of the portfolio by setting short deadlines, followed by managing accounts payable, which was proposed repayment schedule analysis card balances by vendor payables, payables Assistant customers, policies, rules and then propose funding policies for the company, then made a budget planning based on the financial statements provided by the company, to conclude with the preparation of projected balance sheet, which includes a sensitivity analysis designed to identify and evaluate the different scenarios that would subject the growth expectations of the company

Chapter 5: In this section makes the respective conclusions and recommendations are terminated support and development of this work. These reveal a number of considerations that the company must take into account, given that they are intended to increase and improve their management, achieving the proposed objectives

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La empresa FACONZA S.A se constituyó hace quince años en la ciudad de Quito, con la finalidad de proporcionar servicios y productos automotrices de calidad para sus clientes, siendo el resultado de la ampliación y del mejoramiento de servicios de la estación gasolinera; ubicada en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto, su propietario es el señor Fausto Aguilar Zurita.

FACONZA S.A, brinda servicios de lavado, lubricación, cambio de aceite, alineación, balanceo, enllantaje, correcciones de camber y caster, abc de frenos ,pintura y enderezada, además cuenta con las maquinarias apropiadas para la prestación de los servicios mencionados, entre los que están: cinco elevadores automotrices, dos fosas para el cambio de aceite, entre otros.

El servicio de mecánica, se implementó como un servicio adicional, cuyo objetivo se lo pudo ver cristalizado, gracias a la iniciativa de la gerencia técnica de la empresa en su afán de proporcionar a los clientes un servicio automotriz integral, para lo cual se incluyó en las instalaciones adecuaciones necesarias y el personal capacitado para el correcto desarrollo del servicio ofrecido a sus clientes.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 BASE LEGAL

La empresa para el normal desarrollo de sus actividades observa la siguiente normativa interna y externa:

1.2.1.1 Normativa Interna

Escritura de constitución

La compañía FACONZA S.A. se constituyó en Quito por escritura celebrada ante el Notario Vigésimo Segundo Dr. Manuel José Aguirre el 14 de noviembre de 1986 y fue inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 11 de diciembre del mismo año.

Nombre o Razón Social

La empresa de servicios de mantenimiento automotriz, se la identificará con el nombre comercial de FACONZA S.A.

Para su constitución e inscripción en el Registro Mercantil, se la identificará con el nombre o razón social de FACONZA S.A.

Titularidad de Propiedad de la Empresa

Según la Ley de Compañías, la titularidad de Propiedad de la Empresa es un contrato de compañía en el que se describe si la empresa estará compuesta por dos o más personas, las mismas que unen sus capitales para emprender este tipo de negocio y participar de sus utilidades.

Reglamento Interno de Trabajo

En el reglamento interno de FACONZA S.A. hace mención sobre pone en conocimiento de todo el personal de la empresa el Reglamento Interno el cual tiene como objetivo fundamental preservar el buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores.

Todo trabajador deberá conocer y cumplir fielmente las normas que se deben cumplir en el trabajo que contiene este Reglamento.

La empresa FACONZA S.A. estará obligada a mantener al día los Reglamentos Internos y los trabajadores a cumplir con las exigencias que dichos Reglamentos les impongan. Los reglamento interno consta la aplicación de multas a los trabajadores que no utilicen cumplan con los estatutos a los cuales se deben regir para el buen desempeño y para de esta manera alcanzar los objetivos de la organización.

La aplicación a este Reglamento deberá ser identificado por todos los miembros de la organización, así también como la empresa para de esta manera se realicen una acción mancomunada y en estrecha colaboración para alcanzar los objetivos principales y el crecimiento diario de FACONZA S.A.

Manual de Procedimientos

El presente manual de procedimientos lo que busca es documentar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el Taller Mecánico, con la finalidad de estandarizar la ejecución de los mismos, así como de los formatos utilizados

dentro de cada uno de los procesos; y poner esta información al alcance de todo el personal que labora tanto en el Taller Mecánico como del Instituto, logrando así, hacer más fácil cada uno de los procesos y tratar de realizar innovaciones y mejoras continuas en las labores desarrolladas.

El manual de Procedimientos tiene como objetivo:

- Administrar los recursos humanos y equipo con que cuenta el taller mecánico para el desempeño de sus actividades
- Coordinar todas las actividades referentes a la manufactura de proyectos para asegurar su realización en los tiempos solicitados.
- Desarrollar planes de trabajo para el funcionamiento del taller mecánico evaluar el desempeño de los técnicos para determinar su nivel de eficiencia en el desempeño de su trabajo
- Examinar los proyectos propuestos sus costos y posibilidades de manufactura
- Supervisar las actividades de los técnicos para asegurar que se cumpla con los requerimientos de tiempo y calidad en sus trabajos.
- Asignar órdenes de trabajo para su ejecución.
- Aprobar diseños de partes de los proyectos para su posterior manufactura
- Asesorar a los usuarios del taller mecánico para que puedan diseñar las partes o componentes de sus proyectos.

1.2.1.2 Normativa Externa

Ley de Compañías.

En términos generales la Ley de Compañías es una ley que dirige y regula todas las actividades que sea necesarias para establecer una compañía en cualquiera de sus modalidades como son:

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Se adoptará la forma organizativa de la compañía anónima para la constitución de la empresa, ya que esta permite conformar una empresa con dos o más personas que solemnemente responden por las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a las que se añadirán, las palabras “COMPAÑÍA ANÓNIMA” y su correspondiente abreviatura, se utilizará una denominación objetiva que no pueda confundirse con la de una compañía existente.

La compañía anónima podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la

Ley, con la excepción de realizar operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

La compañía anónima no podrá funcionar si sus socios exceden del número de quince; si se excediera de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Para los efectos fiscales y tributarios las compañías anónimas son sociedades de capital.

Ley de compañías

El objetivo de la ley de compañías es controlar las entidades.

FACONZA S.A., es una compañía de sociedad anónima, quien debe regirse según lo establecido en la ley de compañías, para que su actividad sea considerada legal. Su constitución y funcionamiento debe ser como lo indica en la ley de compañías de empresas anónimas.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

“La facultad de establecer, modificar o extinguir tributos, es exclusiva del Estado, mediante Ley; en consecuencia, no hay tributo sin Ley”¹

La ley de régimen tributario interno tiene como objetivo primordial establecer los impuestos y tasa que las empresas de bienes y/o servicios deben

¹ Impuestos Ecuador, 2011; pág.web: www.impuestosecuador.com

declarar de forma permanente mientras la empresa realice alguna actividad comercial.

FACONZA S.A., debe registrarse bajo lo establecido en esta ley, pues debe cumplir con pagos de tasa e impuestos establecidos por la ley dependiendo de la actividad económica de la empresa.

Código de Trabajo

Regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores.

FACONZA S.A. tendrá que apoyarse a esta ley ya que por el mismo hecho de que cuenta con personal para realizar las actividades propias de la empresa tienen que ser remuneradas, de igual forma tiene que registrarse a contratos los cuales deben estipular tanto los derechos y obligaciones de las partes que intervienen en el mismo, por otro lado es un apoyo para la empresa en caso de existir juicios por parte de empleados insatisfechos.

Ley de Ambientes

La presente Ley tiene por objeto tipificar como delitos aquellos hechos que violen las disposiciones relativas a la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, y establece las sanciones penales correspondientes. Así mismo, determina las medidas precautelarias, de restitución y de reparación a que haya lugar.

La empresa FACONZA S.A., debe regirse por lo establecido en esta ley, pues si por la actividad de la empresa causa daños al medio ambiente, la empresa debe asumir su responsabilidad y tomar las medidas correspondientes al caso.

Tipo de Empresa (sector, actividad)

La empresa pertenece al sector servicios, ya que este engloba a todas las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor.

Por la naturaleza y la cobertura del servicio que prestará la empresa en creación, se la ubica en varios sectores económicos, según el CIU, lo cual hará más claro el campo de aplicación.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

FACONZA S.A. nace en Quito quince años atrás con la finalidad de dar un servicio de calidad y productos automotrices de las mejores marcas a la población de la ciudad de Quito.

En la década de los años 90, específicamente en el año 1994, incursionan en el Ecuador las multinacionales comercializadoras de combustible e implementaron un régimen de modernización y actualización de las denominadas bombas de gasolina.

Dentro del concepto que manejaban las multinacionales no cabía la idea de mantener una lavadora de autos dentro de la estación de gasolina. Fue en ese

momento donde el señor Fausto Aguilar Zurita adquirió un galpón de uso industrial ubicado en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto de 1500 metros cuadrados; a una cuadra de distancia de donde funciona, hasta la actualidad, la estación de servicios FACONZA S.A..

Este hecho se generó con el firme propósito de seguir sirviendo a la comunidad con el servicio de lavado y lubricación automotriz.

El local carecía de funcionalidad y una estructura útil, pero mediante una gran visión, experiencia y un denodado trabajo, se logró realizar uno de los más funcionales técnicentros en Quito.

En sus inicios FACONZA S.A. se enfocó en todo lo que significa el lavado y lubricación vehicular. Con cinco elevadores automotrices, dos para autos de pequeño tonelaje, dos para autos de mediano tonelaje y uno para vehículos de alto tonelaje.

Por otro lado dos fosas para el cambio de aceite mantienen una capacidad operativa para 50 autos diarios, hacían de FACONZA S.A. un lugar muy apropiado para esta actividad. Pocos meses más tarde se dio paso a servicios complementarios demandantes dentro del mercado. Términos como alineación, balanceo, enllantaje, correcciones de camber y caster; iban siendo más comunes dentro de las necesidades de nuestros clientes.

De esta forma, se continuó con más adecuaciones y así llegar a tener todos estos servicios a disposición de los clientes.

Posteriormente se crea la necesidad de implementar el servicio de mecánica como un servicio adicional de la empresa. Gracias a la iniciativa de la gerencia técnica de la empresa se logra cristalizar la capacidad de poder brindar un servicio automotriz integral, incluyendo en sus instalaciones las adecuaciones necesarias y contratando el personal idóneo para cumplir de la mejor manera estas nuevas actividades. Un ABC de motor, un cambio de embrague o la reparación de un motor, son una simple muestra de la amplia gama de servicios que hoy en día FACONZA S.A. pone a consideración de todos sus clientes.

En sus inicios FACONZA S.A. se enfocó en todo lo que significa el lavado y lubricación vehicular, para esta actividad se disponía de cinco elevadores automotrices:

- Para autos de pequeño tonelaje,
- Dos para autos de mediano tonelaje
- Uno para vehículos de alto tonelaje.

Además contaba con dos fosas para el cambio de aceite nunca antes vistas en la ciudad y una capacidad operativa de 50 autos diarios, hacían de FACONZA S.A. un lugar muy apropiado para esta actividad.

Pocos meses más tarde se dio paso a servicios complementarios demandantes dentro del mercado como:

- Alineación,
- Balanceo,
- Enllantaje,
- Correcciones de camber y caster

Dichos servicios, iban siendo más comunes dentro de las necesidades de nuestros clientes, de esta forma se incrementó más adecuaciones y de esta manera se logró tener todos los servicios en beneficio de los clientes.

Más tarde se vio la necesidad de implementar la mecánica como un servicio más, gracias a la afición y estudios de mecánica automotriz, por parte del señor Alex Aguilar Duque se cristalizó la idea de dar un complemento muy importante a FACONZA S.A., por lo que se adicionó servicios como:

- ABC de motor,
- Cambio de embrague
- Reparación de motores

Hasta el momento, FACONZA S.A., se encuentra en actividad a través de los servicios de lavado y lubricación automotriz, alineación y balanceo, enllantaje y servicios de mecánica multímarca para sus clientes.

Su ubicación está permanente en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto, es en estas instalaciones en donde se desarrolla el trabajo eficiente,

oportuno y a tiempo de los vehículos que acuden a la empresa para recibir servicios de calidad y con confianza, porque cuenta con el personal capacitado en cada una de las actividades que se ofrecen en la misma.

1.4 ORGANIGRAMAS

El propósito de los organigramas es mostrar la estructura, los niveles jerárquicos, los diversos tipos de funciones, las líneas de comunicación, de autoridad y responsabilidad, dependiendo del tamaño y giro de la empresa.

1.4.1 Organigrama Estructural

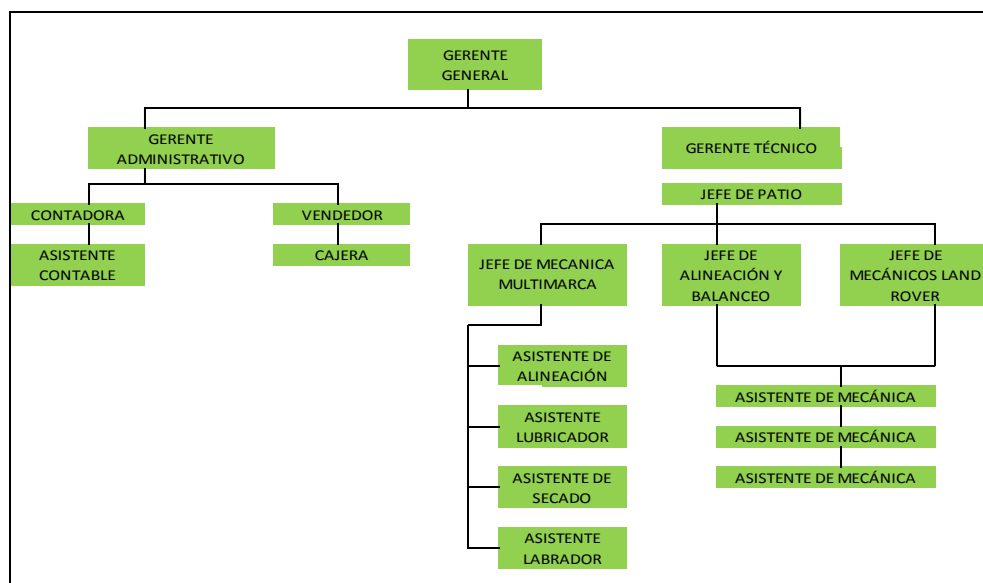
Toda empresa tiene una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de

cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de la Empresa FACONZA S.A.

Gráfico 1. Organigrama Estructural de Faconza S.A

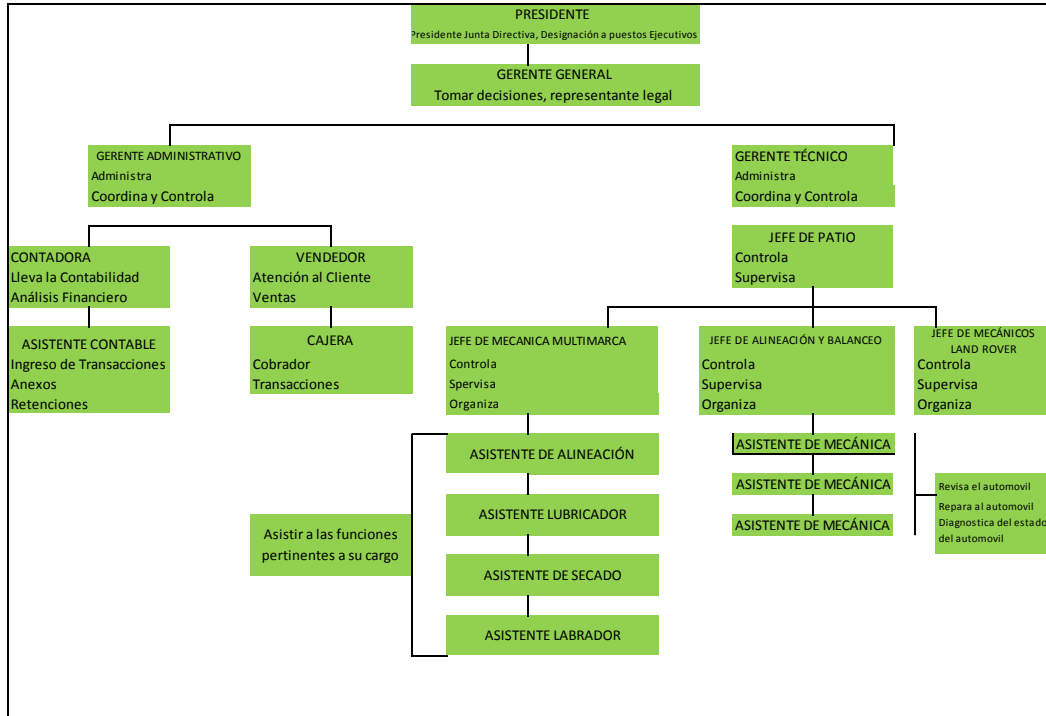


Fuente: Faconza S.A
 Elaborado por: Maritza Jumbo

1.4.2 Organigrama Funcional.

En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace en cada una de las áreas que conforman la empresa, pero no como se hace, al detallar las funciones, se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

Gráfico 2. Organigrama Funcional de Faconza S.A



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

PRESIDENTE:

La presidencia de FACONZA mantiene dentro de sus actividades principales las siguientes:

- Preside las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.

- Tomar las decisiones y correctivos necesarios y oportunos para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de FACONZA S.A.

GERENTE GENERAL:

La Gerencia General de FACONZA mantiene dentro de sus actividades principales las siguientes:

- Delinear las normas y políticas de funcionamiento de FACONZA.
- Representar oficialmente ante las diferentes entidades privadas, públicas y los diferentes niveles de control del estado ecuatoriano.
- Tomar las decisiones correctivas necesarias y oportunas para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de FACONZA.

GERENTE ADMINISTRATIVO:

Es la posición de apoyo responsable de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa, está a cargo de un Gerente, mismo que coordina sus actividades con las demás áreas de la organización; siendo sus funciones generales, las siguientes:

- Programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas de personal, logística, tesorería y contabilidad, para el buen funcionamiento de FACONZA.

- Establecer y actualizar las normas y políticas internas para la correcta administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la empresa.
- Proveer oportunamente de los recursos y servicios necesarios a las áreas de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos y metas Dirigir y supervisar las acciones de personal, velando por el cumplimiento de las políticas vigentes.
- Coordinar y controlar las actividades de adquisición de bienes y contratación de
- Participar en la formulación de los objetivos, políticas y planes de desarrollo, así como del presupuesto de FACONZA, en coordinación con la Presidencia y con las otras gerencias de la empresa.
- Otras funciones propias que le sean asignadas por la Presidencia de FACONZA.

GERENCIA TECNICA:

Es la posición de apoyo de la empresa responsable del correcto funcionamiento técnico - operativo de FACONZA, cuidando la mantención de la maquinaria instalada e infraestructura. Está a cargo de un gerente, mismo que coordina sus actividades con las demás de las áreas de la organización, manteniendo dentro de sus funciones generales, las siguientes:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas técnico-operativos de la empresa.

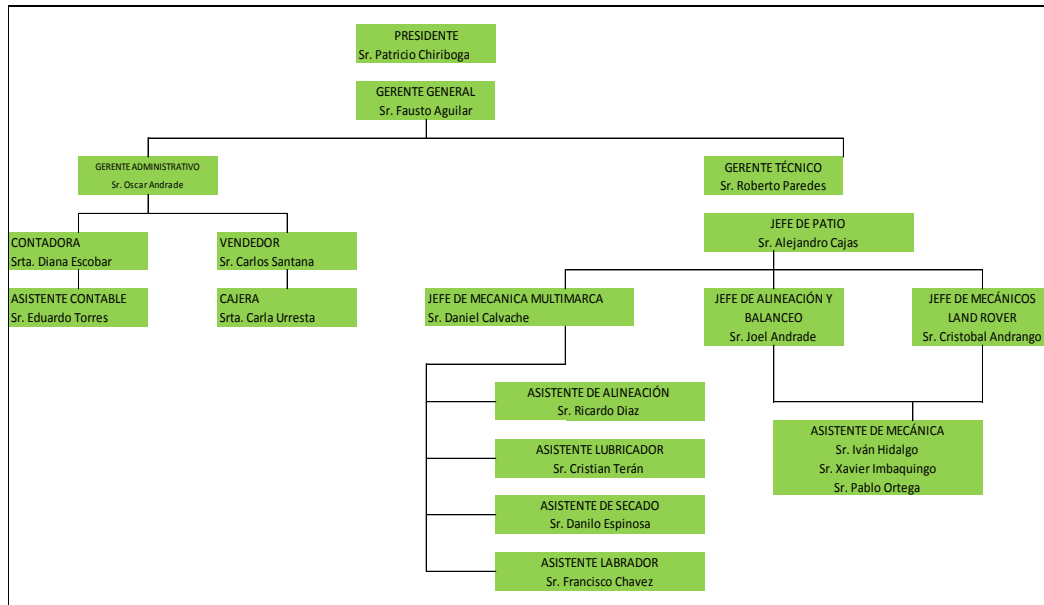
- Mantener un permanente control de los recursos humanos, materiales, y maquinaria del área asignada.
- Proveer oportunamente los insumos necesarios
- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico cumplimiento las políticas internas de la empresa.
- Participar en la planeación de la empresa en conjunto las demás áreas de FACONZA.
- Sugerir e informar a la presidencia de FACONZA sobre los aspectos técnicos operativos de la organización.

1.4.3 Organigrama de Personal

También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla.

A continuación se presenta el Organigrama de Personal de FACONZA.

Gráfico 3. Organigrama del personal Faconza S.A



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Funciones del personal

El de vital importancia, conocer las funciones que se desempeñan en cada cargo, para que la empresa defina las actividades que realizan las personas. Para ello se determinaron cada uno de los puestos de trabajo, que se describen a continuación.

DIRECTORIO

Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas.

Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Funciones:

- Establecer y modificar estatutos de la organización, así como su reglamento interno, para así controlar el funcionamiento de la entidad y evaluar el resultado de sus actividades.
- Aprobar el presupuesto anual, los planes y programas a desarrollarse.
- Autorizar la celebración de contratos, convenios, según las pautas establecidas para sus propósitos.
- Responder por el cumplimiento de las normas legales vigentes, en materia de vinculación del personal.
- Establecer políticas de reparto o de reinversión de utilidades.
- Aprobar o rechazar el presupuesto operativo anual (POA).

GERENTE GENERAL

Funciones:

- Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas.
- Implementa procedimientos de control interno previo y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones.

- Proponer a la junta de accionistas alternativas para la inversión de recursos financieros que temporalmente no se requieran para atender las necesidades de la organización.
- Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos relacionados con la organización.
- Controlar el almacenamiento de los productos finales
- Controlar el cumplimiento de las entregas. Planificar y controlar el empaclado, despacho y transporte del producto.
- Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento del producto fresco.
- Proporcionar y sustituir las existencias, programar, pedir, registrar y dar seguimiento de los materiales.
- Realizar el POA.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

CONTADOR

La persona que ocupe este cargo, tienen la responsabilidad de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa y coordinar las actividades con otras áreas que conforman la institución, es así que las principales funciones a desempeñar son:

Funciones:

- Elaboración periódica de estados financieros

- Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones de la empresa.
- Declaración periódica de impuestos ante el SRI.
- Realización de inventarios de los productos ofrecidos a los clientes.
- Registro de activos
- Elaboración periódica de los roles de pago de los empleados.
- Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con el IESS.

ASISTENTE CONTABLE/SECRETARIA:

Funciones:

- Codificar, ingresar y manejar el registro contable de documentos.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Actualizar la información contable de la empresa
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Recibir a las personas que visiten las instalaciones.
- Llevar una agenda de las actividades del gerente administrativo.
- Contestar el teléfono y dar la información de la empresa.
- Programar citas con clientes y proveedores.
- Realizar cotizaciones de los suministros en general.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores

CAJERA:

Funciones:

- Recepción y verificación de los ingresos por transacciones realizadas.
- Ingreso y registro de las transacciones en el sistema interno de la empresa.
- Cuadre diario de caja.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores

DEPARTAMENTO OPERATIVO:

GERENTE OPERATIVO:

En este cargo, es de vital importancia el apoyo técnico-operativo de la empresa, cuidando la mantención de la maquinaria instalada así como la infraestructura.

Funciones:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades referentes a la parte técnico-operativa de la empresa.
- Mantener un control permanente de los equipos y maquinarias empleadas para el trabajo.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico para el logro de resultados esperados.
- Presentar reportes periódicos del trabajo del área.

JEFE DE PATIO:

Funciones:

- Coordinar y distribuir diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de la empresa.
- Identificar cada auto para conocer el mantenimiento que se le debe proporcionar al vehículo.
- Verificar que la orden de trabajo sea llenada correctamente y se encuentre dentro de cada auto.
- Mantener actualizada la información diaria de actividades a realizarse
- Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar al Departamento Operativo.
- Supervisar al personal técnico de la empresa para que cumpla con las funciones de su especialidad.

JEFE DE MECÁNICOS MULTIMARCA:

La persona que ocupara este puesto de trabajo, sería el encargado de: coordinar las actividades requeridas por los clientes que acuden a la empresa, mantener comunicación permanente con el Jefe de Patio y el Departamento Operativo e informar de todas las novedades que se presentan en la empresa, así como:

Funciones:

- Ingresar los autos de las diferentes marcas que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Multimarca las actividades a realizar.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área.
- Mantener en buen estado la maquinaria instalada y equipos.
- Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios.

ASISTENTE DE MECÁNICA MULTIMARCA:

Las actividades que debe desempeñar la persona que ocupe este puesto de trabajo serían:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Multimarca.
- Realizar la respectiva revisión del auto para determinar posibles daños.
- Atender con respeto y a tiempo a los clientes que acuden a recibir los servicios ofrecidos

- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Multimarca sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución del trabajo.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo.

JEFE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:

Funciones

- Ingresar al área de alineación y balanceo los autos que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente al asistente de alineación y balanceo las actividades a realizar en los vehículos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área.
- Mantener en buenas condiciones la maquinaria y equipos que se manejan en esta área de trabajo.

ASISTENTE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:

El Asistente de Alineación y Balanceo de FACONZA será el encargado de:

Funciones:

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Alineación y Balanceo.

- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones señaladas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de alineación y balanceo sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

JEFE DE MECÁNICOS LAND ROVER:

EL Jefe de Mecánicos Land Rover se encargará de específicamente vehículos de la marca Land Rover.

Funciones:

- Ingresar al área de Mecánica Land Rover específicamente a los vehículos de esta marca.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Land Rover las actividades a realizar en los autos que requieren servicios mecánicos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área.
- Mantener en perfecto estado los equipos y maquinarias que permiten el desarrollo del trabajo.

- Controlar los horarios, tiempos de trabajo y calidad de este, de los asistentes de Mecánica Land Rover.

ASISTENTE DE MECÁNICA LAND ROVER:

Funciones:

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Land Rover.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Land Rover sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.
- Es preciso indicar que la empresa FACONZA, en su afán de proporcionar a sus clientes un servicio de mecánica automotriz integral, se esfuerza día a día en mantener capacitados a todos sus trabajadores para que brinden los servicios oportunos y de calidad.

1.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.5.1 Misión

Brindar servicios y soluciones automotrices de alta calidad generado un servicio personalizado para nuestros clientes individuales y corporativos.

1.5.2 Visión

Ser un taller con mayor presencia y reconocimiento en el mercado de servicios ligeros y preventivos de mantenimiento automotor del Ecuador.

1.6 OBJETIVOS EMPRESARIALES

“Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.”²

1.6.1 Objetivo General

Brindar servicios de mantenimiento automotriz de calidad y a un precio justo, otorgando seguridad a los clientes.

² Carles Ramió y Xavier Ballart, *Teoría de la Organización*, Ed. INAP/BOE, pág. 213

1.6.2 Objetivos Específicos

- Ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos.
- Ofrecer a los clientes confiabilidad y garantía de nuestros servicios.
- Incrementar la eficiencia en el rendimiento del elemento humano, a través de su capacitación y motivación constantes.
- Cumplir con las disposiciones y leyes que rigen en el país.

1.7 PRINCIPIOS Y VALORES

1.7.1 Principios

Los principios son el núcleo del desarrollo empresarial o la superación de la empresa. FACONZA S.A., ha establecido los siguientes principios:

Compromiso con los clientes.

Permanentemente FACONZA mantiene vigente su compromiso con sus clientes, comprometiéndose en siempre buscar nuevas opciones y tecnología para poder mantener la calidad y servicio ratificado por sus clientes.

Reconocimiento al Talento Humano.

FACONZA incentiva al talento humano por su entrega al trabajo ya que son el pilar fundamental para que la empresa siga cumpliendo sus objetivos planteados, de igual manera ayudando al crecimiento institucional.

Transparencia.

La transparencia ayuda a la empresa a permanecer en el mercado, ya que ofrece servicios y productos de excelente calidad, también ha evitado tener problemas con el estado ya que lleva de manera ordenada su contabilidad evitando problemas con el Servicio de Rentas Internas, el Instituto de Seguridad Social, Superintendencia de Compañías, entre otras.

Credibilidad.

Se marca en base a todo el tiempo que se mantiene en el mercado manteniendo siempre la calidad de trabajo y atención a sus clientes.

Servicio

Es lo que realmente cautiva y marca la diferencia en el mercado de servicios automotrices. Y esto a su vez hace que los clientes prefieran los servicios de FACONZA.

Liderazgo

Es tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, de manera eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Precio

FACONZA, busca establecer los precios más competitivos en el mercado para que de esta manera pueda mantener e incrementar sus ventas

1.7.2 Valores

Los valores son el conjunto de normas por las cuales se rigen los colaboradores dentro de la organización. FACONZA ha establecido los siguientes valores:

Honestidad.

FACONZA siempre se ha caracterizado por ser honesta en todas las circunstancias y sobre todo con sus clientes.

Integridad

La organización es fiel a sus propias convicciones, se atiene a los principios, manteniendo así independencia y desempeñando los deberes de la empresa con imparcialidad.

Lealtad

En la empresa se exige un buen ambiente de trabajo entre varios intereses, valores entre sus colaboradores para que exista una armonía interna y cohesión dentro de la organización.

Responsabilidad

FACONZA al hacerse responsable de sus actos, contribuye a la toma de decisiones bien deliberadas y previniendo las acciones que se pueden producir.

Equidad

La organización se caracteriza principalmente por no tomar decisiones arbitrarias, sino que toman en cuenta la opinión del personal tratando así al personal con equidad y tolerancia.

Respeto

Esto se presenta cuando existe el contacto empleado – cliente, demostrando que los empleados están capacitados no solo en el tema automotriz sino también cuentan con base moral y ética hacia los clientes.

Justicia

FACONZA cuenta con un conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando y prohibiendo acciones entre el personal y con el trato hacia con el cliente.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1 PROBLEMÁTICA.

Faconza S.A. durante los últimos años ha presentado ciertos problemas relacionados con la administración del crecimiento de sus ingresos, puesto que no existen políticas y técnicas adecuadas para el manejo de los mismos. Su flujo de efectivo se ve afectado diariamente debido a que la Empresa no mantiene un presupuesto de gastos a fin de administrar de una manera adecuada sus recursos financieros.

Faconza S.A. por no contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos, por lo que, la Empresa se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorando los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes

2.1.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Faconza S.A. dedicada a la prestación de servicios automotrices , no mantiene una estructura organizacional financiera y humana acorde al sector en el que se desenvuelve; debido a que con el transcurso del tiempo la alta gerencia de la Empresa no ha mostrado interés en crear un modelo de gestión financiera, a fin

de integrar las áreas de su estructura organizacional con la finalidad de optimizar los recursos financieros, tomando decisiones adecuadas y oportunas para facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

Los Talleres Faconza S.A. es una empresa formada en Quito desde 1974, dedicada a la prestación de servicios automotrices; quien ha experimentado en su trayectoria de vida el crecimiento en sus operaciones, siendo necesario cada vez mayor necesidad del capital de trabajo lo que ha llevado a buscar financiamiento en algún casos con tasas especiales y eso ha atraído como consecuencia se ha reducido en el rendimiento. Analizado este inconveniente con el Señor Gerente General de la Empresa, se determina que la misma es por efectos de ausencia de un modelo de gestión financiera, puesto que su administración financiera se ha basado en el conocimiento empírico.

Las causas que están generando el problema ya notado es la falta de un diagnóstico financiero, limitación de planificación financiera y ausencia de un modelo de gestión financiera.

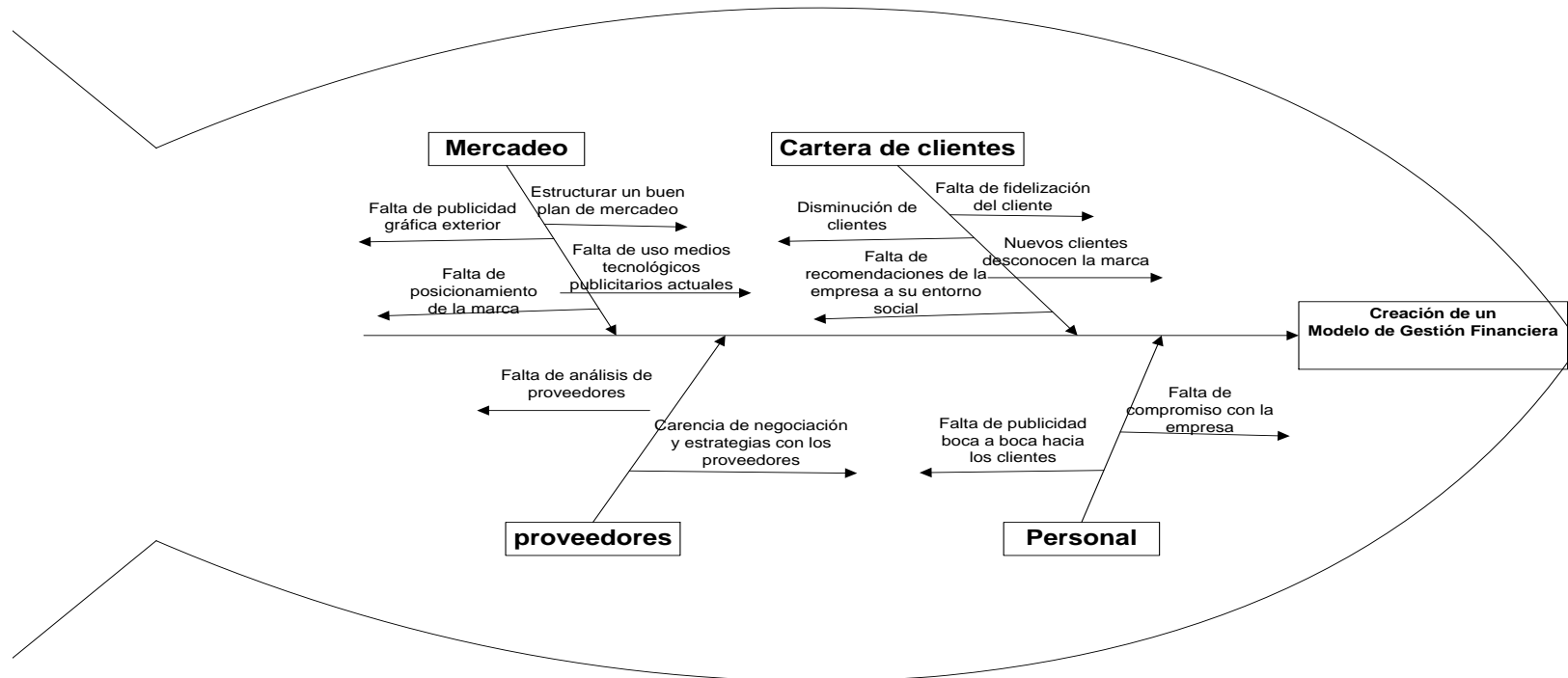
Por tanto, al realizar un Modelo de Gestión Financiera para la empresa FACONZA S.A., se puede monitorear el buen o mal uso de los recursos, adoptar medidas correctivas y reactivas apropiadas, tomando en cuenta siempre los principales objetivos financieros de la organización que son:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión.

- El mayor valor agregado por empleado.
- Optimización de costo y gastos
- Mejora del Índices de Liquidez; Dupont , endeudamiento

Por lo citado anteriormente es de trascendental importancia la realización de esta investigación ya que la empresa FACONZA S.A., urge de una guía para conocer su situación financiera a través del análisis de los balances general y de resultados para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de la empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas, junto con diseño de un modelo de Gestión Financiera para apoyar a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la empresa y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad, de manera que pueda prevalecer dentro del mercado nacional.

2.2 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno en una empresa es una necesidad, pero a la vez para muchos, es una quimera o un Grial imposible de alcanzar. Cada vez resulta más complicado mantenerse al día de la actualidad y novedades que se producen a tu alrededor, tanto a nivel personal como profesional. Las innovaciones cada vez más disruptivas, los nuevos modelos de negocios, la hibridación de sectores que dan lugar a otros nuevos es un síntoma de que la realidad competitiva está cambiando de forma acelerada.

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se aprecia el diagnóstico actual de Faconza S.A, tanto a nivel externo como interno, a nivel externo se tratará con los ambientes Macro, en el cual se analizan los siguientes factores: Económico, Político, Tecnológico, Social y del Sector Automotriz, en el ambiente Micro se estudiará a los Clientes, Proveedores, Competencia, Organismos de Control y normativas, y los Servicios Potenciales; para el Análisis Interno de la Empresa se diagnosticarán las capacidades: Administrativa, Financiera, Comercialización, Servicio, Tecnológica, Recurso Humano y Competitividad; las cuales permitirán medir el grado de aceptación, competencia, crecimiento, vulnerabilidad y soporte sobre el mercado Ecuatoriano.

2.5.1 MACRO AMBIENTE

2.5.1.1 Escenario Económico

Al existir varios factores que se interrelacionan en el mercado determinando variaciones en la economía tanto a nivel país como a nivel de las diversas industrias existentes, que veremos el detalle de las principales para esta investigación.

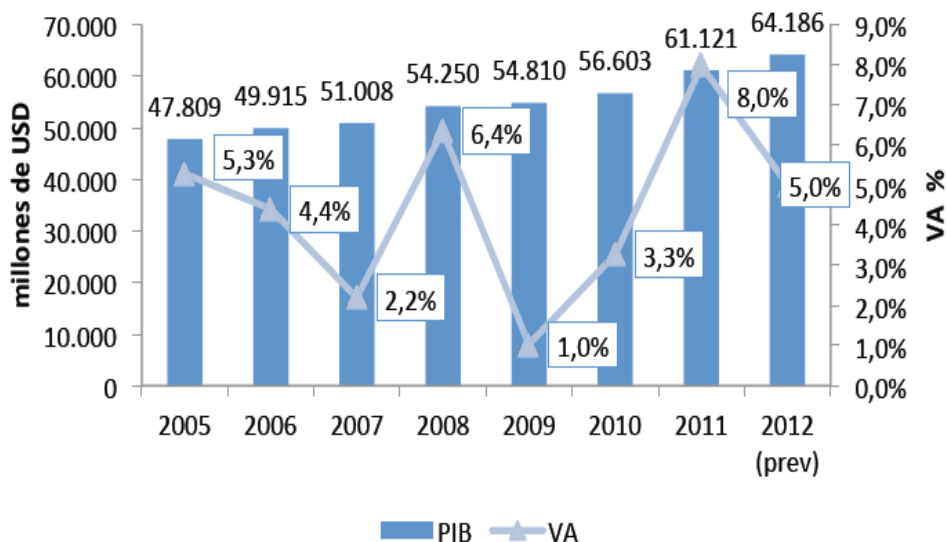
Producto Interno Bruto (PIB)

“Tras la fuerte expansión económica del año anterior, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se desacelerará en el 2012, es la conclusión a la que llega la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), sobre la base de cifras oficiales. Aclara que si bien en el primer semestre superó las expectativas, es de esperar que el producto crezca menos durante el segundo semestre, lo que situaría la tasa de crecimiento para el año completo al 4,8%.”³

Según sus resultados, en el año 2011 el PIB real en precios de 2007 se ubicó en USD 61,121 millones y su crecimiento, con relación al año 2010, fue de 8.0%. Además, según la previsión del Banco Central el PIB real para el 2012 es de USD 64.186 millones, lo que significa un crecimiento del 5%.

³ <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

Gráfico 4. Tendencia del PIB 2005 al 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maritza Jumbo

Al tercer trimestre del 2012, el PIB se incrementó en 1.5% respecto al trimestre anterior y en 4.7%, en relación al tercer trimestre del 2011.

Tasa de Inflación.

“La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios”⁴

⁴ <http://laeconomia.ec>

Gráfico 5. Tendencia de la Inflación 2008 al 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maritza Jumbo

La inflación enero-diciembre 2012 se ubicó en 4.16%, porcentaje inferior al de igual período de 2011; las agrupaciones de mayor incremento acumulado en el 2012

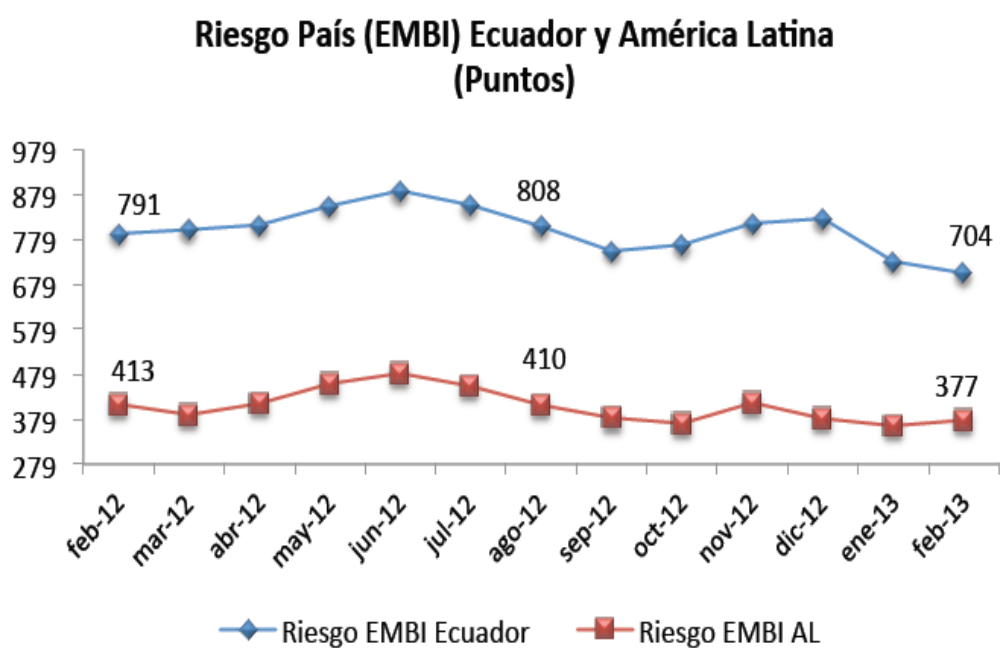
FACONZA se ve afectada en el volumen de ventas y prestación de servicios ya que se está perdiendo el poder adquisitivo por parte de los clientes, de tal manera que no puedan contar con un mantenimiento a su vehículo o busquen lugares que cuenten con el mismo servicio pero a menores costos.

Riesgo País.

Al mes febrero del 2013, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 704,05 puntos; disminuyendo en 25 puntos con respecto al mes anterior; al

contrastar con el promedio de América Latina, que para febrero del 2013 fue de 377 se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este en 327 puntos.

Gráfico 6. Tendencia del Riesgo País 2012-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maritza Jumbo

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.

Tabla 1. Tasas de Interés 2013

Tasa de Interés Activas Febrero 2013	Tasas Referencias	Tasa Máximas
	% Anual	
Productivo Corporativo	8,17	9,33
Productivo Empresarial	9,53	10,21
Productivo PYMES	11,2	11,83
Consumo	15,91	16,3
Vivienda	10,64	11,33
Microcrédito Acumulativo Ampliada	22,44	25,5
Microcrédito Acumulativo Simple	25,20	27,50
Microcrédito Minorista	28,82	30,5

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maritza Jumbo

2.5.1.2 Escenario Político

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, elegido para un periodo de cuatro años (Con la capacidad de ser reelecto una sola vez). Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a Ministros de Estado y servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la

República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

La política se considera una Amenaza, puesto que si existe inestabilidad política genera desconfianza a nivel internacional que la misma podría generar falta de inversión y esto afectaría de manera directa a los empresarios.

Los organismos de control que regulan a los talleres automotrices multimarcas, se encuentran relacionados conforme a la creación del taller o empresa automotriz, ya que existen varias instituciones que regulan a estas entidades, mucho dependerá de cómo fue formado o creado su taller, para ello vamos a detallar las Organismos e Instituciones de Control:

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito
- Junta Nacional de Defensa del Artesano
- Registro Único de Contribuyentes
- -Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

También se puede determinar que la labor de control no es lo suficientemente efectiva, ya que existen muchos talleres automotrices que trabajan sin permisos, y son clandestinos en su mayoría, a más de no cancelar impuestos, entregan una competencia desleal, ya que el costo de la mano de obra es inferior a los demás talleres y esto afecta al desenvolvimiento diario.

2.5.1.3 Escenario Social

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, entre otros de una sociedad.

Este tipo de factores son muy importantes en la empresa ya que va destinada al consumo directo de las empresas relacionadas a la actividad, es por ello que es indispensable que el recurso humano seleccionado por la empresa sea calificado.

A continuación se presentan los factores sociales más relevantes:

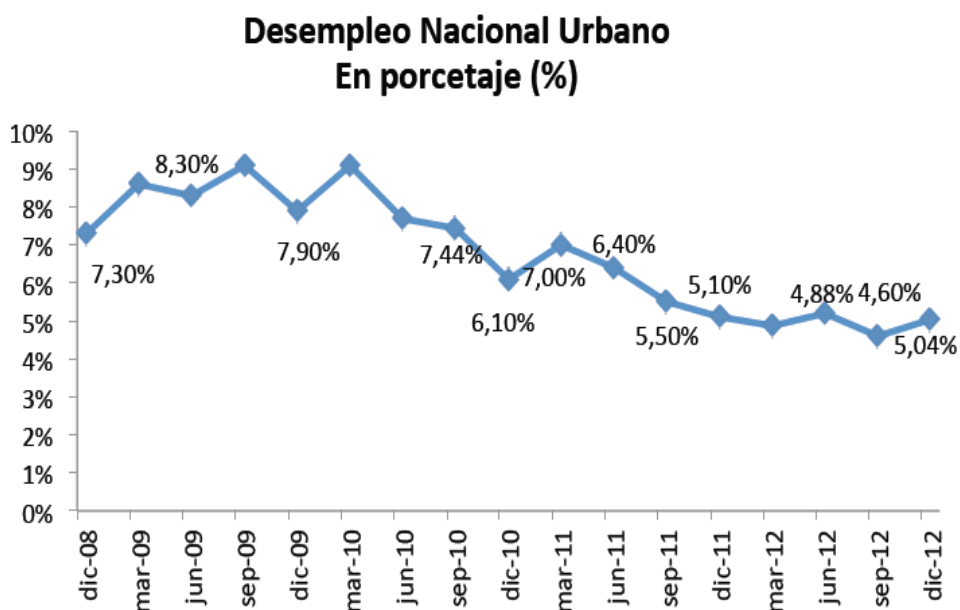
Laboral

Dentro de este concepto se puede citar un segmento de la población como es la población económicamente inactiva que está determinada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, también se puede mencionar dentro de este grupo las personas pensionadas o jubiladas, estudiantes, personas en oficios del hogar, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos. Es importante mencionar que éste grupo de personas no están dentro de la fuerza de trabajo.

Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 5,04% al cuarto trimestre del 2012, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, que para el primer trimestre del año se ubicó en 4,88%.

De igual manera, el sub-empleo, al cuarto trimestre del 2012, se ubicó en 39,83% menor al presentado en Septiembre del 2012, que fue de 42,28%.

Gráfico 7. Tendencia de Desempleo 2012-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maritza Jumbo

Si existe un alza en el porcentaje de desempleo FACONZA se viera beneficiada ya que los salarios serían más flexibles, esto implica que la empresa puede contratar más trabajadores al mismo precio, esto le reportaría más productividad, además que al momento de contratar más personal se está contribuyendo a disminuir la tasa de desempleo.

Si existe un alza en el porcentaje de desempleo FACONZA se viera beneficiada ya que los salarios serían más flexibles, esto implica que la empresa puede contratar más trabajadores al mismo precio, esto le reportaría más

productividad, además que al momento de contratar más personal se está contribuyendo a disminuir la tasa de desempleo.

2.5.1.4 Escenario Tecnológico

El entorno tecnológico de los servicios automotrices, está sujeto a constantes cambios, pues año tras año la tecnología evoluciona y saca al mercado nuevas maquinarias, por lo que van dejando caducas a las utilizadas lo que se ve reflejado en la calidad de servicios prestados, siendo este último, un factor de decisión para los usuarios a la hora de acceder a un servicio automotriz.

FACONZA considera de vital importancia este factor ya que hoy día los automóviles vienen con nueva tecnología y es importante que la empresa no muestre debilidad ante este punto ya que así tendrá mayor atención por parte de nuestros clientes, además que se puede incrementar la demanda actual.

El constante cambio de la tecnología hace que la empresa se mantenga siempre realizando actualizaciones, de sus sistemas y equipos, ya que es primordial brindar seguridad y confianza a nuestros clientes, pues el trabajo que se realiza en FACONZA es sumamente delicado e importante, un pequeño descuido puede ocasionar accidentes fatales.

El uso de tecnología moderna y actual hace que la empresa sea considerada como líder en su mercado, esto produce que los clientes se mantengan y generen fidelidad hacia la empresa, pues FACONZA es una empresa que brinda servicios

de calidad con equipos modernos y actualizados, ofreciendo servicios eficientes y eficaces.

2.5.2 MICROAMBIENTE.

Las influencias microeconómicas tienen relación directa con el nicho de mercado en el cual actúa la empresa, factores determinantes tales como: la calidad de proveedores, los clientes, la competencia hacen que se desarrollen continuamente actividades que permitan mejorar el servicio.

2.5.2.1 Mercado

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad que puede tener la empresa; entre menos competencia exista en el mercado mejor será la rentabilidad.

Tabla 2. Rivalidad entre Competidores

COMPETIDORES		CONNOTACIÓN
Moya Baca	Por ser consideradas empresas grandes en el mercado ecuatoriano, ofrecen servicios similares entre sí, es por esto que entre ellos nace la rivalidad de ganar cliente, mejorar servicios, disminuir precios.	Para la empresa Faconza se considera una Amenaza, porque ofrecen los mismos servicios y a precios similares.
Mecánicas varias 6 de Diciembre		
Tecnicentro Ercotires		

Fuente: Observación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

Productos Sustitutos

Los bienes sustitutos son los bienes o servicios que satisfacen las necesidades que el producto ofertado lo hace, esto puede ser si los sustitutos

cumplen con las mismas características o no pero satisfacen al mismo nivel las necesidades del cliente y sus expectativas.

El comportamiento de los bienes sustitutos con respecto al servicio que brinda o se oferta en la empresa puede ser amenazante ya que los clientes pueden elegir a estos y dejar a un lado al servicio que ofrece FACONZA por este motivo hay que identificar cuáles son los bienes o servicios sustitutos que existen específicamente en el barrio de la Kennedy para realizar un análisis acerca de las características de estos para las que carezcan dentro del servicio de FACONZA poder adicionarlas y mejorar a lo ofertado por la competencia la misma que no siempre será directa en cuanto al factor de los sustitutos o sustitutivos.

Hay que tener en cuenta que los bienes o servicios sustitutos no van a pertenecer siempre al mismo giro del negocio que se oferta ya que se podría considerar un producto o servicio sustituto a una vulcanizadora, lubricadora, etc. negocios que no ofrecen los mismos servicios que la empresa FACONZA.S.A.

Los servicios que se pueden considerar sustitutos para la empresa son las casas automotrices de Renault, Skoda, Peugeot, Land Rover, mecánicas independientes grandes, medianas, pequeñas que entre este último grupo se estima que hay unas 10 entre todas, vulcanizadoras y lubricadoras, por lo que hay que realizar un buen plan de marketing para lograr un relanzamiento de FACONZA.S.A

2.5.2.2 Clientes

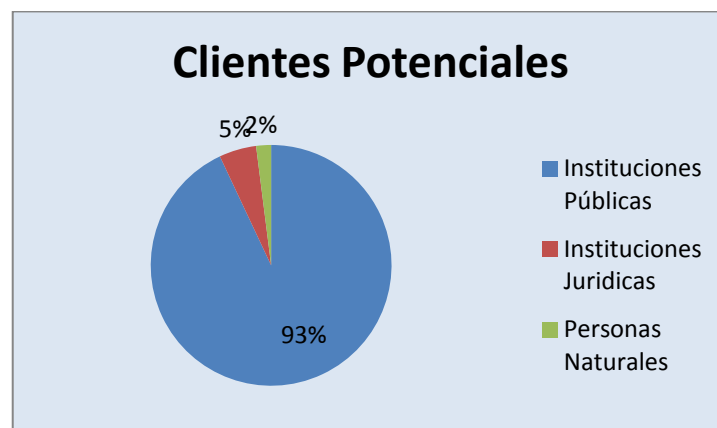
Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

FACONZA S.A. cuenta con una cartera de clientes muy diversa, pues el hecho de manejar cuatro tipos de servicio de gran demanda como son: el servicio de lavado, lubricación, técnicentro y mecánica.

Esta variedad de servicios le ha permitido a la empresa FACONZA, captar una considerable cantidad de clientes, tanto del sector centro como norte de la ciudad de Quito, así también cuenta con clientes corporativos como los de la Embajada Americana, Banco del Estado, bancos, entre otros.

A continuación se presenta el gráfico de los clientes de FACONZA:S.A

Gráfico 8. Clientes de Faconza S.A



Fuente: Observación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

Como se presenta en el gráfico anterior la mayoría de clientes que requieren los servicios de FACONZA son Instituciones Públicas, las mismas que hacen uso de los diferentes tipos de mantenimiento automotriz.

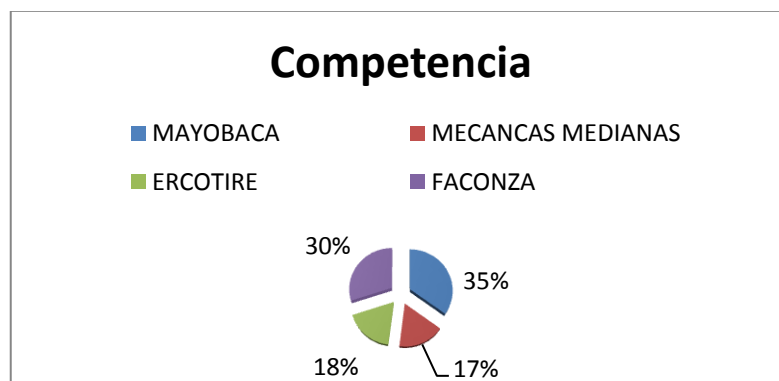
2.5.2.3 Competencia

Se hace referencia a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor, de acuerdo al segmento de mercado que FACONZA maneja, no considera como competencia a los pequeños negocios, siendo sus principales competidores de acuerdo a los servicios que brindan al público los siguientes:

- Servicio de alineación y Balanceo: Moya Baca.
- Servicio de Mecánica Automotriz: Las mecánicas medianas ubicadas en el sector de la 6 de Diciembre.
- Servicio de Técnicentro: Ercotires y su franquicia.

A continuación se presenta el gráfico de la aceptación de FACONZA en el mercado:

Gráfico 9. Porcentaje de aceptación de FACONZA en el Mercado



Elaborado por: Maritza Jumbo
Fuente: FACONZA

Como podemos ver en el gráfico anterior el nivel de aceptación es del 30%, siendo la mayor competencia la empresa MOYA BACA

2.5.2.4 Proveedores

El proveedor el empresario que suministra o distribuye productos en el mercado, cualquiera que sea el título o contrato en virtud del cual realice dicha distribución. FACONZA cuenta con varios proveedores para la adquisición tanto de insumos como de repuestos para la prestación de sus servicios, así por ejemplo:

Tabla 3. Cuadro de los proveedores, artículos y promedios de ventas

PROVEEDOR	ARTÍCULO
MICHELIN	Amortiguadores Frenos Pagid Llantas
SERVIFRENO	Bandas Pastillas Planchas Armadura de freno Cable de freno Cilindros Manguera de freno Soporte y seguro Sensores Cauchos Diagramas Guardapolvos Disco de embrague Pastillas de bronce Líquido de freno Aceite y grasa Lubricantes para frenos Retenedores
CONAUTO	Bandas Pastillas Planchas Armadura de freno Cables de frenos Soporte y seguros Sensores
TECNOVA S.A.	Baterías Bujías Filtros Tecnología de Alumbrado Plumas Componentes electrónicos

Fuente: FACONZA

2.6 ANÁLISIS INTERNO

2.6.1 Administrativo

En el área administrativa que forma parte de la empresa Faconza S.A. está conformada de un Gerente General y el Gerente Administrativo; son consideradas áreas de soporte, lo cual las convierte en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.6.2 Financiera

En el área financiera está formada por el contador y un asistente contable; los mismos que se encuentran relacionados con la parte contable financiera económica de la empresa.

2.6.3 Servicios

En la área de servicios está conformado por los asistentes técnicos, la misma que brinda atención adecuada para los clientes y con el tiempo establecido.

2.6.4 Área Comercial

El área comercial está conformada por el vendedor y la cajera, en donde se describe las actividades que realiza el mecánico, se relaciona con la productividad, los clientes, los proveedores; estudian y analizan políticas de marketing para que la empresa crezca en el mercado.

2.7 ANÁLISIS FODA

“EL análisis FODA, es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa, la misma que se logra mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcando posibles evoluciones exitosas de la organización, porque proporciona información útil para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de estrategias para el correcto desempeño de la misma.”⁵

“En el proceso de análisis de FODA, se consideran factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo al cumplimiento de la Misión.”⁶

“Las Fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.

Las Debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los

⁵ Flores Edward, Análisis FODA, www.slideshare.net

⁶ Zambrana de Zaratti Ana Karina, “COMO REALIZAR UN ANALISIS FODA”, Bolivia 2007

controla y no dependen de estas pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Las Amenazas son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.”⁷

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las oportunidades y amenazas corresponden al ámbito externo de la organización, posibilitando la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la misma.

Por tanto, se puede decir que el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la organización.

⁷ Jessie M. Orlich, “El análisis FODA”, Universidad para la Cooperación Internacional

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio, debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.⁸

2.7.1 Fortalezas

Entre las fortalezas con las que cuenta la empresa están:

- Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa. La empresa cuenta con varios años en el mercado automotriz, los cuales le han dado a FACONZA la experiencia necesaria para la prestación de los servicios automotrices, además cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa.
- Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.- Es la capacidad que tienen los jefes de área para direccionar y conducir al grupo de personas con los que trabajan.
- Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.
- Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.
- La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.

⁸ El análisis FODA, “El diagnóstico de la empresa” Ediciones Díaz de Santos

2.7.2 Oportunidades

Las oportunidades que puede aprovechar la empresa son:

- Nuevas tecnologías.- El desarrollo acelerado de la tecnología permite obtener conocimientos científicos, para construir objetos y máquinas que se adapten al medio y satisfagan las necesidades de los clientes.
- Continúo crecimiento del parque automotor.
- Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.

2.7.3 Debilidades

Las debilidades que se encontraron en la empresa son:

- Ausencia de indicadores de control interno y externo de la empresa.
- Decisiones erróneas por no considerar los indicadores de gestión al momento de plantear las estrategias.
- Plan estratégico no acorde a la empresa lo cual no permite tener una mejor estructura interna, plan general, planes específicos y distribución de acuerdo a su especialidad.

2.7.4 Amenazas

Las posibles amenazas que pueden afectar a la empresa son:

- Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa.
- Dificultades al importar los repuestos por los aranceles.

- Por estar ubicado al norte de la ciudad, de preferencia atiende a vehículos que circulan solo por esta zona.

2.8 MATRICES

Tabla 4 Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
INTERIOR	F1	Experiencia y capacitación del personal.	D1	Falta de mantenimiento a la maquinaria.	
	F2	Precios que ofrece en sus productos y servicios son competitivos.	D2	Distribución defectuosa de los espacios de bodega.	
	F3	Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria).	D3	Personal técnico desmotivado.	
	F4	Puntualidad en las fechas establecidas para la entrega de los vehículos ingresados.	D4	Falta de incentivos para los trabajadores.	
	F5	Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	D5	Falta de conocimientos en los sistemas contables.	
	F6	Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos.			
	F7	Utiliza productos y repuestos de la mejor calidad.			
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
EXTERIOR	O1	Ofertas de renovación de tecnologías.	A1	Incremento en el precio de los productos y repuestos.	
	O2	La competencia no cuenta con la infraestructura ni la herramienta para atender marcas especializadas.	A2	Existen muchas barreras para importar los repuestos por los aranceles.	
	O3	Continuo crecimiento del parque automotor.	A3	La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio.	
	O4	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.			
	O5	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos.			

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

2.8.1 Matriz Fortalezas-Oportunidades

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de Aprovechabilidad trata de realizar una confrontación de los impactos positivo externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para lograr equilibrar cuantitativamente las de mayor atención para la descripción de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar todas las oportunidades que posee la nueva empresa y se debe tratar de conservar y afianzar más las fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

Tabla 5 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES	Ofertas de renovación de tecnologías.	La competencia no cuenta con la infraestructura ni la herramienta para atender marcas especializadas.	Continuo crecimiento del parque automotor.	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos.	Total
FORTALEZAS						
Experiencia y capacitación del personal.	5	5	5	5	5	25
Precios que ofrece en sus productos y servicios son competitivos.	3	3	5	5	5	21
Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria).	5	5	5	3	5	23
Puntualidad en las fechas establecidas para la entrega de los vehículos ingresados.	1	3	5	1	5	15
Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	1	5	5	1	5	17
Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos.	1	5	5	3	5	19
Utiliza productos y repuestos de la mejor calidad.	3	3	5	3	5	21
TOTAL	19	29	35	21	35	141

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

La matriz presenta varios factores positivos que influyen en la empresa interna y externamente, como son las fortalezas y las oportunidades las mismas que permiten lograr una ventaja competitiva.

Se puede observar en la matriz que la principal fortaleza es experiencia y capacitación del personal, lo que nos indica que FACONZA cuenta con un personal apto y calificado para ofrecer un servicio de calidad.

Otra de las fortalezas con puntaje alto es la adecuada capacidad instalada, puesto que la empresa posee instalaciones amplias, limpias, lo que atrae a los clientes a utilizar sus servicios.

Las oportunidades que se reflejan en la matriz son importantes puesto que todas se mantienen con una calificación alta, lo que indica que se las debe aprovechar.

Si la empresa emplea todos los esfuerzos en lograr mantener e incrementar las fortalezas que la empresa FACONZA posee, es la única manera en que se podrán alcanzar las oportunidades del entorno.

2.8.2 Matriz Debilidades-Amenazas

Matriz de vulnerabilidad.

La matriz de vulnerabilidad indica la manera cómo influye la amenaza en sobre cada una de las debilidades, la misma que se elabora listando en columnas de izquierda a derecha las amenazas y en las filas de arriba hacia abajo las

respectivas debilidades, a las respuestas se las designa una escala que va de acuerdo al nivel de impacto y puede ser:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

Tabla 6 Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZA DEBILIDAD	Incremento en el precio de los productos y repuestos	Existen muchas barreras para importar los repuestos por los aranceles.	La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio.	Total
Falta de mantenimiento a la maquinaria.	5	5	5	15
Distribución defectuosa de los espacios de bodega	1	1	3	5
Personal técnico desmotivado.	1	1	5	7
Falta de incentivos para los trabajadores.	1	1	5	5
Falta de conocimientos en los sistemas contables.	1	1	5	7
TOTAL	9	9	21	39

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

Al haber realizado la matriz de vulnerabilidad, se puede definir las principales debilidades y amenazas que influyen con mayor fuerza en la empresa FACONZA.S.A.

La principal debilidad que se ha tomado con mayor valoración es la falta de mantenimiento a la maquinaria, puesto que la misma no posee un mantenimiento adecuado y en un tiempo corto.

En cuanto a las amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa, se considera como la más importante a la competencia puesto que ofrece precios bajos, lo que indica que la empresa debe mantenerse en un margen de precios similares o más bajos que la competencia.

Las amenazas y debilidades, podría actuar a tiempo, al identificar la vulnerabilidad más alta la empresa se deberá tomar las medidas que permitan otorgarle protección y crecimiento en el mercado.

2.8.3 Matriz Debilidades-Oportunidades

Tabla 7 Matriz Debilidades-Oportunidades

DEBILIDADES		D2	D3	D4	D5	
		Distribución defectuosa de los espacios de bodega.	Personal técnico desmotivado.	Falta de incentivos para los trabajadores.	Falta de conocimientos en los sistemas contables.	TOTAL
OPORTUNIDADES						
O1	Ofertas de renovación de tecnologías.	1	3	3	1	8
O2	La competencia no cuenta con la infraestructura ni la herramienta para atender marcas especializadas.	1	1	5	3	10
O3	Continuo crecimiento del parque automotor.	1	3	3	5	12
O4	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.		3	5	1	9
O5	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos.	1	3	5	3	12
TOTAL		4	13	21	13	51

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

Al haber realizado la matriz se puede definir las principales debilidades y oportunidades que influyen con mayor fuerza en la empresa FACONZA.

La principal debilidad que se ha tomado con mayor valoración es la falta de incentivo a los trabajadores, puesto que la misma no poseen capacitaciones y si las tiene es en un tiempo corto.

En cuanto a las oportunidades que se encuentran en el entorno de la empresa, se considera como la más importante al constante crecimiento automotor, lo que indica que la empresa debe mantenerse en un margen de precios similares o más bajos que la competencia.

Las amenazas y oportunidades ayudan a tomar las medidas que permitan otorgarle protección y crecimiento en el mercado.

2.8.4 Matriz Fortalezas-Amenazas

Tabla 8 Matriz Fortalezas-Amenazas

	AMAZAS	A1	A2	A3	
FORTALEZAS		Incremento en el precio de los productos y repuestos.	Existen muchas barreras para importar los repuestos por los aranceles.	La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio.	TOTAL
F1	Experiencia y capacitación del personal.	3	1	1	5
F2	Precios que ofrece en sus productos y servicios son competitivos.	1	3	1	5
F3	Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria).	1	3	3	7
F4	Puntualidad en las fechas establecidas para la entrega de los vehículos ingresados.	1		5	6
F5	Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	3	3	1	7
F6	Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos.	1	3	3	7
F7	Utiliza productos y repuestos de la mejor calidad.	1	5	1	7
	TOTAL	11	18	15	44

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

Con la matriz, se puede definir las principales fortalezas y amenazas que influyen con mayor fuerza en FACONZA S.A.

La principal amenaza que se ha tomado es la difícil importación de repuestos lo que puede generar que al no contar con un stock en la empresa los clientes no tengan confianza.

En cuanto a las fortalezas que se encuentran la empresa, se considera como la más importante que usa productos y repuestos de la mejor calidad, lo que indica que la empresa tiene un respaldo no solo interno sino externo.

Las fortalezas y amenazas de la empresa ayudaran a ver qué estrategias son las adecuadas para generar los cambios de la misma.

2.9 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Al haber realizado la matriz de vulnerabilidad, se puede definir las principales debilidades y amenazas que influyen con mayor fuerza en la empresa FACONZA.

La principal debilidad que se ha tomado con mayor valoración es la falta de mantenimiento a la maquinaria, puesto que la misma no posee un mantenimiento adecuado y en un tiempo corto.

En cuanto a las amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa, se considera como la más importante a la competencia puesto que ofrece precios bajos, lo que indica que la empresa debe mantenerse en un margen de precios similares o más bajos que la competencia.

Las amenazas y debilidades, podría actuar a tiempo, al identificar la vulnerabilidad más alta la empresa se deberá tomar las medidas que permitan otorgarle protección y crecimiento en el mercado.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Ofertas de renovación de tecnologías.	A1	Incremento en el precio de los productos y repuestos.
		O2	La competencia no cuenta con la infraestructura ni la herramienta para atender marcas especializadas.	A2	Existen muchas barreras para importar los repuestos por los aranceles.
		O3	Continuo crecimiento del parque automotor.	A3	La competencia ofrece precios bajos por el mismo servicio.
		O4	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.	A4	
		O5	Captar el mercado de personas insatisfechas con el mantenimiento de sus vehículos.	A5	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS OFENCIVA (FO)		ESTRATEGIAS OFENCIVA (FA)	
F1	Experiencia y capacitación del personal.	(F1O1)	Establecer nuevos servicios	(F1A1)	manejar de una manera adecuada las reparaciones de vehículos
F2	Precios que ofrece en sus productos y servicios son competitivos.	(F2;O2)	manejar precios adecuados al mercado	(F2;A2)	Crear alianzas con distribuidores de repuestos
F3	Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria).	(F3;O3)	mejor distribución de planta	(F3;A3)	mejor distribución de planta genera en el cliente confianza
F4	Puntualidad en las fechas establecidas para la entrega de los vehículos ingresados.	(F4;O4)	generar crédito para clientes frecuentes		
F5	Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	(F5;O5)	capacitar a los empleados para atención a nuevos clientes		
F6	Atiende los requerimientos de todas las marcas de autos.				
F7	Utiliza productos y repuestos de la mejor calidad.				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DEFENCIVA (DO)		ESTRATEGIAS DEFENSIVA (DA)	
D1	Falta de mantenimiento a la maquinaria.	(D1;O1)	adquisición de maquinaria nueva	(D1A1)	maquinaria adecuada para funcionamiento de planta
D2	Distribución defectuosa de los espacios de bodega.	(D2;O2)	crear distributivo de planta	(D2;A2)	tener stock adecuado de repuestos y ser de fácil acceso para los obreros
D3	Personal técnico desmotivado.	(D3;O3)	sueldos acorde a la atención de clientes	(D3;A3)	tener buenos sueldos y capacitación permanente a los empleados
D4	Falta de incentivos para los trabajadores.	(D4;O4)	conocimiento de los diferentes tipos de repuestos		
D5	Falta de conocimientos en los sistemas contables.	(D5;O5)	curso de capacitación		

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Maritza Jumbo

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO FINANCIERO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien administradas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

3.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

El entorno cambiante y las exigencias del mercado actual exigen que las empresas estén alineadas estratégicamente con las condiciones del mercado, la revolución digital y la apertura mundial de los mercados. Es por ello la necesidad de enfrentar estos retos con mentalidad estratégica, con una gestión acorde a la administración moderna y un empleo óptimo del capital. Es por ello la necesidad de analizar y entender las variables financieras que permiten evaluar los resultados de la empresa y entender los aspectos internos y externos de que explican los éxitos o fracasos en las empresas.

El análisis financiero permite realizar un diagnóstico general de la empresa, desde una perspectiva financiera y debe considerar la gestión y orientación estratégica de las empresas, para en base a su estudio y la definición clara de los objetivos estratégicos, los riesgos, perspectivas y proyecciones sea posible determinar estrategias tanto generales, así como específicamente en el área de la administración financiera para de esa manera fortalecer la empresa y su orientación, respaldando las estrategias administrativas y con ello generando una estrategia global para la empresa en función de su crecimiento y el cumplimiento de los objetivos.

Para el autor Ortiz (2005), “todas las decisiones gerenciales tienen expresión monetaria y la gestión financiera articula los esfuerzos de las organizaciones”, por lo que se debe apoyar a través del análisis la formulación de las estrategias financieras en relación a las decisiones y objetivos de todos los ámbitos organizacionales.

En el presente estudio, se realizarán un análisis financiero completo a la empresa FACONZA S.A. para analizar su situación general a partir de su estado de situación y estado de resultados.

3.2.1 ANÁLISIS BALANCE GENERAL

“Resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento, en el que se incluyen los activos totales igual pasivos totales más capital de accionistas “⁹

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado; informando, con referencia a una determinada fecha, el valor de los activos, pasivos y el patrimonio de los dueños o accionistas de la empresa. Además, este estado financiero refleja el impacto de las variaciones acumulativas efectuadas por la empresa, desde su fecha de constitución hasta la fecha de cierre del último balance.

3.2.1.1 Análisis Horizontal

Este análisis permite realizar relaciones entre los rubros en los diferentes años que se deseen analizar los estados financieros, esto se lo establece a través de determinar un año base y haciendo las comparaciones con ese mismo año. Lo que se pretende conocer con este análisis es la eficiencia y eficiencia de la administración de los recursos.

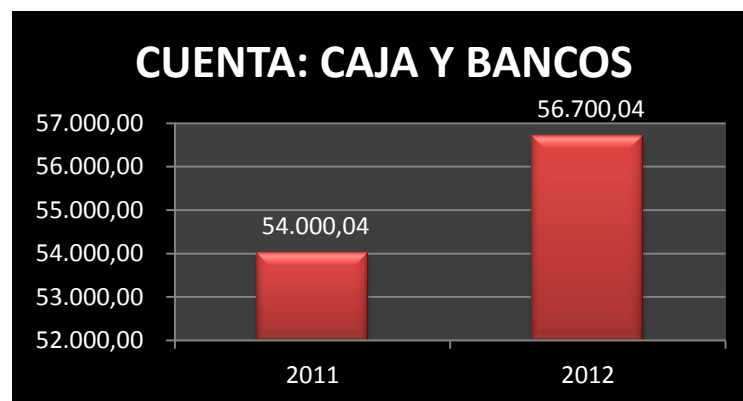
⁹ Fundamentos de Administración Financiera, James C. Van Horne, undécima edición, pag 126

Tabla 9 Análisis Horizontal del Balance General de FACONZA S.A. (2000-2011)

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL							
FACONZA S.A.							
PERIODO 2010 - 2012							
	2010	2011	2012	2010-2011		2010-2012	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE :	73.121,26	86.869,90	89.624,95	13.748,64	18,80%	2.755,05	3,17%
Caja y Bancos	51.428,61	54.000,04	56.700,04	2.571,43	5,00%	2.700,00	5,00%
Cuentas y documentos por Cobrar, Clientes	9.412,00	13.200,00	13.860,00	3.788,00	40,25%	660,00	5,00%
Préstamos a Empleados	530,00	551,20	826,80	21,20	4,00%	275,60	50,00%
Impuestos Pagados por Anticipado	2.536,32	9.286,66	9.843,11	6.750,34	266,15%	556,45	5,99%
Inventarios productos	9.214,33	9.832,00	8.395,00	617,67	6,70%	(1.437,00)	-14,62%
ACTIVO FIJO :	374.224,01	358.264,25	374.099,18	-15.959,76	-4,26%	15.834,93	4,42%
Inmuebles (terreno)	225.000,00	225.000,00	225.000,00	-	0,00%	-	0,00%
Edificio	74.917,09	74.917,09	74.917,09	-	0,00%	-	0,00%
Instalaciones	49.490,61	50.590,61	50.790,61	1.100,00	2,22%	200,00	0,40%
Maquinaria, Equipo, etc.	116.863,21	127.063,21	134.863,21	10.200,00	8,73%	7.800,00	6,14%
Muebles y Enseres	6.430,13	6.930,13	16.559,07	500,00	7,78%	9.628,94	138,94%
Vehículos	17.678,57	17.678,57	17.678,57	-	0,00%	-	0,00%
Otros Activos Fijos	2.267,63	2.592,63	2.732,63	325,00	14,33%	140,00	5,40%
Depreciación Acumulada (-)	-118.423,23	-146.507,99	-148.442,00	-28.084,76	23,72%	(1.934,01)	1,32%
TOTAL DEL ACTIVO :	447.345,27	445.134,15	463.724,13	-2.211,12	-0,49%	18.589,98	4,18%
PASIVOS Y PATRIMONIO							
PASIVO CORRIENTE :	58.306,58	61.003,63	72.851,90	2.697,06	4,63%	11.848,27	19,42%
Cuentas por Pagar, Proveedores	23.709,08	20.188,43	21.141,73	-3.520,64	-14,85%	953,30	4,72%
Cuentas por Pagar, Entidades Financieras	34597,5019	40.815,20	45.822,00	6.217,70	17,97%	5.006,80	12,27%
Otros Pasivos Acumulados	-	-	5.888,17	-	-	5.888,17	-
PASIVO NO CORRIENTE :	98.511,71	90.311,66	88.431,77	-8.200,05	-8,32%	(1.879,88)	-2,08%
Deudas a Largo Plazo	98.511,71	90.311,66	88.431,77	-8.200,05	-8,32%	(1.879,88)	-2,08%
Pasivos Diferidos	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DEL PASIVO:	156.818,28	151.315,29	161.283,68	-5.502,99	-3,51%	9.968,38	6,59%
PATRIMONIO NETO :	290.526,98	293.818,85	302.440,46	3.291,87	1,13%	8.621,61	2,93%
Capital Social	126.510,12	127.522,20	127.723,30	1.012,08	0,80%	201,10	0,16%
(-) Capital por Pagar	-	-	-	-	-	-	-
Reservas Legales, Estatutarias, etc.	55.002,76	55.815,37	56.870,07	812,61	1,48%	1.054,70	1,89%
Reserva de Capital	28.334,22	28.919,36	28.053,72	585,14	2,07%	(865,64)	-2,99%
Utilidades por Aplicar	80.679,88	81.561,93	89.793,37	882,04	1,09%	8.231,44	10,09%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO :	447.345,27	445.134,14	463.724,13	-2.211,12	-0,49%	18.589,99	4,18%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

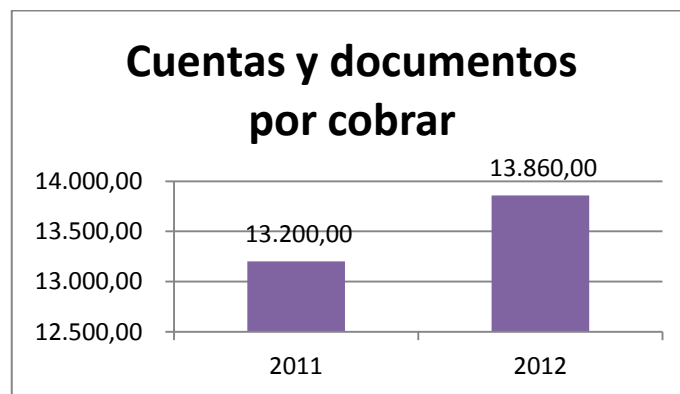
Gráfico 10 Análisis Horizontal Cuenta Caja y Bancos



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La cuenta Caja y bancos de la empresa FACONZA S.A., ha sufrido una variación de \$2700 en el periodo 2011 hasta el 2012, este dinero disponible en el banco se utiliza para pagar generales y gastos imprevistos en caja.

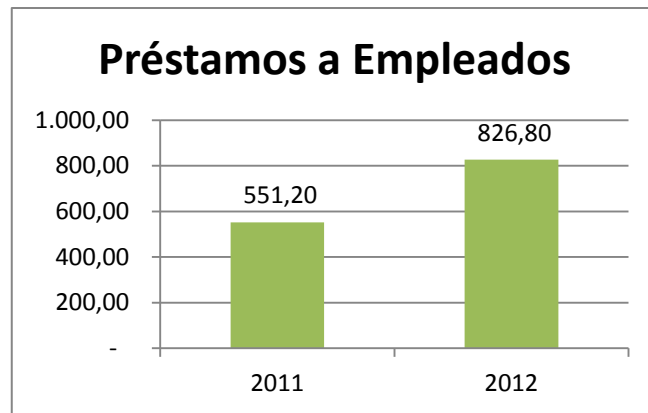
Gráfico 11 Análisis Horizontal Cuesta y Documentos por Cobrar.



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

En el año 2011 FACONZA S.A. registraba en esta cuenta el valor de \$13.200 por la prestación de servicios automotriz a personas naturales y jurídica, mismas que han solicitado un plazo prudente para la cancelación total de la deuda, sin embargo FACONZA S.A., al no poseer una política de Cobro, la recuperación de dicho dinero ha sido lenta, así pues para el año 2012 las deudas adquiridas por los clientes fueron de \$ 13,600 presentando un incremento absoluto de \$660 , lo que significó un aumento del 5% con respecto al año 2011.

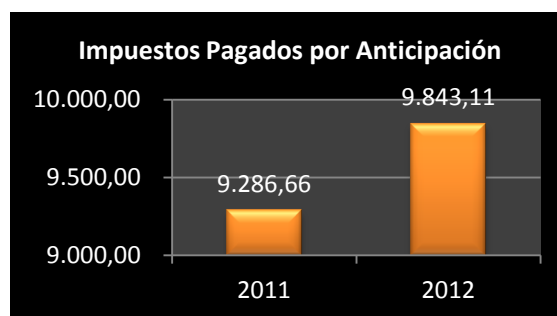
Gráfico 12 Análisis Horizontal Préstamos a Empleados



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

En el gráfico N° 12 se puede observar que la cuenta Préstamos a Empleados de FACONZA S.A. para el año 2011 fue de \$ 551,20, mientras que en el año 2012 fue de \$ 826,80 presentando una variación absoluta de \$ 275,50 la cual representa un 50% % de aumento con respecto al año 2011., esta variación se debió principalmente por préstamos que solicitaron los empleados para la adquisición overoles y mascarillas para el personal pintura.

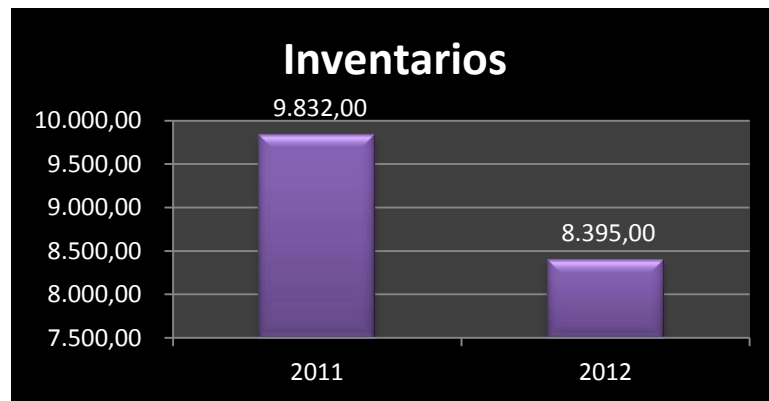
Gráfico 13 Análisis Horizontal Impuestos Pagados por Anticipación



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La cuenta Impuestos Anticipados ha sufrido una variación positiva de \$9.286,66 en el periodo 2011 en la cual representa un aumento de 5,99 % con respecto al año 2012, así podemos observar en el gráfico.

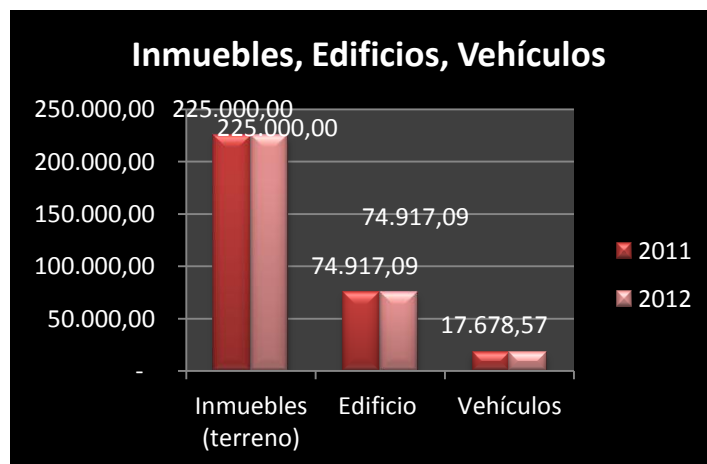
Gráfico 14 Análisis Horizontal de Inventarios



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Los inventarios tiene un variación de -14,62% del 2011 al 2012, debido que subió los precio de los repuestos automotriz del 10%.

Gráfico 15 Análisis Horizontal de Inmuebles, Edificio, Vehículos.



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Las cuentas de inmuebles, edificios, vehículos no han sufrido ninguna variación en el periodo 2010 hasta el 2012, debido que la empresa no realizó ninguna compra de estas cuentas, como lo podemos observar en el gráfico.

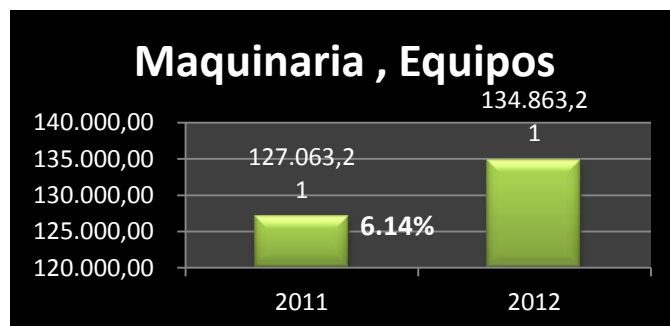
Gráfico 16 Análisis Horizontal de la cuenta Instalaciones



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La cuenta de Instalaciones tiene una variación del 0,40% del 2011 al 2012 por que en la empresa Faconza S.A se realizó el mantenimiento de pintura para las áreas de oficinas.

Gráfico 17 Análisis Horizontal de la cuenta Maquinaria, Equipos



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La cuenta de Maquinaria y Equipos tuvo una variación del 6,14% en los años 2011 al 2012, debido que la empresa Faconza S.A compro una máquina para realizar el servicio de alienación.

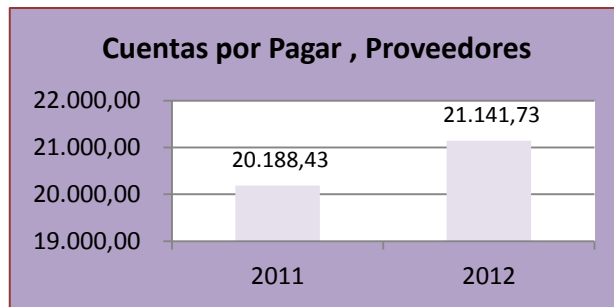
Gráfico 18 Análisis Horizontal de la cuenta Muebles y Enseres.



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

En el gráfico N° 18 se puede observar que la cuenta Muebles y Enseres de FACONZA S.A., para el año 2011 fue de \$ 6.930,13, mientras que en el año 2012 fue de \$ 16.559,17 presentando una variación absoluta de \$ 9.628,94, la cual representa un 138,94% de aumento con respecto al año 2011., esta variación se debió principalmente a la compra de escritorio, sillas y archivadores, en la cual se remodelo todas las oficinas con el objetivo de dar una nueva imagen a los clientes.

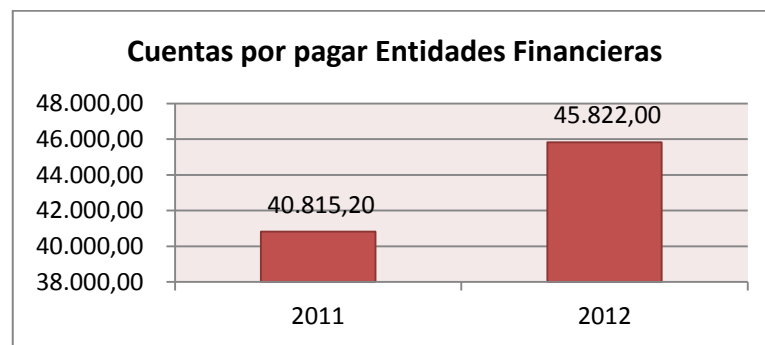
Gráfico 19 Análisis Horizontal Cuentas por Pagar Proveedores



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

En el año 2011 FACONZA S.A., en la cuenta proveedores presenta un monto de \$ 20.188,43 para el 2011 y para el año 2012 aumento el 4,79% debido que las ventas aumentaron el nivel de endeudamiento con los proveedores subió.

Gráfico 20 Análisis Horizontal de las Cuentas por Pagar Entidades Financieras

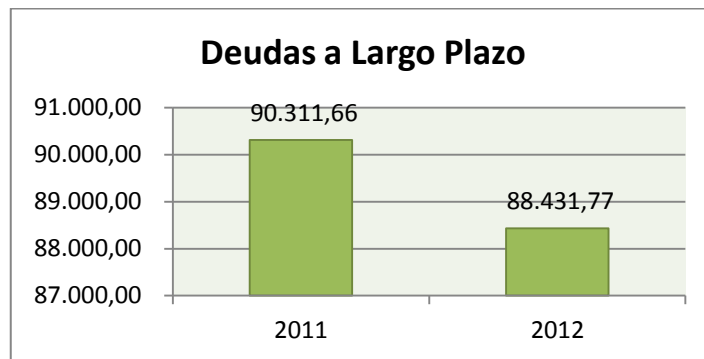


Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Las obligaciones con las Instituciones Financieras han sido regulares para la empresa FACONZA S.A. por las tasas de interés que manejan, sin embargo se ha acudido para solicitar créditos para comprar maquinaria, remodelación de muebles de oficinas de la empresa, además de cubrir algunos gastos varios para el desarrollo del servicio

Se puede evidenciar que en el año 2012 se ha generado un aumento de \$5006,80 lo que representa un aumento del 12,27 % con relación al año 2011, como se aprecia en el gráfico.

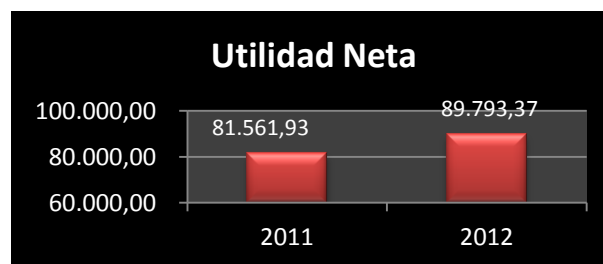
Gráfico 21 Análisis Horizontal de las Cuentas a Largo Plazo



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa FACONZA S.A., en el año 2011 presenta deudas a Largo Plazo de \$ 90.311,66, mientras que para el año 2012 la cifra fue de 88.431,77 lo que representa una variación absoluta de \$ 1.879,88 en comparación al año anterior es decir una disminución del -2,08% de las Deuda a Largo Plazo, en la cual la empresa deberá realizar estrategia de financiamiento.

Gráfico 22 Análisis Horizontal de la Utilidad Neta



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Utilidad de la empresa FACONZA S.A., en el año 2011 fue de \$ 81.561,93 mientras que para el año 2012 fue de \$ 89.793,37, es decir existió una variación positiva de \$ 8.231,84 lo que indica que la utilidad aumento en un 10,09 % con respecto al año 2011, debido principalmente a aumento de ventas en un 6.% con respecto al año 2011.

Con estrategia de financiamiento y políticas de ventas la empresa aumentaría las ventas y la utilidad fuera más alta.

3.2.1.2 Análisis Vertical

El análisis vertical de los estados financieros es muy importante para tener una idea de si una empresa está realizando una distribución equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Esta clase de análisis sirve para conocer la participación de cada uno de los rubros con relación a la categoría a la que pertenecen, así los que pertenecen al activo se relacionarán con el total del mismo y los del pasivo y patrimonio con el total del grupo al que corresponden.

Este análisis involucra la comparación de las diferentes partidas de la empresa en una misma época de un solo estado financiero, ya sea de situación de resultados; este estudio permite identificar la estructura financiera de la empresa, es decir la composición de una cuenta con respecto al grupo.

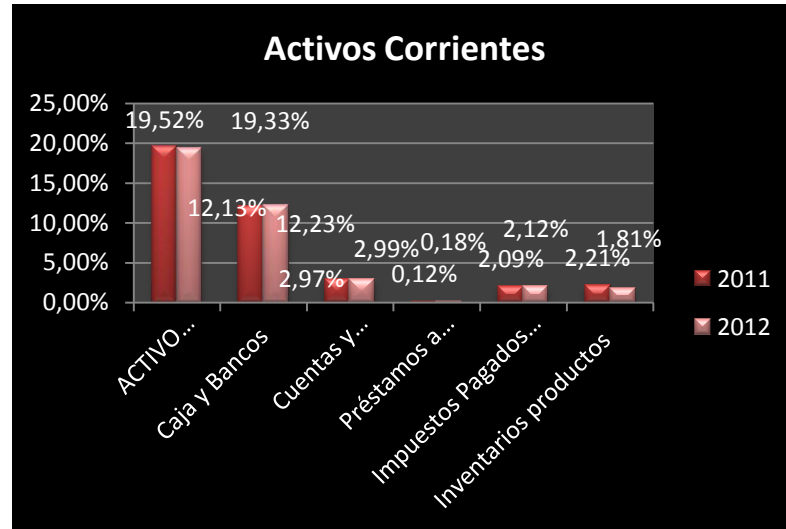
A continuación se presenta el análisis correspondiente del balance general.

Tabla 10 Análisis Vertical del Balance General de FACONZA S.A. (2010-2012)

BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL			
FACONZA S.A.			
PERIODO 2010 - 2012			
	2010	2011	2012
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE :	16,35%	19,52%	19,33%
Caja y Bancos	11,50%	12,13%	12,23%
Cuentas y documentos por Cobrar, Clientes	2,10%	2,97%	2,99%
Préstamos a Empleados	0,12%	0,12%	0,18%
Impuestos Pagados por Anticipado	0,57%	2,09%	2,12%
Inventarios productos	2,06%	2,21%	1,81%
ACTIVO FIJO :	83,65%	80,48%	80,67%
Inmuebles (terreno)	50,30%	50,55%	48,52%
Edificio	16,75%	16,83%	16,16%
Instalaciones	11,06%	11,37%	10,95%
Maquinaria, Equipo, etc.	26,12%	28,54%	29,08%
Muebles y Enseres	1,44%	1,56%	3,57%
Vehículos	3,95%	3,97%	3,81%
Otros Activos Fijos	0,51%	0,58%	0,59%
Depreciación Acumulada (-)	-26,47%	-32,91%	-32,01%
TOTAL DEL ACTIVO :	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE :	13,03%	13,70%	15,71%
Cuentas por Pagar: Proveedores	5,30%	4,54%	4,56%
Cuentas por Pagar, Entidades Financieras	7,73%	9,17%	9,88%
Otros Pasivos Acumulados	0,00%	0,00%	1,27%
PASIVO NO CORRIENTE :	22,02%	20,29%	19,07%
Deudas a Largo Plazo	22,02%	20,29%	19,07%
Pasivos Diferidos			
TOTAL DEL PASIVO:	35,06%	33,99%	34,78%
PATRIMONIO NETO :	64,94%	66,01%	65,22%
Capital Social	28,28%	28,65%	27,54%
(-) Capital por Pagar			
Reservas Legales, Estatutarias, etc.	12,30%	12,54%	12,26%
Reserva de Capital	6,33%	6,50%	6,05%
Utilidades por Aplicar	18,04%	18,32%	19,36%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO :	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

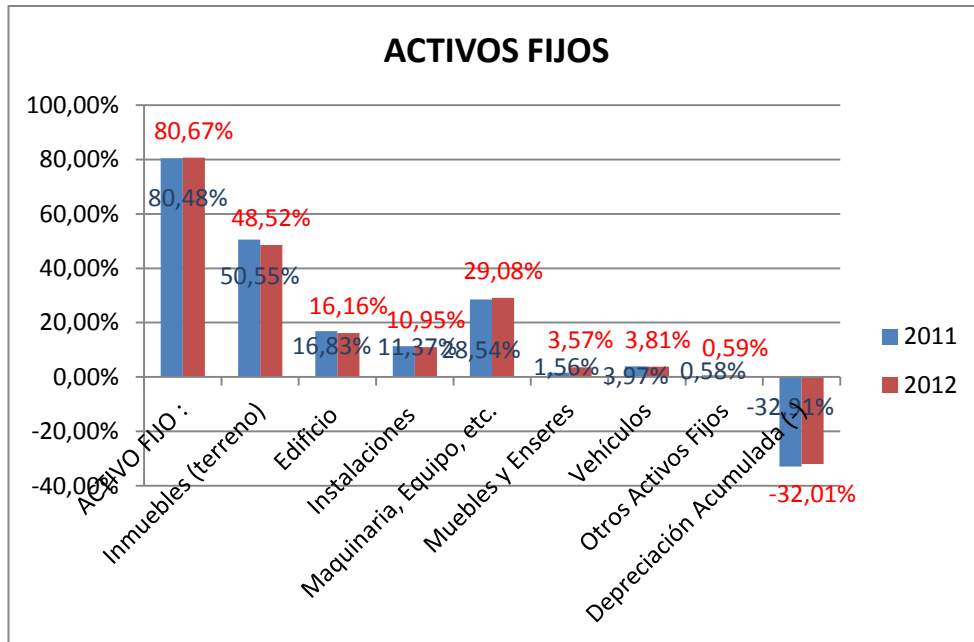
Gráfico 23 Análisis Vertical Participación del Activo Corriente



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

En la tabla N° 10 y gráfico N° 23 se puede observar que la empresa durante el período 2011 y 2012 sus activos corrientes representan el 19,52 % y 19,33 % del Total de Activos , la empresa tiene distribuido este porcentaje en los siguientes activos disponibles que son principalmente en Caja y Bancos del 12,13% para el 2011, 12,23% en el 2012 , en las cuentas por cobrar clientes tiene un porcentaje que representa el 2,97% para el 2011 y 2,99% en el 2012, en Impuestos anticipados del 2.09% en el 2011 y 2,12 % para el 2012.

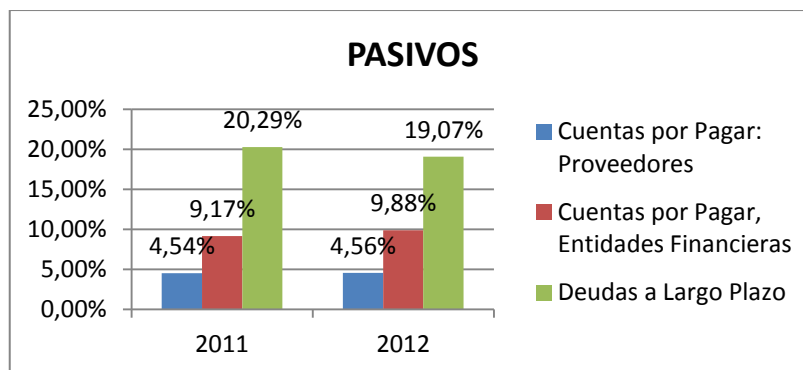
Gráfico 24 Análisis Vertical Participación de Activo Fijos



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Los activos fijos representa el 80,48% en el 2011 y 80,67 % en el 2011 del total de activos, es decir la empresa tiene inversión en Inmuebles, vehículos, muebles y enseres, instalaciones, más del 50 % del total de Activos Fijos.

Gráfico 25 Análisis Vertical Pasivo.



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa Faconza S.A , del total de Activos está financiado con proveedores y Entidades Financieras a Costo y Largo Plazo con 33,99% para el 2011,y para el siguiente año 2012 el 34,78% del Total de Activos, en lo cual podemos observar que ya empresa se financia con capital de los accionista.

3.2.2 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

“Resumen de los ingresos y gastos de una compañía a lo largo de determinado periodo, que concluye con los ingresos o pérdida netos de dicho periodo “¹⁰

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra el resultado de los hechos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos en un período determinado.

¹⁰ Fundamentos de Administración Financiera, James C. Van Horne, undécima edición, pag 126

Características:

Son dinámicas y expresas en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos dentro de un período contable.

Es económico ya que muestra las cifras de los resultados de ventas, costos y gastos expresadas en unidades monetarias.

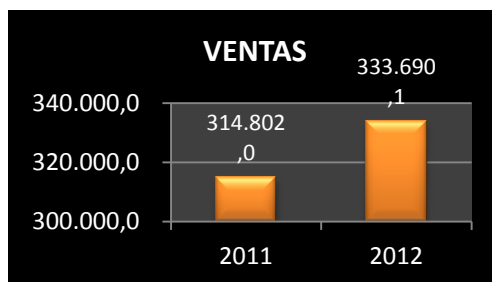
3.2.2.1 Análisis Horizontal

Tabla 11 Análisis Horizontal del Estado de Resultados de FACONZA S.A. (2010-2012)

FACONZA S.A.							
ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL							
2010-2011							
	2010	2011	2012	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ventas	299.811,42	314.802,0	333.690,1	14.990,57	5,00%	18.888,1	6,00%
Costo de Ventas	109.511,58	112.796,92	117.308,80	3.285,35	3,00%	4.511,9	4,00%
Utilidad Bruta	190.299,84	202.005,07	216.381,31	11.705,22	6,15%	14.376,2	7,12%
Gastos de Administración y Ventas	63.357,23	73.735,79	85.674,03	10.378,55	16,38%	11.938,2	16,19%
De Ventas	6.355,32	5.793,2	6.544,5	(562,08)	-8,84%	751,3	12,97%
Generales	54.045,20	58.936,3	60.432,2	4.891,13	9,05%	1.495,9	2,54%
Gastos Financieros	2.956,71	9.006,2	18.697,3	6.049,50	204,60%	9.691,1	107,60%
UTILIDAD OPERACIONAL	126.942,61	128.269,28	130.707,28	1.326,67	1,05%	2.438,0	1,90%
OTROS INGRESOS (EGRESOS)	385,93	329,00	-	(56,93)	-14,75%	(329,0)	-100,00%
Intereses ganados	127,28	144,0	-	16,72	13,14%	(144,0)	-100,00%
Otros netos	258,65	185,0	-	(73,65)	-28,47%	(185,0)	-100,00%
UTILIDAD ANTES DE PT e IR	126.556,68	127.940,28	130.707,28	1.383,60	1,09%	2.767,0	2,16%
Participación a trabajadores	18.983,50	19.191,04	19.606,09	207,54	1,09%	415,0	2,16%
Impuesto a la renta	26.893,29	27.187,31	27.775,30	294,01	1,09%	588,0	2,16%
UTILIDAD NETA	80.679,88	81.561,93	83.325,89	882,04	1,09%	1.764,0	2,16%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

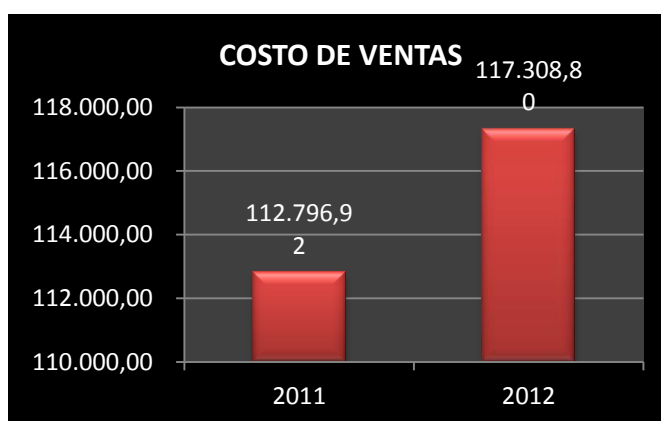
Gráfico 26 Análisis Horizontal Cuenta Ventas Netas



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa FACONZA S.A., en el año 2011 tuvo un ingreso por ventas netas de \$314.802, para el año 2012 la cifra fue de \$ 333,690.10 lo que representa una variación positiva de \$ - 18.88.10 en comparación al año anterior es decir un aumento del 6 % en el Ingreso por las Ventas Netas del servicio, debido especialmente a contrato que se ha realizado con empresa privadas para el mantenimiento de vehículos.

Gráfico 27 : Análisis Horizontal de Costo de Ventas

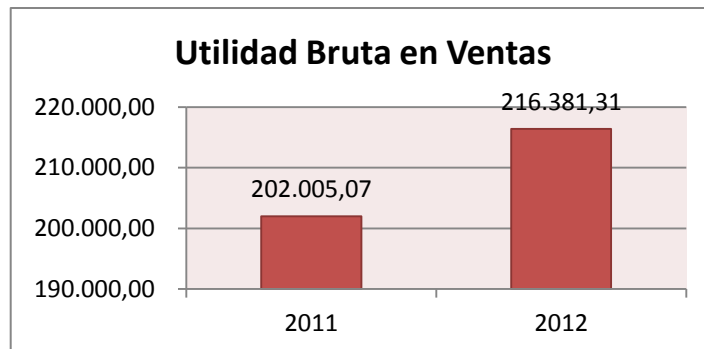


Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa FACONZA S.A., en el año 2011 su costo de ventas fue de \$112.796,92., y para el año 2012 de \$ 117,308., presentando un aumento de \$ 4.599,90, que representa el 4%.

Si bien existe un aumento, esta se debe a que el nivel de ventas se redujo en un 6%, mientras que el costo de ventas representaba el 4%, también el costo de ventas sube por la inflación de cada año que aumenta en el país.

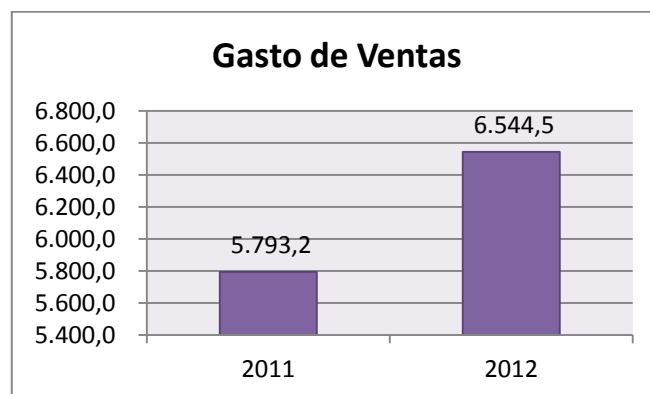
Gráfico 28 Análisis Horizontal de Utilidad Bruta en Ventas



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Utilidad bruta de la Empresa FACONZA S.A., en el año 2012 presento una variación positiva de \$ 14.376,20 es decir registro un aumento del 7,12% con respecto al año 2011 que tuvo un total de \$ 202.005,07, como se observa en el gráfico. Pese a que la empresa presenta un aumento de costos de ventas del 4% frente al año 2011.

Gráfico 29 Análisis Horizontal de Utilidad Bruta en Ventas

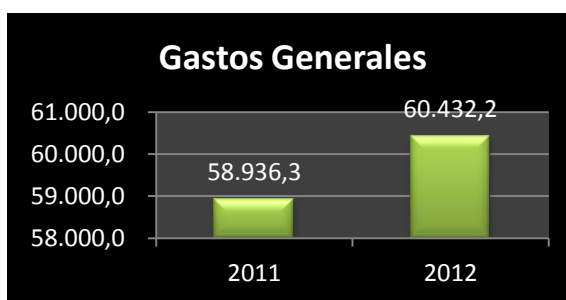


Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Como se puede observar los gastos de ventas de la empresa FACONZA S.A., para el año 2011 fueron de \$ 5,793.20, y para el año 2012 de \$ 6544,50, lo cual indica un incremento del 12,97 % es decir \$ 751,30 con respecto al año 2009.

Este incremento se debe a que la empresa trata de captar mayor número de clientes mediante un aumento de la publicidad y aumento de visitas a empresas para ofertar el servicio.

Gráfico 30 Análisis Horizontal de Gastos Generales

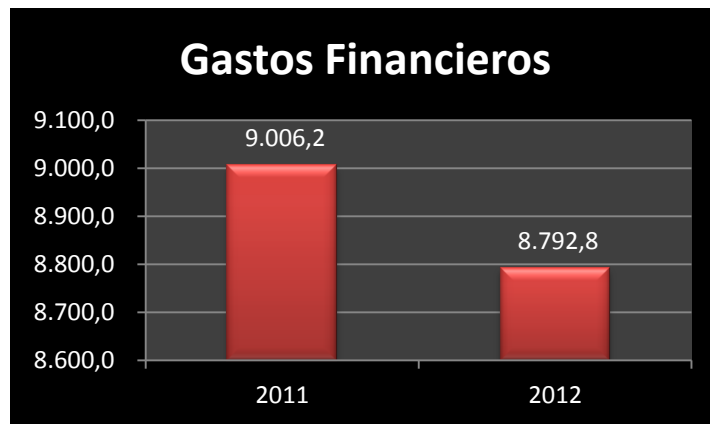


Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Como se puede observar en el gráfico, los gastos generales de la empresa FACONZA S.A., para el año 2011 fueron de \$ 58.936,30, y para el año 2010 de \$ 60.432,20, lo cual indica un incremento del 2,54% es decir \$ 1495,90 con respecto al año 2009.

Este incremento se debe principalmente al aumento de remodelación de las oficinas, aumento de los servicios básicos, pago de bonos extras a empleados.

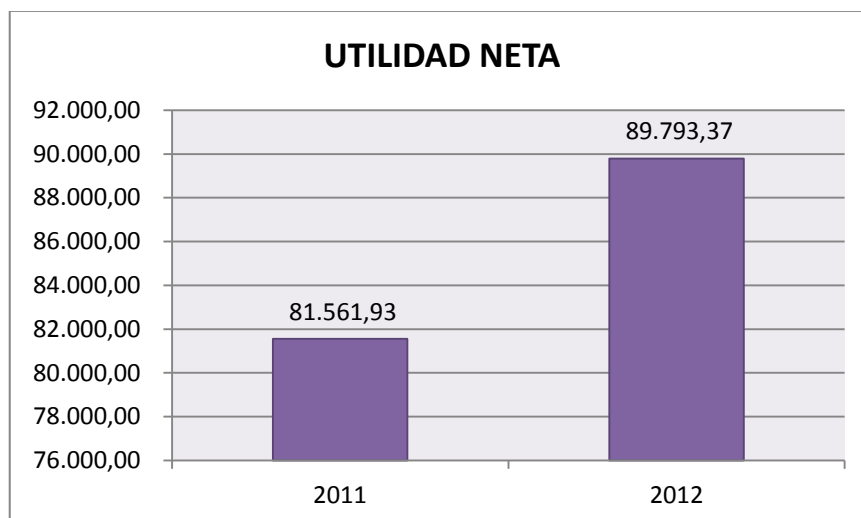
Gráfico 31 Análisis Horizontal de Gastos Financieros



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

El Total de Gastos Financieros en el año 2011 fue de \$ 9.006.20, y en el 2012 alcanzó un total de \$ 8,792.80 , presentando una variación absoluta de - 213,40, es decir que la reducción del -2.37% con respecto al año 2011. Este disminución se gastos financieros se debe que los préstamos se están pagando y la tabla de amortización baja la deuda.

Gráfico 32 Análisis Horizontal de Utilidad Neta



Fuente: Faconza S.A
 Elaborado por: Maritza Jumbo

Utilidad de la empresa FACONZA S.A., en el año 2011 fue de \$ 81.561,93 mientras que para el año 2012 fue de \$ 89.793,37, es decir existió una variación positiva de \$ 8.231,84 lo que indica que la utilidad aumento en un 10,09 % con respecto al año 2011, debido principalmente a aumento de ventas en un 6.% con respecto al año 2011.

Con estrategia de financiamiento y políticas de ventas la empresa aumentaría las ventas y la utilidad fuera más alta.

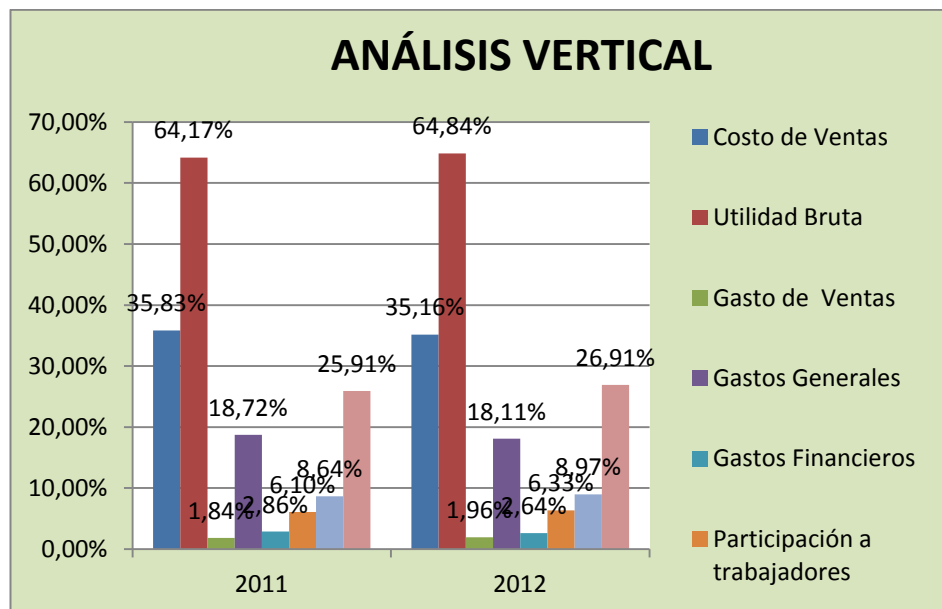
3.2.2.2 Análisis Vertical

Tabla 12 Análisis Vertical del Estado de Resultados de FACONZA S.A. (2010-2012)

FACONZA S.A ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL PERIODO 2010- 2012			
	2010	2011	2012
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	36,53%	35,83%	35,16%
Utilidad Bruta	63,47%	64,17%	64,84%
Gastos de Administración y Ventas	21,13%	23,42%	25,67%
De Ventas	2,12%	1,84%	1,96%
Generales	18,03%	18,72%	18,11%
Gastos Financieros	0,99%	2,86%	5,60%
UTILIDAD OPERACIONAL	42,34%	40,75%	39,17%
OTROS INGRESOS (EGRESOS)	0,13%	0,10%	0,00%
Intereses ganados	0,04%	0,05%	0,00%
Otros netos	0,09%	0,06%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE PT e IR	42,21%	40,64%	39,17%
Participación a trabajadores	6,33%	6,10%	5,88%
Impuesto a la renta	8,97%	8,64%	8,32%
UTILIDAD NETA	26,91%	25,91%	24,97%

Fuente: Faconza S.A
 Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 33 Análisis Vertical Participación de las cuentas del Balance de Resultados frente al Ingreso total.



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

El Costo de Ventas con relación al total de ingresos en el año 2011 ocupa el 64,17%, y para el año 2012 64,84 %, debido a la inflación y aumento de precio en los repuestos el costo de ventas sube en un 0,68% en comparación en los dos años.

Del total de venta el 25,91% representa a la utilidad Neta del año 2011 y en el año 2012 aumenta la utilidad neta en el 1%.

3.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de

los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente. Esta es la forma más común de análisis financiero y representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos tales como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado. Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.

3.3.1 Indicadores de Liquidez.

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

“La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme de venzan. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de una empresa “¹¹

¹¹ Principios de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman Pag. 49

Razón Circulante.- Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Formula

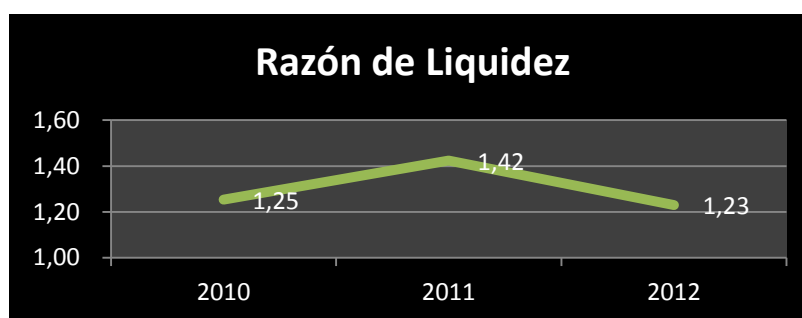
$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 13 Cálculo de la Razón Corriente

Concepto	UM	2011	2012	2012
Activo Corrientes	USD	73,306,26	86.869,90	89.624,95
Pasivos Corrientes	USD	53.512,80	61.003,63	72.851,90
Razón Corriente (1/2)	USD	1,25	1,42	1.23

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 34 Tendencia de la Razón Corriente (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa FACONZA S.A., cuenta con \$ 1,23 para cubrir su financiamiento a corto plazo en al 2012, Nos indican que por cada dólar que la

empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1.23, respectivamente, para responder por esas obligaciones, lo que supondría que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus recursos corrientes.

Prueba Ácida.- Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

Formula:

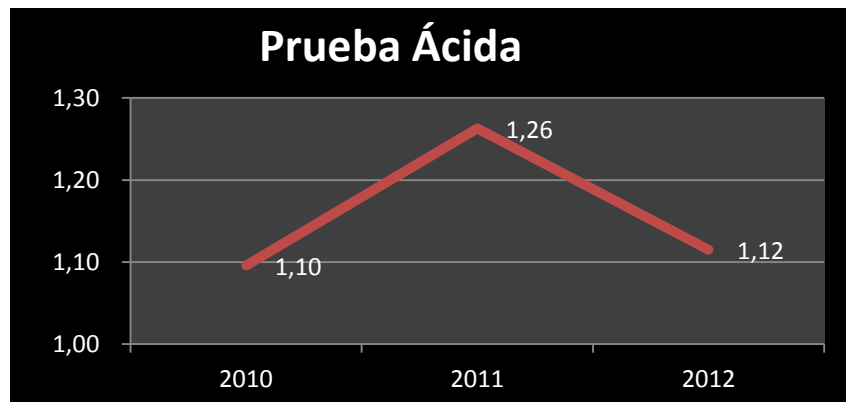
$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 14 Cálculo de la Prueba Acida

Concepto	UM	2011	2012	2012
Activo Corrientes - Inventario	USD	63.906,93	77.037,90	81.229,95
Pasivos Corrientes	USD	53.512,80	61.003,63	72.851,90
Razón Corriente (1/2)	USD	1,10	1,26	1,12

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 35 Tendencia de la Razón Corriente (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa FACONZA S.A., cuenta con \$ 1,12 para cubrir su financiamiento a corto plazo en el 2012, Nos indican que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1,12, respectivamente, para responder por esas obligaciones, lo que supondría que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus recursos corrientes.

Capital de trabajo Neto.- Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

Entre mayor sea la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes mayor será la liquidez ; el empresario debe comprender que el capital de trabajo no debe ser demasiado grande ya que esto puede ser síntoma de tener recursos ociosos; así como, demasiado pequeño ya que puede ocasionar problemas en la actividad normal del negocio.

Formula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 15 Cálculo del Capital de Trabajo (2010-2012)

Concepto	UM	2011	2012	2012
Activo Corrientes	USD	73,306,26	86.869,90	89.624,95
Pasivos Corrientes	USD	53.512,80	61.003,63	72.851,90
Capital de Trabajo (1-2)	USD	14,814,68	25,866,27	16.773,05

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 36 Tendencia de Capital de Trabajo Neto (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

El capital de trabajo neto permite conocer la disponibilidad de recursos que tiene la empresa para solventar sus operaciones en el próximo ejercicio económico. La gráfica N° 36 y tabla N° 15, nos indica que en el año 2012 el capital trabajo neto tuvo un valor de \$ 16.773,05.

3.3.2 Indicador de Solvencia o Apalancamiento

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que disminuyen el riesgo de crédito.

Endeudamiento Total.- Mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuando más alto es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está usando para generar ganancia.

Formula

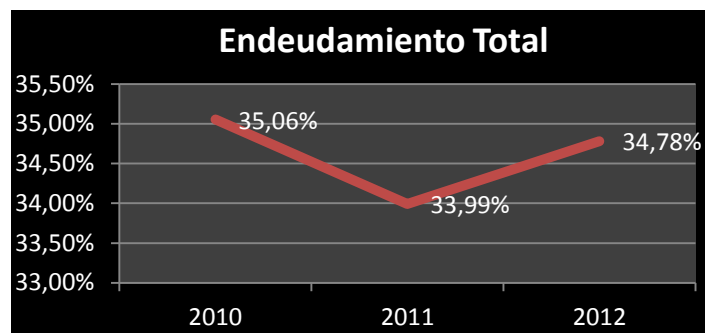
$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Tabla 16 Cálculo de Endeudamiento Neto (2010-2012)

Concepto		2011	2012	2012
Pasivo Total	1	156.818,528	151.315,29	161.283,68
Activo Total	2	447.345,27	445.134,15	463.724,13
Endeudamiento Total (1/2)		35,06%	33,99%	34,78%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 37 Tendencia de Endeudamiento Total (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Del Total de Activos la empresa tiene el 34,78 % de endeudamiento Total, en la cual indica que la tendencia de endeudamiento subió en relación con los demás años.

Lo que indica que la empresa está alcanzando niveles de endeudamiento normales, lo que resulta importante que la misma encamine su endeudamiento y fortalezca sus activos.

Endeudamiento a Corto Plazo.- mide el financiamiento que tiene la empresa con terceras personas en menos de un año.

Formula:

$$\text{Endeudamiento a C/P} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Tabla 17 Cálculo de Endeudamiento a Corto Plazo (2010-2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Pasivos Corrientes	58.306,58	61.003,63	72.851,90
Pasivos Totales	156.818,28	151.315,29	161.283,68
Endeudamiento C/P	37,18%	40,32%	45,17%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Endeudamiento a Largo Plazo, Mide el financiamiento que tiene la empresa con terceras personas en un plazo de más de un años.

Formula:

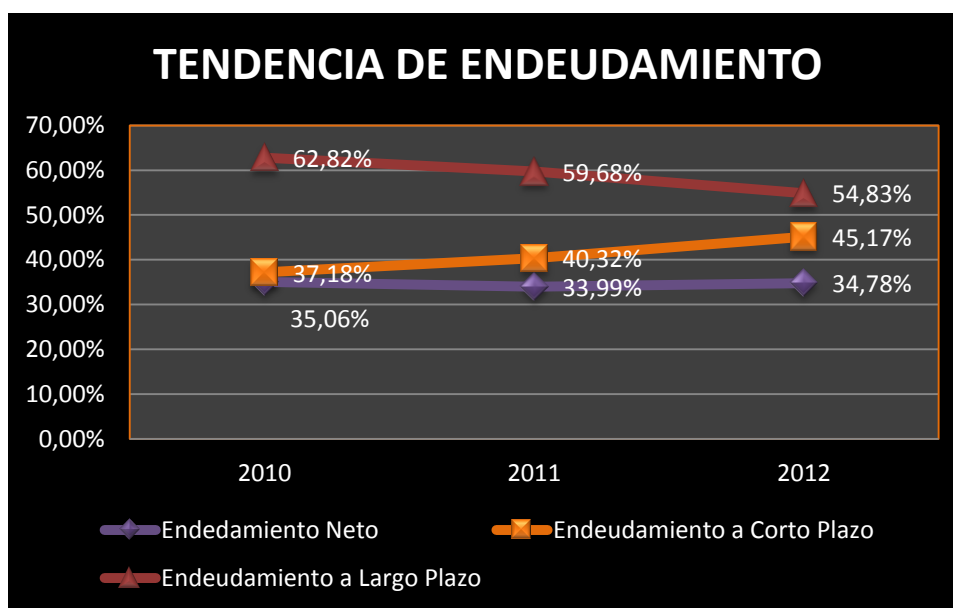
$$\text{Endeudamiento a L/P} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$$

Tabla 18 Cálculo de Endeudamiento a Largo Plazo (2010-2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Pasivos No Corrientes	98.511,71	90.311,66	88.431,77
Pasivos Totales	156.818,28	151.315,29	161.283,68
Endeudamiento L/P	62,82%	59,68%	54,83%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 38 Tendencia de Endeudamiento (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La tendencia de endeudamiento de la empresa FACONZA S.A a corto plazo incrementa cada año y la tendencia es de crecimiento, en cuanto a la de endeudamiento neto y endeudamiento largo plazo baja.

La empresa debería subir la deuda a largo plazo ya que la empresa debe financiarse y con la ventas ir pagando.

3.3.3 Razones de Actividad

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por venta

En varios indicadores, se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica las veces que se han movido las cuentas por cobrar durante el año, esto significa el número de veces en que se recupera el crédito otorgado a los clientes durante el año.

Formula;

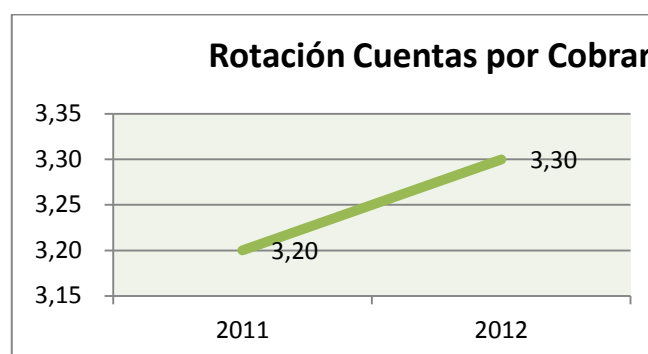
$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{C x Promedio}}$$

Tabla 19 Cálculo de rotación de cuentas por cobrar (2010-2012)

Cuenta	2011	2012
Ventas	314.801,99	333.690,11
Promedio de ventas	307.306,71	324.246,05
Rotación de C x C	3,20	3,50

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 39 Tendencia de Cuentas por Cobrar (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Se puede evidenciar que la empresa FACONZA S.A., realiza la rotación de cuentas por 3,20 veces en el 2011, con la tendencia de incremento de la rotación,

envidenciando en el año 2012 3,30 veces la cual es favorable para la empresa porque entre más rápido pueda cobrar sus deudas mayor será su liquidez.

Es importante que la empresa 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.

Plazo promedio de Cobro.- Señala el plazo en días de la recuperación del crédito del período durante el cual la empresa dejará de recibir ingresos en concepto de Cuentas por Cobrar. Muestra el tiempo de financiamiento a los clientes.

Formula:

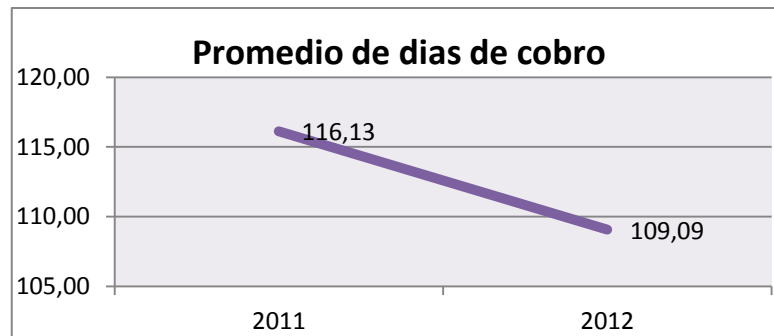
$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{\text{\# de días análisis}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Tabla 20 Cálculo de Plazo Promedio de Cobro (2011-2012)

Cuenta	2011	2012
# de días	360	360
Rotación de Cuentas X C	3,10	3,30
Plazo Promedio de Cobro	116,13	109,09

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 40 Plazo de Promedio de Pago (2011 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La empresa FACONZA S.A., cuenta con una recuperación promedio de las deudas de sus clientes, en el 2011 y 2012 se demora en cobrar a sus clientes 116 a 109 días, por lo que es necesario establecer políticas de crédito que sean convenientes para la empresa.

Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas a pagar a proveedores en el periodo o ejercicio a que se refiere a las compras netas. Permite conocer la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa.

Formula

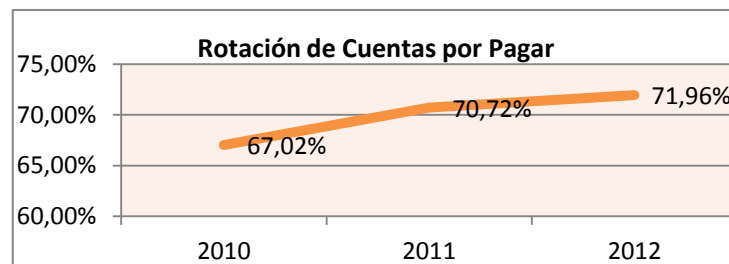
$$\text{Rotación Cuentas X Pagar} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Proveedores}}$$

Tabla 21 Cálculo de Rotación de cuentas por pagar (2010-2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Costo de Ventas	109.511,58	112.796,92	117.308,80
Proveedores	23709,08	20188,43	21141,73
Rotación C x Pagar	4,62	5,59	5,55

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 41 Rotación de Cuentas por Pagar (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Las cuentas por pagar se realizan 5 veces al año con tendencia a subir tiempo de pago, en la cual a la empresa le favorece, porque entre más tiempo demora en pagar es mejor para recuperar las cuentas por cobros.

Plazo Promedio de Pago.- muestra los días que se demora la empresa para pagar sus deudas.

Formula

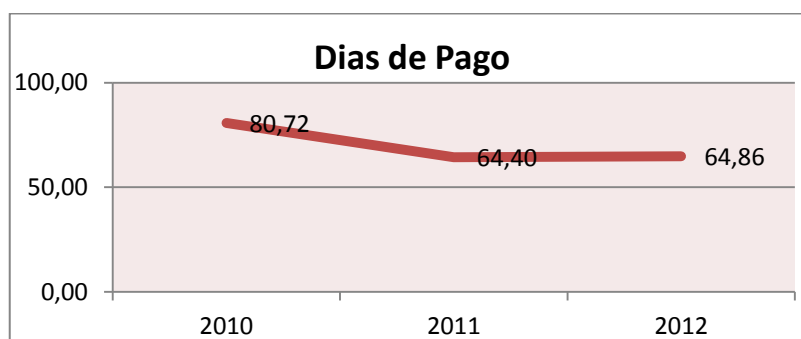
$$\text{Plazo promedio de Pago} = \frac{\# \text{ de días análisis}}{\text{Rotación Cuentas X Pagar}}$$

Tabla 22 Cálculo de Plazo Medio de Pago(2010-2012)

Concepto		2010	2011	2012
# de días de análisis	1	360	360	360
Rotación de C x Pagar	2	4,46	5.59	5.55
Plazo Medio de Cobro (2/1)		80,72	64,40	64,86

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 42 Cálculo de Plazo Medio de Pago(2010-2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Con los valores presentados en la tabla N° 22 y gráfico N° 42 , se concluye que para el año 2010 la empresa ofrecía mayor plazo de pago a los proveedores (80 días) mientras que en los demás años que tiende a bajar el tiempo para pagar sus obligaciones.

Rotación de Activos Fijos.- Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo

excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

Formula:

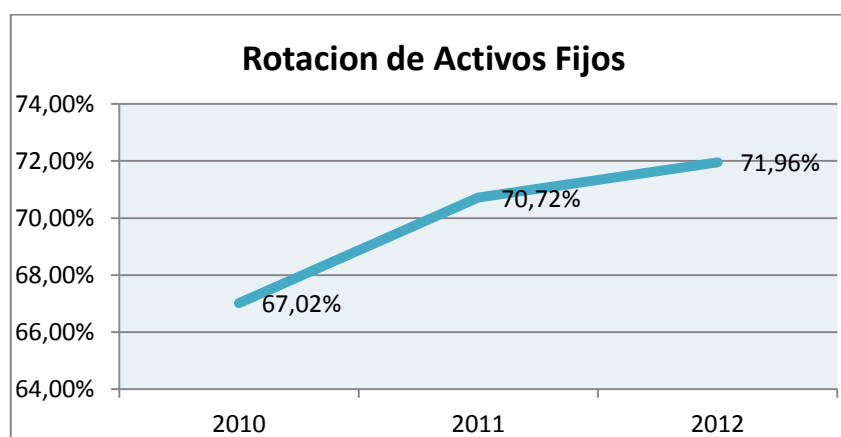
$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 23 Rotación de Activos Fijos (2010 – 2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Ventas	299.811,42	314.801,99	333.690,11
Total de Activos	447.345,27	445.134,15	463.724,13
Rotación de Activos Totales	67,02%	70,72%	71,96%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 43 Rotación de Activos Totales 2010-2012



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La tabla N°23 y gráfico N°43 permite conocer que por cada \$ 100 invertido en Activos Totales se está vendiendo 71,96% utilización de sus activos Totales

para la generación de ventas en el período comprendido desde el año 2010 hasta 2012.. Por tal razón, es importante que la empresa 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.

3.3.4 Razones de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Margen de Utilidad Bruto.- Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

Formula:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

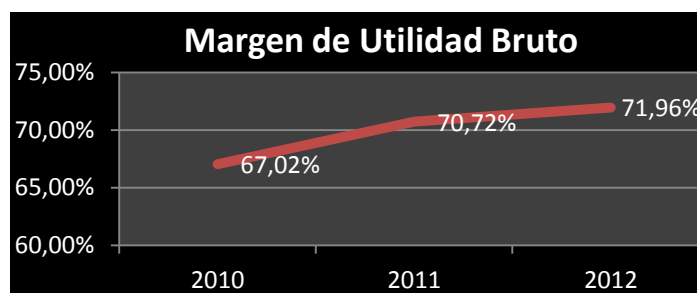
Tabla 24 Margen de Utilidad Bruto (2010 – 2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Utilidad Bruta	190.299,84	202.005,07	216.381,31
Ventas	299.811,42	314.801,99	333.690,11
Margen Bruto	0,63	0,64	0,65

Fuente: Faconza S.A
 Elaborado por: Maritza Jumbo

Podemos deducir que para el año 2011 y 2012, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 64% y 65% respectivamente, por cual observamos que existe un leve aumento de del 1% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

Gráfico 44 Margen de Utilidad Bruto (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
 Elaborado por: Maritza Jumbo

Margen de Utilidad Neta.- Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la

empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio.

Formula:

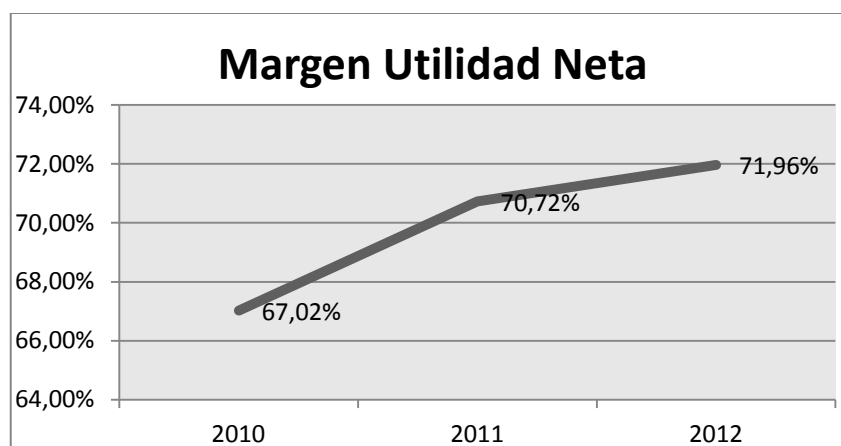
$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas}}$$

Tabla 25 Margen de Utilidad Neta (2010 – 2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Utilidad Neta	80.679,88	81.561,93	89.793,37
Ventas	299.811,42	314.801,99	333.690,11
Margen de Utilidad Neta	26,91%	25,91%	26,91%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 45 Margen de Utilidad Neta (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2011 y 2012 generaron el 25,91 % y el 26,91 % de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un aumento del 1% en la utilidad. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

Rentabilidad de Patrimonio Neto.- Determinar la eficiencia económica con que se aplica el patrimonio neto o capital propio de una empresa.

Formula:

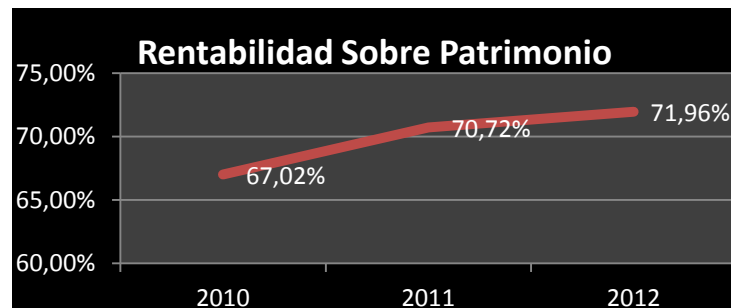
$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 26 Rentabilidad Sobre el Patrimonio (2010 – 2012)

Cuenta	2010	2011	2012
Utilidad Neta	80.679,88	81.561,93	89.793,37
Patrimonio	290.526,98	293.818,85	302.440,46
ROE	27,77%	27,76%	29,69%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 46 Rentabilidad Sobre el Patrimonio (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Podemos observar que la utilidad que se está obteniendo por cada \$100 invertidos del patrimonio es elevada, así pues la rentabilidad sobre el patrimonio obtenida para el 2011 fue de 27,76% y de 29,69 % para el 2012, lo que indica que por cada cien dólares invertidos en el patrimonio se ha generado una utilidad del \$ 27,76 y \$ 29,69 dólares respectivamente, lo que significa que el negocio es rentable.

Rentabilidad de Activo Total.- Determinar la eficiencia económica con que se aplican los activos invertidos en una empresa.

Formula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 27 Rentabilidad Sobre Activos (2010 – 2012)

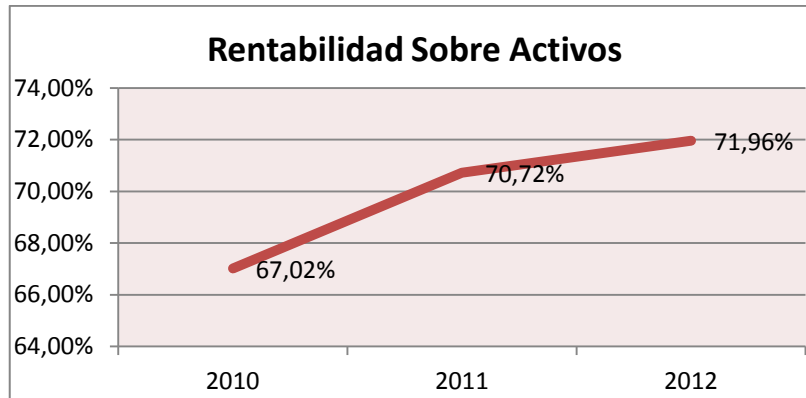
Cuenta	2010	2011	2012
Utilidad Neta	80.679,88	81.561,93	89.793,37
Total de Activos	447.345,27	445.134,15	463.724,13
ROA	18,04%	18,32%	19,36%

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Para el año 2010 la empresa logró una rentabilidad de 18,32% lo que supone que por cada \$ 100 invertidos en sus activos obtiene una utilidad de 18,32%. Sin embargo para el año 2011, la empresa administro de forma eficiente sus activos y como consecuencia se obtuvo un porcentaje mayor del 1% al año 2010, es decir que por cada dólar invertidos del activo total se obtiene una

utilidad 0,18 centavos, se puede concluir que la empresa debe aprovechar de una mejor manera los recursos con los que se cuenta, de tal forma que se puede incrementar la utilidad.

Gráfico 47 Rentabilidad Sobre Activos (2010 – 2012)



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

3.3.5 Método de Análisis Du Pont

El sistema DuPont es un sistema que facilita a la empresa la realización de un análisis integral de indicadores financieros específicos, expresando la manera en que estos indicadores interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos; esto sugiere que permite descomponer el rendimiento del capital contable en un elemento de eficiencia en la utilización de activos, en un mecanismo de utilidad sobre las ventas y también de uso de apalancamiento financiero ROA

Formula:

$$\frac{\text{UNIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$$

ROE.- Rendimiento sobre capital

Tabla 28 Método DuPont

SISTEMA DUPONT						
ROE	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	X	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	X	$\frac{\text{ACTIVOS TOTALES}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$	
AÑOS	ROE		MARGEN		ROTACIÓN	APALACAMIENTO
2011	27,76%		81.561,93		314.802,0	445.134,15
			314.802,0		445.134,15	293.818,85
			0,26		0,71	1,51
2012	29,69%		89.793,37		333.690,11	463.724,13
			333.690,11		463.724,13	302.440,46
			0,27		0,72	1,53

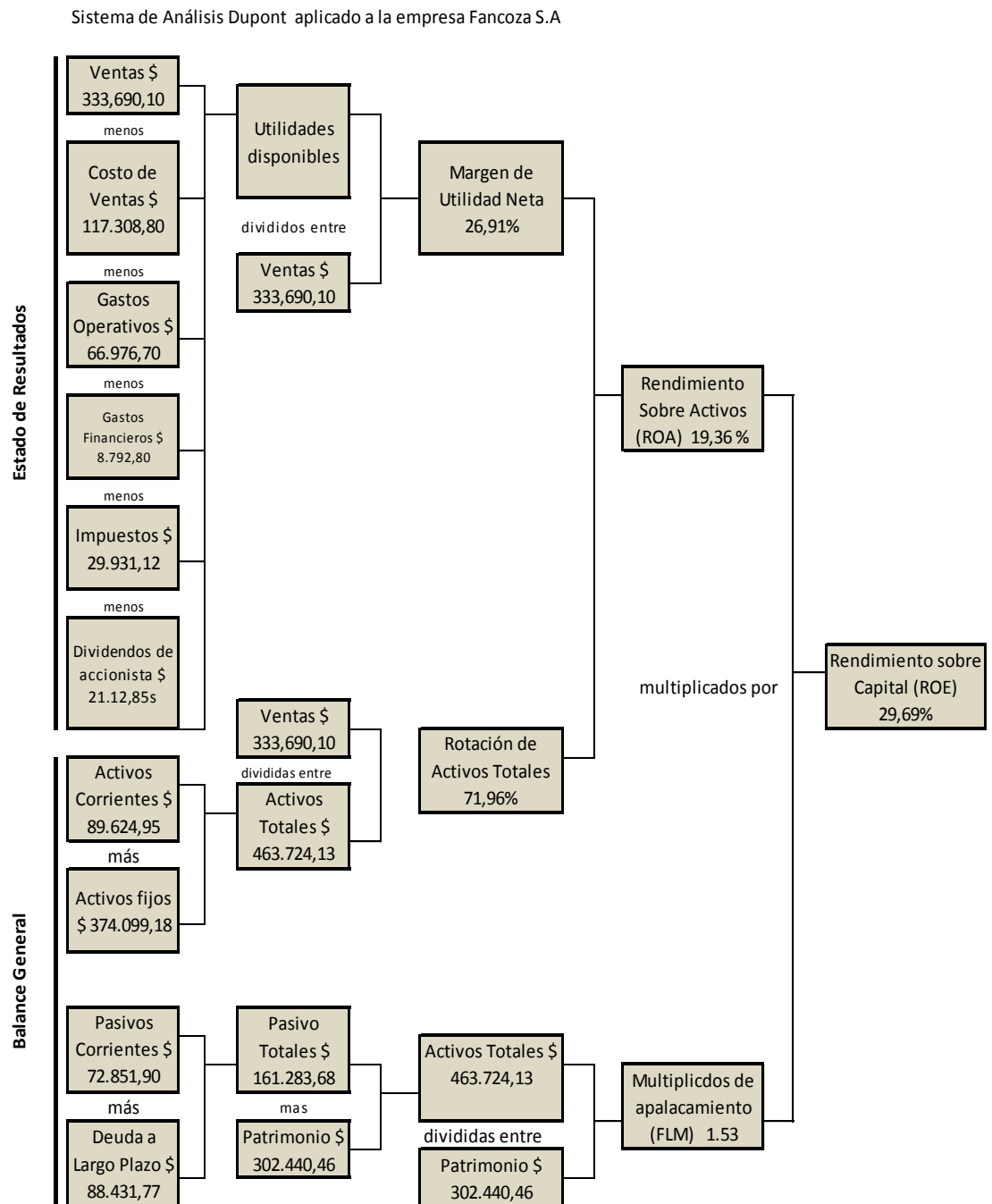
Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Al analizar la ecuación de Dupont se puede observar que la empresa está generando su rentabilidad principalmente a través de su apalancamiento, pues el margen, así como la rotación de los activos no es muy alta, pero sí su apalancamiento, por lo cual se puede verificar un crecimiento aceptable de la empresa en cuanto a patrimonio, pero no se debe dejar de indicar los bajos niveles de liquidez que está aún teniendo y que deben ser mejorados, pues de esta depende gran parte de una operatividad efectiva de la empresa.

Por tanto, al analizar de forma general a la empresa, se puede observar que la empresa no se encuentra en una mala situación, contrariamente está creciendo en patrimonio, pero sí es claro que los niveles de ventas no se están incrementando adecuadamente, así como la utilidad, esto se puede deber al mismo manejo administrativo de la empresa y la poca atención a los aspectos financieros

que generan que exista inestabilidad en las cuentas y a las estrategias lo cual no genera el crecimiento que podría tener la empresa en el tiempo.

Gráfico 48 Sistema de Análisis Dupont empresa Faconza S.A 2012



Fuente: Faconza S.A

Elaborado Por: Maritza Jumbo

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FACONZA S.A

4.1 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Modelo.- es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.

Gestión.- Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Formulación de un Modelo de Gestión.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados:

planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

El diseño del Modelo de Gestión Financiera planteado está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la Empresa, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades, esto va a permitir a la empresa FACONZA S.A optimizar el uso de los recursos generados y la formulación de políticas que mejoren sus índices de actividad pues son los principales problemas que con llevaron a obtener un resultado negativo en el último año, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad

4.2 CUENTAS POR COBRAR

“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo”¹²

4.2.1 Situación actual de las Cuentas por Cobrar.

La empresa FACONZA S.A. no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas por lo que la rotación de sus cuentas no son controladas adecuadamente, para que el nivel de días de cobro que se ubica en 110 días, sea mejorado en forma sostenible. Es por este motivo que se ha visto la necesidad de

¹² MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.50

crear más que un departamento, políticas y procedimientos que permitan a los miembros de la organización gestionar estos recursos sin atravesar problemas trascendentales que afecten las actividades normales de la empresa.

El único mecanismo utilizado para la obtención de información es mediante la empresa mediante el área contable, la cual se maneja todas las cuentas de cobro ya que no existe un departamento de crédito y cobranza.

Tabla 29 Cálculo de Plazo Promedio de Cobro (2011-2012)

Cuenta	2011	2012
# de días	360	360
Rotación de Cuentas x c	3,10	3,30
Plazo Promedio de Cobro	116,13	109,09

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Como se puede observar en la tabla N° 29 la empresa FACONZA S.A se demoraba 110 días en convertir las cuentas por cobrar en efectivo, mientras que a los proveedores se cancela con un plazo de 64 días para cumplir los pago , es decir la empresa tarda más tiempo en convertir sus cuentas por cobrar , que en pagar , por ello la propuesta de gestión para Cuentas por pagar y cobrar, permitirá a la empresa tener un pequeño manual de cuentas por cobrar que incorpore tanto políticas, Evaluación del Crédito, Seguimiento de Cuentas y Técnicas de Cobro a ser atendidas en el proceso de crédito dentro de la empresa, con lo que permitiría tener más claro el campo de acción y responsabilidad de los funcionarios de la empresa.

4.2.2 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar.

Una vez determinado las falencias de la empresa es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la concesión de los créditos, para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

- a) Políticas
- b) Evaluación del Crédito
- c) Seguimiento de Cuentas
- d) Técnicas de Cobro

Políticas de Financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar

FACONZA S.A. otorgara financiamiento a sus clientes dependiendo de los montos de adquisición del servicio, la frecuencia con la que los realicen y adicionalmente se solicitara un documento que acredite su obligación con la empresa. La siguiente tabla N° 30 muestra cuales son las políticas que se deberán por la empresa.

Tabla 30 Montos y Plazo de Crédito

MONTO	PLAZO
400 A 1000	15 días
1001 a 2000	30 días
2001 a 3000	45 días
3001 a 4000	55 días
4001 a 5000	70 días
Mayor a 5000	Autorización de gerente

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Políticas de Crédito.

Esta política es fundamental para el capital de trabajo, en tanto que regularizara o definirá en gran parte el ingreso de efectivo al flujo financiero de la empresa. La política de crédito buscara elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, que otorguen un plazo adecuado a los créditos, con lo que debe establecerse normas crediticias, con las que la administración pueda otorgar o rechaza el crédito. Esta debe ser una norma de equilibrio para que no se convierta en una barrera para las ventas y aporte a la generación de utilidades.

El otorgamiento de crédito conlleva un alto riesgo todo en función de los controles y normas que se han aplicado o independientemente la empresa puede presentar perdidas por cuentas incobrables, tomando en cuenta que proceso presenta costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranzas y financiación de las cuentas por cobrar.

Para la empresa se establece como política de crédito en la siguiente normativa:

La concesión del crédito a un cliente específico se lo aplicara siempre que esté aprobado por la comisión de crédito que estará creada por el Gerente Administrativo, y el departamento de Contabilidad y quienes evaluaran al cliente en base a un informe previo del análisis de la información y requisitos pre-evaluados por el Asistente Contable y Gerente Administrativo.

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

Sera un requisito indispensable que el cliente presente una referencia de Contratos anteriores de alguna empresa que le brindo el servicio.

Podrán acceder el 20 % de crédito en el total de la compra, y la diferencia a contado.

La política de crédito está más enfocada al entorno de tipos de contratos que la empresa adquiere, es decir la prioridad está enfocada a servicios superiores a US\$ 5.000,00.

Se establecerá la política de crédito en el contrato particular que se firme con el cliente, donde constara de manera detallada, las condiciones, plazos e interés que se aplicara para la línea de crédito especifica que ha sido aprobada por la comisión de crédito.

Condiciones de crédito

FACONZA S.A otorgará crédito a sus clientes bajo los siguientes términos.

Se concederá un plazo de quince a setenta días (15-70 días) según se acuerde entre las partes.

El cliente deberá presentar como garantía un cheque personal o un Boucher de tarjeta del valor adeudado.

Para que el crédito sea otorgado deberá superar el valor de los \$400 dólares.

Normas de crédito

La cancelación del crédito se lo realizará en efectivo o a través de un depósito bancario o transferencia que deberá ser notificado oportunamente al departamento de contabilidad de FACONZA S.A., para que pueda realizarse la liquidación del crédito.

Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección cuentas por cobrar por un lapso de 70 días, transcurrido este lapso de tiempo se procederán con acciones legales.

Evaluación del Crédito

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

Recopilar información

Analizar Información

Toma de decisión

Seguimiento de cuentas

Recopilar información

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

Datos del Cliente.

RUC O CI.

Nombre del Representante Legal.

RUC O CI o Representante Legal.

Dirección.

Teléfono.

Gráfico 49 Solicitud de Crédito

FACONZA S.A Servicios de Taller Automotriz Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole, Quito, Ecuador Telf: (02) 24140-248 / 2419- 186 — Fax: (02) 2411-800 No. 001-001-0001		
SOLICITUD DE CRÉDITO		
Datos del Solicitante		
Fecha de Solicitud:		
Nombre o Razón Social :		CI/ RUC:
Dirección:		Teléfono:
E-mail:		Fax:
Representante Legal:		
Límite de Crédito:		Plazo de Crédito :
Datos Laborables del Solicitante		
Relación Laboral :		
Empleado Público:	<input type="checkbox"/> Empleado	<input type="checkbox"/> Independencia <input type="checkbox"/>
Nombre de la empresa:		
Negocio Propio:		
Actividad de la empresa:		
RUC:		
Años de la empresa:		
Ventas promedio al mes:		
Local:	Propio:	Arrendado:
En relación de Independencia:		
Cargo :		Antigüedad:
Referencias Comerciales		
Nombre o Razón Social :		CI/ RUC:
Dirección:		Teléfono:
Cupo Pago	Asignado	Tiempo
Modalidad Comercial:		
Observaciones:		
Referencias Bancarias		
Banco:		Tipo de Cuenta:
No. de Cuenta:		Antigüedad:
Garantías		
Boucher		
Cheque		
Letra de Cambio		
Pagaré		
Para el Uso exclusivo de Crédito y Cobro		
Aprobado:	Rechazado:	Días de Crédito:
Límite de crédito:		Observaciones:
Firma del Solicitante del crédito		Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

Análisis de la Información.

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

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

Carácter.- Si el cliente es antiguo se analiza el historial de pagos que ha realizado a la empresa, en el caso de tener cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es factible no conceder el financiamiento.

Capacidad.- Análisis de los estados financieros, enfocándose sobre todo en razones de liquidez y endeudamiento, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para endeudarse.

Condiciones.- Se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta variables económicas que puedan afectar sus actividades.

La aceptación del crédito se propone utilizar el procedimiento de análisis factorial, que consiste en evaluar y ponderar cada factor de decisión para obtener un valor final y tomar la decisión adecuada para la empresa FACONZA S.A

Capital.- la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.

Colateral.- la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.

A cada uno de los elementos analizados en la solicitud de crédito se les da un peso o ponderación que corresponde al valor de la importancia, por lo cual, el ejecutivo podrá cambiar estos valores a su juicio.

Tabla 31 Principales variables para el análisis del crédito

ELEMENTO	VARIABLE
Carácter	Cumplimiento de crédito con otras empresas Cumplimiento de crédito en la empresa
Capacidad	Ingresos Netos Años del Negocio Tiempo laboral en el trabajo actual
Capital	Situación Financiera
Colateral	Cheque Boucher Pagaré

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

El grado de ponderación que para la empresa FACONZA S.A. se ha propuesto el siguiente:

Tabla 32 Grado de Ponderación de FACONZA S.A.

GRADO DE PONDERACIÓN	
Satisfactorio	100%
Bueno	80%
Regular	60%
No satisfactorio	30%
Elaborado por: Maritza Jumbo	

Para la empresa FACONZA S.A., el límite establecido es de un nivel de 60% de ponderación para la aceptación del crédito.

Toma de Decisión:

Una vez efectuada la recopilación de información, y haber sometida a un análisis obteniendo una ponderación para cada cliente a través del Análisis Factorial de FACONZA S.A., la empresa deberá basarse en una norma de crédito específica que le permita determinar si el cliente es sujeto de crédito para proceder a la concesión del mismo o caso contrario desechar la solicitud.

A continuación se presenta la norma de crédito que regirá para la empresa al momento de tomar la decisión de crédito:

Tabla 33 Decisión de Crédito Propuesta

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	DECISIÓN
A	Mayor 60%	Se concede el crédito en condiciones normales
B	55 % al 59 %	Concede el crédito hasta el 50% del valor total de servicio.
C	50 % al 54 %	Se concede el crédito limitado hasta el 20% del monto total del servicio.
D	Menor a 50%	No es sujeto a Crédito
Elabora por: Maritza Jumbo.		

Si un cliente de tipo B cumple con sus pagos de manera puntual podrá ascender a la siguiente categoría.

Seguimiento de Cuentas

Los pasos descritos anteriormente deben ser llevados a cabo con el objeto de seleccionar adecuadamente a los clientes solicitantes del crédito, puesto que de esto depende que la cartera de clientes se encuentre en óptimas condiciones, adicionalmente se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera.

Políticas

Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.

Llevar un Libro de Cobranzas o planilla de cobros.

Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas.

Gráfico 50 Plantilla de Cobro



FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole, Quito, Ecuador
Telf: (02) 24140-248 / 2419- 186 — Fax: (02) 2411-800

PANTILLA DE COBRO

Codigo	Cliente	Factura		Cobranza			
		No.	Valor	Efectivo	Cheque	No. Comprobante o deposito	Observaciones

Elaborado por: Maritza Jumbo

Revisar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones

Gráfico 51 . Plantilla de Antigüedad de Saldos



FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole, Quito, Ecuador

Telf: (02) 24140-248 / 2419- 186 — Fax: (02) 2411-800

PANTILLA DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

Codigo	Nombre	Saldo	30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	mayor 120 dias

Elaborado por: Maritza Jumbo

Técnicas de Cobro.

Existen varios métodos para el cobro de cuentas vencidas, los mismos se detallan a continuación:

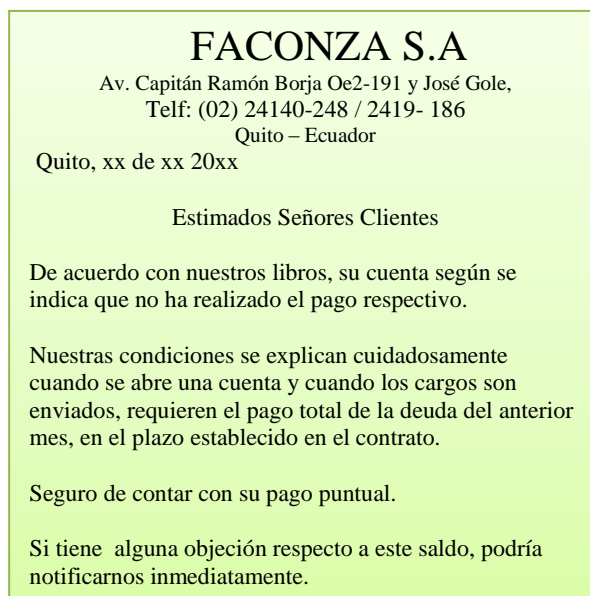
Cartas: Este método es el primer paso para el cobro de cuentas vencidas, debe ser empleado después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de la cuentas, la primera carta que envía la empresa es simplemente una manera de recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago,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

Llamadas telefónicas: Una vez enviadas las comunicaciones y no haber obtenido respuesta, el siguiente paso son las llamadas telefónicas por parte de la

persona encargada exigiendo el pago inmediato de los créditos, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por la cual no ha cancelado su obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.

Agencias de Cobro: Otra de las opciones a las que una empresa puede acceder es a entregar su cartera de clientes a una agencia de cobros para que estas realicen los trámites necesarios para su recaudación. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.¹³

**Gráfico 52 Modelo de una Carta por retraso en Pago para
Clientes de FACONZA S.A**



¹³ GÓMEZ, Giovanni, Administración de cuentas por cobrar, 2002.

Procedimiento Legal: Este es el paso más estricto de la gestión de cobros, normalmente es utilizada cuando la empresa ha transferido su cartera de créditos a la agencia de cobros, este procedimiento es un tanto costoso y en alguno de los casos no se puede llegar al cobro de la cuenta pendiente.

Procedimiento de Otorgamiento de Crédito

1. El cliente solicita la prestación del servicio de FACONZA S.A., que tiene un precio superior a los \$500 dólares.

2. El Asistente Contable se encarga de llenar la solicitud de crédito conjuntamente con el cliente, y da el respectivo seguimiento de verificación de la información declarada en un plazo máximo de 1 semana.

3. Se solicita la información adicional a la solicitud de crédito.

4. Verificada la información presentada en la solicitud se procede al análisis mediante el sistema propuesto.

5. Una vez realizado el respectivo análisis se comunica los resultados al gerente de ventas quien se encarga de otorgar la autorización para el crédito y dependiendo del tipo de calificación del cliente se establece el monto de crédito a otorgar.

6. Se realiza una reunión con el cliente para establecer las condiciones, plazos y garantías del crédito.

7. El asistente contable quien esté dando seguimiento a este cliente recolectara la información y garantías necesarias que se adjuntara con el contrato del servicio prestado para ser archivado y debidamente gestionado su cobro.

8. Se elabora un respectivo cronograma de cobro dándole a conocer al cliente proporcionándole una copia y haciendo constar su firma para constancia del acuerdo entre las partes.

9. Elaboración de facturas

4.2 CUENTAS POR PAGAR

Pertenece al Pasivo Corriente, y es la encargada de controlar los valores que adeuda la empresa, a sus proveedores por compras a crédito, a sus trabajadores por sueldos y beneficios sociales y a otras instituciones como el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). El registro en el débito de Cuentas por Pagar se da por los abonos parciales o cancelación de la deuda, mientras que el registro en el haber se origina al obtener el crédito por parte del proveedor. Su saldo es de naturaleza acreedora.

4.2.1 Situación actual de las Cuentas por Pagar.

El plazo promedio de pago de FACONZA S.A. para el año 2010 fue de 80 días y para el año 2012 descendió a 64 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.

Tabla 22 Cálculo de Plazo Medio de Pago(2010-2012)

Concepto		2010	2011	2012
# de días de análisis	1	360	360	360
Rotación de C x Pagar	2	4,46	5.59	5.55
Plazo Medio de Cobro (2/1)		80,72	64,40	64,86

Elaborado por: Maritza Jumbo
Fuente: Faconza S.A

En su registro de cuentas por pagar FACONZA S.A., registra la siguiente información: fecha de la factura, número de factura, monto de la factura. No maneja un sistema o procedimientos que le permitan la obtener mayores plazos de crédito de sus proveedores.

Por ello es importante que la empresa cuente con un calendario de pagos, un registro de lo que debe y cuándo son los vencimientos, que le permita cumplir a cabalidad con el pago de las diferentes obligaciones contraídas por la misma.

4.2.2 Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Pagar.

La propuesta para FACONZA S.A., incluye el esquema de un pequeño manual de cuentas por pagar, que incorpore tanto políticas como procedimientos y normas a ser atendidas en este proceso, cuyo objetivo es proveer a la empresa de lineamientos que brinden mayor certeza sobre las actividades a realizarse con respecto a estas cuentas.

Calendario de Pagos propuesto para FACONZA S.A.

Se propone un modelo de calendario de pagos para priorizar los diferentes pendientes que mantiene la empresa con sus proveedores.

Gráfico 53 Plantilla de Calendario de Pagos



FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole,
Telf: (02) 24140-248 / 2419- 186

Quito – Ecuador

CALENDARIO DE PAGOS

DEL AL

Codigo	Proveedor	Fecha de Inicio	Monto	Anticipo	Saldo	No. Factura	Fecha de Pago	Observaciones

Elaborado por: Maritza Jumbo

Cuentas por Pagar Proveedores

En lo que se refiere al tratamiento de proveedores, se debe reconocer que los pagos a un determinado proveedor respecto de una factura pueden ser diferidos en varias fechas, por lo que es necesario implementar un análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor, en donde se establezca el total del adeudo, así como también los plazos en que deberán solventarse los pagos.

A continuación se presenta un modelo de la cédula de análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor que implementaría FACONZA S.A.

Gráfico 54 Análisis de Saldos a Clientes



FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole,

Tel: (02) 24140-248 / 2419- 186

Quito – Ecuador

ANÁLISIS DE SALDOS DE CUENTAS POR PAGAR POR PROVEEDORES

Código:

Proveedor

Fecha de Origen	Factura No.	Monto	Cuentas		Abonos	DÍAS DE ANTIGÜEDAD			Observaciones
			Plazos			0-60 días	60 -180	180- 240	
			Cuota	Fecha					
02/02/2012	001-001-00354	\$ 1.500				\$ 1.500			
10/02/2012	0001-001-380	\$ 1.000	C1	10/03/2012		\$ 1.000			
			C2	10/04/2012			\$ 2.000		

Elaborado por: Maritza Jumbo

Resumen de pagos efectuados

A medida que las deudas son solventadas conforme lo establecido y ratificado por el calendario de pagos, se debe depurar dichas obligaciones, para lo cual se propone la utilización de una cédula que incorpore los pagos realizados en el período incluyendo cualquier tipo de observación, en caso de haberse presentado novedades en el proceso.

Gráfico 55 Cedula de Pagos a Clientes



FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole,

Tel: (02) 24140-248 / 2419- 186

Quito – Ecuador

CÉDULA DE PAGOS EFECTUADOS

DEL AL

Código	Fecha	Monto	Datelle efectivo/cheque	Montos Cancelados	No. Factura	Realizado por	Observaciones

Elaborado por: Maritza Jumbo

La utilización de esta cédula permite verificar los valores cancelados con aquellos registrados en los estados de cuenta de FACONZA S.A. lo cual le permite determinar si los proveedores han hecho o no efectivo el cobro de los montos adeudados.

Cuentas por Pagar Clientes

La empresa realiza la prestación del servicio, con un anticipo de los clientes, presenta valores adeudados con los mismos por lo que es importante que la empresa maneje un auxiliar por cada cliente, así como un informe para cada mes en donde se incluya un resumen de las obligaciones para ese período.

Se proponen los siguientes modelos:

Gráfico 56 Auxiliar cuentas por pagar clientes Faconza S.A.

FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole,

Telf: (02) 24140-248 / 2419- 186

Quito – Ecuador

AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR POR CLIENTE

Plazo:

Código

Cliente

Detalle de la presentación de servicios

Fecha	Abonos efectuados	Saldo Pediente	Estado	Observaciones

Firma de persona quien retira
CI:

Firma responsable FACONZA
Sello

Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 57 Resumen de deudas con clientes Faconza S.A.



FACONZA S.A

Av. Capitán Ramón Borja Oe2-191 y José Gole,

Telf: (02) 24140-248 / 2419- 186

Quito – Ecuador

RESUMEN DE DEUDA CON CLIENTES

MES DE

Fecha de Plazo	Cliente	Detalle	Monto Total	Monto pendiente de pago	Ref. folio	Estado

Elaborado por: Maritza Jumbo

La cédula de resumen, está orientada a generar un informe que permita recopilar los saldos u obligaciones adeudadas con respecto a su fecha de vencimiento, para que la empresa pueda prever el servicio que está pendiente y que está próximo a ser entregado para evitar cualquier problema al momento de la cancelación y entrega respectiva del servicio.

Políticas

FACONZA S.A., negociará con sus principales acreedores que, el pago por la adquisición de bienes/servicios se establezca en un 50% al contado y la

diferencia a crédito, que deberá ser cancelado de la siguiente manera: el 30% en un plazo de 180 días y el restante 20% 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.

FACONZA S.A., 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.

FACONZA S.A., deberá mantener y fijar convenios con sus principales proveedores con el propósito de conseguir grandes beneficios tales como: créditos y descuentos por la adquisición de bienes/servicios.

Establecer días fijos de pago a proveedores, cada uno tendrá conocimiento de ello y no podrá cambiarse la condición, de hacerlo o de incumplirla el proveedor debe esperar la próxima fecha para recibir el pago.

Si los materiales/servicios entregados por los proveedores no cumplen con las características solicitadas se realizara la devolución respectiva.

Normas

Los pagos deben ser autorizados por el Gerente Administrativo y el Gerente General

Cada pago debe estar respaldado por la respectiva factura, contrato y acta a recepción que el servicio o bien fue recibido satisfactoriamente, la misma que deberá ser sometida a una revisión con respecto a la fecha, concepto, valor y beneficiario del bien o servicio prestado y demás requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas para la validez de estos documentos.

El Departamento de Contabilidad a cargo del registro de cuentas por pagar tendrá la obligación de comunicar oportunamente al Gerente Financiero sobre el pago de las obligaciones generadas con una semana de anticipación, con recordatorios diarios a través del Asistente Contable.

Previo a la realización del pago de la obligación el Gerente Financiero verificará con sus colaboradores si se ha presentado algún inconveniente con respecto a los materiales receptados o bien, servicio prestado.

Manual de Procedimientos para las Cuentas por Pagar

FACONZA S.A., establecerá los lineamientos necesarios para la recepción de los documentos obligatorios para la generación de un pago a terceros (proveedores) con la finalidad de establecer claramente el manejo y control de dichas cuentas así también controlar la función que debe realizar el responsable de los pasivos en éste caso de las cuentas por pagar.

Los departamentos que van a intervenir en el pago de éstas cuentas van a ser:

Gerencia General

Gerente Administrativo

Responsable de Ventas

Departamento de Contabilidad

El responsable de ventas receipta las facturas de los proveedores que llegan conjuntamente con los bienes o servicios adquiridos.

El Asistente de Contabilidad verifica que tanto los comprobantes y facturas cumplan con todos los requisitos legales y especificaciones que se citan dentro de las normas de la empresa y del SRI.

Una vez verificada la información se procede a archivar las facturas en el mes correspondiente e ingresa la cuenta por pagar generada en el periodo en el calendario de pagos de la empresa.

El Departamento de Contabilidad verifica si la factura mantiene concordancia con la nota de pedido efectuada para evitar que existan bienes o servicios que no han sido solicitados.

Si se han presentado inconvenientes con respecto a la nota de pedido la empresa anota esta particularidad en el calendario de pagos en virtud de buscar alternativas de solución con sus proveedores

Una vez registrada la obligación en el calendario se procede a verificar el auxiliar de cuentas por cobrar proveedores/clientes a fin de establecer si se han entregado anticipos a los mismos, y de ser así se incluye dichos valores en el calendario para generar el valor verdadero de la deuda

Una vez obtenidos los valores a ser cancelados el departamento de Contabilidad hace llegar el calendario de pagos al Gerente Administrativo y Gerente General, para su revisión, en caso de no existir novedades se ordena el pago a los proveedores.

El gerente Administrativo y Gerente General, giran los cheques respectivos para generar el pago o bien hace entrega del dinero en efectivo a los proveedores

El proveedor coloca el sello de cancelado en la factura correspondiente.

Una vez efectuados los pagos definitivos el Departamento de Contabilidad registra en la cédula de pagos efectuados. Este documento servirá de guía para conciliar valores con su libro bancos

El Departamento de Contabilidad deberá emitir mensualmente un listado en el que muestre la situación de las Cuentas por Pagar al cierre de cada mes a la Gerencia Administrativa.

4.3 POLÍTICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

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

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

4.3.1 Fuentes de financiamiento

La empresa está en capacidad de recurrir a dos maneras de financiamiento:

Fuentes Internas:

Dentro de esta se encuentran los aportes de los socios, la reinversión de utilidades siempre y cuando sean aprobadas en una reunión de la junta de accionistas.

Fuentes Externas:

Los medios más utilizados por la empresa son los préstamos bancarios y préstamos de terceras personas, estos han sido utilizados para:

Realizar mayo publicidad de la empresa.

Capacitar al personal para que brinden mejor servicio

4.3.2 Situación de la Empresa

La empresa cuenta con obligaciones a largo plazo con instituciones financieras que representa el 54.83 % del total pasivos, sin embargo es importante recalcar que FACONZA S.A., presenta excelentes relaciones de trabajo con los bancos en los cuales mantiene sus cuentas. Esto significa que la empresa puede solicitar crédito en cualquier momento contando con la certeza de que los valores solicitados sean concedidos sin ningún inconveniente.

4.3.3 Propuesta de políticas de Financiamiento

Se propone un modelo de políticas de financiamiento para la empresa FACONZA S.A.

Políticas de Financiamiento

Los créditos deberán ser oportunos y suficientes, con el menor costo posible con el fin de cubrir la necesidad por el cual fueron solicitados.

La empresa recurrirá a dos tipos de fuentes de financiamiento:

Fuentes Internas: se podrá recurrir en cualquier momento que la empresa considere necesario, el principal es el aporte de socios: a través de la entrega de recursos. Adicionalmente se propenderá a que las utilidades sean reinvertidas en la empresa, para lo que la Junta de Accionistas deberá disponer que no se

entreguen dividendos, sino por el contrario, las utilidades pasen a la cuenta de utilidades retenidas. Se buscará un incremento de capital, en el menor tiempo posible.

Fuentes externas: se podrá hacer uso de recursos externos a través de la modalidad de créditos bancarios para:

Ampliación de infraestructura debidamente justificada

Adquisición de tecnología de punta para uso de la empresa.

Ampliación de publicidad en los medios de comunicación

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.

4.4 PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

La planificación presupuestaria es un mecanismo que permitirá pronosticar los flujos de efectivo, de tal manera que se genere la información suficiente para una adecuada toma de decisiones que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa.

4.4.1 Presupuesto de ventas

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

La empresa FACONZA S.A., brinda servicios talleres automotriz, 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 empresa que servirán en gran medida como capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones y permanecer en un mercado altamente competitivo.

Estrategias Financieras y Comerciales

Como parte del modelo de gestión que se ha estructurado, un sin número de estrategias financieras y comerciales que permitan disponer de escenarios para evaluar el desempeño operativo de la empresa y garantizar de esta manera la consecución de un nivel de utilidades adecuado a la inversión realizada por los accionistas.

Estrategia de Ventas.

FACONZA S.A. tiene previsto incremento sus ventas del 19 %, dicho porcentaje se ha establecido en base a la tendencia que presenta en el método lineal con el nivel de confianza del 82%.

Tabla 34 Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS (período 2013 - 2017)		
Años	Crecimiento	Presupuesto de Ventas
	Porcentaje	
2010 (Año Base)	0	\$ 333.690,11
2013	19%	\$ 389.524,94
2014		\$ 491.141,00
2015		\$ 592.757,06
2016		\$ 694.373,12
2017		\$ 795.989,17

Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

En la tabla N° 34 podemos evidenciar que, con un crecimiento constante del 19 % sobre las ventas proyectadas se obtiene un valor de \$ 795.989,17 dólares para el año 2017, que en comparación con las ventas obtenidas en el año, se evidencia un crecimiento total en el transcurso de estos años de un 19 % aproximadamente, es importante mencionar que la empresa realizará grandes esfuerzos por recuperar y ampliar su segmento de mercado hasta alcanzar el presupuesto de ventas fijado para los próximos cinco años, es así que todo el personal deberá colaborar para llevar a cabo tal fin.

Tabla 35 Presupuesto de Ventas por Tipo de Servicio

Concepto	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
ABC de Motor y Frenos	\$ 42.800,00	\$ 49.961,53	\$ 62.995,08	\$ 76.028,63	\$ 89.062,18	\$ 102.095,73
Suspensión	\$ 38.800,00	\$ 45.292,23	\$ 57.107,69	\$ 68.923,15	\$ 80.738,61	\$ 92.554,08
Aceite y Lubricación	\$ 25.160,00	\$ 29.369,91	\$ 37.031,69	\$ 44.693,47	\$ 52.355,25	\$ 60.017,02
Lavado / Lavado en Grafito	\$ 15.027,11	\$ 17.541,53	\$ 22.117,62	\$ 26.693,71	\$ 31.269,79	\$ 35.845,88
Pintura y Enderezada	\$ 150.512,00	\$ 175.696,48	\$ 221.530,73	\$ 267.364,98	\$ 313.199,23	\$ 359.033,48
Sistema de Escape	\$ 27.331,00	\$ 31.904,17	\$ 40.227,07	\$ 48.549,96	\$ 56.872,86	\$ 65.195,76
Alineación y Balanceo	\$ 34.060,00	\$ 39.759,10	\$ 50.131,13	\$ 60.503,16	\$ 70.875,19	\$ 81.247,21
Ventas Totales	\$ 333.690,11	\$ 389.524,94	\$ 491.141,00	\$ 592.757,06	\$ 694.373,12	\$ 795.989,17

Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

Dado el caso de que la empresa no logre cumplir con las expectativas de ventas que se propone es necesario tomar medidas que permitan mantener los mismos niveles de rentabilidad, esto se lograría reduciendo los costos operativos.

Estrategias de Ventas.- Realizar convenios con las cooperativas de Taxi ofreciente descuentos preferenciales.

- Proporcionar descuentos corporativos a empleados de la Instituciones que se realice convenios

Estrategia promocional: las estrategias a utilizar para llegar a la mente del consumidor es:

- Proporcionar vía e-mail o fax, la carta de presentación de la empresa y los servicios a ofrecer a distintas instituciones y organizaciones; así también como a particulares, catalogados como clientes potenciales. Se da a conocer la carta de presentación a la que hacemos referencia previamente.
- Realizar publicidad radial dando a conocer nuestros servicios.

Estrategia de servicios:

- ✚ Otorgar descuentos y plazos para el pago, según el volumen y frecuencia en la requisición de servicios, así también para los repuestos y demás elementos que se requieran por el cliente,

dejando por asentado que este es un valor agregado al servicio, y en los cuales no se pretende obtener beneficio económico.

- + Dar seguimiento a los trabajos realizados, ya sea vía telefónica y por visita directa, para determinar el estado del vehículo y de paso evaluar el desempeño y eficacia de los servicios prestados.
- + Brindar consejos prácticos y sencillos para el funcionamiento correcto del vehículo y recomendaciones preventivas para evitar reparaciones costosas para el cliente.
- + Entregar calidad en cada labor realizada por lo que, según el tipo del mismo se dará un tiempo de garantía, para que se valide dicho atributo.

4.4.2 Presupuesto de Costo de ventas

Para mantener niveles aceptables de rentabilidad es importante tener claro que no solo depende de la generación de ingresos por ventas sino que además es trascendental saber manejar la negociación con los proveedores y mantener relaciones comerciales con empresas importadoras que permitan tener costos aceptables y logrando así la satisfacción de los clientes.

Estrategia de Costo de Ventas.

Como estrategia que la empresa se ha establecido para el valor por costo de ventas para los siguientes cinco años no debe exceder del 36% del valor de las ventas presupuestadas para los años respectivos, este porcentaje se ha establecido tomando en cuenta el promedio de los últimos años.

Tabla 36 Promedio de Costo de ventas

Años	2010	2011	2012
Ventas	\$ 299.811,42	\$ 314.801,99	\$ 333.690,11
Costo de Ventas	\$ 109.511,58	\$ 112.796,92	\$ 117.308,80
% de Costo de ventas	37%	36%	35%
Promedio de Costo de Ventas			36%

Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

Para mantener o tratar de reducir los costos con relación a las ventas se pedirán variedad de por lo menos 3 cotizaciones por producto o servicio antes de realizar una compra; con el objetivo de analizar los costos, calidad de producto/servicio, modo de financiamiento, descuentos, etc., lo cual permitirá reducir el costo.

Tabla 37 Presupuesto de Costo de Ventas

Presupuesto de Costo de Ventas							
	Año Base	Crecimiento	Años				
	2012	%	2013	2014	2015	2016	2017
COSTO DE VENTAS	\$ 117.308,80	7,00%	\$ 125.520,42	\$ 134.306,85	\$ 143.708,33	\$ 153.767,91	\$ 164.531,66
El incremento de los costos de ventas se lo realiza por un porcentaje del 7%							

Fuente: Faconza S.A

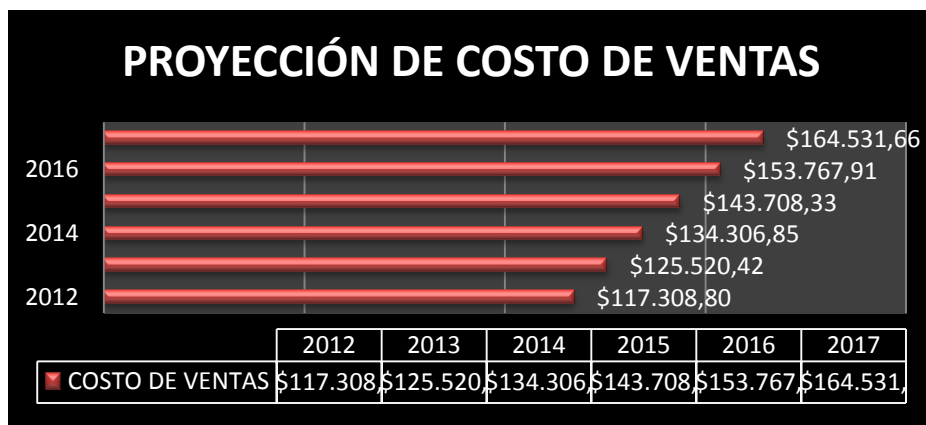
Elaborado por: Maritza Jumbo

Cuando los costos de ventas superen el promedio establecido de acuerdo al comportamiento de años anteriores FACONZA S.A. debe recurrir a tomar

alternativas que permitan disminuir estos porcentajes, dentro de las alternativas se proponen las siguientes:

- Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más asequible para la empresa.
- Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

Gráfico 58 Proyección de Costo de ventas



Fuente: FACONZA S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

El costo de venta se ha proyectado de acuerdo a la inflación del marzo 2012 a marzo 2013 otorgada por el Banco Central del Ecuador.

4.4.3 Presupuesto de Gastos

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

Políticas de Gastos

Los gastos tendrán un incremento no mayor al 7% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables macroeconómicas como la inflación que para el año 2013.

Los gastos totales no deben exceder más del 50% del valor de las ventas presupuestadas para los cinco años siguientes.

Los gastos de Ventas tendrán un incremento del 5 % en los cinco siguientes años, con la finalidad de atraer a más clientes como medida para incrementar las ventas.

Los gastos de Administración tendrán un incremento del 6,12 % durante los cinco años según la inflación.

De acuerdo con las políticas de gastos establecidas, 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.

Tabla 38 Presupuesto de Gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS 2013 - 2017						
Total Gastos	\$ 104.371,36	\$ 108.395,40	\$ 112.661,98	\$ 117.185,76	\$ 121.982,29	\$ 127.068,05
	Año Base 2012	1 er AÑO 2013	2 do AÑO 2014	3 er AÑO 2015	4to AÑO 2016	5to AÑO 2017
GASTOS OPERACIONALES	\$ 66.976,71	\$ 71.000,74	\$ 75.267,32	\$ 79.791,10	\$ 84.587,63	\$ 89.673,40
Gastos Administrativos	\$ 60.432,21	\$ 64.130,66	\$ 68.055,45	\$ 72.220,45	\$ 76.640,34	\$ 81.330,73
Gastos de Venta	\$ 6.544,50	\$ 6.870,09	\$ 7.211,87	\$ 7.570,66	\$ 7.947,29	\$ 8.342,67
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 37.394,65	\$ 37.394,65	\$ 37.394,65	\$ 37.394,65	\$ 37.394,65	\$ 37.394,65
Gastos Financieros	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33
Intereses	\$ 8.611,75	\$ 7.422,33	\$ 6.092,65	\$ 4.606,16	\$ 2.944,36	\$ 1.086,58
Capital Pagado	\$ 10.085,58	\$ 11.274,99	\$ 12.604,67	\$ 14.091,17	\$ 15.752,97	\$ 17.610,75

Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 59 Presupuesto de Gastos



Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

A continuación se presenta la participación de los gastos proyectados en el total ingresos:

Tabla 39 Participación de los Gastos en el Total Ingreso.

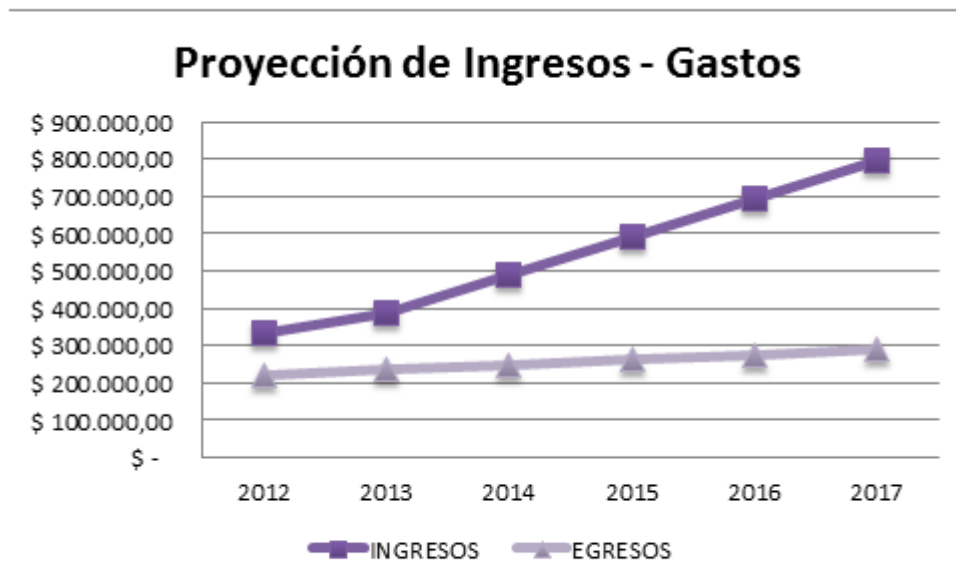
Participación de los Gastos en el Total Ingresos						
CUENTAS	AÑO BASE	PRESUPUESTO				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Presupuestados	\$ 333.690,11	\$ 389.524,94	\$ 491.141,00	\$ 592.757,06	\$ 694.373,12	\$ 795.989,17
Egresos Presupuestados	\$ 221.680,16	\$ 233.915,81	\$ 246.968,82	\$ 260.894,08	\$ 275.750,19	\$ 291.599,71
Utilidad /Pérdida Bruta	\$ 112.009,95	\$ 155.609,13	\$ 244.172,18	\$ 331.862,97	\$ 418.622,92	\$ 504.389,46
PARTICIPACIÓN						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Presupuestados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Egresos Presupuestados	66%	60%	50%	44%	40%	37%
Utilidad /Pérdida Bruta	34%	40%	50%	56%	60%	63%

Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

Para el año 2012 la empresa tiene el 34% de utilidad Bruta y con las estrategias implementadas para los cinco años tiene un crecimiento de 63 % para el año 2017.

Gráfico 60 Proyección de Ingresos vs Gastos Totales



Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

4.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

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

4.5.1 Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados se proyecta con la finalidad de suministrar información de los ingresos y costos esperados por la empresa para los siguientes cinco años, los aspectos que se deben tomar en cuenta dentro de este estado son:

- Ventas
- Costos
- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros

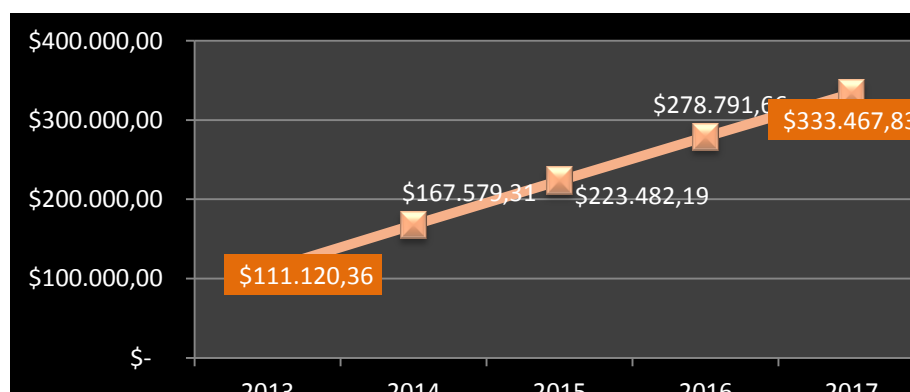
Es necesario ejercer una fuerte gestión de ventas que permita ampliar el mercado, con el propósito de alcanzar el nivel de ingresos proyectado, esto se puede lograr con la aplicación de políticas y estrategias para FACONZA S.A. ya sea en el ámbito de ventas mediante estrategias varias como la diferenciación y la publicidad pues se ha constatado que mediante una buena imagen y publicidad se puede captar más clientes y hasta incrementar los precios de nuestros servicios.

Tabla 40 Proyección de Balance de Resultados 2013-2017

FACONZA S.A PROYECCIÓN DE BALANCE DE RESULTADOS AÑO 2013 - 2017						
CUENTAS	AÑO BASE	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS POR SERVICIO	\$ 333.690,11	\$ 389.524,94	\$ 491.141,00	\$ 592.757,06	\$ 694.373,12	\$ 795.989,17
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 117.308,80	\$ 125.520,42	\$ 134.306,85	\$ 143.708,33	\$ 153.767,91	\$ 164.531,66
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 216.381,31	\$ 264.004,52	\$ 356.834,15	\$ 449.048,73	\$ 540.605,21	\$ 631.457,51
GASTO OPERACIONAL						
Gastos Administrativos	\$ 60.432,21	\$ 64.130,66	\$ 68.055,45	\$ 72.220,45	\$ 76.640,34	\$ 81.330,73
Gastos de Ventas	\$ 6.544,50	\$ 6.870,09	\$ 7.211,87	\$ 7.570,66	\$ 7.947,29	\$ 8.342,67
Gastos Financieros	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33
(=) TOTAL GASTO OPERACIONAL	\$ 85.674,03	\$ 89.698,07	\$ 93.964,65	\$ 98.488,43	\$ 103.284,96	\$ 108.370,72
(=) Utilidad Operacional	\$ 130.707,28	\$ 174.306,45	\$ 262.869,50	\$ 350.560,30	\$ 437.320,25	\$ 523.086,79
(+) Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD AIMP	130.707,28	\$ 174.306,45	\$ 262.869,50	\$ 350.560,30	\$ 437.320,25	\$ 523.086,79
(-) 15% Participación Empleados	\$ 19.606,09	\$ 26.145,97	\$ 39.430,43	\$ 52.584,05	\$ 65.598,04	\$ 78.463,02
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 27.775,30	\$ 37.040,12	\$ 55.859,77	\$ 74.494,06	\$ 92.930,55	\$ 111.155,94
(=) UTILIDAD NETA	83.325,89	\$ 111.120,36	\$ 167.579,31	\$ 223.482,19	\$ 278.791,66	\$ 333.467,83

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 61 Utilidad Neta Presupuestada



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

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 \$ 111.120.36 dólares en

el año 2013 a \$ 333.467,83 dólares para el año 2017, reflejando un crecimiento de \$ 222.347,46 de utilidad en los 5 años, mediante las estrategias establecidas para la empresa FACONZA S.A.

Con la generación de ganancias para los próximos años, no sólo se verán beneficiados los socios y el personal de la empresa sino también la imagen que proyectará la misma y como consecuencia será más factible conseguir financiamiento a través de préstamos bancarios, proveedores, etc., para mantener el normal desarrollo de las actividades organizacionales.

4.5.2 Balance General Proyectado

La finalidad de realizar el balance general proyectado es obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años para la empresa FACONZA S.A.

Activo.

Activo Corriente.

Caja-Bancos.- Se establecerá las entradas de efectivo operativos considerando los ingresos, los costos y los impuestos que se deben cancelar, también los cambios en capital de trabajo provenientes de la proyección del estado de resultados y balance general a fin de evaluar la disponibilidad que tendrá FACONZA S.A., para cubrir sus obligaciones a la vista.

Cuentas por Cobrar: FANCOZA S.A., deberá efectuar el cobro inicial por la venta del servicio un valor que constituya no menos del 80% al contado, y la diferencia (20%) se otorgará a crédito que deberá ser cobrado de acuerdo a las políticas establecidas.

Es importante mencionar que el plazo del crédito concedido iniciará desde la fecha en que se produjo la venta.

Tabla 41 Cálculo de Cuentas por Cobrar Proyectado

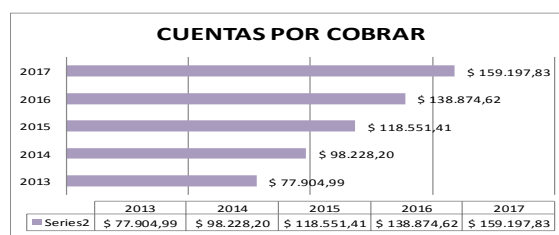
PROYECCIÓN CUENTAS POR COBRAR						
CONCEPTO	% representa	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ventas		\$ 389.524,94	\$ 491.141,00	\$ 592.757,06	\$ 694.373,12	\$ 795.989,17
Ventas al Contado	800%	\$ 3.116.199,54	\$ 154.777,33	\$ 164.063,97	\$ 173.907,80	\$ 184.342,27
Ventas a Crédito	20%	\$ 77.904,99	\$ 98.228,20	\$ 118.551,41	\$ 138.874,62	\$ 159.197,83
TOTAL CUENTAS POR COBRAR		\$ 77.904,99	\$ 98.228,20	\$ 118.551,41	\$ 138.874,62	\$ 159.197,83

Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

El presente cuadro permite observar cómo la empresa realizará el cobro a sus deudores por la venta del servicio, cumpliendo así con la política de cobranza propuesta para los siguientes 5 años, que permita un buen nivel de rotación de cuentas por cobrar y un plazo medio de cobro adecuado

Gráfico 62 Proyección de Cuentas por Cobrar



Fuente: Faconza S.A

Elaborado por: Maritza Jumbo

Activo Fijo.

Los activos fijos son más permanentes que los activos circulantes y están pensados para el uso a largo plazo. Para todas las empresas el control de los Activos Fijos es una responsabilidad tanto de la Gerencia como del Departamento de Contabilidad, es por ello que como encargadas se debe considerar algunos puntos para su control.

Propuesta de políticas de activos fijos

FACONZA S.A. 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.

Los activos asignados a cada dependencia queden bajo la responsabilidad de los empleados (Jefes del Área) no solamente en cuanto a su custodia sino también en cuanto al manejo y conservación; que a su vez puede ser delegado a sus subalternos sin perder el sentido de la responsabilidad principal.

Se propone que la responsabilidad del manejo físico de activos fijos esté centralizada en la Gerencia Administrativa a través de un Coordinador de Activos Fijos, que responda por la ejecución y coordinación de todas las actividades referentes a la operación de las políticas que se proponen en este manual y aplicativo de control con que actualmente se manejan los activos de la empresa.

Así mismo, las Áreas deben asumir la responsabilidad directa del manejo y control físico para apoyar los requerimientos de control exigidos por la Gerencia Administrativa en cuanto a movimientos, transferencias, salidas y reingresos por reparaciones, mantenimiento y demás situaciones que se puedan presentar.

FACONZA S.A., 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.

La Gerencia Administrativa a través de su departamento de contabilidad hará depreciaciones de los activos de acuerdo al método contable técnicamente reconocido y coherente al uso o deterioro del activo pero de manera uniforme y teniendo en cuenta la vida útil de cada línea de activos tal como lo establecen las normas contables.

Pasivos.

Cuentas por Pagar Proveedores: FACONZA S.A., negociará con sus principales acreedores que, el pago por la adquisición de bienes/servicios se establezca en un 50% al contado y la diferencia a crédito, que deberá ser cancelado de la siguiente manera: el 50% en un plazo de 45 días y el restante 20% 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.

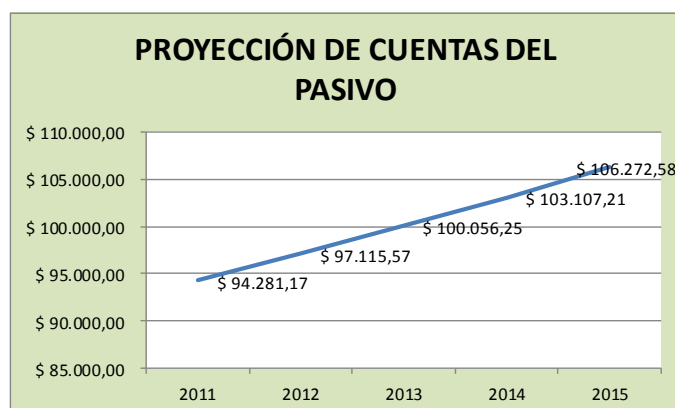
Cuentas por Pagar Entidades Financieras.- la empresa tiene un crédito de \$ 88.431,77 en la cual se utiliza el crédito para realizar publicidad y capacitar a al personal para que pueda brindar un mejor servicio.

Tabla 42 Proyección de Cuentas del Pasivo

PROYECCIÓN DE CUENTAS DEL PASIVO								
PASIVO CORRIENTE :	2010			2011	2012	2013	2014	2015
	72.851,90	62,10%						
Cuentas por Pagar: Proveedores	21.141,73	18,02%	18,02%	\$ 21.934,55	\$ 22.757,09	\$ 23.610,49	\$ 24.495,88	\$ 25.414,47
Cuentas por Pagar, Entidades Financieras	45.822,00	39,06%	39,06%	\$ 47.540,32	\$ 49.323,08	\$ 51.172,70	\$ 53.091,67	\$ 55.082,61
Otros Pasivos Acumulados	5.888,17	5,02%	5,02%	\$ 6.108,98	\$ 6.338,07	\$ 6.575,74	\$ 6.822,33	\$ 7.078,17
PASIVO NO CORRIENTE :								
Deudas a Largo Plazo	88.431,77	75,38%	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33	\$ 18.697,33
		0,00%	0,00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS				\$ 94.281,17	\$ 97.115,57	\$ 100.056,25	\$ 103.107,21	\$ 106.272,58

Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

Gráfico 63 Proyección del Total Pasivos 2013 – 2017



Fuente: Faconza S.A
Elaborado por: Maritza Jumbo

La gráfica N° 63 permite analizar las obligaciones de la empresa, entre las que esta la forma de pago que efectuará la compañía a sus acreedores por la

compra de insumos que servirán para la prestación del servicio, de conformidad con la política de pagos propuesta para los próximos cinco años.

Patrimonio.

Los valores que conforman este grupo son tomados del Estado de Resultados proyectado se incrementaría durante los 5 años.

A continuación se presenta el balance general proyectado para la compañía FACONZA S.A., en el período comprendido desde el año 2013 hasta el año 2017. La finalidad de realizar el balance general proyectado es obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años para la empresa FACONZA S.A

Tabla 43 Balance General Proyectado 2013-2017

BALANCE GENERAL FACONZA S.A. PERIODO 2013 - 2017						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE :	89.624,95	113.371,98	162.027,37	202.875,37	226.449,15	262.953,81
Caja y Bancos	56.700,04	57.267,05	57.839,72	58.418,11	59.002,29	59.592,32
Cuentas y documentos por Cobrar. Clientes	13.860,00	\$ 35.528,63	\$ 80.947,11	\$ 118.551,41	\$ 138.874,62	\$ 172.121,76
Préstamos a Empleados	826,80	835,07	843,42	851,85	860,37	868,98
Impuestos Pagados por Anticipado	9.843,11	9.941,54	10.040,96	10.141,37	10.242,78	10.345,21
Inventarios productos	8.395,00	9.799,70	12.356,16	14.912,63	17.469,09	20.025,55
ACTIVO FIJO :	371.366,55	371.366,55	371.366,55	371.366,55	371.366,55	371.366,55
Inmuebles (terreno)	225.000,00	225.000,00	225.000,00	225.000,00	225.000,00	225.000,00
Edificio	74.917,09	74.917,09	74.917,09	74.917,09	74.917,09	74.917,09
Instalaciones	50.790,61	50.790,61	50.790,61	50.790,61	50.790,61	50.790,61
Maquinaria, Equipo, etc.	134.863,21	134.863,21	134.863,21	134.863,21	134.863,21	134.863,21
Muebles y Enseres	16.559,07	16.559,07	16.559,07	16.559,07	16.559,07	16.559,07
Vehículos	17.678,57	17.678,57	17.678,57	17.678,57	17.678,57	17.678,57
Depreciación Acumulada (-)	- 148.442,00	- 148.442,00	- 148.442,00	- 148.442,00	- 148.442,00	- 148.442,00
TOTAL DEL ACTIVO :	463.724,13	484.738,53	533.393,92	574.241,92	597.815,70	634.320,36
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE :	72.851,90	\$ 79.550,94	\$ 81.832,96	\$ 84.200,56	\$ 86.656,95	\$ 88.205,44
Cuentas por Pagar. Proveedores	21.141,73	\$ 60.853,94	\$ 63.135,96	\$ 65.503,56	\$ 67.959,95	\$ 69.508,44
Cuentas por Pagar. Entidades Financieras	45.822,00	18.697,00	18.697,00	18.697,00	18.697,00	18.697,00
Otros Pasivos Acumulados	5.888,17					
PASIVO NO CORRIENTE :	88.431,77	\$ 81.420,13	\$ 71.334,55	\$ 53.912,07	\$ 19.720,01	\$ -
Deudas a Largo Plazo	88.431,77	\$ 81.420,13	\$ 71.334,55	\$ 53.912,07	\$ 19.720,01	\$ -
Pasivos Diferidos						
TOTAL DEL PASIVO:	161.283,68	\$ 160.971,07	\$ 153.167,52	\$ 138.112,63	\$ 106.376,96	\$ 88.205,44
PATRIMONIO NETO :	302.440,46	323.767,45	380.226,40	436.129,28	491.438,75	546.114,92
Capital Social	127.723,30	127.723,30	127.723,30	127.723,30	127.723,30	127.723,30
(-) Capital por Pagar	-					
Reservas Legales, Estatutarias, etc.	56.870,07	56.870,07	56.870,07	56.870,07	56.870,07	56.870,07
Reserva de Capital	28.053,72	28.053,72	28.053,72	28.053,72	28.053,72	28.053,72
Utilidades por Aplicar	83.325,89	\$ 111.120,36	\$ 167.579,31	\$ 223.482,19	\$ 278.791,66	\$ 333.467,83
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO :	463.724,13	\$ 484.738,52	\$ 533.393,92	\$ 574.241,91	\$ 597.815,71	\$ 634.320,36

Fuente: Faconza S.A.
Elaborado por: Maritza Jumbo

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa Faconza S.A no cuenta con una Estructura Organizacional de acuerdo con los principios administrativos por lo que su decisiones son tomadas indistintamente por diferentes áreas que no corresponden a las de sus funciones y responsabilidades.
- La empresa no aborda el diagnósticos de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado; así como tampoco la evaluación, no se centra en el empleo de razones a fin de conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y movilización de los factores productivos.
- En cuanto a la atención del mercado de servicios, la empresa automotriz Faconza S.A., no cumple con las exigencias del mismo, lo que le debilita en ambiente competitivo donde la diferenciación es vital, y es imperativo aceptar los requerimientos del consumidor.

- Faconza S.A., no maneja un modelo de gestión financiera que le permita precisar los objetivos trazados al formular y desarrollar las estrategias y políticas financieras relacionadas con la administración de las disponibilidades monetarias, la inversión productiva y el financiamiento de la operación y de la expansión empresarial.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la empresa Faconza S.A., elabore el organigrama estructural institucional con los departamentos correspondientes a cada área de acuerdo a sus funciones a fin de tomar decisiones y políticas oportunas y adecuadas.
- Se recomienda realizar periódicamente el análisis de los balances y de indicadores financieros para conocer la situación actual de la empresa y así poder tomar acciones preventivas que permitan generar mejores resultados financieros y económicos.
- Satisfacer las exigencias del mercado para lo cual Faconza S.A., debe comprender que toda negociación con los cliente tenga la debida satisfacción tiene tres pilares; proporcionar el servicios convenido, incentivar la adquisición del servicio, en el tiempo pactado.
- La empresa debe implementar el modelo de gestión financiera desarrollada en la presente tesis, pues su aplicación brindará un adecuado proceso de planificación y control de sus recursos económicos, además de brindar información financiera para una adecuada toma de decisiones.

5.3 BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Alberto, O. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Mexico :
Limusa.

J, V. H. (2001). *Administración Financiera*. Madrid : Mc Graw Hill.

Lawrance, G. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Harla

M., C. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Madrid: Graw Hill.

Van Horne J, W. W. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Madrid
: Pearson.