



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

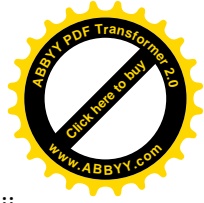
**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA  
EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE, UBICADA EN  
LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.”**

**ESTEFANI PAULINA ESPINOSA ESPINOSA**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**DIRECTOR: ING. ALVARO CARRILLO  
CODIRECTOR: ING. LUIS TIPAN**

**AÑO 2014**



**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**CPA**

**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

**DIRECTOR:** Ing. Álvaro Carrillo P., MBA

**CODIRECTOR:** Ing. Luis Tipán Tapia, MBA

**CERTIFICAN:**

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a ESTEFANI ESPINOSA que lo entregue al Director de Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA.

Sangolquí, Enero 2014

---

Ing. Álvaro Carrillo P, MBA  
DIRECTOR

---

Ing. Luis Tipán, MBA  
CODIRECTOR



# UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

### CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

#### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Estefani Paulina Espinosa Espinosa

#### DECLARA QUE:

El proyecto de grado denominado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

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

Sangolquí, Enero de 2014

---

(f) ESTEFANI ESPINOSA



# **UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE**

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

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

#### **AUTORIZACIÓN**

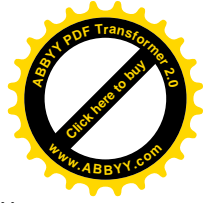
Yo, ESTEFANI PAULINA ESPINOSA ESPINOSA

Autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Enero de 2014

---

**(f) ESTEFANI ESPINOSA**



v

## **DEDICATORIA**

*Si caes es para levantarte, si te levantas es para seguir, si sigues es para llegar a donde quieres ir y si llegas es para....saber que lo mejor está por venir (Elbano Mendoza), citar esta frase es citar mi vida.*

*Por eso doy gracias a Dios que con su guía celestial me permitió culminar una etapa importante e imprescindible de mi vida, a mis Padres que han sido mi motor y fuerza para luchar el día a día, a mis hermanas Lis y Mei, que las amo mucho y me han ayudado a superar cada uno de los tropiezos que se me han presentado.*

*Y por último pero no menos especial a mis queridos sobrinos que me llenan la vida de esperanza y felicidad.*

*Gracias a todos, Gracias a Dios.*



## AGRADECIMIENTO

*Pensar que la palabra agradecimiento me resulta tan corta cuando hay muchas personas a quienes debería nombrar, pensar que el agradecimiento se hizo para simplificar el aprecio y consideración a cada una de las personas que colaboraron de una u otra manera para que culmine uno de mis objetivos.*

*Por esto, quiero en primer lugar nombrar a Dios nuestro señor y a través de estas cuatro letras un sentimiento de agradecimiento sublime por permitir transitar en esta vida y gozar de este logro.*

*Agradezco a mis padres, quienes han sido mi guía y aliento, quienes han confiado en mí y me han brindado su apoyo incondicional.*

*Extiendo mi más sincero y afectuoso agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica del Ejército, en especial al Ing. Álvaro Carillo y al Ing. Luís Tipa, Director y Codirector respectivamente, por su noble labor y ayuda en la culminación de mi carrera universitaria y saber que el salir de aquí, es salir a triunfar.*

*A la vez agradezco al Dr. Byron Cárdenas Cerda, quien me abrió las puertas de su empresa y me ha permitido crecer en ella.*

**Gracias**



# INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA ..... i

CERTIFICADO DE TUTORÍA..... ii

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....iii

AUTORIZACIÓN .....iv

*DEDICATORIA* ..... v

*AGRADECIMIENTO* .....vi

INDICE DE CONTENIDOS.....vii

ÍNDICE DE TABLAS.....xiii

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....xv

RESUMEN ..... xvii

ABSTRACT ..... xviii

CAPÍTULO I ..... 1

GENERALIDADES ..... 1

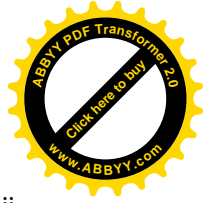
1.1. TEMA..... 1

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 1

1.3. OBJETIVOS..... 4

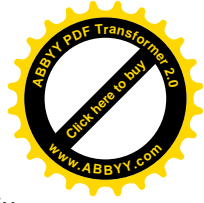
1.3.1. Objetivo General ..... 4

1.3.2. Objetivos Específicos..... 4



1.4.	JUSTIFICACIÓN .....	5
1.5.	DELIMITACIÓN .....	8
1.5.1.	Delimitación Espacial.....	8
1.5.2.	Delimitación Temporal.....	8
1.6.	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE.....	9
1.6.1.	Reseña Histórica.....	9
1.6.2.	Ubicación .....	4
1.6.3.	Base Legal .....	5
1.6.4.	Estructura Organizacional.....	6
1.6.5.	Estructura Funcional.....	7
1.6.6.	Misión .....	8
1.6.7.	Visión.....	8
1.6.8.	Objetivos.....	8
1.6.8.1.	Objetivo General .....	8
1.6.8.2.	Objetivos Específicos .....	9
1.6.9.	Metas.....	9
1.6.10.	Políticas.....	10
1.6.11.	Línea de Productos .....	11
1.7.	MARCO DE REFERENCIA.....	15
1.7.1.	Fundamento Teórico.....	15
1.7.2.	Marco Conceptual .....	21





CAPÍTULO II 26

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ..... 26

2.1. ANÁLISIS MACROAMBIENTE ..... 26

2.1.1. Factor Económico ..... 26

2.1.1.1. La inflación ..... 26

2.1.1.2. Tasas de Interés ..... 27

2.1.1.3. Desempleo ..... 29

2.1.1.4. Canasta Familiar ..... 30

2.1.1.5. Producto Interno Bruto ..... 31

2.1.2. Factor Político ..... 31

2.1.3. Factor Social ..... 32

2.1.4. Factor Demográfico ..... 34

2.1.5. Factor Tecnológico ..... 35

2.1.6. Factor Ecológico ..... 36

2.2. ANÁLISIS MICROAMBIENTE ..... 37

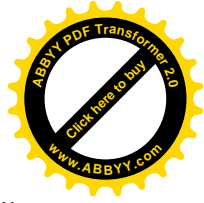
2.2.1. Proveedores ..... 37

2.2.2. Clientes ..... 39

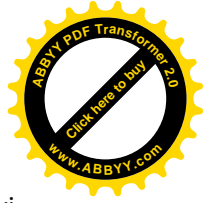
2.2.3. Competencia ..... 39

2.3. ANÁLISIS INTERNO ..... 40

2.3.1. Área Administrativa ..... 40



		x
2.3.2.	Área de Comercialización .....	42
2.3.3.	Área Financiera .....	45
2.3.4.	Área Logística .....	46
2.4.	ANÁLISIS FODA .....	47
2.4.1.	Fortalezas .....	47
2.4.2.	Oportunidades .....	48
2.4.3.	Debilidades .....	49
2.4.4.	Amenazas .....	49
3.	CAPÍTULO III .....	51
	ESTUDIO DE MERCADO .....	51
3.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	51
3.2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	52
3.3.	PLAN MUESTRAL .....	54
3.3.1.	Población .....	54
3.3.2.	Tamaño de Muestra .....	54
3.3.3.	Diseño de Cuestionario .....	56
3.3.4.	Resultados de la Investigación de Mercado .....	63
3.3.5.	Fortalezas y Debilidades del Estudio de Mercado .....	79
3.3.5.1.	Proveedores .....	79



- 3.3.5.2. Clientes ..... 80
  
- 4. CAPÍTULO IV ..... 82
  
- DIAGNÓSTICO FINANCIERO ..... 82
  
- 4.1. ESTADOS FINANCIEROS ..... 83

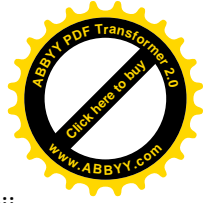
  - 4.1.1. Balance General ..... 83
  - 4.1.2. Estado de Resultados ..... 85
  - 4.1.3. Análisis Vertical Estado de Resultados BYCACE ..... 86

- 4.2. RAZONES FINANCIERAS ..... 87

  - 4.2.1. Razones de Liquidez ..... 87
  - 4.2.2. Razones de Apalancamiento ..... 89
  - 4.2.3. Razones de Actividad ..... 89
  - 4.2.4. Razones de Rentabilidad ..... 90

- 4.3. PUNTO DE EQUILIBRIO ..... 92
- 4.4. MATRIZ DE SITUACIÓN FINANCIERA ..... 93
  
- 5. CAPITULO V ..... 95
  
- MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA ..... 95

  - 5.1. DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO ..... 95
  - 5.2. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA FINANCIERA ..... 96



5.2.1. Misión Financiera ..... 97

5.2.2. Definición de Objetivos Empresariales..... 97

5.3. OBJETIVOS FINANCIEROS..... 99

5.4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS ..... 99

5.4.1. Definición de Estrategias Financieras..... 99

5.4.2. Formulación de Estrategias Financieras para BYCACE..... 101

5.5. PRESUPUESTOS ..... 103

5.6. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA ..... 106

5.6.1. Estado de Resultados ..... 106

5.6.2. Flujo de Efectivo ..... 108

5.7. ANÁLISIS DE VERTICAL DE ESTADO DE RESULTADOS ..... 110

5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA ..... 111

6. CAPÍTULO VI..... 118

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 118

6.1. CONCLUSIONES ..... 118

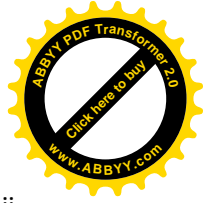
6.2. RECOMENDACIONES ..... 120

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 122

PÁGINAS ELECTRÓNICAS ..... 125



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Principales Distribuciones y Representaciones.....	12
Tabla 2	Línea de productos .....	11
Tabla 3	Inflación.....	27
Tabla 4	Tasas Activas.....	28
Tabla 5	Tasas Pasivas.....	29
Tabla 6	Población Ecuador .....	35
Tabla 7	Cálculo Muestra Proveedores.....	55
Tabla 8	Cálculo Muestra Clientes .....	55
Tabla 9	Promedio.....	64
Tabla 10	Crédito .....	65
Tabla 11	Calidad de Pago.....	66
Tabla 12	Capacidad.....	67
Tabla 13	Liquidez.....	68
Tabla 14	Rentabilidad .....	69
Tabla 15	Tamaño.....	70
Tabla 16	Porcentaje.....	71
Tabla 17	Promedio.....	72
Tabla 18	Crédito .....	73
Tabla 19	Calidad del Servicio .....	74
Tabla 20	Productos.....	75

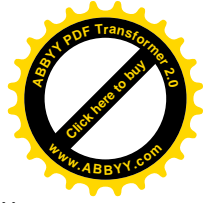
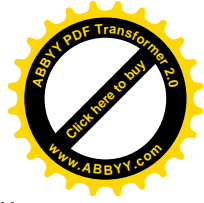


Tabla 21	Financiera .....	76
Tabla 22	Tamaño .....	77
Tabla 23	Porcentaje .....	78
Tabla 24	Balance General BYCACE .....	84
Tabla 25	Estado de Resultados BYCACE .....	85
Tabla 26	Análisis Vertical Estado de Resultados BYCACE .....	87
Tabla 27	Liquidez .....	88
Tabla 28	Apalancamiento .....	89
Tabla 29	Actividad.....	90
Tabla 30	Rentabilidad .....	91
Tabla 31	Punto de Equilibrio.....	92
Tabla 32	Índices Financieros.....	93
Tabla 33	Presupuesto Plan Financiero .....	104
Tabla 34	Estado de Resultados Presupuestado .....	107
Tabla 35	Flujo de Efectivo.....	108
Tabla 36	Análisis Vertical .....	110
Tabla 37	Evaluación Financiera.....	116



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Organigrama Estructural de la empresa Byron Cárdenas Cerda BYCACE.....	6
Ilustración 2	Organigrama Funcional de la Empresa Byron Cárdenas Cerda BYCACE.....	7
Ilustración 3	Promedio .....	64
Ilustración 4	Crédito .....	65
Ilustración 5	Calidad de Pago .....	66
Ilustración 6	Capacidad.....	67
Ilustración 7	Liquidez .....	68
Ilustración 8	Rentabilidad.....	69
Ilustración 9	Tamaño.....	70
Ilustración 10	Porcentaje.....	71
Ilustración 11	Promedio .....	72
Ilustración 12	Crédito .....	73
Ilustración 13	Calidad del Servicio .....	74
Ilustración 14	Productos.....	75
Ilustración 15	Financiera.....	76
Ilustración 16	Tamaño.....	77
Ilustración 17	Porcentaje.....	78

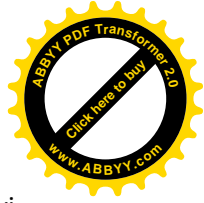


Ilustración 18 Presupuesto Plan Financiero..... 105





## RESUMEN

La empresa BYRON CARDENAS CERDA "BYCACE", nació el 4 de marzo de 1984, conformada por dos socios y con un capital social de S/. 20'000.000,= contaba con un solo local, ubicado en la ciudad de Latacunga en la Av. 5 de Junio 53-27 y Av. Eloy Alfaro, local que se mantiene hasta la actualidad y que hoy se ha convertido en el centro de operaciones de toda la empresa, contando con 4 empleados desde sus inicios, la empresa estuvo dedicada al giro de negocio Ferretería y Acabados para la construcción y posteriormente implementando su cartera de productos con; sistemas de agua potable y alcantarillado, lubricantes, llantas y sistemas de medición para agua. La necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera nace por el incremento que ha tenido la empresa en sus ventas durante los últimos años como resultado de su excelente calidad de servicio y de productos, y sobre todo por la apertura de créditos hipotecarios que ha implementado el gobierno nacional y que ha fortalecido al sector de la construcción, siendo BYCACE un gran proveedor del mismo. Así con el modelo de gestión se logrará mantener una estructura financiera saludable para tener un crecimiento sostenible a futuro dentro de su mercado de negocios

### PALABRAS CLAVES

- Administración - Contabilidad
- Presupuestos
- Indicadores Financieros



## ABSTRACT

The company Byron CÁRDENAS CERDA "BYCACE", was born on March 4 1984, formed by two partners and with a share capital of S/. 20 '000,000 ,= had with a local only, located in the Latacunga's City in the Av 5 June 53-27 and Av. Eloy Alfaro, local which is maintained until the present and that today has become the center of operations of the entire company, counting with 4 employees from its beginnings, the company was devoted to turning business hardware and finishes for the construction and subsequently implementing its product portfolio with; drinking water and sewerage systems, lubricants, tires and measurement systems for water. The need of designing a financial management model is born by the increment that has had the company his sales during last years as result of his excellent quality of service and of products, and above all by the opening of hypothecary credits that national government has implemented and that has strengthened to I sector to construction, being BYCACE a big supplier of the same. So with the management model he will manage to keep a financial structure healthy to have a sustainable growth to future in his business market.

## KEYWORDS

- Manage
- Budgets
- Financial Indices
- Market
- Accounting



# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

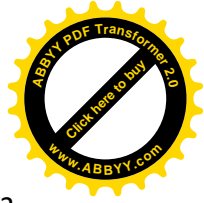
### 1.1. TEMA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### El problema

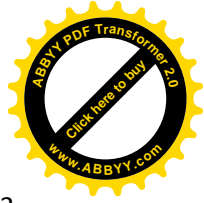
La empresa BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE está dedicada a la comercialización de Materiales de Construcción, Sistemas de Agua Potable, Lubricantes y Llantas; mostrando, un constante crecimiento fomentado por la confianza de los primeros clientes que rápidamente se multiplicaron hasta el día de hoy que cuenta con una extensa cartera de clientes de entidades públicas y privadas que han permitido a la empresa mantenerse en un mercado competitivo como el de la actualidad.



El presente proyecto persigue un fin, el mismo que es contribuir de manera subjetiva con un análisis general de aspectos internos y externos que influyen en el crecimiento y desarrollo de la empresa en el mercado ferretero. Hablando financieramente a través de la disponibilidad de datos como son los estados financieros basados en la contabilidad que se lleva para determinar la situación financiera actual que mantiene la empresa y así poder determinar la solidez de la misma.

Un diagnóstico determinará las fortalezas y debilidades en cuanto a la administración, manejo y control de las actividades y funciones de quienes conforman la empresa, involucrando a clientes y proveedores, ya que de ellos depende el surgir del negocio. Determinar en qué ciclo de vida se encuentra la empresa de acuerdo a su portafolio de clientes, volumen de ventas, su capacidad de endeudamiento, su cartera de crédito, etc. Dicha información permitirá determinar el riesgo de la empresa y demostrará el nivel de estabilidad y posesión dentro del mercado ferretero de la ciudad de Latacunga.

En fin determinar si el manejo financiero de la empresa en todo lo que conlleva formarla, se está llevando adecuadamente, caso contrario determinar medidas correctivas, aplicar nuevas técnicas, métodos y herramientas que permitan a la empresa mantenerse en un mercado competitivo como el de la actualidad. BYCACE presenta los siguientes problemas:



- Crecimiento acelerado de las ventas y utilidades.
- No existe un análisis financiero técnico y formal que permita evaluar los niveles de liquidez, rentabilidad y riesgo de la empresa.
- Se carece de un plan financiero de mediano y largo plazo.
- No existe una evaluación del entorno para la toma de decisiones.

Razones por las cuales se ha detectado que existe una carencia de un modelo de gestión financiera en BYCACE. El problema a resolver es:

¿Mediante un Modelo de Gestión Financiera, BYCACE puede mantener niveles adecuados de rentabilidad, liquidez, riesgo para afrontar su crecimiento financiero?

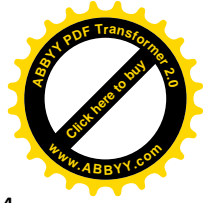
**Macro:** Planificación Financiera de la empresa.

**Meso:** Evaluación financiera de la empresa.

**Micro:** Propuesta de estrategias y programas de acción financieras.

Los problemas específicos son:

- ¿Por qué se deben utilizar el Diseño de un modelo financiero para el mejoramiento estratégico de la empresa?
- ¿Cuáles son los síntomas económicos y financieros que indican la necesidad de aplicar una mejora financiera?



- ¿Es posible mejorar el nivel productivo de la empresa en base a una mejora financiera con énfasis en un diseño de modelo financiero?
- ¿De qué manera la presente investigación va a contribuir a mejorar el problema de investigación detectado?

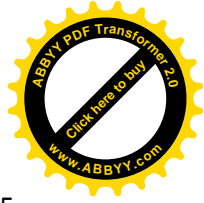
### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Diseñar un modelo de gestión financiera para la empresa BYCACE con la finalidad de lograr un equilibrio entre la liquidez, rentabilidad y riesgo, para afrontar el crecimiento en el mercado.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer el FODA.
- Realizar un estudio de mercado para conocer las expectativas financieras de los clientes y proveedores.
- Aplicar herramientas financieras para evaluar la liquidez, rentabilidad, gestión y apalancamiento de la empresa.
- Estructurar el Plan financiero para formular las estrategias de acción.



- Presupuestar los estados financieros para formular los indicadores de gestión financiera.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

Al momento que se decide constituir una empresa lo lógico es dinamizar las actividades las mismas que permitan mejorar las gestiones administrativas, financieras, contables y de cualquier índole con relación al negocio. Es así que, la empresa BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE requiere un MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA de la empresa para determinar si el manejo es el adecuado y está permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Es conocido que el negocio ferretero provee de importantes insumos al negocio de la construcción y por lo tanto el estudio paralelo de ambos sectores resulta imprescindible para tener una mejor visión de sus comportamientos futuros

Para el dueño, administradores y trabajadores en general es imprescindible la realización de un análisis de la estabilidad actual de la empresa, basada en datos históricos ya que de esta manera se verá reflejado si las inversiones o negociaciones realizadas han sido las adecuadas, y



proyecciones futuras de que se pretende que la empresa logre alcanzar ya sea posesionándose o liderando el sector ferretero en la Ciudad de Latacunga.

Además analizar la estabilidad o inestabilidad que el gobierno puede proporcionar al sector involucrado en la actividad de la empresa, es por esto que se debe hacer énfasis y verificar si la empresa cumple adecuadamente con sus obligaciones frente a un gobierno. En una empresa aunque el riesgo queda inevitablemente ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, resulta imposible eliminarlo, ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo y midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo.

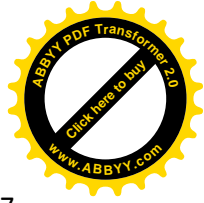
### **Interés por investigar**

BYCACE requiere la un estudio de evaluación financiera para diseñar y proponer un modelo de gestión por el alto crecimiento en ventas y utilidades que ha desarrollado en los últimos años.

### **Novedad**

Aunque en este trabajo no se trata de proponer un nuevo método o teoría, sino más bien un análisis respecto a la situación económica - financiera de un negocio será necesario realizar un estudio crítico de los datos





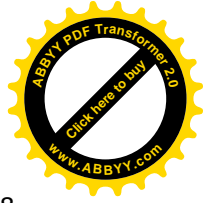
recopilados; luego efectuar una organización del material siguiendo los objetivos y temas de la tabla de contenidos, condensando la información a partir del estudio crítico de los datos y en base a ello definir un resumen en forma de conclusiones. Esto significa que habrá que cumplir un proceso metodológico considerando siempre la especialidad académica, para de esta manera obtener los resultados esperados.

### **Utilidad**

Los beneficios a obtenerse son muy interesantes debido a que la propuesta apunta a una rentabilidad y sostenibilidad planificada a largo plazo para el negocio partiendo de un análisis económico – financiero. La planificación financiera se encarga de cuantificar propuestas de mercadotecnia y evaluar costos a través de la implementación de una contabilidad analítica y diseño de los estados financieros.

### **Impacto**

Se produce un impacto en la estructura financiera de la empresa, en el crecimiento y desarrollo de su personal, en el aporte a la comunidad con materiales de calidad y de procedencia nacional y en la provisión de recursos al sector de la construcción.



## **Factibilidad**

En cuanto a la factibilidad de ejecutarse el presente proyecto, se debe señalar que la empresa BYCACE ha dado su apertura para el estudio, además como egresada de la ESPE laboró en la empresa donde se desarrollará el estudio.

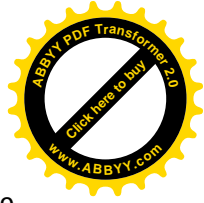
### **1.5. DELIMITACIÓN**

#### **1.5.1. Delimitación Espacial**

De acuerdo al tema propuesto, la presente investigación se realizará en la zona geográfica correspondiente a las instalaciones de BYCACE, ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

#### **1.5.2. Delimitación Temporal**

Los datos de campo la información para la realización del presente trabajo investigativo será tomada con una aproximación a los últimos cinco años.



## **1.6. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA BYRON CÁRDENAS CERDA BYCACE**

### **1.6.1. Reseña Histórica**

La empresa BYRON CARDENAS CERDA “BYCACE”, nació el 4 de marzo de 1984, conformada por dos socios y con un capital social de S/. 20'000.000,=, según la ley de Compañías vigente a la fecha de su creación, contaba con un solo local, ubicado en la ciudad de Latacunga en la Av. 5 de Junio 53-27 y Av. Eloy Alfaro, local que se mantiene hasta la actualidad y que hoy se ha convertido en el centro de operaciones de toda la empresa, desde sus inicios, la empresa estuvo dedicada al giro de negocio Ferretería y Acabados para la construcción, con una masa laboral de 4 personas.

Con el pasar de los años la empresa fue creciendo, creando nuevas sucursales y líneas de negocio, tanto en la ciudad de Latacunga como fuera de ella, pero por razones diversas y ajenas a la voluntad de los propietarios, tuvieron que cerrar sus puertas.

Estas sucursales fueron:

- Bycace – Electrodomésticos.
- La Ferretería



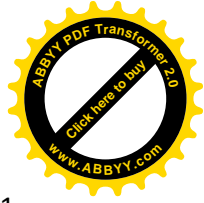
- Ferretería Vargas
- Bycace Espectáculos.

La sucursal BYCACE – Electrodomésticos, nace el 16 de Mayo de 1992, dedicada única y exclusivamente a la línea de electrodomésticos, con distribuciones de productos ECASA, SONY entre otras, y en donde ciertas negociaciones de gestión de ventas al por mayor hacia distintos puntos de nuestro país incrementaron la cartera de cuentas por cobrar que con el tiempo se convertirían en cuentas incobrables, lo que repercutió en su futuro cierre el 23 de febrero de 1996.

La sucursal “La Ferretería”, nace el 1 de Junio de 1994, ubicada en la ciudad de Latacunga, en la Av. 5 de Junio, frente al mercado cerrado, con dos miembros en calidad de empleados, el primero como administrador y el segundo en calidad de vendedor – despachador, las líneas a manejarse en esta sucursal fueron:

1. Artículos de ferretería
2. Electrodomésticos

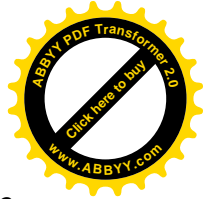
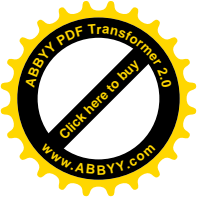
Poniéndose en evidencia una falta de control desde la Matriz de la empresa hacia esta sucursal, se comenzaron a producir pérdidas en los



ejercicios contables, razón que repercutió en la suspensión y posteriormente clausura definitiva de esta sucursal el día 31 de Marzo de 1995.

En lo concerniente a la sucursal Ferretería Vargas, ubicada en la ciudad de Quito, en la Calle Vargas tras el Banco Central de Ecuador, fue creada el 6 de Abril de 1997, con un personal de dos miembros: Una cajera y un Administrador, lastimosamente esta sucursal fue objeto de un asalto y robo de una gran parte de los productos listos para su comercialización cuantificados en varios millones de sucres, lo que repercutió en la liquidación de los materiales restantes y su posterior venta, el 23 de agosto de 1998.

Otra de las líneas que formaba parte de la empresa BYCACE, era la denominada BYCACE Espectáculos, la cual manejaba todo lo concerniente a las presentaciones musicales, tanto nacionales como internacionales, esta división fue creada el 25 de mayo de 1997, arrancando con un espectáculo de carácter Internacional, con la presentación de los grupos Salsa Kids (Puerto Rico) y Joe Luciano (Brasil), espectáculo presentado el 10 de Junio del mismo año en la Plaza de toros San Isidro Labrador en la ciudad de Latacunga, luego de esto se presentaron varios conciertos en Latacunga, Ambato y Santo Domingo de los Colorados, en donde se destacó la presencia de artistas de la talla de Alci Acosta, Proyecto Uno, Salserín y una gran gala de artistas nacionales como Silvana, Tercer Mundo entre otros, luego de la presentación

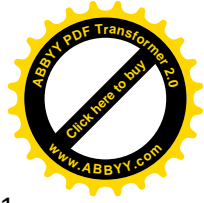


del grupo Salserín (Venezuela) en Marzo de 1998, y al no obtenerse los resultados esperados se decidió suspender esta línea de la empresa.

A través de los años y dadas las experiencias con las sucursales, la empresa decidió incrementar sus líneas de productos para lograr ubicarse en el sitio que se encuentra hoy, así pues la empresa goza con distribuciones trascendentales dentro de los materiales que expende, las grandes empresas que han confiado en la capacidad de distribución de BYCACE S.A. son:

**Tabla 1 Principales Distribuciones y Representaciones**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>Acerías del Ecuador</b>	Varilla para la construcción
<b>Aceropaxi</b>	Tuberías y perfiles
<b>Hepresa</b>	Clavos, Alambres y Mallas
<b>Ecuacerámica</b>	Cerámicas, acabados para la construcción
<b>Cerámica Rialto</b>	Cerámicas, acabados para la construcción
<b>Kerámicos</b>	Cerámicas, acabados para la construcción
<b>Italpisos</b>	Cerámicas, acabados para la construcción
<b>Sika Ecuatoriana</b>	Impermeabilizantes, Acelerantes para la construcción
<b>Almacenes Juan El Juri</b>	Ferretería, motocicletas, bicicletas
<b>Cementos Chimborazo</b>	Cemento gris para la construcción
<b>Cementos Selva Alegre</b>	Cemento gris para la construcción
<b>Plastigama</b>	Tuberías para agua potable
<b>Novinternacional (Brasil)</b>	Duchas Eléctricas Corona
<b>Cementos del Nare (Colombia)</b>	Cemento Blanco
<b>Petróleos de Venezuela (PDV)</b>	Lubricantes para vehículos y maquinarias.
	Continúa....



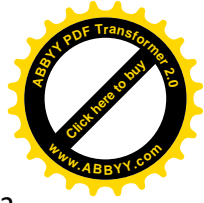
EMPRESA	PRODUCTOS
Venezuela Oil Corporation(VENOCO)	Grasa lubricantes para vehículos y maquinarias
Cecal	Carbonatos y aditivos
Adheplast	Pegamentos y accesorios plásticos
Plastivac	Gabinetes de Baño
Cablec	Cables y conductores eléctricos
Pintec	Pinturas Pintuco, en todas sus líneas
Indualca	Pinturas en todas sus líneas
Fanapisa	Pinturas Sherwin Williams,
Tubasec	Techos Eurolit, Eurotanques, Tubería de Cemento.
Proceplast	Tuberías para agua
Holviplas	Tuberías para desagüe

**Fuente:** Archivos BYCACE

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

Todo esto en lo que concierne a la línea de ferretería, además se mantiene las distribuciones en pro de conseguir la reapertura de la línea de electrodomésticos, que se mantenía hasta algunos años atrás, en esta línea se distribuye productos de las siguientes marcas: Durex, Ecasa, El Juri Hitachi, White Westing House.

La empresa también se destacó en la exportación de productos minerales, tales como la piedra pómez, con una variedad de presentaciones, a través de la gestión empresarial, el producto llegaba a países como Colombia, Venezuela y Panamá.



La empresa BYCACE también se destacó en la división de Ventas al Por Mayor, atendiendo varias zonas con los productos de distribución tanto regional como nacional, así pues se segmentó al mercado nacional en 5 zonas:

Ecuador Norte (Pichincha, Imbabura y Carchi),

Ecuador Capital (Quito),

Ecuador Centro 1 (Cotopaxi),

Ecuador Centro 2 (Tungurahua, Chimborazo, Bolívar),

Ecuador Costa (Esmeraldas, Manabí); y,

Ecuador Oriente (Sucumbios, Napo, Pastaza, Morona Santiago);

Dada la falta de organización en el departamento de ventas y de coordinación con el área de Bodegas y Transportes, y con el área de Cartera, ahora la división se mantiene atendiendo a un segmento menor del mercado

Desde el año de 1998 la empresa comenzó su gestión en torno al cumplimiento de uno de los objetivos planteados por este año, a través de la importación directa de productos, en un inicio se optó por los productos del mismo giro del negocio, tales como Cementos del Nare, Electrodo West Arco, Cerraduras Yale, todos estos productos de procedencia Colombiana.



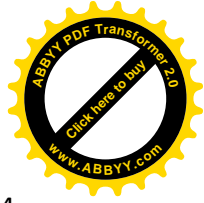


Otro de los países con el cual se mantienen negociaciones es Brasil, Se transaron Duchas Eléctricas Corona.

Del Perú se han importado conductores eléctricos negociándose, en la línea de cables para uso doméstico.

Una de las nuevas líneas en la cual la empresa está incursionando, la conforman los Repuestos Automotrices, a través de la cual se han realizado varias importaciones de distintas partes del mundo, los países con los cuales se ha mantenido relaciones comerciales son: Alemania, Estados Unidos, Taiwan, China, Japón.

Otra línea reciente es la de Lubricantes y Aceites, en la cual se ha realizado importaciones de Venezuela, las empresas con las cuales se han sostenido transacciones comerciales son Petróleos de Venezuela (PDV) S.A. y Venezuela Oil Corporation (Venoco) y en Estados Unidos con Fermogull, Trader International, entre otras.



### 1.6.2. Ubicación

Provincia:	Cotopaxi
Cantón:	Latacunga
Parroquia:	Eloy Alfaro
Sector:	La Estación
Calles:	Av. Eloy Alfaro y 5 de Junio

La oficina matriz se encuentra en Latacunga, y la empresa mantiene varias sucursales alrededor de todo el país y en algunos países con los cuales se están manteniendo relaciones comerciales,

#### **ECUADOR:**

1. LATACUNGA – Av. 5 de Junio 53-44 y Av. Eloy Alfaro.

Telf. 593 – 3 – 811 011 Fax. 593 – 3 – 812 783

2. QUITO – Av. Orellana 17-71 y Av. 10 de Agosto.

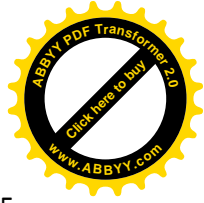
Telf. 593 – 2 – 2902000 Fax. 593 – 2 – 2541734

3. GUAYAQUIL – Av. Juan Tanca Marengo frente al Colegio Americano

#### **VENEZUELA:**

1. CARACAS – Av. Francisco de Miranda, Plz. Altamira. Edif. Adriática, Suite 41

Telf. 58 – 2 – 3258833 Fax. 58 – 2 – 3652845



## **ESTADOS UNIDOS:**

1. MIAMI BEACH FLORIDA – 80South Sohre Drive apart 408 A - 3341

Además BYCACE, conforma varias sociedades en otras ciudades de nuestro país:

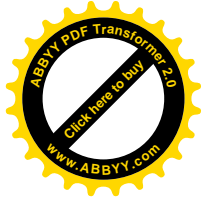
1. AMBATO – SOLO AGUA – Av. Atahualpa 84-18 diagonal A Gasolinera Ballesteros #1, Telefax. 593 – 3 – 846547,

2. CUENCA – GYCEM – Av. Gral. Villamil 25-79 Sector El Tablón.

### **1.6.3. Base Legal**

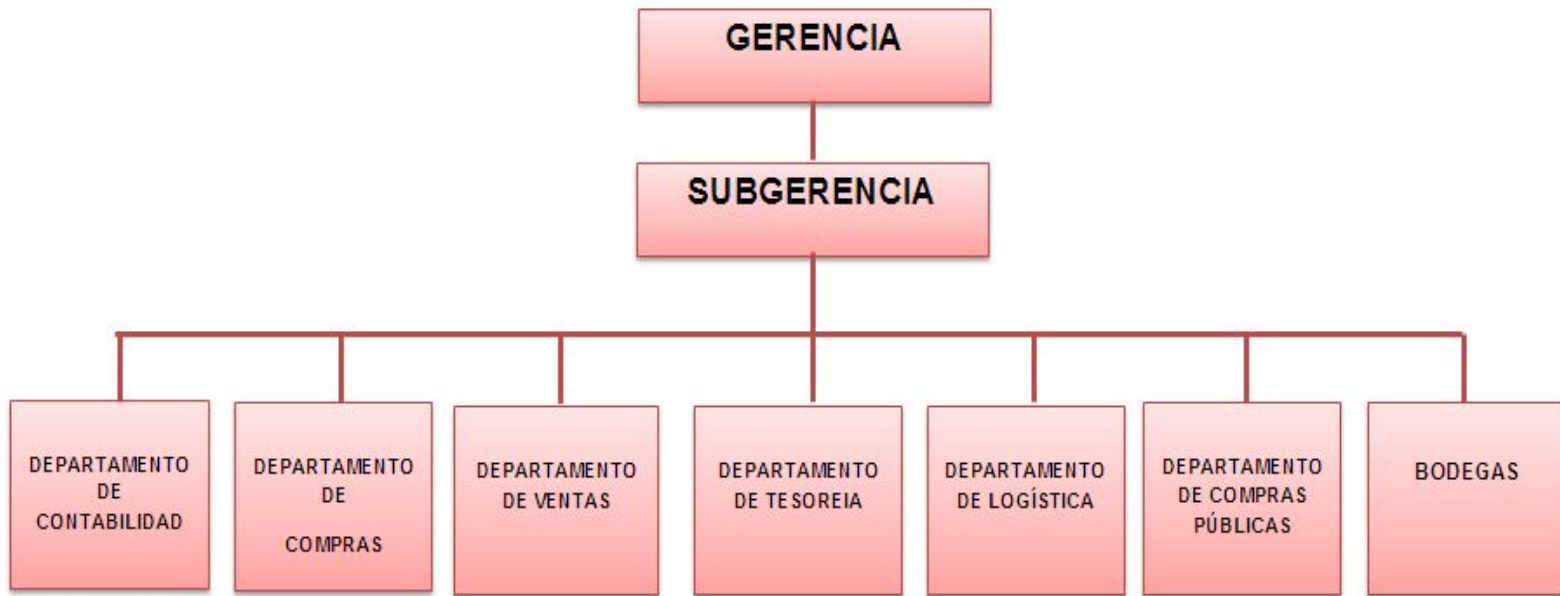
La empresa se encuentra dirigida por el Dr. Byron Cárdenas Cerda en calidad de Gerente General, y supervisada por la Ing. Mónica Valenzuela.

Para todos los fines legales, la empresa Byron Cárdenas Cerda BYCACE se encuentra domiciliada en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi y tiene relación laboral con 58 personas.



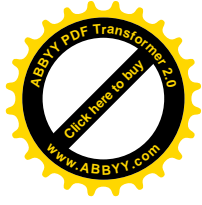
### 1.6.4. Estructura Organizacional

Ilustración 1 Organigrama Estructural de la empresa Byron Cárdenas Cerda BYCACE



**Fuente:** Archivos BYCACE

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



### 1.6.5. Estructura Funcional

Ilustración 2 Organigrama Funcional de la Empresa Byron Cárdenas Cerda BYCACE



**Fuente:** Archivos BYCACE  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



### **1.6.6. Misión**

Somos una empresa comercializadora de materiales para la construcción, repuestos automotrices, aceites, lubricantes y afines, líder en la región central del Ecuador, promotor permanente para el mejoramiento continuo de los productos y servicios, que satisfagan las expectativas de los clientes, y, constante generador de oportunidades de negocios en el marco de la Globalización

### **1.6.7. Visión**

En el 2017, formaremos el grupo económico líder en comercialización y servicios con tecnología de punta, atención personalizada, enmarcándose en una red de Calidad Total, con una organización participativa basada en gente excelente y apoyada en procesos ágiles y flexibles, con lineamientos claros y conocidos, en un ambiente de trabajo confortable dentro de un entorno abierto y competitivo

### **1.6.8. Objetivos**

#### **1.6.8.1. Objetivo General**

Proponer un plan general de comercialización a corto y largo plazo, que permita a la empresa competir y enfrentar la demanda fluctuante.



### 1.6.8.2. Objetivos Específicos

Establecer estrategias administrativas que le permitan a la empresa competir en el mercado durante el (los) año(s) siguiente(s) para expresar en términos monetarios el volumen de ventas de la empresa

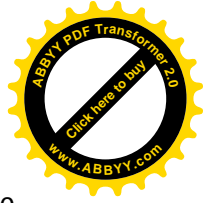
Establecer un programa general de órdenes de compra o pedidos de productos necesarios en el mercado ecuatoriano para su respectiva importación, comercialización y distribución.

Organizar el departamento de ventas y sus dependencias, y, a la vez optimizar las relaciones interdepartamentales desde y hacia el departamento.

### 1.6.9. Metas

Las metas de la empresa BYCACE, para el 2014 son:

- Superar las ventas del ejercicio 2013
- Dar mayor posicionamiento al nombre de la empresa y su prestigio a nivel Provincial.
- Poner énfasis en líneas nuevas, principalmente Llantas, lubricantes, filtros y medidores de agua.
- Revisar los índices de rotación de inventarios y promover promociones y descuentos en productos de baja rotación.



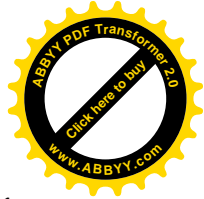
- Aprovechar de mejor manera la infraestructura empresarial y hacer efectiva la relación entre sucursales al servir a un mismo cliente.
- Definir y segmentar el mercado meta para este año y su tratamiento.
- Aprovechar las ventas a Instituciones Públicas a través del INCOP.

#### **1.6.10. Políticas**

Las Políticas generales de la empresa son:

- Cumplir a cabalidad con las funciones y actividades que conciernen al puesto que desempeñe
- Acatar órdenes y disposiciones en cuanto a horarios, actividades y eventos que puedan suscitarse de manera esporádica
- Los clientes especiales (principalmente instituciones gubernamentales y no gubernamentales) deberán ser atendidos con cotización o proforma, factura y nota de entrega; y, según el acuerdo con el cliente la entrega se realizará en las bodegas de la empresa, o de la institución si este fuera el caso
- El orden y la constancia en el cumplimiento del objetivo empresarial son fuentes de éxito en el progreso y crecimiento de la misma.





### 1.6.11. Línea de Productos

La empresa Byron Cárdenas Cerda BYCACE, tiene muy variadas líneas de productos en lo concerniente a productos de ferretería, además de las nuevas líneas innovadoras encaminadas hacia otra clase de mercado.

La codificación de las líneas de productos se basa en una serie alfanumérica conformada de la siguiente manera:

**Tabla 2 Línea de productos**

<b>LÍNEA DE PRODUCTOS</b>
<b>A. ACABADOS PISOS Y PAREDES</b>
AA. Cenefas y listelos cerámicos
AB. Decorados en cerámicas
AC. Cerámicas para pisos y paredes
AD. Pisos de vinilo
AE. Cerámicas Gres y Discontinuos
<b>B. ARTICULOS CAUCHO Y PLASTICO</b>
BA. Cabos, piolas plásticas, de nylon, de yute algodón, etc.
BB. Mangueras de todo tipo agua, gas oxígeno
BC. Barrederas, alfombras de baño, filos de gradas
BD. Plásticos de construcción, Natural, Reprocesado
<b>C. CEMENTOS Y ADITIVOS</b>
CA. Pegamentos, Cola blanca, Cemento de Contacto, pegatubo, masilla corrida Resinas, etc.
CB. Cemento Gris, Blanco, Pigmentos, Litopón, Albalux, Carbonato de Calcio, Cementina, Porcelana.
CC. Aditivos para hormigón, diluyentes para pintura, limpiadores, selladores
Continúa....



## LÍNEA DE PRODUCTOS

**CD. Preservantes para madera (Barniz, Caústico, Maderol, Merulex)**

**CE. Aceites y Lubricantes**

### **D. FERRETERIA**

**DA. Productos de Sujeción (Abrazaderas, Arandelas, cáncamos, clavos, pernos, aldabas, bisagras, picaportes)**

**DB. Cintas de Embalaje, masking, scotch, teflón**

**DC. Electrodo, Solda en Varilla, Pasta**

**DD. Agarraderas, tiraderas, botones de cajón, rieles de cajón, ganchos adhesivos.**

**DE. Seguridad Industrial (Casco, gafas, botas, guantes)**

**DF. Productos de uso y mantenimiento doméstico (Gas de protección, bacerola, lustres, ceras, polwax, insecticidas)**

**DG. Calefones Campanas extractoras de olor**

**DH. Bombas, motores y equipo industrial**

**DI. Accesorios de seguridad (candados, cerraduras)**

**DJ. Artículos de Sujeción Acero, Cadena, Cable, Tensores, guardacabos, grilletes.**

**DK. Productos de caza y pesca (Carabinas, Cartuchos, nylon para pescar)**

**DL. Tacos fisher, regatones, empaques pvc, capuchones, rejillas, trampas de piso**

**DM. Herramientas de corte y perforación (Brocas, discos de corte, arcos de sierra)**

**DN. Herramientas de terminación (Champadoras, Bailejos, lianas, lijas, discos de desbaste)**

**DO. Herramientas de medición y trazado (Cintas métricas, flexómetros, escuadras, niveles, romanillas)**

**DP. Herramientas Agrícolas y de Construcción (Zapapicos, azadones, rastrillos, escobillas, carretillas)**

**DQ. Herramientas de Sujeción y apriete (llave mixta, pico, desarmadores, entenallas, playos de presión, prensa)**

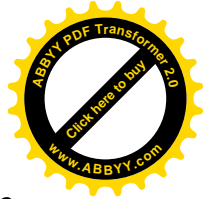
**DR. Herramientas de Golpe. (Martillos, formones, puntas, pata de cabra)**

**DS. Poleas y rodamientos, ruedas industriales, garruchas**

### **E. SANITARIOS Y ACCESORIOS**

**EA. Juegos de Sanitarios Completos**

**Continúa....**



## LÍNEA DE PRODUCTOS

**EB. Accesorios de baño por piezas, solo loza**

**EC. Sanitarios por piezas, (Inodoro, Lavamanos), incluido accesorios.**

**ED. Repuestos para sanitarios, herrajes**

**EE. Accesorios para baño loza, metálico, plástico**

**EF. Fregaderos de Cocina y Pocetas**

### F. GRIFERIAS

**FA. Griferías de uso residencial**

**FB. Juegos Angulares y mangueras de conexión.**

**FC. Sifones y desagües, juegos y por piezas**

**FD. Empaques reductores.**

### G. HIERRO, ALMABRES Y MALLAS

**GA. Alambres Galvanizados y Recocidos**

**GB. Alambre de púas**

**GC. Mallas Armex, cerramiento, 32zn, Nervometal.**

**GD. Varilla para construcción A/S, trefilada y lisa.**

**GE. Vigas, viguetas y columnas**

**GF. Hojas de recubrimiento, Techos (Zinc, zincal, eurolit, eternit, ardex, galvalume)**

### H. MATERIAL ELECTRICO

**HA. Boquillas, placas, tacos toma corrientes, enchufe.**

**HB. Breakers, bases y tableros / cajas térmicas**

**HC. Lámparas, linternas, pilas, focos y demás luminarias.**

**HD. Cables eléctricos y extensiones Doltrex**

**HE. Tubos conduit y accesorios**

**HF. Equipo eléctrico, termostatos, porteros eléctricos.**

### I. MATERIAL AGUA POTABLE

**IA. Accesorios HG.**

**IB. Accesorios de PVC roscable**

**IC. Accesorios y tuberías IPS, p/agua caliente**

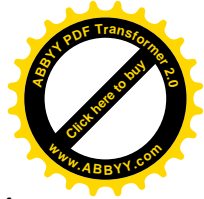
**ID. Accesorios para tubería de presión**

**IE. Accesorios soldables para presión.**

**IF. Accesorios desagüe normal**

**IG. Reservorios, tanques, tachos.**

Continúa....



## LÍNEA DE PRODUCTOS

**IH. Accesorios en Hierro fundido**

**II. Llaves de grifo, válvulas compuertas, griferías, radares**

**IJ. Tubería para desagüe, roscable y presión**

**IK. Aspersores y sistemas de riego.**

### **J. ACCESORIOS PARA INVERNADEROS**

**JA. Plásticos para invernadero**

**JB. Producto y complementos, cintas de invernadero, grapas, máquinas engrapadoras.**

**JC. Sarán y productos de cubrimiento.**

### **K. PERFILERIA**

**KA. Angulos**

**KB. Barcos**

**KC. Canales**

**KD. Carpinterías metálica**

**KE. Correas G, Canal U**

**KF. Perfil Angulo, Perfil T**

**KG. Platinas**

**KH. Tee.**

**KI. Tuberías Fría Redonda, cuadrada**

**KJ. Tuberías Caliente Redonda, cuadrada**

**KK. Varillas tipos estrella.**

### **L. PINTURA Y ACCESORIOS**

**LA. Pintura látex**

**LB. Pinturas para techos**

**LC. Pintura esmalte**

**LD. Pintura anticorrosiva**

**LE. Brochas**

**LF. Rodillos**

**LG. Pintura de Remate**

**LH. Pinceles y artículos de uso artesanal**

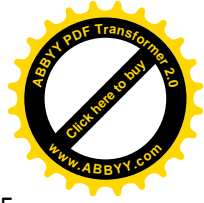
**LI. Pinturas en spray (Mate, Brillante, fosforescente)**

### **M. LUBRICANTE, ACEITE, REPUESTOS AUTOMOTRICES**

**MA. Lubricantes de motor y transmisión**

**MB. Grasas**

Continúa....



**LÍNEA DE PRODUCTOS**

**MC. Filtros (Aceite, aire y combustible)**

**MD. Llantas tipo Caminero**

**N. PUBLICIDAD**

**NA. Bolígrafos**

**NB. Gorras**

**N.C. Encendedores**

**O. TECNOLOGÍA**

**OA. Plasmas**

**OB. Computadoras**

**OC. Tablet**

**OD. Celulares**

**OE. Flash Memory**

**OF. Memorias Externas**

**OG. Impresoras**

**OH. Accesorios en general**

**Fuente:** Dpto. Sistemas (Ing. Luis Lema Cerda)

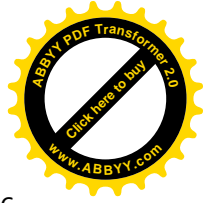
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

## **1.7. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1. Fundamento Teórico**

#### **Plan financiero**

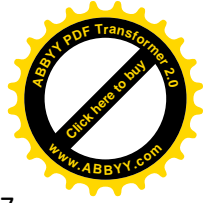
Ortega Castro (2008:56): un plan estratégico claramente define el propósito de la organización, ya que establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización.



Esta herramienta le permite a emprendedores y empresarios tener una versión cuantificada de su idea negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas. En resumen, puede decirse que es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico. Una vez se elabore el presupuesto, se establezcan las metas financieras y se defina una estrategia, es importante mantener la ruta, revisar periódicamente el plan y realizar las correcciones necesarias en las metas o la situación financiera para el mejoramiento continuo de los procesos.

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Tomar decisiones sobre las fuentes de financiación más convenientes. Por consiguiente las finanzas tienen relación con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero, entre individuos u organizaciones. (Gitman Lawrence, Principios de Administración Financiera, Pearson, México, 2003, Pág. 3)

Así, la administración financiera es importante porque permite la comprensión de conceptos sobre inversiones, análisis de valore mobiliarios, financiación internacional, banca, bolsa, mando en cuenta que la mayoría de las decisiones comerciales se miden en términos financieros. Las diversas funciones empresariales como la administración de efectivo, la contabilidad, coste del dinero o el análisis y selección de oportunidades de expansión son

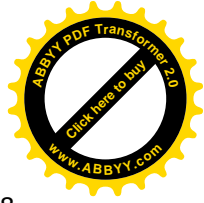


competencias del director financiero, y de las diferentes políticas que tome con respecto a endeudamiento, rentabilidad, autofinanciación, ampliación del capital y de dividendos, dependerán el beneficio o pérdida del negocio.

Este plan consiste en mostrar una relación de las necesidades financieras, fuentes de financiamiento, y una proyección de sus ingresos, costos y utilidades. Para realizar el análisis se requiere, de los estados financieros pro forma, que son el balance general, el estado de resultado, el flujo de fondos o efectivo, basados en proyección o explicaciones sólidas para poder determinar cifras establecidas, se considera importante dentro de este análisis la proyección de ventas, análisis de costos y el punto de equilibrio.

### **Estados Financieros**

Los estados financieros muestran lo que el propietario planea hacer en el futuro con las finanzas de los negocios. Una vez que la empresa se encuentra en operación los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales de operar el negocio de acuerdo al plan. Se convierten en una forma de mantener la responsabilidad y recordarle los compromisos que contrajo con el banco y los inversionistas. Por lo tanto, es fundamental para todo emprendimiento.

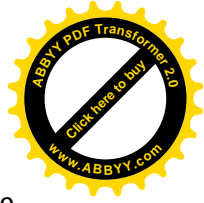


Los inversionistas que evalúen entregar o no un aporte en el proyecto, podrán observar en este documento un reflejo del propietario y de su capacidad para administrar los recursos financieros de la empresa. Ahora te entregaremos unas pistas que serán clave para su correcta realización. Toma nota y sigue atentamente: En primer lugar debes saber que este documento debe responder 4 preguntas:

1. ¿Es viable el negocio?
2. ¿Cuánto financiamiento requiere y cuándo será necesario?
3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?
4. ¿Quién proveerá el financiamiento?

(Stanley G., 2010) define al balance general como “lo que la empresa posee y la manera de que los activos han sido financiados bajo la forma de pasivos o de participaciones en el capital.” El activo “es una de las dos partes del balance de situación, donde se ubican todas las cuentas que representan propiedades o partencias, que posee un empresa o institución a la fecha señalada en el balance.” El balance general es un documento contable en el que se asientan los activos y pasivos de una empresa y que muestra su riqueza neta en un momento determinado. En otras palabras es una declaración resumida de la situación de la empresa en un momento dado, por tal motivo es considerado un documento estático. El balance general está conformado por los activos que posee la empresa, su financiamiento que puede ser el pasivo o



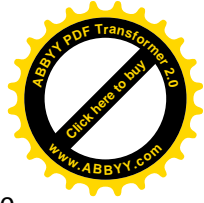


capital lo que proporciona los propietarios. Los Pasivos “representan las obligaciones contraídas con los bancos, proveedores, empleados, estado y de más terceros.” Los activos están conformados por activos disponibles, que son elementos completamente líquidos o inmediatamente utilizables: los activos realizables que pueden ser convertidos en liquidez en un plazo máximo de un año; y, activos fijos inversiones de carácter permanente en la empresa.

El estado de Resultados, “Proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado.” Considerado el principal documento utilizado en la medición de la rentabilidad de una empresa durante un tiempo establecido, ya sea este un mes, o un año. El estado de resultados se basa en la siguiente fórmula  $Ventas - Gastos = Utilidad$ . La misma que nos muestra la utilidad obtenida de una empresa, ya que la información está relacionada con los ingresos por ventas, costo de producción, costos de operación, costos financieros, y pagos de impuestos. Para el establecimiento del plan financiero se debe elaborar un estado de resultados donde refleje la ganancia que obtendrá la empresa a lo largo de un periodo, este estado es conocido como estado de resultado pro forma.

### **Los modelos financieros**

Un modelo financiero es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a cambios variables claves de negocio por lo



tanto es importante para: ([http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext))

- Proyectar necesidades financieras de la empresa.
- Valoración de una empresa.
- Crear nuevos planes de negocio.

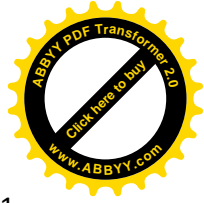
## **Riesgo**

El riesgo corresponde a una desviación respecto de un resultado deseado, pudiendo ser de diferentes tipos, entre los cuales se pueden mencionar utilidades de las empresas, costos, ventas, precios, cobros a clientes, etc. Debido a estos diferentes tipos de resultados se clasifican diversos tipos de riesgos, tales como de crédito, financieros, de ventas, de negocio, entre otros.

(<http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml>)

## **Rendimiento**

De acuerdo a Eugene Brigham y Joel Hosuton, en su obra Fundamentos de Administración financiera, un individuo o una empresa al invertir gastan hoy dinero con la esperanza de ganar más en el futuro. Por ello



el concepto de *rendimiento* es un medio adecuado de expresar el desempeño *financiero* de una inversión

## **Liquidez**

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtenerlos disponibles para hacer frente a los vencimientos a corto plazo (Rubio, 2011).

### **1.7.2. Marco Conceptual**

#### **Activos fijos**

Activos permanentes que típicamente son necesarios para llevar a cabo el giro habitual de una empresa. Están constituidos generalmente por maquinaria, equipo, edificios, terrenos, etc. El inmovilizado material (inmuebles, instalaciones, equipamiento), inmovilizado inmaterial (patentes, leasing, aplicaciones informáticas), inmovilizado financiero (si hay algún tipo de fianza o inversión de otro tipo), los gastos de establecimiento (sólo en el caso de empresas que empiecen su actividad).



## **Activos financieros**

Activos que generan rendimientos financieros.

## **Activos líquidos**

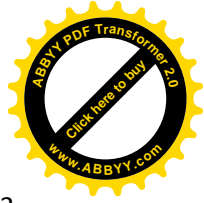
Activos de muy fácil conversión a efectivo.

## **Eficiencia**

Proviene del latín 'efficientia' que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>)

## **Eficacia**

Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (<http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>)



## **Empresa**

Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.( <http://queesycomofunciona.blogspot.com/>)

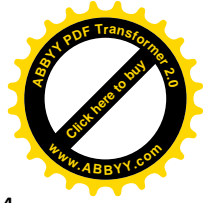
## **Flujo operativo de efectivo**

Representa la cantidad de flujo de efectivo disponible para los inversionistas, proveedores de deuda y de capital, después de que la empresa ha cumplido con todas sus necesidades operativas y pagadas inversiones en activos fijos netos y activos circulantes netos.

(<http://queesycomofunciona.blogspot.com/>)

## **Pasivos**

Obligaciones que tiene una empresa ante terceros.



## **Pasivos circulantes**

Conjunto de cuentas dentro de los pasivos de una empresa que deben cancelarse en un período menor a un año.

## **Patrimonio**

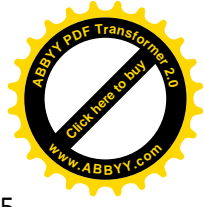
Propiedad real de una empresa o individuo, definida como la suma de todos los activos, menos, la suma de todos los pasivos.

## **Proyección de ventas**

Es la predicción de ventas de la empresa durante un periodo determinado, con base a datos internos o externos, en base a la proyección se puede estimar los flujos de efectivos que resultarían de los ingresos de ventas proyectados y los gastos relacionados con la producción, inventarios y ventas.

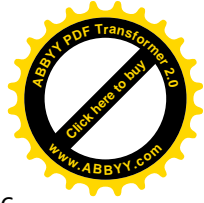
## **Punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio sirve para poder de manifiesto el efecto en la rentabilidad de la empresa de la existencia de un a mayor o menor proporción de costes fijos sobre los costes totales.



## Riesgo del negocio

Riesgo inherente a las operaciones típicas de una empresa dentro de su industria.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1. ANÁLISIS MACROAMBIENTE

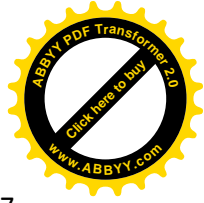
##### 2.1.1. Factor Económico

##### 2.1.1.1. La inflación

Es un fenómeno que se caracteriza por una elevación continua del nivel general de precios que afectan a personas, a empresas y a los gobiernos (Moneda Banca y Mercados Financieros. RAMIREZ SOLANO)

Los cuadros muestran claramente como la inflación varían en los últimos meses pese a que nos encontramos en una economía dolarizada. Por lo tanto repercute de manera trascendental pues los precios de los productos, que se requieren para el funcionamiento del proyecto se incrementarán paulatinamente sin poder mantener un control sobre estos.



**Tabla 3 Inflación**

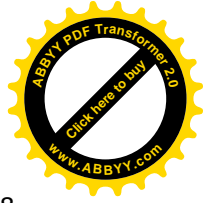
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Octubre-31-2013</b>	2.04 %
<b>Septiembre-30-2013</b>	1.71 %
<b>Agosto-31-2013</b>	2.27 %
<b>Julio-31-2013</b>	2.39 %
<b>Junio-30-2013</b>	2.68 %
<b>Mayo-31-2013</b>	3.01 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

Como se aprecia en la evolución de la inflación, en el momento que se eleven los precios, los presupuestos proyectados o estimados tendrán un desequilibrio al provocar un desfase en los costos previstos con anterioridad para la ejecución del proyecto

#### **2.1.1.2. Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. (<http://queesycomofunciona.blogspot.com/>)



**La tasa de interés activa** es el precio que cobra una persona o institución financiera por el dinero que presta.

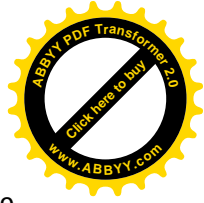
**La tasa de interés pasiva** es el precio que se recibe por un depósito en los bancos.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la tendencia de las tasas de interés en el Ecuador:

**Tabla 4 Tasas Activas**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Diciembre-31-2013</b>	8.17 %
<b>Noviembre-30-2013</b>	8.17 %
<b>Octubre-31-2013</b>	8.17 %
<b>Septiembre-30-2013</b>	8.17 %
<b>Agosto-30-2013</b>	8.17 %
<b>Julio-31-2013</b>	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Tabla 5 Tasas Pasivas**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Diciembre-31-2013</b>	4.53 %
<b>Noviembre-30-2013</b>	4.53 %
<b>Octubre-31-2013</b>	4.53 %
<b>Septiembre-30-2013</b>	4.53 %
<b>Agosto-30-2013</b>	4.53 %
<b>Julio-31-2013</b>	4.53 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

Teniendo esto como precedente podemos decir que esto afectará favorablemente al proyecto que se está ejecutando, ya que si se recurre a fuentes externas de financiamiento no se tendrá que pagar excesivos costos de capital, ya que las tasas de interés se mantendrán estables.

### **2.1.1.3. Desempleo**

Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de



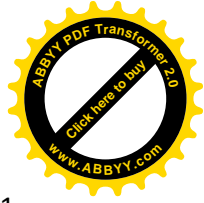
fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores (Enciclopedia Encarta. 2005)

El desempleo es una variable macroeconómica que debe ser controlada por los gobiernos por medio de la generación de fuentes de trabajo. Sin embargo este es un problema que se presenta en los países de América Latina debido a la ineficiente repartición de las riquezas por parte del estado, provocando de esta manera la emigración de la mano de obra calificada al continente europeo.

Con la implantación del proyecto se espera proporcionar empleo y así contribuir al engrandecimiento de la ciudad.

#### **2.1.1.4. Canasta Familiar**

Debido a la Inflación y a la situación política que vive el país los productos básicos varían y este factor influye directamente en el valor de la canasta familiar básica, la cobertura del presupuesto familiar (proporción de la Canasta Básica que está cubierta con el ingreso mínimo de 1,6 perceptores) llegó a 98,7% frente al 93,8% de enero del 2012, un aumento de 4,9 puntos, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)



### **2.1.1.5. Producto Interno Bruto**

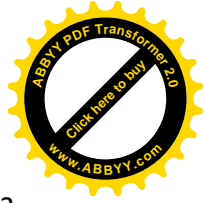
El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales, en un país, con capitales nacionales durante un cierto período, que generalmente es un año.

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo un crecimiento anual de 3,5% en el primer trimestre de 2013, reportó el Banco Central con la publicación de sus Cuentas Nacionales.

El mayor impulso al crecimiento del PIB lo dio el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4,2%. La economía no petrolera representó el 84,7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21.962 millones.

### **2.1.2. Factor Político**

Los aspectos legales y reglamentarios se relacionan muy de cerca con los sucesos del entorno político, la existencia de leyes y disposiciones hace que muchas compañías acepten estas disposiciones como un aspecto predeterminado en el diseño del proyecto (Estrategia de marketing FERRELL – HARTLINE-LUCAS)



Hasta los planes mejor desarrollados pueden venirse abajo como resultado de influencias políticas o legales inesperadas y el no anticipar estos factores puede ser el final de algún proyecto que de otra forma habría sido exitoso

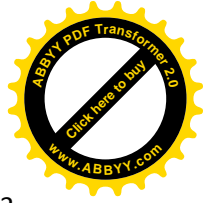
Las normas y leyes que influyen en el diseño del proyecto son:

- Ley de Régimen Tributario Interna.
- Código de Trabajo del Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador.
- Superintendencia de Compañías.

### **2.1.3. Factor Social**

Los factores sociales están relacionados con el modo de vivir de la gente, incluso sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado de la provincia de Cotopaxi, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta.

Una ferretería es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general aunque también existen dedicadas a

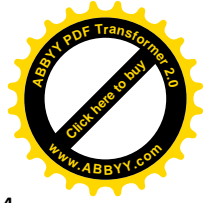


profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos.

Los sectores rurales de estas provincias carecen de luz, agua potable, salubridad, caminos, escuelas, entre otros y los programas docentes no integran sus realidades, se dictan en castellano y no en su idioma materno el quichua; son discriminados socialmente y adoptan distintas formas organizativas para relacionarse con el Estado y la sociedad nacional.

El conseguir la unificación de una cultura nacional permitirá que la empresa, tenga un mejor desarrollo ya que todos serán aceptados y tendrán facilidad para relacionarse en el medio, evitando de esta manera la auto discriminación de algunas culturas que en la actualidad se vive y aprecia a nivel nacional.

En 1871, Edward B. Tylor publicó en *Primitive Culture* una de las definiciones más ampliamente aceptadas de cultura. Según Tylor, la cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.



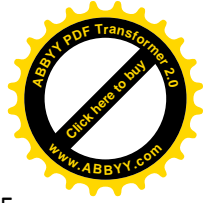
#### 2.1.4. Factor Demográfico

La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo, se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales (Marketing. KOTLER, Philip. Pág. 121)

El factor demográfico Son variables que inciden la mayor esperanza de vida y la caída de la natalidad, en esta investigación el análisis demográfico claramente está representado por la población que ejerce actividades de construcción y mantenimiento de las instalaciones de edificaciones.

En el Ecuador se tiene al censo de población y vivienda del año 2010 una población de 14.483.499 habitantes, con un promedio de 4 miembros por familia, en la provincia de Cotopaxi, se tiene una población de 409.205 habitantes de los cuales el 48.54% son hombres y un 51.46% son mujeres, y en la ciudad de Latacunga la población es de 170.489 habitantes, de los cuales el 37.45% pertenecen a la zona urbana y el 62.55% a la zona rural de la ciudad.



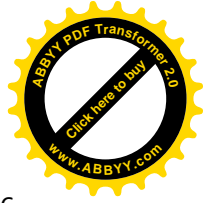
**Tabla 6** Población Ecuador

<b>Categorías</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
URBANA	63.842	37,45 %	37,45 %
RURAL	106.647	62,55 %	100,00 %
Total	170.489	100,00 %	100,00 %

**Fuente:** INEC Censo 2010  
**Elaborado Por:** Estefani Espinosa Espinosa

### 2.1.5. Factor Tecnológico

El aumento de la competencia ha hecho que las empresas busquen nuevos productos para intentar reforzar su posición comercial, por ejemplo en la actualidad el medio constructor se basa en modelos internacionales con acabado de primera, los mismos que se requieren de nuevos productos para los nuevos diseños de las edificaciones, así como también productos que garanticen la durabilidad y que cumplan la función respectiva a fin de satisfacer los requerimientos de los individuos, Le evolución de la tecnología ha logrado desarrollar productos más aerodinámicos, con sistema computarizado de dinámica y energía, con altos niveles de tecnología en accesorios de comunicación y telefonía.

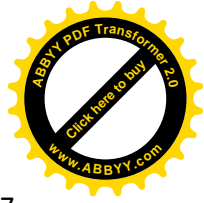


### 2.1.6. Factor Ecológico

Actualmente el aspecto ecológico juega un papel trascendental dentro de la realización de un proyecto, debido a que puede representar el valor agregado del mismo. Es necesario entender que éste aspecto nos brinda un desarrollo sostenido, busca que los proyectos sean ejecutados con miras siempre hacia un crecimiento empresarial precautelando el medio ambiente. Razón por la cual es fundamental tomar en cuenta que el proyecto contribuya a la conservación del medio ambiente e incentive a las nuevas generaciones a valorar los recursos que posee el planeta.

Los métodos de control de la contaminación atmosférica incluyen la eliminación del producto peligroso antes de su uso, la eliminación del contaminante una vez formado, o la alteración del proceso para que no produzca el contaminante o lo haga en cantidades inapreciables. Los contaminantes producidos por los automóviles pueden controlarse consiguiendo una combustión lo más completa posible de la gasolina, haciendo circular de nuevo los gases del depósito, el carburador y el cárter, y convirtiendo los gases de escape en productos inocuos por medio de catalizadores.

Las partículas emitidas por las industrias pueden eliminarse por medio de ciclones, precipitadores electrostáticos y filtros. Los gases contaminantes



pueden almacenarse en líquidos o sólidos, o incinerarse para producir sustancias inocuas.

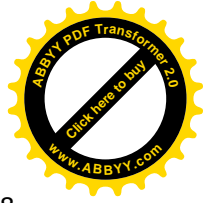
Para reducir la degradación medioambiental, las sociedades deben reconocer que el medio ambiente es finito. Los especialistas creen que, al ir creciendo las poblaciones y sus demandas, la idea del crecimiento continuado debe abrir paso a un uso más racional del medio ambiente, pero que esto sólo puede lograrse con un espectacular cambio de actitud por parte de la especie humana. El impacto de la especie humana sobre el medio ambiente ha sido comparado con las grandes catástrofes del pasado geológico de la Tierra; independientemente de la actitud de la sociedad respecto al crecimiento continuo, la humanidad debe reconocer que atacar el medio ambiente pone en peligro la supervivencia de su propia especie.

## **2.2. ANÁLISIS MICROAMBIENTE**

### **2.2.1. Proveedores**

Al momento de seleccionar a los proveedores se debe tener en cuenta los siguientes factores, estos son:

- Una búsqueda exhaustiva de nombres de personas y compañías con gran experiencia reconocida.

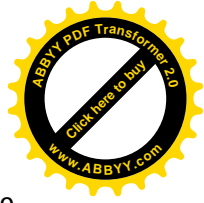


- Selección de un pequeño grupo de aspirantes con base en las recomendaciones de colegas u otros que hayan tenido necesidades similares.
- Entrevistas personales con el futuro responsable del proyecto, solicitando sus procedimientos para trabajar con clientes y los nombres de clientes anteriores que pudieran dar referencias.
- Una verificación de las referencias de cada proveedor potencial, con atención especial en los comentarios sobre su nivel de competencia y experiencia, su creatividad en el manejo de problemas y la calidad y adecuación de los recursos disponibles.

La selección se hace con base en qué tan bien se han comprendido el problema y los objetivos, comentarios de las referencias y si el precio cotizado o la tarifa es un buen valor a la luz del enfoque de investigación que se propone. Raras veces la menor cotización es el mejor valor. Para minimizar el problema de las comparaciones, todos los aspirantes deberán responder a las mismas especificaciones del estudio.

Los principales proveedores de la empresa son:

- Ecuacerámica
- Eurolit
- Black & Decker



- Master Lock
- Rialto
- PDV
- Yang
- Adelca
- Plastigama

### **2.2.2. Clientes**

El mercado objetivo al que va direccionado la empresa, tiene la siguiente estructura:

CIUDAD: Latacunga

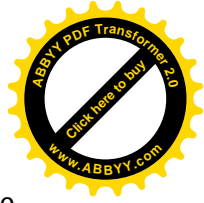
ZONA: Urbana

SECTOR: PEA

EMPRESAS CONSTRUCTORAS

### **2.2.3. Competencia**

Poco a poco la aceptación de los clientes hacia los productos que ofrece la empresa ha ido creciendo, la entrega inmediata de materiales y por sobre todo la atención que se brinda al cliente es mejor que el de la



competencia debido a que es una empresa familiar existe un solo objetivo y no hay diversidad de intereses.

Debido al esfuerzo de su propietario y a la ubicación física con que cuenta, la empresa ha podido ampliar su gama y volumen de productos por este motivo ha logrado competir con las ferreterías más grandes y de mayor antigüedad que se encuentran en la zona.

En la ciudad de Latacunga existen diferentes empresas que ofrecen los mismos productos, de los cuales las de mayor competencia a BYCACE son:

- Hierrocont,
- Sansur,
- Cinco de Junio,
- Ferretería Nelly,
- Kywi

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.3.1. Área Administrativa**

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando por grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos,



la administración de BYCACE está a cargo del propietario, el mismo que realiza actividades administrativas de manera técnica, sin embargo durante el tiempo que lleva en el mercado y en base a las necesidades que se presentan en el día a día con el apoyo de personas que operan en la organización y la propietaria a la cabeza se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, lo que les ha permitido hasta la actualidad ser los más reconocidos dentro de la ciudad de Latacunga.

### **Misión de BYCACE**

Somos una empresa comercializadora de materiales para la construcción, repuestos automotrices, aceites, lubricantes y afines, líder en la región central del Ecuador, promotor permanente para el mejoramiento continuo de los productos y servicios, que satisfagan las expectativas de los clientes, y, constante generador de oportunidades de negocios en el marco de la Globalización.

### **Visión de BYCACE**

En el 2017, formaremos el grupo económico líder en comercialización y servicios con tecnología de punta, atención personalizada, enmarcándose en una red de Calidad Total, con una organización participativa basada en gente



excelente y apoyada en procesos ágiles y flexibles, con lineamientos claros y conocidos, en un ambiente de trabajo confortable dentro de un entorno abierto y competitivo.

### **2.3.2. Área de Comercialización**

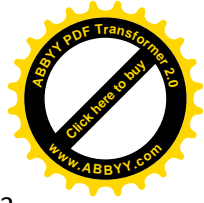
En ésta área BYCACE ofrece una diversos productos de ferretería en general, ya que cuenta con diferentes proveedores de alto prestigio personal altamente capacitado para la comercialización de los mismos, y de ésta manera entrega un valor agregado que es la calidad con las que cuentan los diferentes productos, además el transcurso de los años y las nuevas necesidades que se presentan y para las cuales el personal técnico siempre está pendiente de los cambio e innovando en la creación de nuevos productos para la satisfacción del cliente.

La empresa BYCACE tiene muy variadas líneas de productos en lo concerniente a productos de ferretería, además de las nuevas líneas innovadoras encaminadas hacia otra clase de mercado. BYCACE oferta los siguientes productos:

#### **Agua**

- Banco Pruebas
- Medidores





- Macromedidores

### **Lubricantes**

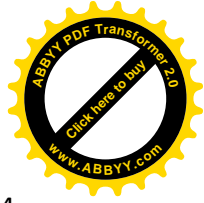
- PDV
- Grasas
- Filtros
- Aditivos

### **Material Eléctrico**

- Eléctrico
- Alta Tensión
- Torre Iluminada

### **Ferretería**

- Aceros
- Cemento Lafarge
- Cemento Nare
- Grifería
- Sanitarios
- Sika
- Techos
- Teka



## **Tuberías**

- Plastigama

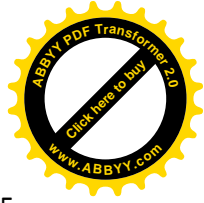
## **Cerámicas**

- Rialto
- Ecuacerámica
- Corona

## **Otros**

- Aditivos
- Herramientas
- Eléctricas
- Manuales
- DTS Electronics
- Celulares
- Consolas

Las políticas del Departamento de Ventas son: Emitir el flujo de información respetando la estructura de la división. La atención al cliente final debe ser vista desde el punto de un asesor de ventas. Las muestras deben ser correctamente expuestas en las perchas para su oferta, más no dejarlas sobre mostradores u otros productos. Las facturas de proveedores deben ser

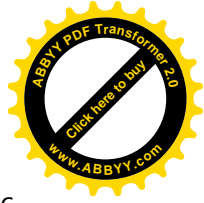


responsablemente custodiadas y fuera del alcance de clientes potenciales. Los clientes especiales (principalmente instituciones gubernamentales y no gubernamentales) deberán ser atendidas con cotización o proforma, factura y nota de entrega; y, según el acuerdo con el cliente

### **2.3.3. Área Financiera**

Desde hace años anteriores no se llevaba un control adecuado de las finanzas de la organización, sin embargo de acuerdo al crecimiento que tiene el negocio en la actualidad se lleva de forma ordenada ya que esto permite realizar un análisis para evaluar diferentes necesidades que permita incrementar la capacidad de venta de servicio, de ésta manera también hacer planes de financiamiento requeridos y poder ofrecer un adecuado servicio y producto. La inversión que realizan para adquirir los productos y el crédito que ofrecen a los clientes, esto permite que cada mes obtengan ingresos, los mismos que son un soporte para una próxima inversión.

La empresa no cuenta con planeación financiero, ni un diagnóstico técnico de la situación de la estructura financiera.

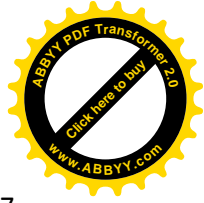


### 2.3.4. Área Logística

Logística, también conocida como abastecimiento o aprovisionamiento, tiene la función de realizar el proceso para proveer los productos de los proveedores a BYCACE y a sus clientes de todo el material necesario para su funcionamiento.

Sus funciones son las siguientes:

- **Calculo de necesidades.** Lo cual involucra todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto, mediante los pedidos o requisiciones.
- **Compra o adquisición.** Tiene como objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio total más conveniente.
- **Obtención.** Esta actividad se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.



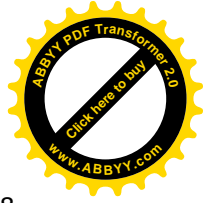
- Almacenamiento. Implica la ubicación o disposición así como la custodia de todos los artículos del almacén, es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se produce o recibe hasta que se necesita o entregan.
- Despacho o distribución. Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la entrega de la mercadería solicitada, cuidando que las cantidades y calidades de los artículos sean correctas. Es igualmente importante es esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.
- Control de stocks. Su principal objetivo es asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación de abastecimiento.

## **2.4. ANÁLISIS FODA**

Las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el análisis situacional de BYCACE son:

### **2.4.1. Fortalezas**

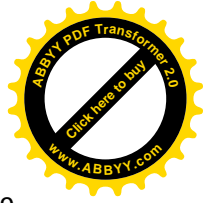
- Variedad de productos.



- Servicio al cliente.
- Tiempos de entrega inmediata.
- Calidad de la mercancía.
- Experiencia y conocimiento
- Precios bajos.
- Buena reputación entre los proveedores.
- Asesoramiento al cliente.
- Cuenta con local propio, con amplias áreas de almacenamiento.
- Predisposición y responsabilidad de los propietarios al trabajo grupal en función de un objetivo común.

#### **2.4.2. Oportunidades**

- Acceso a nuevas tecnologías
- Obtención de contratos con la alcaldía.
- Posicionamiento.
- Búsqueda de nuevos mercados.
- Expansión.
- Época decembrina.
- Desarrollo de productos.
- Posibilidades de exportación.
- Préstamos bancarios.



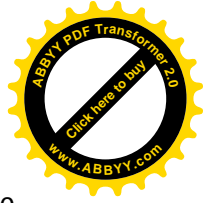
- Edificación de nuevos barrios.

### **2.4.3. Debilidades**

- Ineficiencia en el manejo de inventarios.
- Una sola sede.
- Falta de conocimiento de los empleados.
- Falta de una clara dirección estratégica.
- Ofrecer productos con problemas de fabricación.
- Falta de confianza con el personal.
- Falta de incentivos.
- Relación entre empleados.

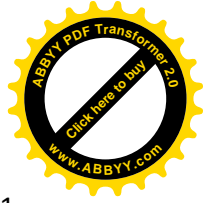
### **2.4.4. Amenazas**

- Inseguridad.
- Mercado saturado.
- Competencia desleal.
- No contar con variedad de transportes para carga pesada.
- Desempleo.
- Inflación en los precios.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores



- Situación económica del país.
- Multinacionales.
- Relaciones con otros países.





## CAPÍTULO III

### ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado.([www.scribd.com/doc/38422995/Estudio-de-mercado](http://www.scribd.com/doc/38422995/Estudio-de-mercado))

El estudio de mercado es generalmente primario o secundario. En el estudio secundario, la compañía utiliza información obtenida de otras fuentes que aparecen aplicables a un producto nuevo o existente. Las ventajas del estudio secundario incluyen el hecho de ser relativamente barato y fácilmente accesible. Las desventajas del estudio secundario: a menudo no es específico al área de investigación y los datos utilizados pueden ser tendenciosos y complicados de validar.

#### 3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Mediante el estudio de mercado dirigido a clientes y proveedores de BYCACE se busca determinar:

- Identificar el mercado meta al cual está dirigida la comercialización de productos de ferretería, para conocer el tamaño de la muestra.

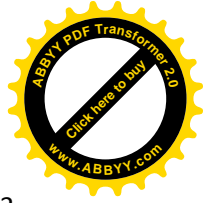


- Diseñar la encuesta que permita conocer las necesidades y expectativas del segmento de mercado.
- Determinar la oferta de mercado con la finalidad de identificar la competencia, precios y estructura del mercado actual.
- Establecer la demanda actual del consumidor para cuantificar la demanda insatisfecha.

### **3.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Un error en el que se incurre con frecuencia en los estudios de mercado es el de analizar solamente al mercado consumidor, sin tener en cuenta el impacto y la influencia sobre los resultados de un proyecto que tienen el resto de los mercados que interactúan con él. Para determinar un posicionamiento correcto del proyecto es fundamental tener también un conocimiento adecuado de los mercados: competidor, proveedor, de bienes sustitutos y de potenciales competidores.

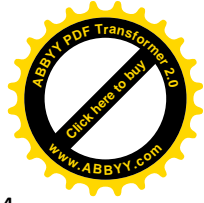
Para poder realizar una adecuada investigación de mercados es necesario tener claro a que segmento del mercado se va a llegar, ya que esto contribuirá a optimizar el empleo de los recursos escasos que posee una organización. Al segmentar un mercado se determina un área geográfica específica donde tal mercado está concentrado, o menos disperso. Lo cual permite, entre otras cosas:



- Un conocimiento más exacto sobre las características del mercado.
- Un conocimiento más preciso sobre las características del consumidor o usuario del bien o servicio.
- Un menor esfuerzo en la distribución física del producto.
- Un menor costo de distribución o transporte del producto.
- La creación de la utilidad de tiempo y lugar de manera más eficiente ya que se conoce cuál es el mercado del producto para colocarlo en el tiempo y sitio adecuados.
- Se ahorran costos logísticos de transporte y personal al no colocar el producto en las áreas geográficas donde el mismo no se vende, o su venta es marginal.
- Se facilita la toma de decisiones ya que los costos son identificables con el segmento de mercado.

El propósito de la segmentación de mercados es dividir la población total en grupos con necesidades relativamente homogéneas.

Existe un gran número de factores que influyen en la segmentación de mercados y obviamente que la combinación de estos puede permitir la obtención de un conocimiento más preciso y más profundo del mercado que se



pretende estudiar, y de este conocimiento se deriva un perfil más exacto del mercado que se quiere servir.

### 3.3. PLAN MUESTRAL

#### 3.3.1. Población

El total de proveedores y clientes encuestados.

#### 3.3.2. Tamaño de Muestra

Para el presente proyecto se aplicará la fórmula para calcular el tamaño de la muestra desconociendo varianza poblacional para estimar una proporción poblacional con un límite para el error de estimación B.

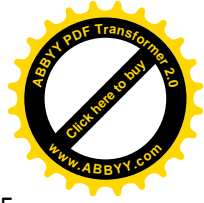
$$n = \frac{[ Z^2 * N * p * q ]}{[ B^2 * (N-1) + Z^2 * p * q ]}$$

En donde:

n = muestra

N = población

p = probabilidad de ocurrencia del suceso (0.5)



q = probabilidad de no ocurrencia del suceso (1 – p)

Z = nivel de confianza (95% = 1.96)

B = límite de error (0,50 %)

**Tabla 7** Cálculo Muestra Proveedores

VARIABLES	VALOR
N	168
P	0,50
Q	0,50
E	0,05
Z	1,96
$Z^2Npq / ((n-1)E^2 + Z^2pq)$	117,10
Tamaño de Muestra	117

**Fuente:** Encuestas

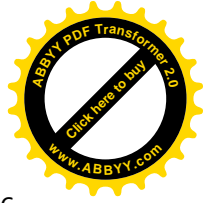
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Tabla 8** Cálculo Muestra Clientes

VARIABLES	VALOR
N	7.435
P	0,50
Q	0,50
E	0,05
Z	1,96
$Z^2Npq / ((n-1)E^2 + Z^2pq)$	365,33

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

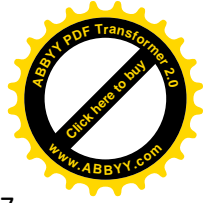


Así, se tiene una muestra de 117 encuestas para proveedores y 365 encuestas para clientes.

### **3.3.3. Diseño de Cuestionario**

Para el estudio se formulan las siguientes encuestas dirigidas a:

- Proveedores de BYCACE, y
- Clientes de BYCACE



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE BYCACE

**OBJETIVO:** Conocer las expectativas financieras de Proveedores de BYCACE para formular estrategias de mediano y largo plazo.

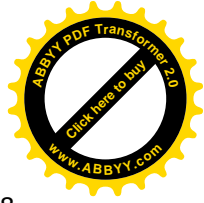
### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

- Lugar de la Empresa:  Quito  Ambato  Cuenca  
 Guayaquil  Otra
- Tipo de Proveedor:  Antiguo  Nuevo

### 2. CUESTIONARIO

#### 2.1. Cuál es el monto promedio anual de ventas a BYCACE?

- Menos de 10.000 dólares
- 10.001 dólares y 30.000 dólares
- 30.001 dólares y 60.000 dólares
- 60.001 dólares y 90.000 dólares
- Más de 90.000 dólares



**2.2. Considera que las condiciones de crédito otorgados a BYCACE**

**son:**

- Óptimas
- Muy Buenas
- Buenas
- Regulares

**2.3. Cómo evalúa la calidad de pagos que realiza BYCACE a su empresa?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

**2.4. Su empresa ha estado en capacidad de proveer todos los productos cuando los requiero BYCACE?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez





**2.5. Considera que BYCACE es una empresa liquida?**

- SI       NO

**2.6. Considera que BYCACE es una empresa Rentable?**

- SI       NO

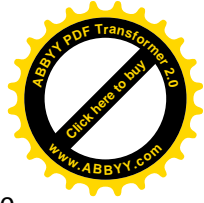
**2.7. Cómo considera el tamaño que tiene BYCACE frente a otras empresas de la misma línea?**

- Grande  
 Mediana  
 Pequeña

**2.8. En qué porcentaje en promedio se otorgan descuentos a BYCACE por la venta de sus productos?**

- Menos del 1%  
 2%  
 3%  
 Más del 3%

Gracias



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE BYCACE

**OBJETIVO:** Conocer las expectativas financieras de CLIENTES de BYCACE para formular estrategias de mediano y largo plazo.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

Cliente:  Más de 1 año  Menos de 1 año

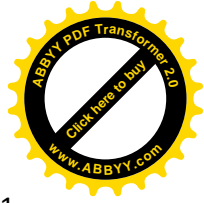
### 2. CUESTIONARIO

#### 2.1. Cuál es el monto promedio anual de compras a BYCACE?

- Menos de 1.000 dólares
- 1.001 dólares y 3.000 dólares
- 3.001 dólares y 6.000 dólares
- 6.001 dólares y 9.000 dólares
- Más de 9.000 dólares

#### 2.2. Considera que las condiciones de crédito que ofrece BYCACE son:

- Óptimas



- Muy Buenas
- Buenas
- Regulares

**2.3. Cómo evalúa la calidad de servicios y productos que ofrece BYCACE a su empresa?**

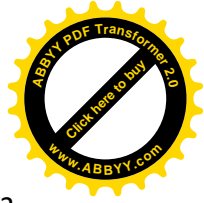
- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

**2.4. Ha encontrado en BYCACE los productos que buscaba?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez

**2.5. Considera que BYCACE es una empresa seria financieramente hablando?**

- SI
- NO



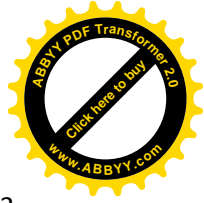
**2.6. Cómo considera el tamaño que tiene BYCACE frente a otras empresas de la misma línea?**

- Grande
- Mediana
- Pequeña

**2.7. En qué porcentaje en promedio BYCACE otorga descuentos a sus clientes?**

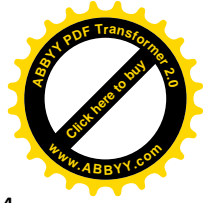
- Menos del 1%
- 1%
- 2%
- 3%
- Más del 3%

Gracias



### 3.3.4. Resultados de la Investigación de Mercado

Una vez tabulados los resultados de las encuestas se presentan los siguientes análisis y gráficas:



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE BYCACE

### 1. Cuál es el monto promedio anual de ventas a BYCACE?

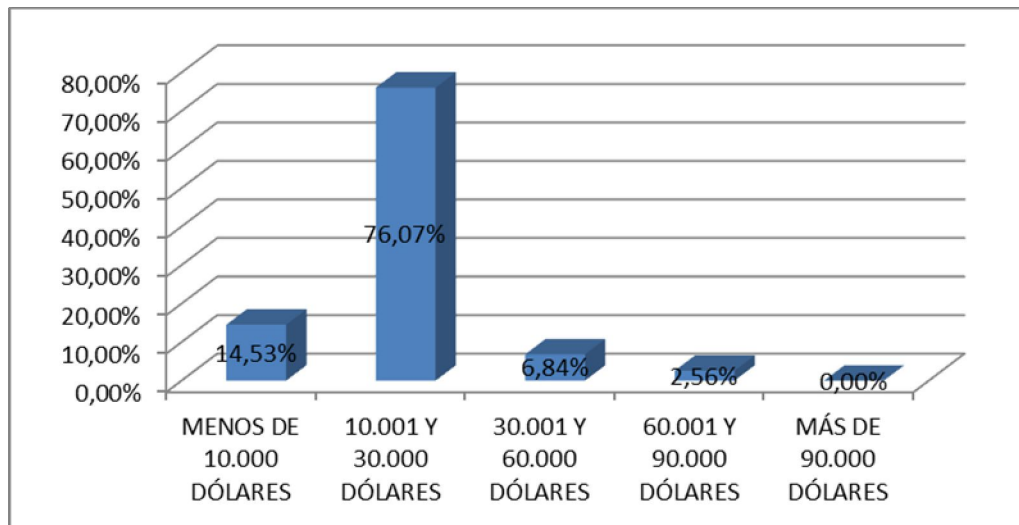
**Tabla 9 Promedio**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>MENOS DE 10.000 DÓLARES</b>	17	14,53%
<b>10.001 Y 30.000 DÓLARES</b>	89	76,07%
<b>30.001 Y 60.000 DÓLARES</b>	8	6,84%
<b>60.001 Y 90.000 DÓLARES</b>	3	2,56%
<b>MÁS DE 90.000 DÓLARES</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

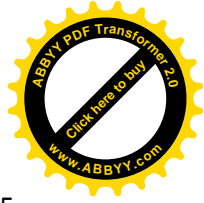
**Ilustración 3 Promedio**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

Del total los proveedores encuestados el 76,07 % venden los productos a BYCACE que van entre los 10.001 USD hasta 30.000 USD.



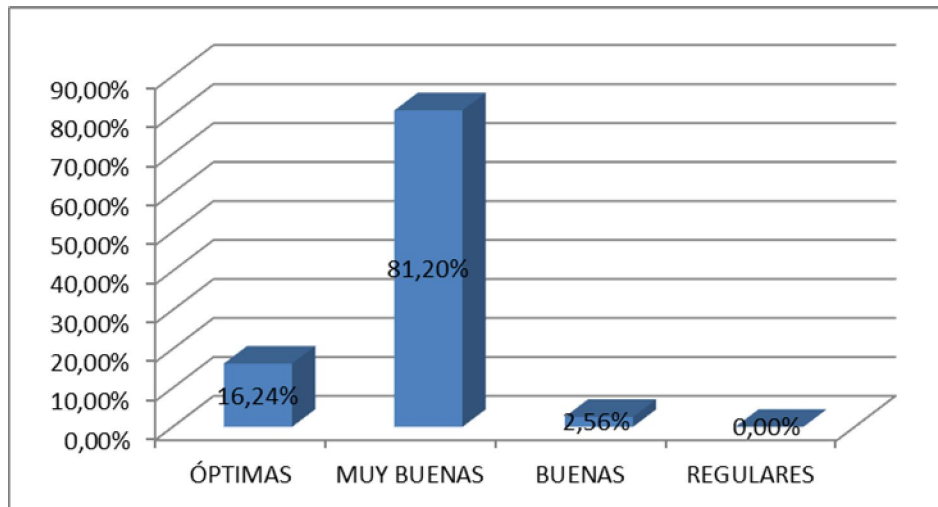
2. **Considera que las condiciones de crédito otorgados a BYCACE son:**

**Tabla 10 Crédito**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ÓPTIMAS</b>	19	16,24%
<b>MUY BUENAS</b>	95	81,20%
<b>BUENAS</b>	3	2,56%
<b>REGULARES</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

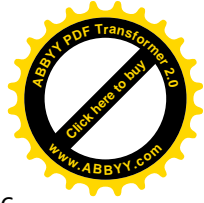
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 4 Crédito**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

El 81.20% de los proveedores encuestados manifiestan que las condiciones de crédito son muy buenas con BYCACE.



3. **Cómo evalúa la calidad de pagos que realiza BYCACE a su empresa?**

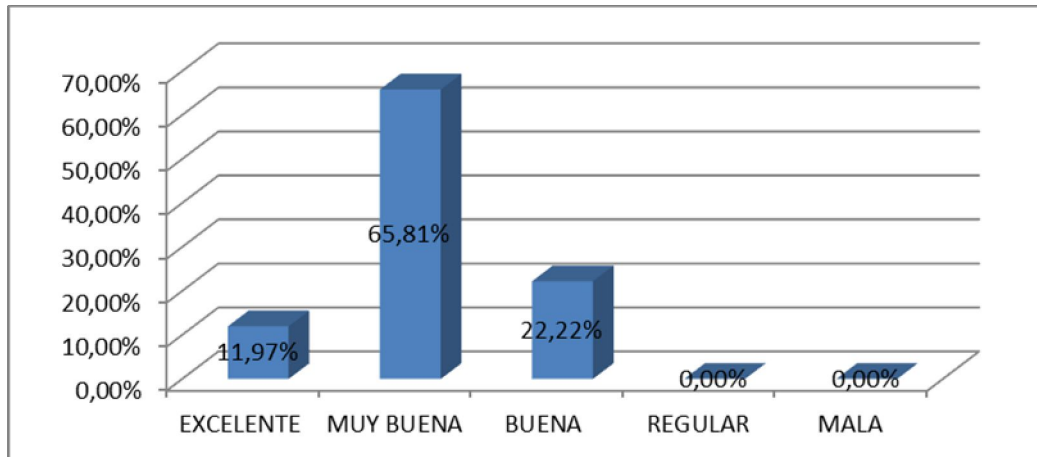
**Tabla 11** Calidad de Pago

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>EXCELENTE</b>	14	11,97%
<b>MUY BUENA</b>	77	65,81%
<b>BUENA</b>	26	22,22%
<b>REGULAR</b>	0	0,00%
<b>MALA</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

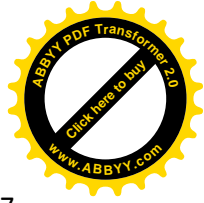
**Ilustración 5** Calidad de Pago



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa





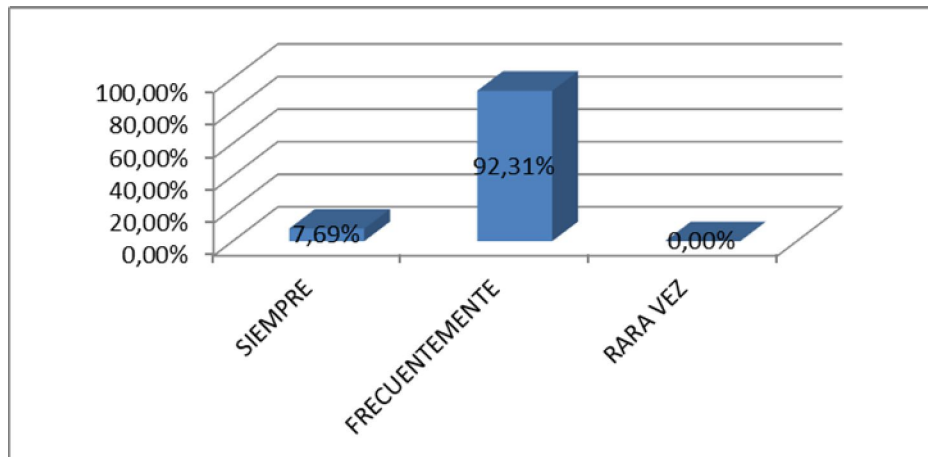
4. Su empresa ha estado en capacidad de proveer todos los productos cuando los requiero BYCACE?

**Tabla 12** Capacidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	7,69%
FRECUENTEMENTE	108	92,31%
RARA VEZ	0	0,00%
TOTAL	117	100,00%

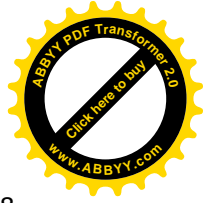
Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 6** Capacidad



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

De los 117 proveedores encuestados 108 manifestaron que la empresa frecuentemente está en capacidad de proveer todos los productos cuando los requiero BYCACE.



5. **Considera que BYCACE es una empresa liquida?**

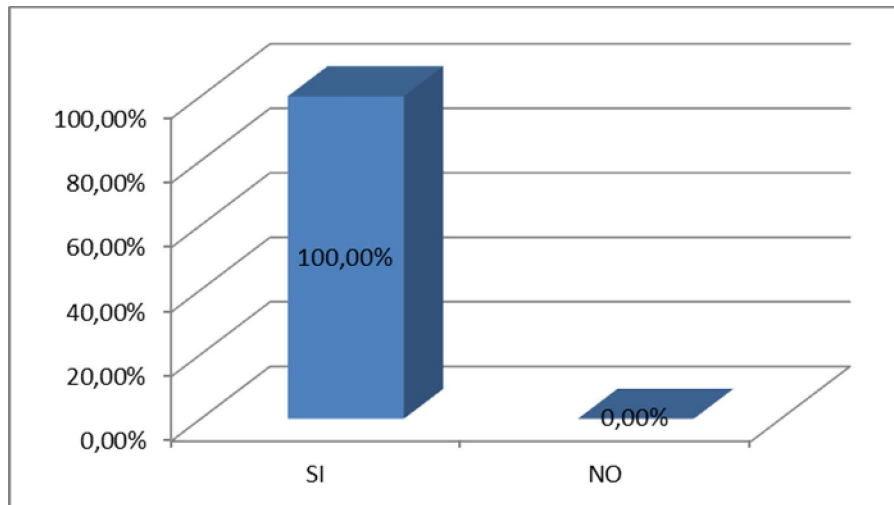
**Tabla 13** Liquidez

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	117	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

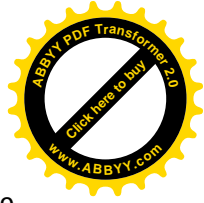
**Ilustración 7** Liquidez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

El 100% de los encuestados afirman en la empresa BYCACE tiene liquidez financiera.



6. **Considera que BYCACE es una empresa Rentable?**

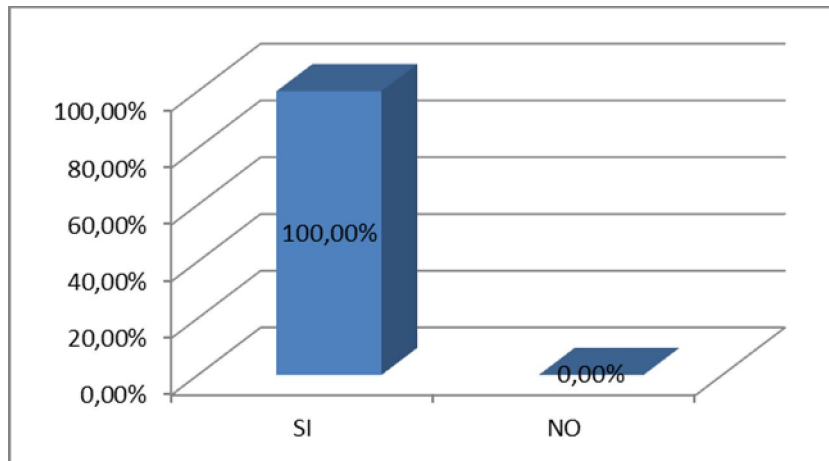
**Tabla 14 Rentabilidad**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	117	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 8 Rentabilidad**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

El 100% de los proveedores encuestados afirman en la empresa BYCACE es rentable.



7. **Cómo considera el tamaño que tiene BYCACE frente a otras empresas de la misma línea?**

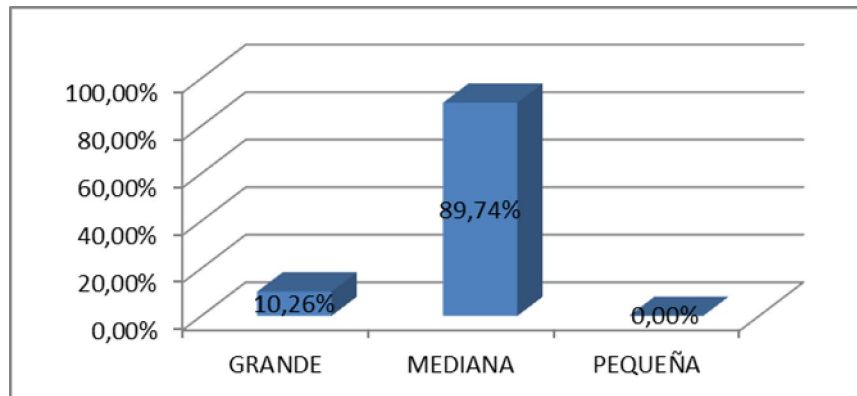
**Tabla 15** Tamaño

TAMAÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GRANDE	12	10,26%
MEDIANA	105	89,74%
PEQUEÑA	0	0,00%
TOTAL	117	100,00%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

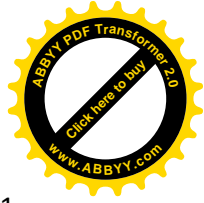
**Ilustración 9** Tamaño



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

El 89,74% de los proveedores encuestados consideran que el tamaño de la empresa BYCACE es mediano.



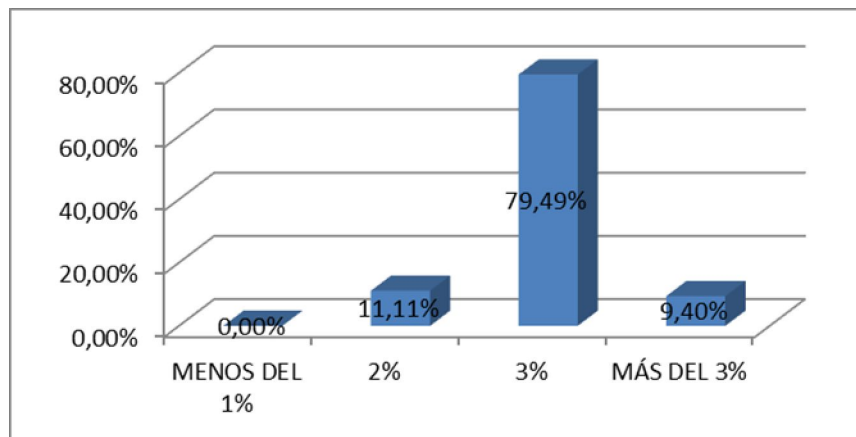
8. En qué porcentaje en promedio se otorgan descuentos a BYCACE por la venta de sus productos?

**Tabla 16** Porcentaje

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>MENOS DEL 1%</b>	0	0,00%
<b>2%</b>	13	11,11%
<b>3%</b>	93	79,49%
<b>MÁS DEL 3%</b>	11	9,40%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>

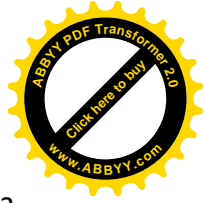
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 10** Porcentaje



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

Del 100% de los proveedores encuetados, el 79,49% opinan que se otorgan descuentos en un 3% a BYCACE por la venta de productos.



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE BYCACE

### 1. Cuál es el monto promedio anual de compras a BYCACE?

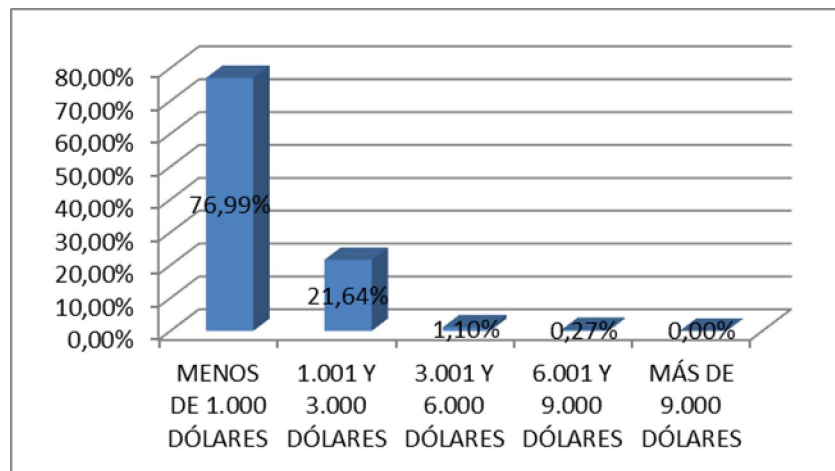
Tabla 17 Promedio

PROMEDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1.000 DÓLARES	281	76,99%
1.001 Y 3.000 DÓLARES	79	21,64%
3.001 Y 6.000 DÓLARES	4	1,10%
6.001 Y 9.000 DÓLARES	1	0,27%
MÁS DE 9.000 DÓLARES	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

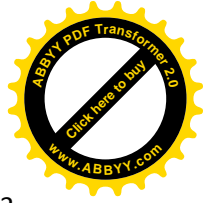
Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

Ilustración 11 Promedio



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa



Del total los clientes encuestados el 76,99 % comprar los productos a BYCACE que van entre los 1.001 USD hasta 3.000 USD anuales.

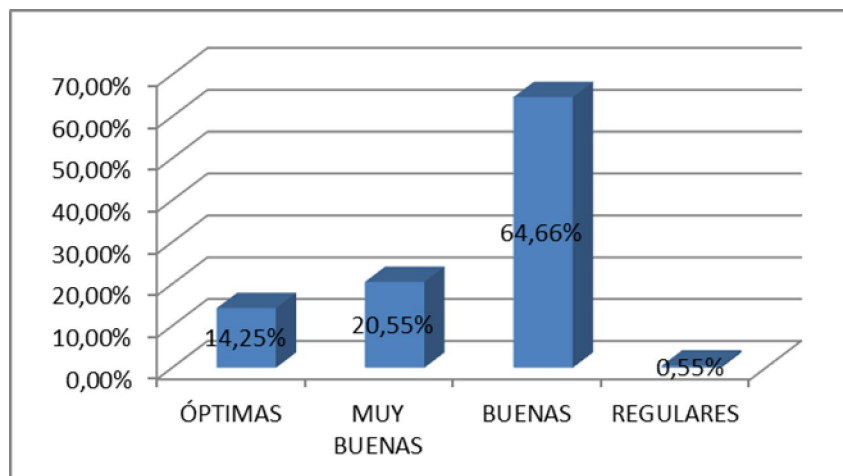
**2. Considera que las condiciones de crédito que ofrece BYCACE son:**

**Tabla 18 Crédito**

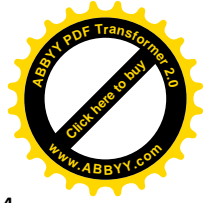
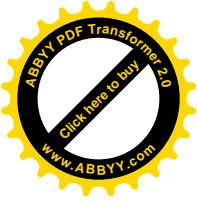
CRÉDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÓPTIMAS	52	14,25%
MUY BUENAS	75	20,55%
BUENAS	236	64,66%
REGULARES	2	0,55%
TOTAL	365	100,00%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 12 Crédito**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



El 64,66% de los encuestados considera que las condiciones de crédito que ofrece BYCACE son buenas, mientras que el 0,55% opinan que las condiciones de crédito son regulares.

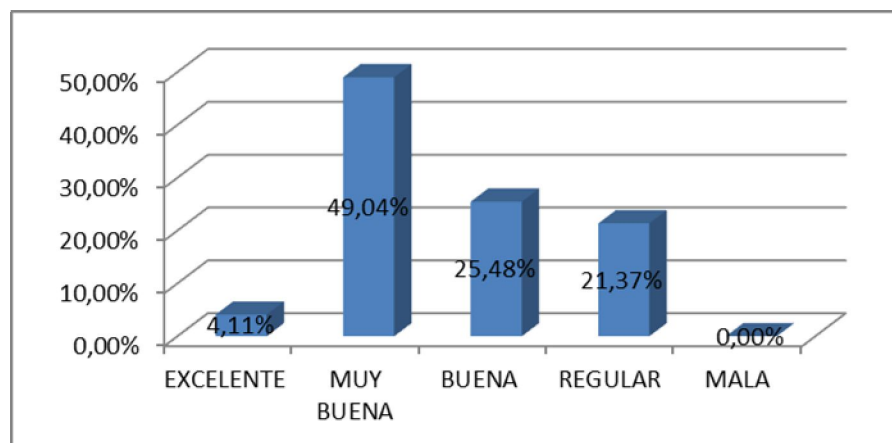
### 3. Cómo evalúa la calidad de servicios y productos que ofrece BYCACE a su empresa?

**Tabla 19** Calidad del Servicio

CALIDAD DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	15	4,11%
MUY BUENA	179	49,04%
BUENA	93	25,48%
REGULAR	78	21,37%
MALA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100,00%</b>

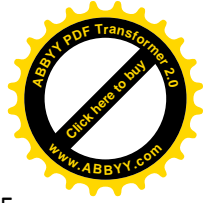
**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 13** Calidad del Servicio



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa





Del total de los clientes encuestados, ha calificado la calidad de servicio y productos que ofrece BYCACE entre muy buena, buena y regular, siendo muy buena la más alta ponderación con el 49,04%.

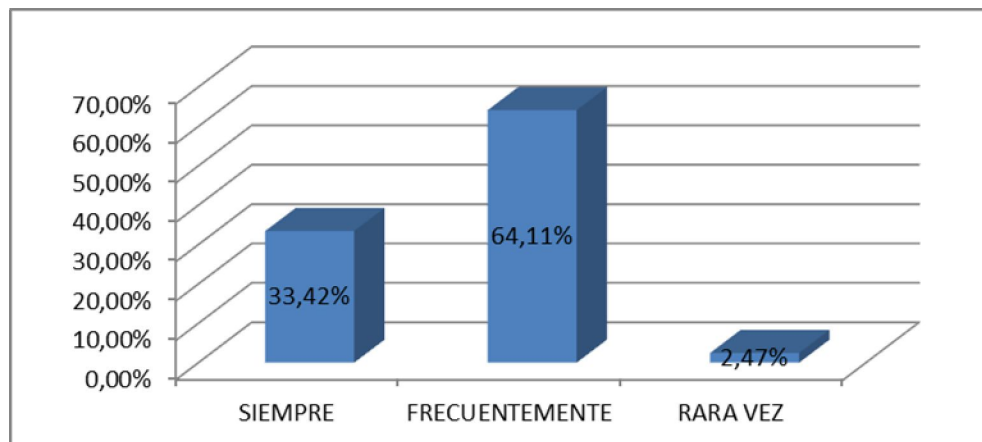
**4. Ha encontrado en BYCACE los productos que buscaba?**

**Tabla 20** Productos

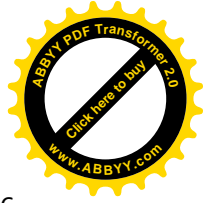
PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	122	33,42%
FRECUENTEMENTE	234	64,11%
RARA VEZ	9	2,47%
TOTAL	365	100,00%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 14** Productos



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



Del total de los clientes encuestados manifiestan frecuentemente han encontrado en BYCACE los productos que buscaban con un 64,11%, el 32,42% siempre y tan solo el 2,47% rara vez no han encontrado los productos.

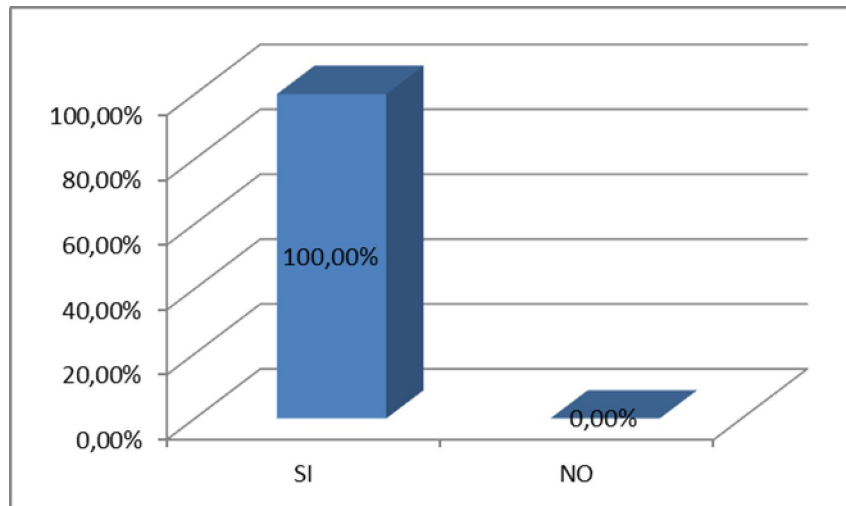
**5. Considera que BYCACE es una empresa seria financieramente hablando?**

**Tabla 21** Financiera

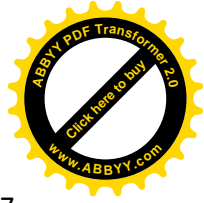
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	365	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 15** Financiera



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



El 100% de los clientes encuestados manifiestan que la empresa BYCACE es financieramente seria.

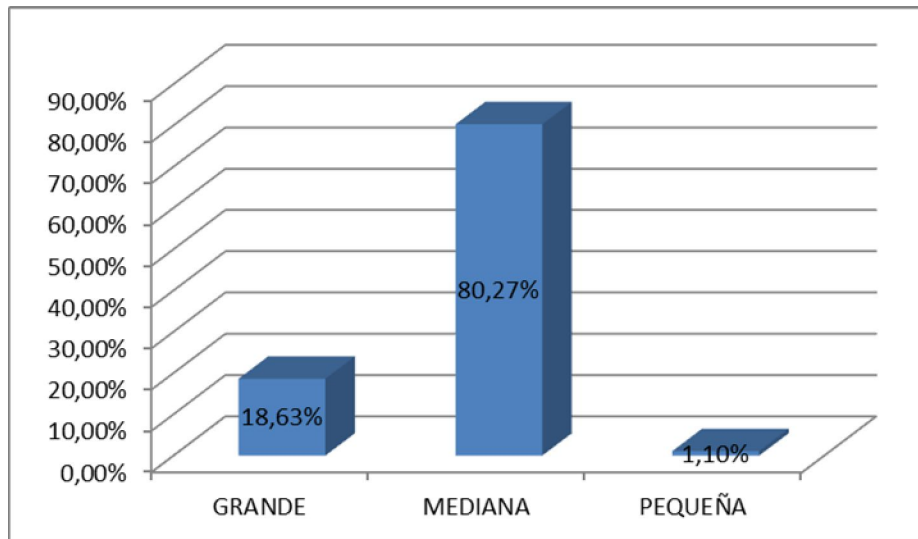
**6. Cómo considera el tamaño que tiene BYCACE frente a otras empresas de la misma línea?**

**Tabla 22** Tamaño

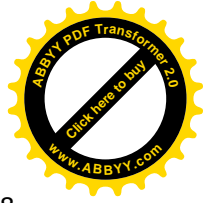
TAMAÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GRANDE	68	18,63%
MEDIANA	293	80,27%
PEQUEÑA	4	1,10%
TOTAL	365	100,00%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 16** Tamaño



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



El 80,27% de los encuestados consideran que el tamaño de la empresa BYCACE frente a otras empresas de la misma línea es mediano, un 18,63% considera que es grande y tan solo el 1,10% manifiesta que es pequeña.

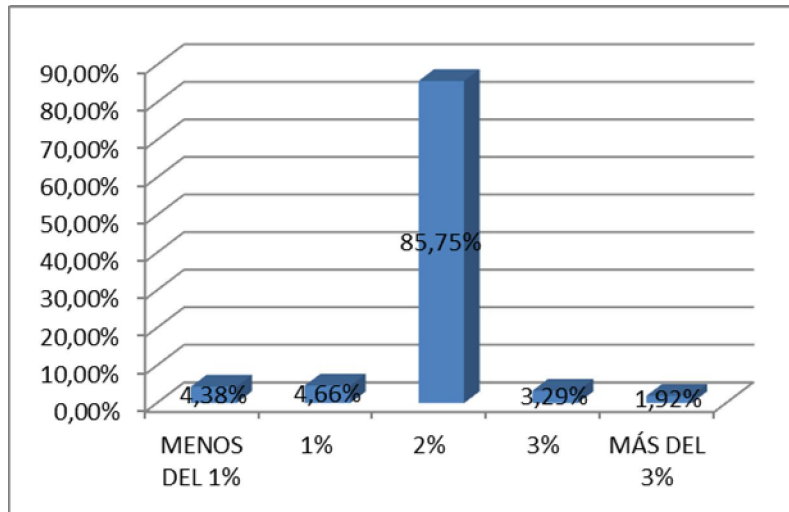
**7. En qué porcentaje en promedio BYCACE otorga descuentos a sus clientes?**

**Tabla 23** Porcentaje

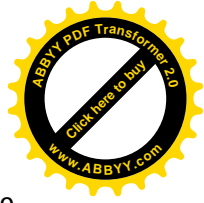
<b>PORCENTAJE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MENOS DEL 1%</b>	16	4,38%
<b>1%</b>	17	4,66%
<b>2%</b>	313	85,75%
<b>3%</b>	12	3,29%
<b>MÁS DEL 3%</b>	7	1,92%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

**Ilustración 17** Porcentaje



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



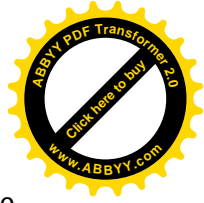
Del total de los clientes entrevistado manifiestan que el porcentaje en promedio que BYCACE otorga descuentos a sus clientes están que el 85,75% otorgan descuentos del 2% siendo el porcentaje más alto de descuentos.

### **3.3.5. Fortalezas y Debilidades del Estudio de Mercado**

#### **3.3.5.1. Proveedores**

##### **Fortalezas**

- Las ventas anuales de los proveedores van entre los 10.001 y 30.000 USD, lo que garantiza que la empresa BYCACE tiene solvencia económica,
- Créditos que se otorgan a la empresa
- Calidad de pago
- Proveen de todos los productos para BYCACE
- Posee liquidez financiera
- Es una empresa mediana con tendencia a ser la más fuerte del mercado local,
- Genera descuentos



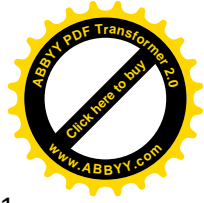
## **Debilidades**

- Las ventas no superan los 60.000 USD lo que le permitiría mayor posicionamiento en el mercado
- Créditos solo en cifras pequeñas
- En ciertas ocasiones existe retraso en los pagos
- Se debe viajar a otras ciudades para encontrar nuevos productos.
- Falta de estabilidad laboral en la parte logística de los proveedores.
- Manejo de inventarios acorde a paquetes informáticos.

### **3.3.5.2. Clientes**

#### **Fortalezas**

- Capacidad de compra
- Reconocimiento de los productos
- Buena relación con el cliente tanto interno como externo
- Stock de mercancía disponible
- Precio accesible a los clientes
- Diversificación del portafolio de productos
- Descuento y promociones con clientes
- Facilidades de financiamiento en la adquisición



## Debilidades

- Estabilidad laboral en la parte operativa
- Poca aplicación de paquetes informáticos
- Falta de publicidad
- Escasa aplicación de responsabilidades en el personal
- Escaso manejo de inventario
- Mano de obra no calificada
- Falta de una dirección estrategia
- Pocos descuentos en las compras.



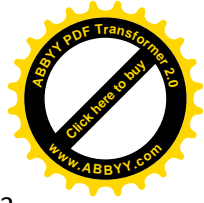
## CAPÍTULO IV

### DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El análisis financiero de una empresa consiste en el análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros. La recopilación de la información necesaria para realizar un análisis financiero, así como el análisis mismo se realizan de acuerdo a las necesidades del usuario.

Los usuarios y sus razones para realizar un análisis financiero podrían ser, por ejemplo: Inversionistas (accionistas, socios, etc.): para determinar la distribución de utilidades o dividendos, para decidir si vender o adquirir acciones de la empresa, para evaluar la gestión y los resultados, etc. Acreedores (proveedores, bancos, etc.): para proteger el crédito otorgado, para saber si conceder crédito o nuevos préstamos. Gerencia: para evaluar su propia gestión, para proponer la distribución de utilidades o dividendos. Entidades gubernamentales: para determinar los impuestos que la empresa debe pagar, para controlar y supervisar a la empresa.





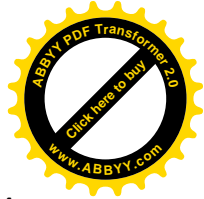
## 4.1. ESTADOS FINANCIEROS

Corresponde al conjunto de informes generados por un sistema contable que tienen como finalidad informar y orientar a los usuarios sobre el desempeño, la posición financiera, la circulación del efectivo, la inversión, etc.. Ocurridos en la Empresa entre períodos determinados.

Los Estados Financieros reflejan las consecuencias o resultados financieros de las decisiones tomadas por accionistas y administradores de la empresa. Son un medio de comunicar información ya que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición, dado los intereses tan diversos que puedan tener los usuarios de esa información. (Internos y externos). Sirven también para evaluar la gestión de la administración con base en la solvencia, rentabilidad y capacidad de crecimiento de la empresa. (<http://ocw.pucv.cl/cursos-1/eii541/materiales-del-clases/unidad-1/clase5-estadosfinancieros>)

### 4.1.1. Balance General

El Balance General es un documento que muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha fija. El balance proporciona información sobre los activos, pasivos y neto patrimonial de la empresa en una



fecha determinada (el último día del año natural o fiscal). (Vidal Oved Cruz Mulatillo, 2010).

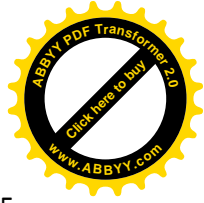
**Tabla 24** Balance General BYCACE

	2010	2011	2012
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y bancos	434.606,68	509.622,95	607.424,46
Cuentas y documentos por cobrar mercado local	229.794,08	236.489,61	243.380,88
Inventarios	114.897,04	118.244,81	121.690,44
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>779.297,80</b>	<b>864.357,36</b>	<b>972.495,79</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>			
Terreno	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Construcción	790.000,00	790.000,00	790.000,00
Equipos Áreas Frías	350.000,00	350.000,00	350.000,00
Equipos de Computación	50.000,00	50.000,00	55.000,00
Equipos de Seguridad	20.000,00	20.000,00	23.000,00
Muebles de Exhibición	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Muebles y Enseres	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Subtotal activos fijos</b>	<b>1.523.000,00</b>	<b>1.523.000,00</b>	<b>1.531.000,00</b>
(-) depreciaciones	139.433,33	278.866,67	420.966,67
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>1.383.566,67</b>	<b>1.244.133,33</b>	<b>1.110.033,33</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>71.137,50</b>	<b>71.137,50</b>	<b>71.137,50</b>
Amortización acumulada	14.227,50	28.455,00	42.682,50
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>56.910,00</b>	<b>42.682,50</b>	<b>28.455,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>2.219.774,47</b>	<b>2.151.173,19</b>	<b>2.110.984,12</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

BYCACE al año 2012 posee activos por 2.110.984,12 dólares, de los cuales 1.110.033,33 representan activos fijos y 972.495,79 dólares son activos corrientes.



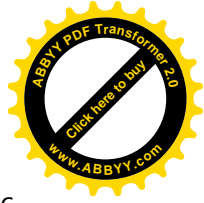
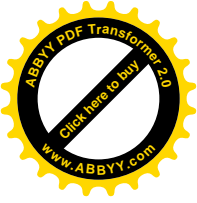
#### 4.1.2. Estado de Resultados

Es el estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos. La NIF A-3 señala que el estado de resultados muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un período y, por ende, de los ingresos, gastos; así como, de la utilidad (pérdida) neta.

En el año 2012 BYCACE tiene utilidades netas de 125.830,26 dólares, que han disminuido con respecto al año 2010 que fueron de 214.400,34 dólares, esto se debe principalmente al incremento del costo de ventas.

**Tabla 25** Estado de Resultados BYCACE

	2010	2011	2012
Ventas Netas	2.757.528,98	2.837.875,32	2.920.570,60
Costo de Ventas	2.226.450,53	2.442.532,14	2.555.499,89
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	531.078,45	395.343,18	365.070,72
Gastos de ventas	83.710,58	85.917,51	88.201,41
Gastos de administración	33.600,00	33.600,00	33.600,00
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	413.767,87	275.825,67	243.269,30
Gastos financieros	77.453,61	62.626,70	45.888,51



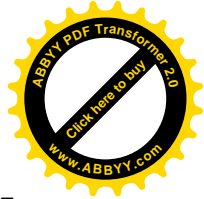
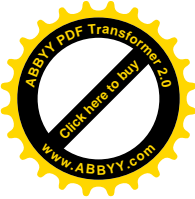
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	336.314,26	213.198,97	197.380,80
Participación utilidades	50.447,14	31.979,85	29.607,12
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	285.867,12	181.219,13	167.773,68
Impuesto a la renta	71.466,78	45.304,78	41.943,42
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>214.400,34</b>	<b>135.914,34</b>	<b>125.830,26</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

#### 4.1.3. Análisis Vertical Estado de Resultados BYCACE

Se estructura éste análisis para conocer la relación que existe entre cada cuenta del Estado de Resultados con relación a las ventas generadas. Así se tiene que en el año 2012, la utilidad neta representa el 4.31% de las ventas, es decir, ha sufrido una disminución con relación a los años anteriores. Con relación al costo de ventas éste se ha incrementado al 87.50% en el 2012, mientras que al año 2010 llegó a 80.74%.

Los gastos operacionales representan el 4,07% de las ventas en el año 2012, mientras que al año 2010 fueron del 4.26% es decir han disminuido en su participación.

**Tabla 26** Análisis Vertical Estado de Resultados BYCACE

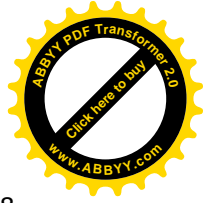
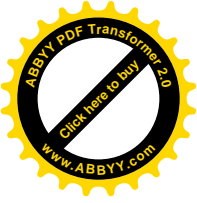
<b>DETALLE</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Ventas Netas	100,00	100,00	100,00
Costo de Ventas	80,74	86,07	87,50
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>19,26</b>	<b>13,93</b>	<b>12,50</b>
Gastos de ventas	3,04	3,03	3,02
Gastos de administración	1,22	1,18	1,15
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>15,01</b>	<b>9,72</b>	<b>8,33</b>
Gastos financieros	2,81	2,21	1,57
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>12,20</b>	<b>7,51</b>	<b>6,76</b>
Participación utilidades	1,83	1,13	1,01
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	<b>10,37</b>	<b>6,39</b>	<b>5,74</b>
Impuesto a la renta	2,59	1,60	1,44
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>7,78</b>	<b>4,79</b>	<b>4,31</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

## 4.2. RAZONES FINANCIERAS

### 4.2.1. Razones de Liquidez

Estas razones financieras se utilizan para medir la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Algunos autores les denominan razones de capital de trabajo.

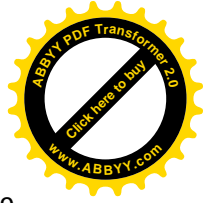
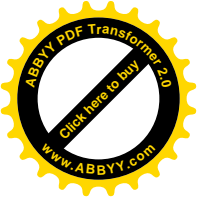
**Tabla 27** Liquidez

Período	2010	2011	2012	Promedio
<b>Liquidez</b>	USD			
Flujo operacional	479.568,4	432.284,8	402.743,5	438.198,9
Flujo no operacional	(192.474,5)	(357.268,5)	(304.942,0)	(284.895,0)
Flujo neto generado	287.093,9	75.016,3	97.801,5	153.303,9
Saldo final de caja	434.606,7	509.622,9	607.424,5	517.218,0
Capital de trabajo	270.705,2	370.814,4	452.307,4	364.609,0
Índice de liquidez (prueba ácida)	1,5	1,8	1,9	1,7
Índice de solvencia	1,3	1,5	1,6	1,5

**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

Los niveles de liquidez de BYCACE son muy buenos han mejorado por ejemplo en la razón circulante aumento de 1,3 en el 2010 a un nivel de 1.6 en el año 2012, es decir dispone de 1.6 dólares de activos corrientes para cubrir cada dólar del activo corriente.

En relación al capital de trabajo este es positivo y a crecido año tras año por lo que es favorable para la empresa. En niveles de prueba ácida también se mejoró el índice pasando de 1.5 del año 2010 a un 1.9 en el año 2012.



#### 4.2.2. Razones de Apalancamiento

Estas razones son utilizadas para evaluar el financiamiento de la firma a través del endeudamiento.

**Tabla 28 Apalancamiento**

Período	2010	2011	2012	Promedio
<b>Apalancamiento</b>				
Pasivos totales/activos totales	41,1%	34,8%	28,9%	34,9%
Pasivos corrientes/activos totales	22,9%	22,9%	24,6%	23,5%
Patrimonio/activos totales	58,9%	65,2%	71,1%	65,1%

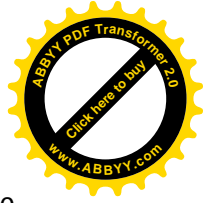
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

BYCACE tiene mayor capacidad de deuda porque apenas tiene comprometido el 28.9% de activo total en pasivos, y la mayoría de recursos está financiado con patrimonio que son del 71.1% en el 2012.

#### 4.2.3. Razones de Actividad

Estas razones financieras son utilizadas para medir el plazo de otorgación de crédito a los clientes y el plazo de crédito que brindan los proveedores a la empresa.

**Tabla 29** Actividad

<b>Período</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Promedio</b>
<b>Plazo Promedio</b>				
Cuentas por cobrar	12,0	12,2	12,2	12,1
Cuentas Por Pagar	35,8	18,5	18,9	24,4

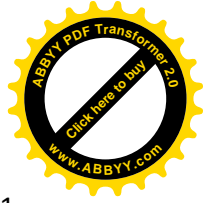
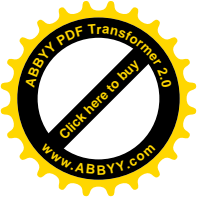
**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

BYCACE en promedio otorga a sus clientes un plazo de pago de 12.2 días al año 2012, que se ha mantenido similar en relación a los años anteriores, mientras que el plazo de crédito que otorgan los proveedores de 18,9 días al año 2012 que disminuyó en relación al año 2010 que fue de 35.8 días.

#### **4.2.4. Razones de Rentabilidad**

Estas razones financieras son utilizadas para medir la capacidad de una firma para producir ganancias, tanto de sus ventas como del uso de sus activos.



**Tabla 30 Rentabilidad**

Período	2010	2011	2012	Promedio
<b>Rentabilidad</b>				
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	16,38%	9,70%	8,39%	11,49%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	9,66%	6,32%	5,96%	7,31%
Utilidad neta/ventas	7,78%	4,79%	4,31%	5,62%
Punto de equilibrio	63,80%	64,19%	65,20%	64,40%
Cobertura de intereses	5,3	4,4	5,3	5,0
<b>Sociales</b>				
	USD			
Sueldos y salarios	45.360,00	45.360,00	45.360,00	45.360,00
Valor agregado	459.127,87	321.185,67	288.629,30	356.314,28

**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa

BYCACE genera una rentabilidad neta al año 2012 de 4.31% sobre las ventas, que ha disminuido debido al incremento del costo de ventas año tras año. Con relación al rendimiento sobre los activos (ROA) y Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) sufre el mismo efecto han disminuido.



### 4.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

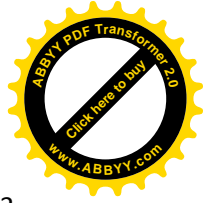
El punto o nivel de equilibrio financiero es aquel volumen de ventas en el que la empresa debe incurrir para no ganar ni perder, o aquel nivel en el que la utilidad esperada es cero.

(<http://cordon.celsysperu.com/clase/cos/cursus/03%20PEC%20An%E1lisis%20costo-vol%FAmen-utilidad.pdf>)

**Tabla 31 Punto de Equilibrio**

	2010	2011	2012
Materiales directos (Compras)	2.054.646,7	2.157.379,1	2.265.248,0
Suministros y servicios	36.000,0	37.800,0	39.690,0
Mantenimiento y seguros	101.840,0	101.840,0	102.480,0
Depreciaciones	139.433,3	139.433,3	142.100,0
Amortizaciones	14.227,5	14.227,5	14.227,5
Gastos administrativos	28.800,0	28.800,0	28.800,0
Gastos de ventas	28.560,0	29.160,0	29.790,0
Comisiones sobre ventas	55.150,6	56.757,5	58.411,4
Gastos financieros	77.453,6	62.626,7	45.888,5
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>390.314,4</b>	<b>376.087,5</b>	<b>363.286,0</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>2.145.797,3</b>	<b>2.251.936,6</b>	<b>2.363.349,4</b>
<b>VENTAS</b>	<b>2.757.529,0</b>	<b>2.837.875,3</b>	<b>2.920.570,6</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>63,80%</b>	<b>64,19%</b>	<b>65,20%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



El nivel de equilibrio que ha tenido BYCACE en los últimos tres años se ha mantenido entre márgenes del 64% y 65% de las ventas. Es decir actualmente se venden niveles superiores al punto de equilibrio de aproximadamente un 35%.

#### 4.4. MATRIZ DE SITUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a los resultados financieros obtenidos se tienen las siguientes Fortalezas y debilidades financieras de la empresa:

**Tabla 32 Índices Financieros**

	F / D	Razón
LIQUIDEZ	Favorable	Niveles crecientes año tras año.
ACTIVIDAD	Desfavorable	EL Plazo de Cuentas por Pagar a disminuido.
APALANCAMIENTO	Favorable	Existe capacidad de mayor endeudamiento.
RENTABILIDAD	Desfavorable	Ha disminuido año tras año.
PUNTO DE EQUILIBRIO	Favorable	Entre niveles del 64% y 65% de las ventas.

**Fuente:** BYCACE

**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa





## CAPITULO V

### MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

#### 5.1. DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

(Drucker, 200) ha definido el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente del carácter de futuro. Adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir lo futuro. Cree que los gerentes deben deducir la probable influencia que tendrán en lo futuro las decisiones que adopten hoy.

El Planeamiento estratégico se ocupa de las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la empresa y sus cualidades en el mercado de productos, y de las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos. Como todos estos asuntos que exigen un lapso amplio de realización, o que harán sentir su influencia durante un período

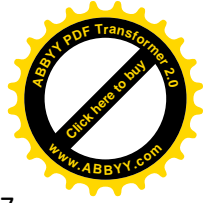


dilatado, se deduce que en la mayoría de los casos el planeamiento estratégico se relaciona con el horizonte a más largo plazo. (Miller, 2006).

El Plan Financiero Estratégico se deriva de la evaluación que realiza la organización, de su capacidad financieras y recursos internos, de los cambios que anticipa en el medio ambiente y de las maniobras contingentes de la competencia. Este plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integración de las metas, políticas y acciones principales en un todo coherente. El plan financiero es un producto que surge de todos los esfuerzos de planeación de la organización. (Kenneth A, 2007).

## **5.2. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA FINANCIERA**

Los sistemas de valores de los gerentes tienen gran influencia dentro de la empresa, entre los cuales destacan: capacidad, habilidad, cooperación, realización, satisfacción en el trabajo, creatividad, éxito, competencia, bienestar de los trabajadores, confianza, lealtad, honradez, honor, dignidad, compromiso, igualdad, etc. Por otra parte no resultaría ético actuar únicamente en beneficio de un determinado grupo de la empresa, ya sean trabajadores o dueños de la empresa. El conocimiento de la ética en relación a los negocios, podría resumirse con la siguiente afirmación: “proceder éticamente resulta a la larga, buen negocio”.



### **5.2.1. Misión Financiera**

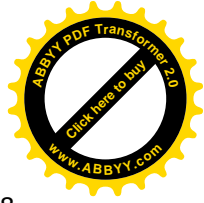
La Misión Financiera es la razón de ser de la empresa para el manejo de sus recursos financieros, en miras de cumplir la misión empresarial.

Para BYCACE se formula la siguiente Misión Financiera:

“Administrar los recursos financieros frescos tanto internos como externos a la empresa, para generar equilibrio entre la liquidez y rentabilidad, así como disminuir el riesgo financiero”

### **5.2.2. Definición de Objetivos Empresariales**

Los objetivos financieros empresariales involucran hacer un plan financiero y establecer las metas que la empresa pretende lograr para satisfacer sus necesidades económicas e incrementar el valor de las acciones. La planeación financiera ha podido determinar las futuras necesidades financieras de una empresa, lo que asegura que el negocio continúe siendo rentable. Los objetivos a corto plazo generalmente son fáciles de lograr debido a lo predecible del ambiente externo, tales como las condiciones económicas generales.



Objetivo 1:

Incrementar la participación de mercado local y nacional en 5% anual hasta el 2017.

Objetivo 2:

Mejorar los niveles de ventas en un 5% anual en distintos mercados del país. Hasta el 2017.

Objetivo 3:

Tecnificar la administración de inventarios para su control y logística, hasta diciembre 2014.

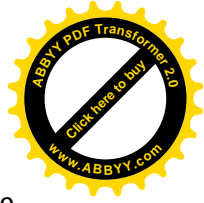
Objetivo 4:

Contar con un personal 100% capacitado en área técnica de ferretería y en servicio al cliente, hasta diciembre 2015.

Objetivo 5:

Mejorar la rentabilidad de la empresa a un 8% anual hasta diciembre del 2014.





### 5.3. OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos específicos financieros para cumplir con los objetivos empresariales planeados son:

- OF1: Mantener los niveles de liquidez circulante superiores a 1.5.
- OF2: Incrementar la Rentabilidad Neta a 8% anual.
- OF3: Aprovechar la capacidad de deuda incrementando el Pasivo Total / Activo Total a un 40%.
- OF4: Ampliar el Plazo Promedio de Cuentas Por Pagar a 30 días.
- OF5: Disminuir el nivel de punto de equilibrio a un 50% de las ventas.

### 5.4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

#### 5.4.1. Definición de Estrategias Financieras

(FRED D., 2009) Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el

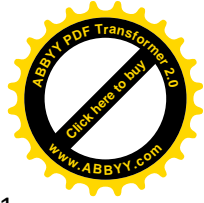


torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de La gerencia estratégica financiera no es fácil porque requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.”

(KENNETH R., 1965), Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

(Ansoff, 2009) veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:



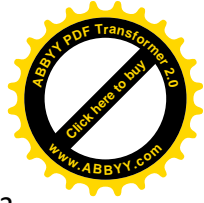
1. **Ámbito producto-mercado**(los productos y mercados que la empresa trabaja).
2. **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno  $2+2=5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “**ámbito**” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

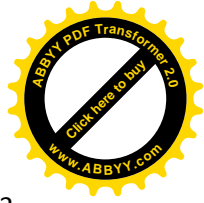
#### **5.4.2. Formulación de Estrategias Financieras para BYCACE**

EF1: Diseñar un programa de Descuento por Pronto Pago para generar ingresos de efectivo inmediatos. En éste caso sería del 1% de descuento por ventas al contado.

EF2: Realizar alianzas con proveedores para ampliar los plazos de crédito por las compras a un nivel de 30 días.



- EF3: Aprovechar la capacidad de deuda que tiene la empresa y buscar un crédito de 100.000 dólares a una tasa del 8% en la CFN y adquirir tecnología para la administración de los inventarios y el manejo logístico adecuado-
- EF4: Ampliar cobertura de Mercado mediante venta a otras provincias.
- EF5: Diseñar un programa de recuperación de cartera vencida, para cobrar a clientes que se hallan en mora.
- EF6: Adquirir programa de administración financiera para elaborar flujos y presupuestos y que calcule razones financieras.
- EF7: Invertir en Publicidad para captar más clientes y lograr incrementar las ventas.
- EF8: Establecer un programa de incentivos por ventas para involucrar al personal en el incremento de las mismas. 1% de lo vendido será la comisión.
- EF9: Desarrollar programas mensuales de capacitación para fortalecer la capacidad intelectual del personal.

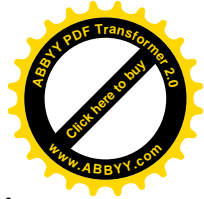
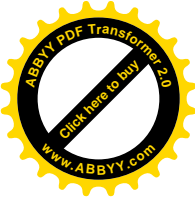


## 5.5. PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. ((<http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>)).

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).



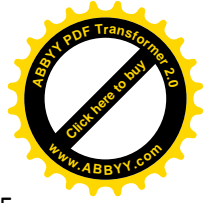
En este caso es un Presupuesto Financiero, que busca establecer el monto de inversión requerido para alcanzar los objetivos planteados en el modelo financiero.

Para BYCACE se propone el siguiente presupuesto de inversión:

**Tabla 33** Presupuesto Plan Financiero

	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Valor USD</b>
<b>EF1:</b>	Diseñar un programa de Descuento por Pronto Pago para generar ingresos de efectivo inmediatos. En éste caso sería del 1% de descuento por ventas al contado.	29205,70
<b>EF2:</b>	Realizar alianzas con proveedores para ampliar los plazos de crédito por las compras a un nivel de 30 días.	0.00
<b>EF3:</b>	Aprovechar la capacidad de deuda que tiene la empresa y buscar un crédito de 100.000 dólares a una tasa del 8% en la CFN y adquirir tecnología para la administración de los inventarios y el manejo logístico adecuado.	64000.00
<b>EF4:</b>	Ampliar cobertura de Mercado mediante venta a otras provincias.	250000.00
<b>EF5:</b>	Diseñar un programa de recuperación de cartera vencida, para cobrar a clientes que se hallan en mora.	25000.00
<b>EF6:</b>	Adquirir programa de administración financiera para elaborar flujos y presupuestos y que calcule razones financieras.	38500.00
<b>EF7:</b>	Invertir en Publicidad para captar más clientes y lograr incrementar las ventas.	30.000.00

Continúa...



ESTRATEGIA	Valor USD
<b>EF8:</b> Establecer un programa de incentivos por ventas para involucrar al personal en el incremento de las mismas. 1% de lo vendido será la comisión.	29205,70
<b>EF9:</b> Desarrollar programas mensuales de capacitación para fortalecer la capacidad intelectual del personal.	48000.00
<b>TOTAL</b>	<b>240.811,40</b>

Fuente: BYCACE

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

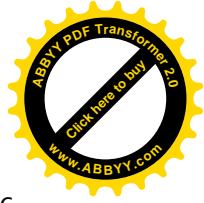
La empresa BYCACE requiere un presupuesto de 240.811,40 dólares para ejecutar el plan financiero.

Ilustración 18 Presupuesto Plan Financiero



Fuente: BYCACE

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa



## **5.6. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

### **5.6.1. Estado de Resultados**

De acuerdo a las Estrategias Financieras Propuestas, se formula la siguiente estructura del Estado de Resultados esperado:



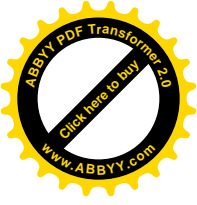
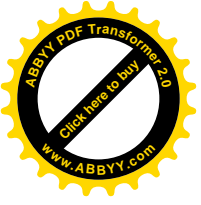


Tabla 34 Estado de Resultados Presupuestado

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	3.212.627,66	3.533.890,43	3.887.279,47	4.276.007,42
Costo de Ventas	2.708.829,88	2.871.359,68	3.043.641,26	3.226.259,73
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>503.797,78</b>	<b>662.530,75</b>	<b>843.638,21</b>	<b>1.049.747,68</b>
Gastos de ventas	97.021,55	106.723,71	117.396,08	129.135,68
Gastos de administración	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>373.176,23</b>	<b>522.207,04</b>	<b>692.642,13</b>	<b>8.887.012,00</b>
Gastos financieros	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>365.176,23</b>	<b>514.207,04</b>	<b>684.642,13</b>	<b>879.012,00</b>
Participación utilidades	54.776,43	77.131,06	102.696,32	131.851,80
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	<b>310.399,79</b>	<b>437.075,99</b>	<b>581.945,81</b>	<b>747.160,20</b>
Impuesto a la renta	83.990,53	118.267,62	157.467,69	202.172,76
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>226.409,26</b>	<b>318.808,37</b>	<b>424.478,12</b>	<b>544.987,44</b>

Fuente: BYCACE

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

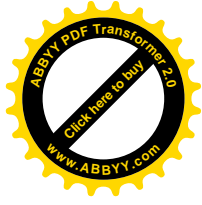
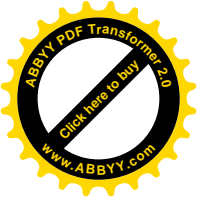


### 5.6.2. Flujo de Efectivo

De acuerdo a las Estrategias Financieras Propuestas, se formula la siguiente estructura del Flujo de Efectivo:

Tabla 35 Flujo de Efectivo

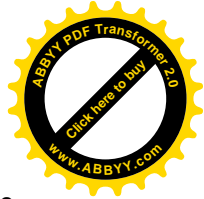
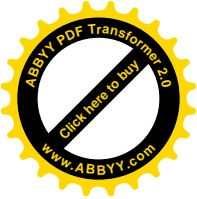
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Ventas Netas		2.891.364,89	3.180.501,38	3.498.551,52	3.848.406,67
<b>TOTAL INGRESOS</b>		2.891.364,89	3.180.501,38	3.498.551,52	3.848.406,67
<b>SALIDAS EFECTIVO</b>					
Costo de Ventas		2.708.829,88	2.871.359,68	3.043.641,26	3.226.259,73
Gastos de ventas		97.021,55	106.723,71	117.396,08	129.135,68
Gastos de administración		33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
Gastos financieros		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Participación utilidades		29.607,12	54.776,43	77.131,06	102.696,32
					<b>Continúa....</b>



	2013	2014	2015	2016	2017
Impuesto a la renta		41.943,42	83.990,53	118.267,62	157.467,69
<b>TOTAL SALIDAS</b>		2.919.001,97	3.158.450,35	3.398.036,01	3.657.159,43
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		(27.637,08)	22.051,04	100.515,51	191.247,25
Saldo Inicial Caja		607.424,46	579.787,38	601.838,41	702.353,93
<b>FLUJO DE CAJA INVERSION</b>		579.787,38	601.838,41	702.353,93	893.601,17
	(240.811,40)				

Fuente: BYCACE

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa



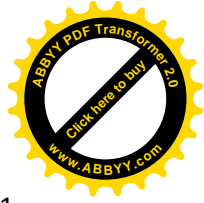
## 5.7. ANÁLISIS DE VERTICAL DE ESTADO DE RESULTADOS

Se observa que al implantar las estrategias financieras BYCACE logra una utilidad neta de 7.05% al año 2014, y al año 2017 llega al 12.75%, logrando cumplir el incremento esperado.

**Tabla 36** Análisis Vertical

	2014	2015	2016	2017
<b>Ventas Netas</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costo de Ventas</b>	84,32%	81,25%	78,30%	75,45%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	15,68%	18,75%	21,70%	24,55%
<b>Gastos de ventas</b>	3,02%	3,02%	3,02%	3,02%
<b>Gastos de administración</b>	1,05%	0,95%	0,86%	0,79%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	11,62%	14,78%	17,82%	20,74%
<b>Gastos financieros</b>	0,25%	0,23%	0,21%	0,19%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	11,37%	14,55%	17,61%	20,56%
<b>Participación utilidades</b>	1,71%	2,18%	2,64%	3,08%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	9,66%	12,37%	14,97%	17,47%
<b>Impuesto a la renta</b>	2,61%	3,35%	4,05%	4,73%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	7,05%	9,02%	10,92%	12,75%

**Fuente:** BYCACE  
**Elaborado por:** Estefani Espinosa Espinosa



## 5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

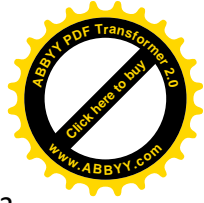
### El Valor Actual Neto

Según Mascareñas el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida, véase el segmento esquema temporal.

Una inversión es factible cuando el  $VAN > 0$ , es decir, cuando la suma de todos los flujos de caja valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial (si éste último se extendiera a lo largo de varios períodos habrá que calcular también su valor actual).

Por su parte, siguiendo este criterio, de entre diferentes inversiones alternativas son preferibles aquellas cuyo VAN sea más elevado, porque serán los proyectos que mayor riqueza proporcionen a los apostadores de capital y, por tanto, que mayor valor aportan a la empresa.

Para ver por qué, supongamos que un proyecto tiene un VAN igual a cero, ello querrá decir que el proyecto genera los suficientes flujos de caja como para pagar: los intereses de la financiación ajena empleada, los rendimientos

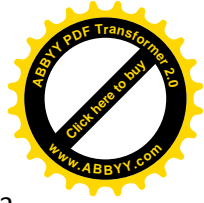


esperados (dividendos y ganancias de capital) de la financiación propia y devolver el desembolso inicial de la inversión.

Por lo tanto, un VAN positivo implica que el proyecto de inversión produce un rendimiento superior al mínimo requerido y ese exceso irá a parar a los apostadores de la empresa, quiénes verán el crecimiento del capital exactamente en dicha cantidad. Es esta relación directa entre la riqueza de los accionistas y la definición del VAN es la que hace que este criterio sea tan importante a la hora de valorar un proyecto de inversión.

Una inversión es deseable si crea valor para quién la realiza. El valor se crea mediante la identificación de las inversiones que valen más en el mercado de lo que cuesta adquirirlas. El valor actual neto es la expresión monetaria del valor que se crea hoy por la realización de una inversión, es la rentabilidad de la inversión, la variación de la riqueza o valor del proyecto respecto a otras alternativas posibles representadas por el Costo Marginal del Capital. Dicho de otro modo, puede considerarse como el ahorro sobre la inversión.

Al utilizar esta herramienta es necesario actualizar hasta su valor presente los flujos netos de caja esperados durante cada uno de los períodos de la vida útil del proyecto, descontándolos al costo marginal de capital y, posteriormente, sustraerle el costo de la inversión inicial.

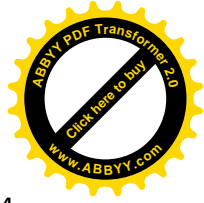


El resultado será el valor presente neto o valor actual neto. Si el mismo es positivo el proyecto será aceptado; si es negativo será rechazado si se tratara de dos proyectos mutuamente excluyentes se implementará el de valor actual neto mayor. En el caso de que, por la aplicación de este criterio, el resultado sea cero, resultará igual la decisión de aceptar o no el proyecto.

El criterio del VAN a pesar de ser el más idóneo de cara a la valoración de los proyectos de inversión adolece de algunas limitaciones que es conveniente tener presente y conocer.

Es incapaz de valorar correctamente aquellos proyectos de inversión que incorporan opciones reales (de crecimiento, abandono, diferimiento, aprendizaje, etcétera) lo que implica que el valor obtenido a través del simple descuento de los flujos de caja infravalore el verdadero valor del proyecto. Es decir, el criterio VAN supone, o bien que el proyecto es totalmente reversible (se puede abandonar anticipadamente recuperando toda la inversión efectuada), o que es irreversible (o el proyecto se acomete ahora o no se podría realizar nunca más). Por ello, la posibilidad de retrasar la decisión de invertir socava la validez del VAN, de hecho la espera para conseguir más información tiene un valor que este criterio no incorpora.

La otra limitación estriba en que la forma de calcular el VAN de un proyecto de inversión supone, implícitamente, que los flujos de caja, que se



espera proporcionen a lo largo de su vida, deberán ser reinvertidos hasta el final de la misma a una tasa idéntica a la de su coste de oportunidad del capital. Esto no sería un problema si dichos flujos de fondos fuesen reinvertidos en proyectos del mismo riesgo que el actual (suponiendo que el coste de oportunidad del capital se mantenga constante, lo que es mucho suponer), pero si ello no se cumple, el VAN realmente conseguido diferirá del calculado previamente.

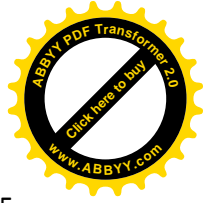
### **La Tasa interna de rendimiento (TIR).**

Según Mascareñas, la tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión.

Por lo que se define la TIR con mayor propiedad que es la tasa de interés compuesto al que permanecen invertidas las cantidades no retiradas del proyecto de inversión.

Esta es la alternativa más utilizada después del VAN. Como se verá la tasa interna de rendimiento (TIR) tiene una relación íntima con el VAN. Esta técnica trata de expresar una sola tasa de rendimiento que resuma las bondades de la inversión. La palabra "interna" significa que dicha tasa será inherente a un solo proyecto, debido a que depende únicamente, al igual que el VAN, de los parámetros propios del proyecto de que se trate.





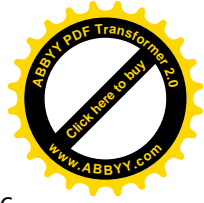
La TIR, sin dejar de reconocer su efectividad en la mayoría de los casos, presenta a menudo graves problemas que, si no se reconocen a tiempo, podrían inducir a una decisión errada, sobre todo para la decisión que se deriva de proyectos mutuamente excluyentes.

Un primer problema se presenta cuando los flujos presentan más de un cambio de signo. En tales casos puede que existan tantas tasas de retorno como cambios de signo haya, aunque otras veces varios cambios de signo solo exhiben una TIR o ninguna.

El máximo número de tasas diferentes será igual al número de cambios de signos que tenga el flujo del proyecto, aunque el número de cambios de signos no es condicionante del número de tasas internas de retorno calculables.

### **Períodos de recuperación simple y descontada**

El período de recuperación consiste en determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos de caja generados, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa o con el horizonte temporal de vida útil del proyecto.



### Razón Beneficio / Costo (B/C).

Representa cuanto se gana por encima de la inversión efectuada. Igual que el VAN y la TIR, el análisis de beneficio-costos se reduce a una sola cifra, fácil de comunicar en la cual se basa la decisión. Solo se diferencia del VAN en el resultado, que es expresado en forma relativa. La decisión a tomar consiste en:

$B/C > 1.0$  aceptar el proyecto.

$B/C < 1.0$  rechazar el proyecto.

Aplicando los evaluadores financieros del Valor Actual, Tasa Interna de Retorno, Período de Recuperación y Costo Beneficio se justifica financieramente la aplicación del plan propuesto.

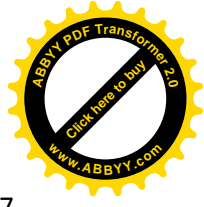
**Tabla 37** Evaluación Financiera

INDICADOR	VALOR
VAN	\$ 495.647,10
TIR	156%
PERÍODO RECUPERACIÓN	5 MESES
BENEFICIO / COSTO	2,06

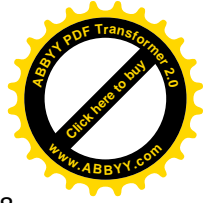
Fuente: BYCACE

Elaborado por: Estefani Espinosa Espinosa

El valor actual neto es positivo, la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad (8%), el período de recuperación es menor a un año y el



costo beneficio es mayor que uno, por lo tanto la ejecución del plan financiero es factible.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Del diagnóstico situacional de la empresa se concluye: Fortalezas: Variedad de productos, Servicio al cliente, Tiempos de entrega inmediata, Calidad de la mercancía, Experiencia y conocimiento, Precios bajos, Buena reputación entre los proveedores, Asesoramiento al cliente, Cuenta con local propio, con amplias áreas de almacenamiento, Predisposición y responsabilidad de los propietarios al trabajo grupal en función de un objetivo común. Como Oportunidades se tienen: Acceso a nuevas tecnologías, Obtención de contratos con la alcaldía, Posicionamiento, Búsqueda de nuevos mercados, Expansión, Época decembrina, Desarrollo de productos, Posibilidades de exportación, Préstamos bancarios, Edificación de nuevos barrios. Las Debilidades: Ineficiencia en el manejo de inventarios, Una sola sede, Falta de conocimiento de los empleados, Falta de una clara dirección estratégica, Ofrecer productos con problemas de fabricación, Falta de confianza con el personal, Falta de incentivos, Relación entre empleados. Y las Amenazas: Inseguridad, Mercado saturado, Competencia desleal, No contar con variedad de transportes para carga pesada, Desempleo, Inflación en los



precios, Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, Situación económica del país, Multinacionales, Relaciones con otros países.

Del análisis de las perspectivas de proveedores de BYCACE se presenta como Fortalezas: Las ventas anuales de los proveedores van entre los 10.001 y 30.000 USD, lo que garantiza que la empresa BYCACE tiene solvencia económica, Créditos que se otorgan a la empresa, Calidad de pago, Proveen de todos los productos para BYCACE, Posee liquidez financiera, Es una empresa mediana con tendencia a ser la más fuerte del mercado local, Genera descuentos. Y Debilidades: Las ventas no superan los 60.000 USD lo que le permitiría mayor posicionamiento en el mercado, Créditos solo en cifras pequeñas, En ciertas ocasiones existe retraso en los pagos, Se debe viajar a otras ciudades para encontrar nuevos productos, Falta de estabilidad laboral en la parte logística de los proveedores, Manejo de inventarios acorde a paquetes informáticos.

Con relación a las perspectivas de Clientes de BYCACE se presentan las siguientes fortalezas: Capacidad de compra, Reconocimiento de los productos, Buena relación con el cliente tanto interno como externo, Stock de mercancía disponible, Precio accesible a los clientes, Diversificación del portafolio de productos, Descuento y promociones con clientes, Facilidades de financiamiento en la adquisición. Y Debilidades: Estabilidad laboral en la parte operativa, Poca aplicación de paquetes informáticos, Falta de publicidad,



Escasa aplicación de responsabilidades en el personal, Escaso manejo de inventario, Mano de obra no calificada, Falta de una dirección estrategia, Pocos descuentos en las compras.

En el diagnóstico financiero se identifica que la empresa tiene fortalezas en la liquidez, endeudamiento, punto de equilibrio y presenta debilidades en los niveles de rentabilidad y actividad.

El valor actual neto es positivo, la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad (8%), el período de recuperación es menor a un año y el costo beneficio es mayor que uno, por lo tanto la ejecución del plan financiero es factible.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda aplicar las estrategias financieras formuladas en el modelo y el plan financiero de BYCACE.

Es indispensable realizar un seguimiento a los indicadores financieros de la empresa, para tomar acciones de mejoramiento continuo.



Es necesario formular programas de acción por área específica de la empresa para coordinar la consecución de los objetivos empresariales de manera conjunta optimizando recursos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, O. C. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Araque, W. (2010). *Diez años de dolarización ¿Un viaje sin regreso?, en la verdad*. Ibarra.
- Bravo, M. (2001). *Contabilidad General*. Quito: Nuevo Día.
- Brigham E, Houston J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Thompson.
- Burbano J, Ortiz A. (1996). *Presupuestos: enfoque moderna de planeación y control de recursos*. Bogota: McGraw-Hill.
- Castro R, Mokate K. (2005). *Evaluación económica y social de proyectos de inversión*. Bogota: Alfaomega.
- Fornero, R. (2010). *Bases del Análisis Financiero*.
- Franklin, E. (2001). *Auditoria Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Gutierrez, L. (2001). *Finanzas Prácticas para países en desarrollo*. México: McGraw-Hill.





- Holm, H. (2009). *NIF Teoría y Práctica* . Guayaquil: Textos del Pacífico.
- Horgren Ch, Foster G. (1991). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial*. México: Prentice Hall.
- Kaplan R, Norton D. (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz H, Weihrich. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Meigs, R. (2000). *La base para deciones gerenciales*. Bogota: McGraw-Hill.
- Millar R, Meiners R. (1990). *Microeconomía*. Bogota: McGraw-Hill.
- Ortega Castro, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Ortiz, H. (1997). *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Bogota: 87.
- Palao J, Gómez Garcia V. (2009). *Utilice las fnanzas para hacer rendir su dinero*. Lima: Palao.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Purcell, W. (1991). *Como comprender las finanzas de una compañía*. Bogota: Norma.
- Robbins, S. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.



- Rosenberg, J. (1994). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Océano.
- Rubio Dominguez, P. (2010). *Manual de Análisis Financiero*.
- Salazar, R. (1990). *Administración I*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Sank J, Vijay G. (1998). *Gerencia estratégica de costos*. Bogota: Norma.
- Sapag & Sapag . (1999). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Shim J, Siegel J. (2004). *Dirección financiera*. Madrid: McGraw-Hill.
- Tamales R, Gallegos S. (1994). *Diccionario de economía y finanzas*. Madrid: Alianza.
- Van Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vercher Bellver, S. (2004). *El plan de gestión: un método integral para su elaboración y control*. Barcelona: Marcombo.
- Weston F, Brigham E. (1995). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.



## PÁGINAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/basesanalisisfinanciero/default2.asp>>[3-junio-2012].
- <http://www.bycape.com/>
- Gitman Lawrence, Principios de Administración Financiera, Pearson, México, 2003, Pág. 3
- [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext)
- <http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.sht>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>
- <http://queesycomofunciona.blogspot.com/>
- [ooks.google.com.ec/books?isbn=9702604281](https://books.google.com.ec/books?isbn=9702604281)
- [www.scribd.com/doc/38422995/Estudio-de-mercado](http://www.scribd.com/doc/38422995/Estudio-de-mercado)



- <http://cordon.celsysperu.com/clase/cos/cursus/03%20PEC%20An%E1lisis%20costo-vol%FAmen-utilidad.pdf>
- (<http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>).