



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA – CPA**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del grado de:**

**Ingeniera en Finanzas y Auditora - CPA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA  
APLICADO A LA EMPRESA INDUMATIC CIA LTDA.**

**IVANA PATRICIA ALVAREZ MONCAYO**

**AÑO 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS -ESPE**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA-CPA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ivana Patricia Álvarez Moncayo

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADO A LA EMPRESA INDUMATIC CIA. LTDA**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan de acuerdo a las Normas APA, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 16 de Mayo del 2014

---

Ivana Patricia Álvarez Moncayo.

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS –ESPE****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA-CPA****CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Econ. Holger Guillermo Romo

Econ. Juan Lara A.

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADO A LA EMPRESA INDUMATIC CIA LTDA.,** realizado por la señorita Ivana Patricia Álvarez Moncayo 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.

Debido a que se ha cumplido con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo del trabajo de conclusión de carrera, recomiendan su publicación.

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

Autorizan a la Srta. Ivana Patricia Alvarez Moncayo que lo entregue a Econ. Juan Lara Alvarez, en su calidad de Director/a de la Carrera.

Sangolquí, 16 de Mayo del 2014

---

Econ. Holger Romo.

DIRECTOR

---

Econ. Juan Lara A.

CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS -ESPE**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA-CPA**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, Ivana Patricia Álvarez Moncayo.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA APLICADO A LA EMPRESA INDUMATIC CIA. LTDA**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 16 de Mayo del 2014

---

Ivana Patricia Álvarez Moncayo

## DEDICATORIA

*Dedico todo el esfuerzo puesto para el logro de este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y a mi hijo; a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y regalado una familia maravillosa; a mis padres por ser un ejemplo de vida, quienes siempre me han guiado, apoyado y motivado incondicionalmente para concluir mis estudios profesionales, luchando por mi felicidad y bienestar sin escatimar esfuerzo alguno; a mi hijo por ser la fuente de mi inspiración y mi motivo de superación. Les amo con todo mi corazón, gracias a ustedes he logrado este objetivo.*

*Ivana.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis padres, que me han brindado su apoyo y ayuda constantemente.*

*A mi querida Institución, por brindarme la mejor preparación académica.*

*A la Empresa INDUMATIC Cía. Ltda., en la cual se basa este proyecto por brindarme toda la información y colaboración para llevar a cabo mi investigación.*

*Mis sinceros agradecimientos*

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 La Empresa.....	1
1.2 Antecedentes.....	3
<b>1.2.1 Base legal de la empresa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Reseña Histórica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3 Organigramas.....</b>	<b>6</b>
1.3 Filosofía Empresarial.....	18
<b>1.3.1 Misión.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Visión.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.3 Objetivo.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.4 Principios y Valores.....</b>	<b>19</b>
1.4 Giro del negocio.....	20
<b>CAPÍTULO II:.....</b>	<b>21</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>21</b>
2.1 Problemática.....	21
2.2 Determinación del Problema.....	21
2.3 Diagrama Causa /Efecto.....	22
Fuente: INDUMATIC CIA LTDA.....	22
2.4 Análisis del entorno.....	22
2.5 Análisis Situacional.....	23
<b>2.5.1. Análisis Externo.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO III:.....</b>	<b>44</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ÁREA FINANCIERA.....</b>	<b>44</b>
3.1 Introducción al Análisis Financiero.....	44
3.2 Análisis de los Estados Financieros Básicos.....	44
<b>3.2.1 Análisis Balance General.....</b>	<b>45</b>

3.3 Análisis de Ratios Financieros .....	57
<b>3.3.1 Análisis de liquidez</b> .....	57
<b>3.3.2 Análisis de Endeudamiento</b> .....	59
<b>3.2.3 Análisis de Actividad</b> .....	61
<b>3.3.4 Análisis de rentabilidad</b> .....	63
3.4 Análisis DUPONT .....	66
3.5 Análisis FODA .....	67
<b>CAPITULO IV</b> .....	68
<b>DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA</b> .....	68
4.1 Estrategias de Administración Financiera Corto Plazo.....	70
<b>4.1.1 Análisis del Capital de Trabajo</b> .....	70
<b>4.1.2 Administración de Cuentas por Cobrar</b> .....	80
<b>4.1.3 Administración de Inventarios</b> .....	86
<b>4.1.4 Administración de las Cuentas por Pagar</b> .....	92
4.2 Análisis de las Líneas de Negocio .....	93
❖ <b>Ingresos por Línea de Negocio</b> .....	93
4.3 Planificación Presupuestaria .....	94
<b>4.3.1 Presupuesto de Ventas</b> .....	95
<b>4.3.2 Presupuesto de Compras</b> .....	96
<b>4.3.3 Presupuesto de Gastos</b> .....	97
4.4 Proyección de Estados Financieros.....	98
<b>4.4.1 Proyección del Balance General conforme a la Propuesta Estratégica</b> .....	98
<b>4.4.2 Proyección del Estado de Resultados conforme a la Propuesta Estratégica</b> . .....	101
4.5 Evaluación Financiera .....	103
<b>4.5.1 Escenario Conservador</b> .....	103
<b>4.5.2 Escenario Pesimista</b> .....	107
<b>4.5.3 Escenario Optimista</b> .....	110
4.6 Índices Financieros Proyectados. ....	112
<b>CAPITULO V</b> .....	115
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES</b> .....	115
5.1 Conclusiones .....	115
5.2 Recomendaciones .....	117



## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1 Inflación</i> _____	26
<i>Tabla N° 2 Tasas de interés activa y pasiva.</i> _____	28
<i>Tabla N° 3 Incremento anual de la Población Ecuatoriana</i> _____	33
<i>Tabla N° 4 Porcentaje anual de desempleo en el Ecuador</i> _____	35
<i>Tabla N° 5 Ranking Tecnologías de Información</i> _____	38
<i>Tabla N° 6 Principales Clientes INDUMATIC CIA LTDA.</i> _____	40
<i>Tabla N° 7 Principales Proveedores INDUMATIC CIA LTDA.</i> _____	42
<i>Tabla N° 8 Análisis Vertical del Balance General INDUMATIC CIA LTDA.</i> _	49
<i>Tabla N° 9 Participación de los Activos Corrientes y No corrientes respecto de los Activos Totales</i> _____	50
<i>Tabla N° 10 Participación de las Subcuentas del Activo Corriente sobre el Activo Total</i> _____	51
<i>Tabla N° 11 Participación del Pasivo Corriente y No corriente sobre el Pasivo Total</i> _____	52
<i>Tabla N° 12 Participación de las Subcuentas del Pasivo Corriente</i> _____	53
<i>Tabla N° 13 Análisis Vertical del E. de Resultados de INDUMATIC.</i> _____	55
<i>Tabla N° 14 Participación de los Costos y Gastos sobre el total de los Ingresos</i>	56
<i>Tabla N° 15 Ciclo de Operación</i> _____	76
<i>Tabla N° 16 Ciclo de Conversión del Efectivo</i> _____	77
<i>Tabla N° 17 Rotación de Efectivo</i> _____	78

<i>Tabla N° 18 Total de Egresos del 2012</i>	79
<i>Tabla N° 19 EMO INDUMATIC CIA LTDA 2012</i>	79
<i>Tabla N° 20 Comparación Cuentas por cobrar clientes/ Capital de Trabajo</i>	81
<i>Tabla N° 21 Comparación Cuentas por cobrar clientes/ Activos Corrientes</i>	81
<i>Tabla N° 22 Inventario/ Capital de Trabajo</i>	87
<i>Tabla N° 23 Inventario/ Activo Corriente</i>	87
<i>Tabla N° 24 Plazo Promedio de Inventarios.</i>	88
<i>Tabla N° 25 Clasificación del Inventario de INDUMATIC Según el Modelo ABC</i>	90
<i>Tabla N° 26 Sistema ABC Propuesto para INDUMATIC CIA LTDA.</i>	91
<i>Tabla N° 27 Cuentas por Pagar/ Capital de Trabajo.</i>	92
<i>Tabla N° 28 Cuentas por Pagar/ Pasivo Corriente.</i>	93
<i>Tabla N° 29 Ingresos por línea de Negocio.</i>	93
<i>Tabla N° 30 Ventas (Escenario Pesimista)</i>	108
<i>Tabla N° 31 Utilidad Neta (Escenario Pesimista).</i>	109
<i>Tabla N° 32 Escenario Optimista.</i>	110
<i>Tabla N° 33 Ventas (Escenario Optimista)</i>	110
<i>Tabla N° 34 Utilidad Neta (Escenario Optimista)</i>	111
<i>Tabla N° 35 Índices Financieros Proyectados (Escenario Conservador).</i>	113

## INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 1 Organigrama de Personal de INDUMATIC CIA LTDA.</i> .....	7
<i>Gráfico N° 2 Organigrama Funcional de INDUMATIC CIA LTDA.</i> .....	8
<i>Gráfico N° 3 Organigrama de Personal de INDUMATIC CIA LTDA.</i> .....	17
<i>Gráfico N° 4 Diagrama Causa / Efecto</i> .....	22
<i>Gráfico N° 5 Análisis de Entorno INDUMATIC CIA LTDA.</i> .....	25
<i>Gráfico N° 6 Tendencia de la tasa de Inflación del Ecuador 2003/2012</i> .....	27
<i>Gráfico N° 7 Tendencia de las Tasas de interés activa y pasiva.</i> .....	29
<i>Gráfico N° 8 Crecimiento Poblacional Anual del Ecuador</i> .....	34
<i>Gráfico N° 9 Tasa de desocupación Total Anual del Ecuador.</i> .....	36
<i>Gráfico N° 10 Participación Clientes INDUMATIC CIA LTDA.</i> .....	41
<i>Gráfico N° 11 Participación Proveedores INDUMATIC.</i> .....	43
<i>Gráfico N° 12 Participación de los Activos Corrientes y No corrientes respecto del Activo Total</i> .....	50
<i>Gráfico N° 13 Participación de las Subcuentas del Activo Corriente sobre el Activo Total</i> .....	51
<i>Gráfico N° 14 Participación del Pasivo Corriente y No corriente sobre el Pasivo Total</i> .....	52
<i>Gráfico N° 15 Participación de las Subcuentas del Pasivo Corriente</i> .....	53
<i>Gráfico N° 16 Participación de los Costos y Gastos sobre el total de los Ingresos</i> .....	56
<i>Gráfico N° 17 Matriz FODA</i> .....	67
<i>Gráfico N° 18 Estructura del Modelo de Gestión Financiera</i> .....	69

<i>Gráfico N° 19 Estrategia de Financiamiento .....</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico N° 22 Frecuencia del Conteo Físico de los Inventarios. ....</i>	<i>91</i>
<i>Gráfico N° 23 Evolución de las Ventas (Escenario Conservador) .....</i>	<i>104</i>
<i>Gráfico N° 24 Evolución del Costo de Ventas (Escenario Conservador).....</i>	<i>105</i>
<i>Gráfico N° 25 Evolución de las Ventas (Escenario Pesimista).....</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico N° 26 Evolución de la Utilidad Neta (Escenario Pesimista).....</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico N° 27 Evolución de las Ventas (Escenario Optimista).....</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico N° 28 Evolución de la Utilidad Neta (Escenario Optimista) .....</i>	<i>112</i>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de tesis se basa en el diseño de un modelo de gestión financiera aplicado a la empresa INDUMATIC CIA LTDA, lo cual brindará una visión clara de su situación actual logrando que su gestión financiera pase de ser un proceso netamente empírico a ser un proceso técnico para prevenir pérdidas en el futuro, lo que facilitara a la empresa realizar proyecciones financieras acertadas mediante la propuesta de estrategias en las principales cuentas, logrando la optimización y la maximización de sus utilidades. La empresa INDUMATIC CIA LTDA, se dedica a la comercialización y prestación de Servicios en la rama de la ingeniería electrónica.

El proyecto se distribuye en cinco capítulos:

En el primer capítulo se enuncian los aspectos generales para el conocimiento de la empresa, en el segundo capítulo se realiza el análisis del entorno en el que se desenvuelve actualmente INDUMATIC, tomando en cuenta los principales factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos y legales junto con el reconocimiento de su mercado y de sus principales clientes, proveedores y competidores, el tercer capítulo comprende el diagnóstico de la Situación financiera de la empresa, en el Cuarto Capítulo se lleva a cabo el desarrollo del Modelo de Gestión Financiera, a continuación se realizan proyecciones de los Estados Financieros conforme a las propuestas estratégicas, por último el Quinto Capítulo corresponde a las conclusiones del trabajo realizado y las recomendaciones a aplicarse luego de la investigación para lograr los resultados esperados que se reflejarán en la maximización de las utilidades de INDUMATIC.

### **PALABRAS CLAVE**

- MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
- ANÁLISIS SITUACIONAL
- MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES
- AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL
- ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This thesis project is based on the design of a financial management model applied to the company INDUMATIC CIA LTDA. This provides a clear view of their current situation and allows the financial management to be more than a purely empirical process in order to prevent losses in the future which could arise from the absence of a management model. This will help the company to make accurate financial projections by proposing strategies in key accounts, managing optimization and maximizing profits. The company INDUMATIC CIA LTDA is engaged in the marketing and provision of services in the field of electronic engineering

The project is divided into five chapters:

In the first chapter there is general information about the company. The second chapter contains the analysis of the environment in which INDUMATIC currently operates, taking into account the main economic, social, technological, political and legal factors. It also discusses the current market, major customers, suppliers and competitors. The third chapter deals with the diagnosis of the financial situation of the company. In the fourth chapter the development of the Model Financial Management is discussed. Here management strategies for major accounts are proposed. The Fifth Chapter gives the conclusions of the work done and the recommendations and improvements implemented to achieve the best results and maximize the profits of INDUMATIC.

### **Keywords**

- FINANCIAL MANAGEMENT MODEL
- SITUATIONAL ANALYSIS
- PROFIT MAXIMIZATION
- INDUSTRIAL AUTOMATION
- MANAGEMENT STRATEGIES

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 La Empresa

La empresa INDUMATIC CIA LTDA domiciliada en la ciudad de Sangolquí, brinda servicios en el área de ingeniería y comercialización de productos eléctricos necesarios para la automatización de las industrias a nivel nacional, la cual cuenta con un cuerpo de profesionales altamente capacitados y con una gran trayectoria de servicio en la industria ecuatoriana a nivel nacional. Sus ingenieros son certificados como SOLUTION PARTNERS por casa matriz de SIEMENS – Alemania y además, conforman la red de INTEGRADORES de Siemens en Ecuador y son los únicos Distribuidores Autorizados Especializados en Accionamientos a nivel de la Región Sierra. Tiene la ventaja de manejar marcas de productos reconocidas mundialmente y con normas de fabricación y calidad internacional, como SIEMENS, Schneider Electric, Fluke, Indeco, Hanyoung, Datakom, etc. Cuenta con una amplia cartera de productos y servicios:

#### **Servicios:**

- **Automatización e Instrumentación Industrial:** Programación de PLC's, Condicionamiento de variadores de velocidad, Puesta en marcha de arrancadores suaves, Servomecanismos, Ingeniería de detalle en automatización y control industrial, Instrumentación para medición de: Flujo, Nivel, Temperatura, Presión, Posición, Peso y Presencia.

- **Diseños y Montajes:** Cálculo de iluminación en baja tensión, Ingeniería para soluciones SCADA, HMI, y comunicaciones industriales, Control y fuerza, Instalación y mantenimiento de iluminación, Instalaciones eléctricas en altura, Instalaciones eléctricas para líneas de producción, Modernización de instalaciones industriales, Análisis de Energía, Equipos para mejoramiento de calidad de energía, Informes técnicos de calidad de energía,

**Productos:**

- **Tableros Eléctricos:** Distribución, Control, Banco de Condensadores, Arranques, Transferencias Automáticas en baja y media tensión.
- **Material Eléctrico Industrial**
  - Cable Eléctrico, Transformadores de Distribución, Luminaria
  - Equipos de distribución eléctrica como breakers, contactores, relés, etc.
  - Gabinetes metálicos, Barras de cobre
  - Equipos de automatización y control industrial como PLC's, variadores de velocidad, arrancadores suaves, etc.

INDUMATIC al ser una Compañía Limitada se encuentra bajo el Control de la Superintendencia de Compañías.



## 1.2 Antecedentes

El ambiente competitivo en el que se desempeña actualmente la Industria Ecuatoriana y la industria a nivel mundial requiere que los diferentes procesos de elaboración de los productos no sean actividades aisladas sino que se encuentren sistemáticamente funcionando, y eso se logra por medio de la “Automatización industrial es el uso de sistemas o elementos computarizados para controlar maquinarias y/o procesos industriales substituyendo a operadores humanos” (RUEDAS, 2008)

Varios factores han estimulado la necesidad de automatizar los procesos industriales en el Ecuador, entre ellos la competencia que estimula la adopción de nuevas tecnologías para poder aumentar los niveles de competitividad en el mercado, también influyen altos costos de mano de obra o la ausencia del recurso humano para operar maquinarias.

Dentro del campo de la producción industrial, la automatización ha pasado de ser una herramienta de trabajo deseable a una herramienta indispensable para competir en el mercado globalizado. Ningún empresario toma a la ligera la automatización de sus procesos para aumentar la calidad de sus productos, reducir los tiempos de producción, realizar tareas complejas, reducir los desperdicios o las piezas mal fabricadas y sobre todo aumentar la rentabilidad (RUEDAS, 2008)

INDUMATIC CIA LTDA ese encarga tanto de la comercialización de los artículos electrónicos necesarios para la automatización como los servicios

necesarios para su funcionamiento y mantenimiento óptimo junto con la capacitación que sus profesionales pueden ofrecer. Los paquetes y programas de automatización son de uso general y requieren modificaciones para ajustarlos a las necesidades de las industrias en las que se implantan.

“La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”. (NUNEZ 2008).

Un Modelo de Gestión Financiera aplicado a la empresa INDUMATIC CIA LTDA será una herramienta totalmente útil para la toma de decisiones oportuna y una mejor administración de sus recursos y por ende mejores resultados.

El crecimiento de la demanda de Servicios Electrónicos obliga a la empresa a planificar los procesos para comprar sus resultados.

### **1.2.1 Base legal de la empresa**

INDUMATIC es la denominación o razón social de la empresa constituida como “Compañía de Responsabilidad Limitada” según escritura N° 06188 (seis mil ciento ochenta y ocho) de la NOTARÍA VIGESIMA CUARTA del Distrito Metropolitano de Quito, el 11 de Noviembre del año 2011, la cual está conformada por siete socios fundadores: Sr. Felipe Luis Zambrano Torres, Sr Luis Fernando Cuaspud Herrería, Sr Víctor Hugo Mendieta Bolaños, Sra. Karla Gissella Pérez Hidalgo, Sr Vicente Ramón Guamangallo Guanoluisa, Sr José Fernando Terán Toapanta, Sr Wilson Hoyos Bravo, que tiene por objeto social brindar los servicios de industrialización o fabricación, importación, exportación compra, venta,

distribución, empaque, consignación, representación y comercialización de material eléctrico industrial e instrumentación. servicios de ingeniería eléctrica y electrónica, automatización, fabricación de tableros eléctricos, instalaciones eléctricas industriales, iluminación industrial, análisis de energía, análisis termográfico de tableros eléctricos, mantenimiento preventivo y correctivo de tableros eléctricos y de control, obtuvo el ruc 1792355974001, el 16 de febrero del año 2012, en el que consta como representante legal el sr ing. Felipe Luis Zambrano torres, cuyas obligaciones tributarias son: declaración mensual del IVA, declaración retenciones en la fuente, declaración impuesto a la renta sociedades.

La Compañía de Responsabilidad Limitada se encuentra regulada en nuestro país, en la sección V de la Ley de Compañías, específicamente, en su Art. 92, define a la Compañía de Responsabilidad Limitada como: “es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”.

### **1.2.2 Reseña Histórica**

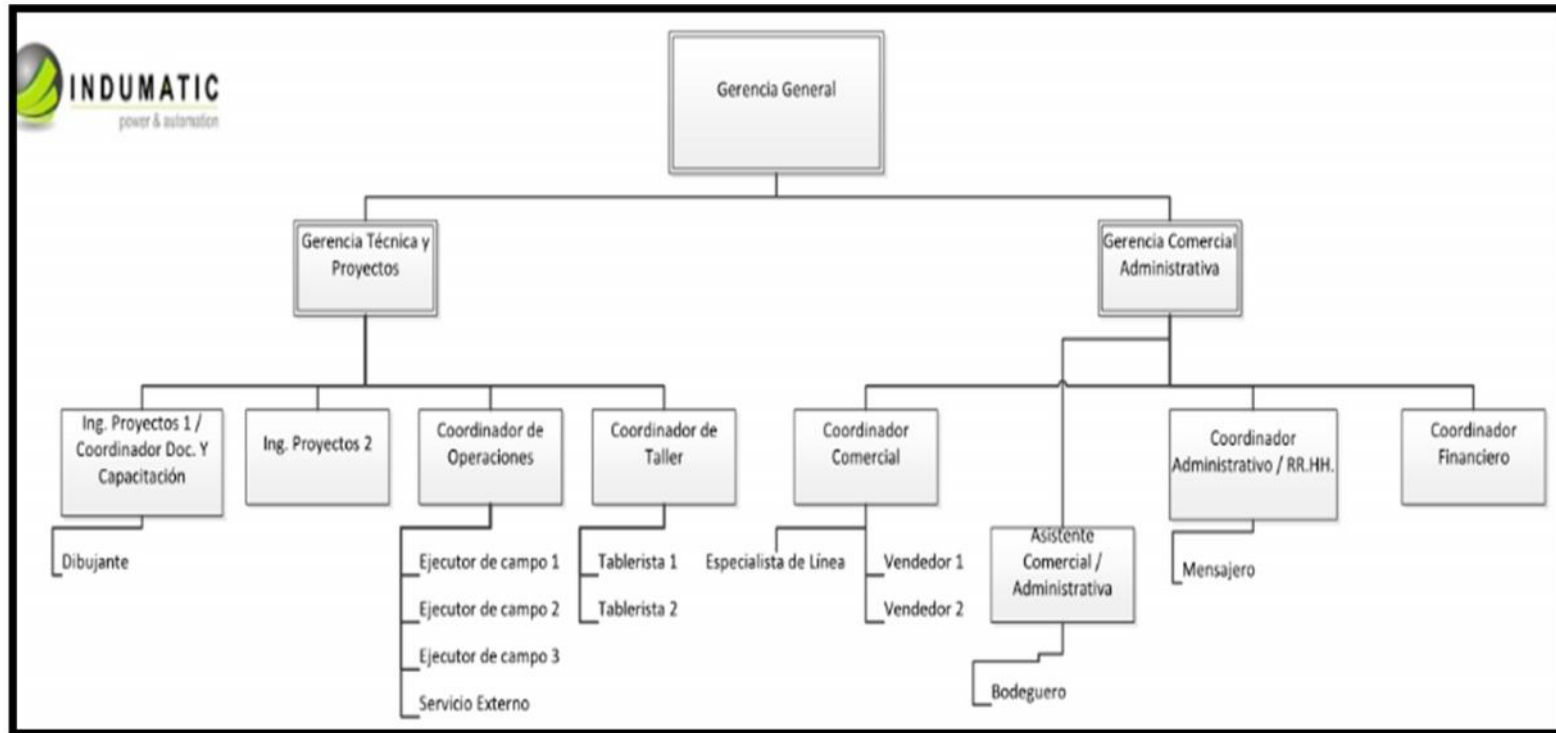
En el año 2000 se crea Ingelcom CIA LTDA, empresa dedicada a la venta de productos y servicios eléctricos, especializada en el Sector Industrial, Petrolero y Minero, contando con Felipe Zambrano como Gerente de Proyectos, y Luis Fernando Cuaspud segundo técnico al mando del área de proyectos, de los cuales surge la idea de una nueva compañía enfocada a la prestación de servicios de automatización electrónica para las Industrias Ecuatorianas, dándole prioridad a los

proyectos y dejando la comercialización a un segundo plano, junto con ellos seis trabajadores de las áreas administrativa y técnicas se les unieron aportando con recursos para la creación de INDUMATIC CIA LTDA en diciembre del 2011, ubicada desde su origen en la Av. General Rumiñahui 12-50 y Farina, desde el inicio la empresa contó con el apoyo de anteriores proveedores de Ingelcom, el principal de ellos SIEMENS y contactaron a clientes conocedores del trabajo técnico de los socios de la nueva empresa que pronto se dio a conocer en el mercado por la calidad de su trabajo, la demanda de los productos y servicios se presentó de manera creciente y para poder satisfacerla se vieron en la necesidad de incrementar la nómina a más del doble, gracias a las ventas que realizaron en el 2012 la organización obtuvo el reconocimiento de la empresa con mayor crecimiento del Ecuador por parte de SIEMENS y sus técnicos fueron reconocidos como Solution Partners (reconocimiento a la máxima calidad y confianza de Soluciones Automatizadas) .

### **1.2.3 Organigramas**

Un organigrama es una representación gráfica con elementos geométricos que representa la estructura orgánica de una empresa, en ella se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos que se presentan en la organización, esta herramienta administrativa tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en una organización (ENRIQUEZ, 2012).

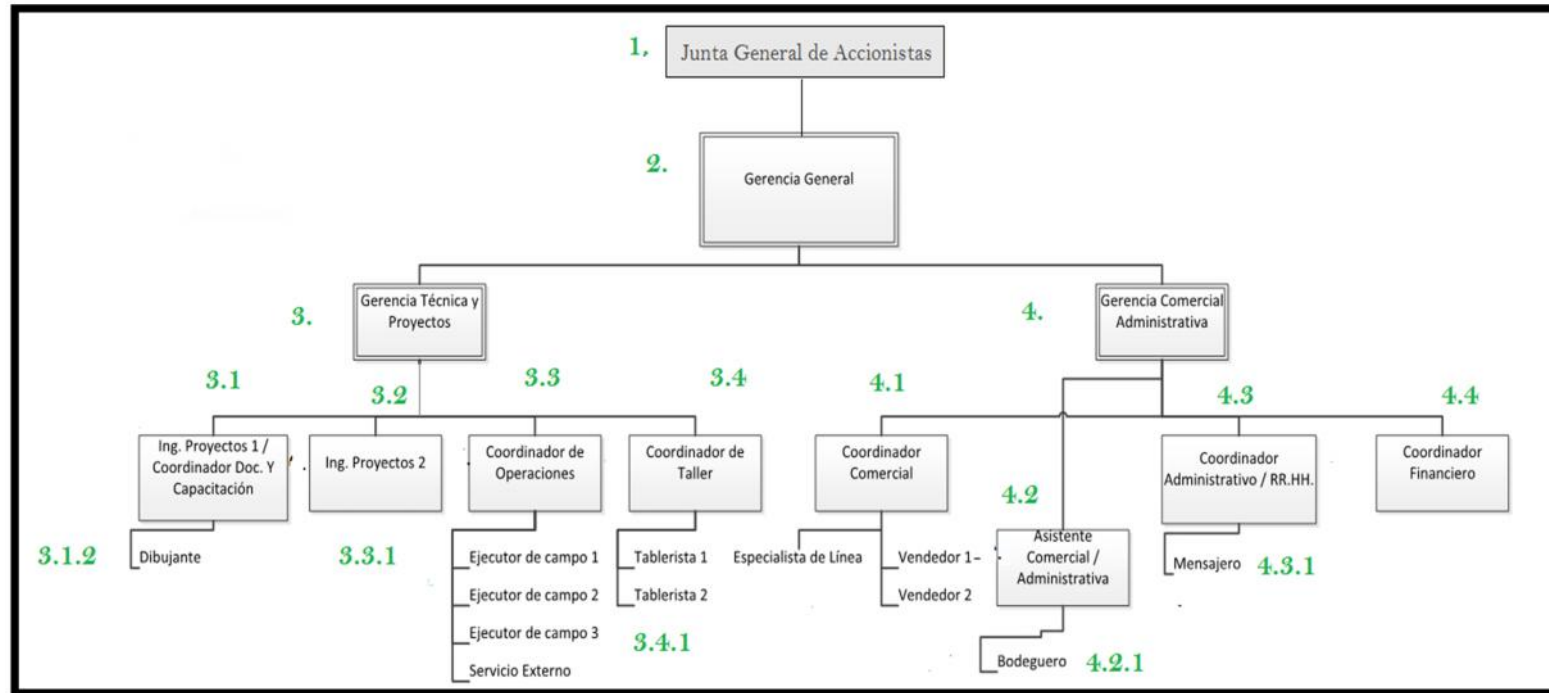
### 1.2.3.1 Organigrama Estructural



**Gráfico N° 1 Organigrama de Personal de INDUMATIC CIA LTDA.**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA.

### 1.2.3.2 Organigrama Funcional



**Gráfico N° 2 Organigrama Funcional de INDUMATIC CIA LTDA.**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA.

## **2. Gerente General**

- Controla y dirige las actividades generales y de mayor importancia de la empresa.
- Establece objetivos junto con la Gerencia Técnica y la Gerencia Comercial.
- Vigila el buen funcionamiento de las áreas de la empresa en general.
- Aprueba los procedimientos de las e importaciones.
- Realiza evaluaciones del cumplimiento de las funciones de los departamentos
- Busca mecanismos de capacitación para el personal.
- Aprueba

## **3. Gerencia Técnica y de Proyectos.**

Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de riego, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.

Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de las ventas dentro de la razonabilidad del negocio. Tiene la libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el financiamiento

recibido por los proveedores, el tiempo del proyecto, el monto de la venta, la rentabilidad del proyecto y el efecto en la liquidez de la empresa.

- Además se encarga totalmente del manejo de la importación y exportación de materiales.

Realiza la planificación de materiales y tiempo de entrega de todos los proyectos de riego.

- Para cada uno de los proyectos se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución.
- Se encarga de la supervisión del proyecto y de la entrega del mismo al cliente.
- Es el responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico, asignándole un técnico para resolver el problema del cliente, considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible.

### **3.1 Ingeniero en Proyectos 1**

- Aprobación del diseño de los Tableros electrónicos
- Realización de la cotización de tableros electrónicos
- Analista de maquinaria industrial.
- Capacitación del cliente sobre el correcto funcionamiento del sistema.
- Verificación del correcto funcionamiento del sistema.



- Responsable de la entrega/recepción del proyecto, la cual es importante para la posterior firma de la entrega/recepción realizada por el Gerente de Proyectos.

### **3.1.1 Dibujante**

- Realiza el plano de tablero electrónico
- Dibujar los planos.
- Obtener la cantidad de materiales necesarios para realizar cada proyecto
- Optimizar el diseño de tal forma que se pueda tener una cotización lo más competitiva posible.
- Archivar los proyectos dibujados, para tener una referencia de anteriores trabajos.
- Actualización de la biblioteca de todos los accesorios que se mantienen en el catálogo de productos de la empresa.
- Es responsabilidad del dibujante entregar un plano correctamente organizado según los parámetros entregados por la Gerencia de Operaciones.

### **3.2 Ingeniero en proyectos 2**

- Aprobación del diseño de los Tableros electrónicos
- Realización de la cotización de tableros electrónicos
- Analista de maquinaria industrial.

### **3.3 Coordinador de operaciones**

- Coordina el proceso de implementación de tableros electrónicos
- Brinda capacitación de sistemas de automatización

#### **3.3.1 Ejecutores de Campo**

- Responsable de la instalación eléctrica de los proyectos.
- Responsable del funcionamiento y programación de los equipos instalados ante el cliente.
- Brindar el servicio técnico a los clientes.
- Responsable del vehículo a su cargo.

### **3.4 Coordinador de Taller**

- Supervisa el cumplimiento al pie de la letra de los planos del armado de tableros electrónicos
- Compara los planos elaborados con los requerimientos del cliente y de la Gerencia

#### **3.4.1 Tableristas**

- Arman en el taller los tableros electrónicos, siguiendo los planos proporcionados por el dibujante.

### **4. Gerencia Comercial y Administrativa.**

- Supervisa las tareas de los trabajadores del área administrativas
- Promueve el trabajo en equipo del área comercial para lograr buenos resultados.
- Lidera las operaciones administrativas, rindiendo cuentas a la Gerencia General.
- Se encarga de la fijación de precios mediante un análisis junto con los descuentos al cliente
- Capacita a sus trabajadores en el área de cobranza y ventas, planteando estrategias.

#### **4.1 Coordinador Comercial**

- Contacta Clientes
- Negocia con proveedores
- Realiza los contratos

#### **4.2 Asistente Comercial y Administrativo**

- Mantiene registros financieros de la empresa
- Llevar registros de las horas de trabajo de:
- Atención a clientes.
- Realizar los cobros de las ventas de contado.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.

- Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes)
- Elaboración de memos y cartas
- Asistencia directa de Gerencias.
- Archivar consumo de gasolina que le pasa contabilidad.

#### **4.2.1 Bodeguero**

- Venta de materiales.
- Facturación.
- Compra de materiales
- Manejo operativo de la bodega
- Custodia del inventario

#### **4.3 Coordinador Administrativo y de RRHH**

- Reclutamiento y Selección del personal
- Contratación de personal
- Capacitación en todas las áreas
- Control del Seguro Social de todos los empleados según la Ley con sus prestaciones correspondientes, de inmediato empiezan a laborar.

Incentiva las buenas Relaciones Laborales, llevando un equilibrio entre el trabajo y las buenas relaciones laborales entre los trabajadores y sus superiores.

- Se encarga de la organización de actividades de Recreación y motivación y la otorgación de incentivos laborales.
- Impulsa el Trabajo en equipo
- Maneja la Nómina y préstamos.
- Realización de pagos de gastos personales.
- Conciliaciones bancarias.
- Custodia de las chequeras.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
- Control del fax y correspondencia.
- Cobros a clientes todos los viernes de acuerdo al listado entregado por el Gerente Financiero.
- Ingreso de datos al sistema.
- Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)

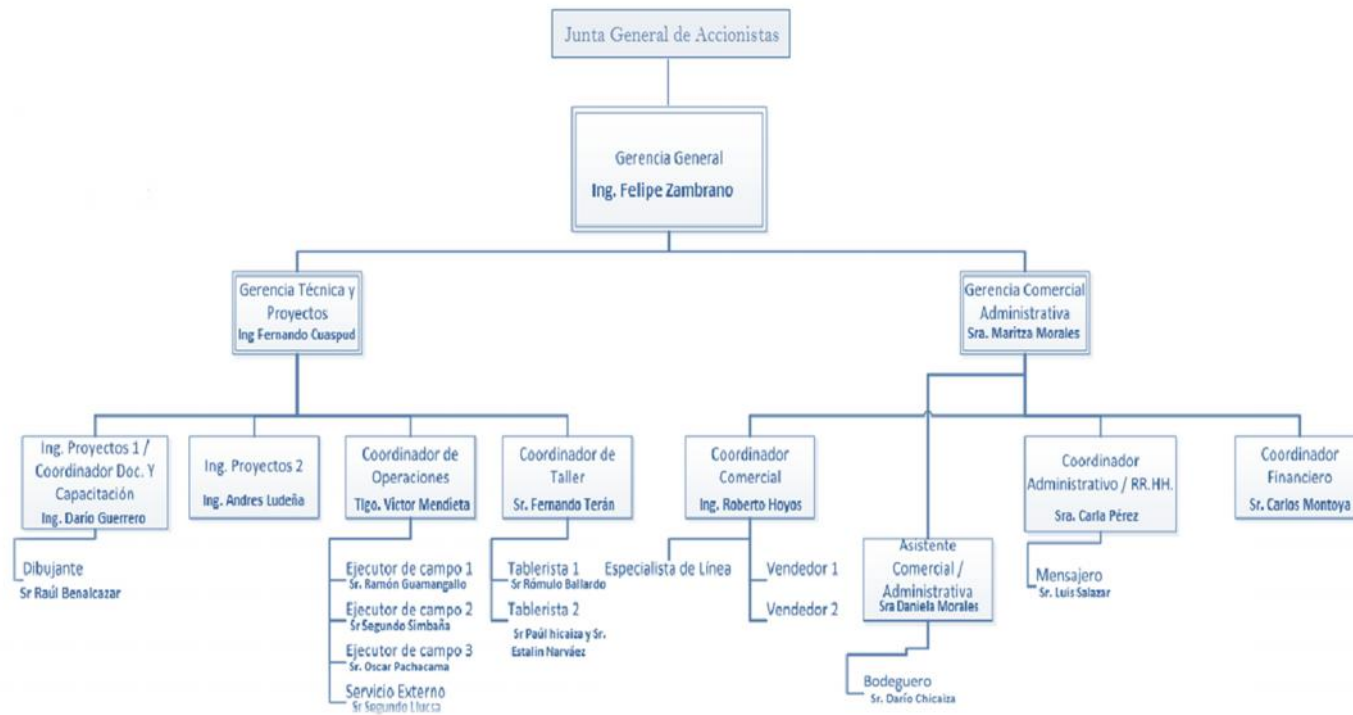
#### **4.3.1 Mensajero**

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor.

#### **4.4 Coordinador Financiero**

- Lleva la contabilidad de la empresa
- Realiza declaraciones al SRI
- Elabora estados Financieros.

### 1.2.3.3 Organigrama de Personal



**Gráfico N° 3 Organigrama de Personal de INDUMATIC CIA LTDA.**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA.

### **1.3 Filosofía Empresarial**

INDUMATIC CIA LTDA. Es una empresa creada en base al profundo compromiso del personal técnico y administrativo que la conforman, para brindar a nuestros distinguidos clientes un servicio de alta calidad y eficiencia en el área de ingeniería y comercialización de productos eléctricos industriales. Nuestro Compromiso, brindarles un servicio las 24 horas al día, 7 días a la semana, lo que le permitirá a usted y a su empresa disponer de la tranquilidad de contar siempre a su lado con el servicio, asesoramiento y provisión técnico eléctrico de calidad que requiere.

#### **1.3.1 Misión**

Somos una empresa que brinda productos y servicios eléctricos especializados para la industria a nivel nacional con el mejor respaldo técnico y comprometidos con: la calidad de nuestros servicios, con la eficiencia energética en beneficio del medio ambiente, y dando prioridad al bienestar de sus colaboradores.

#### **1.3.2 Visión**

Ser el primer distribuidor e integrador especializado de siemens en el país, fortalecidos con el talento humano mejor preparado del sector.

#### **1.3.3 Objetivo**

**Objetivo Fundamental:** Bienestar de sus socios y trabajadores, el cliente es el principal recurso para lograr el objetivo fundamental.



### **Objetivos año 2013**

- Puesta en marcha de los procesos operativos: sistematización automatización de los procesos,
- Puesta en marcha del plan de capacitaciones para dar cumplimiento a ofrecimientos a clientes y para mejorar el nivel técnico de nuestros colaboradores
- Cumplimiento de metas económicas acordadas con siemens \$ 500.000 (cierre año siemens).
- Completar herramientas físicas e informáticas para tecnificar y agilizar los procesos: cabinet, zlibra (manejo de stock)
- Completar página web
- Consolidación imagen empresarial y difundir a sector industrial en el valle y sur de la ciudad

### **1.3.4 Principios y Valores**

#### **Principios:**

- **Rentabilidad:** Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.
- **Responsabilidad con medio ambiente:** Evitar actividades que causen el deterioro ambiental.
- **Innovación:** Dotarse de equipos de tecnología de punta para asegurar la calidad del trabajo cumpliendo con estándares nacionales e internacionales.

- **Responsabilidad Social:** Crear fuentes de empleo, impulsando el desarrollo social.
- **Capacitación Permanente:** Contar con personal técnico altamente capacitado con reconocimientos a nivel nacional e internacional.
- **Bienestar del Talento Humano:** Promover el bienestar de los trabajadores de la empresa, atendiendo sus necesidades, estimulando su autorrealización profesional.
- **Atención Permanente:** Servicio las 24 horas para asegurar atender las necesidades del cliente en todo momento.

#### Valores:

- **Honestidad:** Realizamos nuestro trabajo con transparencia y rectitud.
- **Lealtad:** somos fieles a la empresa y buscamos su permanencia.
- **Participación:** promovemos la participación activa de todo el personal en la toma de decisiones.
- **Respeto:** escuchamos y valoramos a los demás buscando armonía personal y laboral.
- **Trabajo en equipo:** buscamos el logro de objetivos organizacionales.

#### **1.4 Giro del negocio**

INDUMATIC CIA LTDA tiene como giro de negocio la prestación de servicios de Industrialización, Fabricación, compra – venta, distribución de servicios de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.

## **CAPÍTULO II:**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Problemática.**

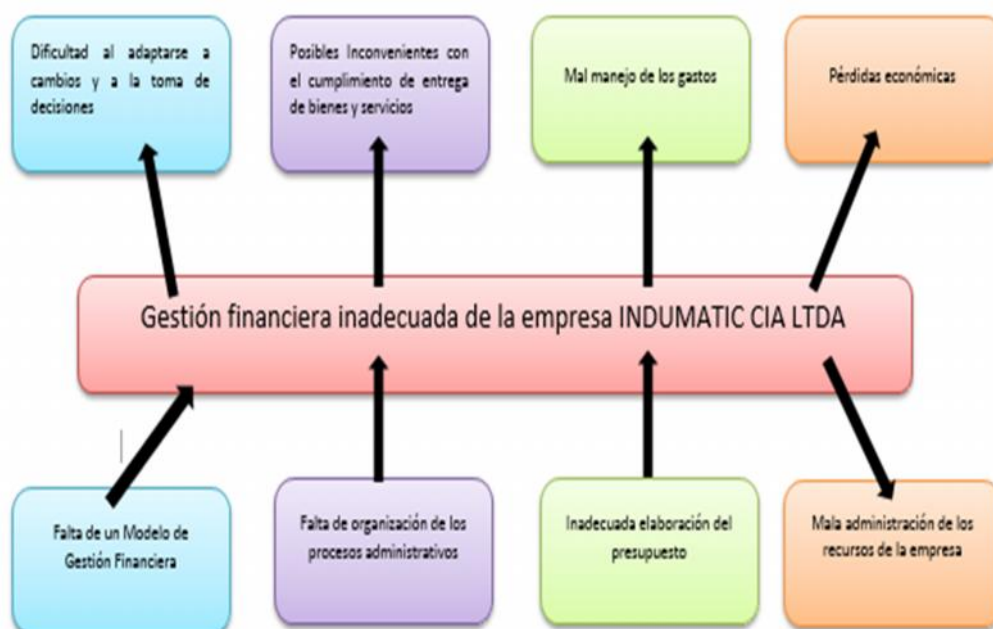
A pesar de que hoy en día la gestión financiera empresarial desempeña un papel sumamente importante al permitir un mejor desempeño y manejo de los recursos (humanos, financieros y físicos), existen todavía organizaciones que no poseen un Modelo de Gestión Financiera que les sirva de guía y le permita llevar una serie de procesos administrativos de manera coherente y ordenada, pudiendo ocasionarse pérdidas por posibles demoras y equivocaciones al no llevar las actividades de manera estandarizada.

Es necesario que las empresas cuenten con Modelos de Gestión Financiera para poder incrementar su rendimiento en general, lo cual se materializará en beneficios futuros reflejados en los resultados de su operación.

#### **2.2 Determinación del Problema**

La empresa INDUMATIC CIA LTDA, empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios eléctricos especializados para la industria a nivel nacional, es una empresa en crecimiento, al momento maneja su gestión financiera de manera empírica, es decir que no posee un Modelo de Gestión Financiera que le permita a la gerencia una adecuada toma de decisiones

y al personal administrativo una guía para sus procesos, esto representa un problema interno y una desventaja ante sus competidores puesto que una adecuada gestión financiera basada en un Modelo le otorgaría una ventaja para poder planificar oportunamente y tener una visión clara de su situación financiera actual de manera interna y para poder realizar comparaciones a nivel de mercado.



### 2.3 Diagrama Causa /Efecto

**Gráfico N° 4 Diagrama Causa / Efecto**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

### 2.4 Análisis del entorno

“Dada la multiplicidad de factores que pueden afectar el desempeño empresarial, tanto para los empresarios como para las autoridades económicas del país, es preciso establecer la severidad de estos obstáculos para enfocar sus

esfuerzos en los problemas más críticos y relevantes. Las posibilidades del desarrollo empresarial se encuentran limitadas, no es por coincidencia que las grandes empresas ecuatorianas, sean muy pequeñas en relación a los patrones mundiales. El término “desarrollo”, ha permanecido asociado sólo con la idea de “crecimiento económico”, paradigma, que en la actualidad está siendo duramente cuestionado desde los ámbitos: social, ambiental, cultural, educativo, económico, y político, en razón de que el crecimiento económico, por sí solo no es ni ha sido medida suficiente para la significación del desarrollo”. (AGUIRRE, ENCALADA, PIEDRA MALDONADO. 2012)

## **2.5 Análisis Situacional**

El análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas” (OROZCO, 1999)

Dentro del análisis situacional se recurrió al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **2.5.1. Análisis Externo.**

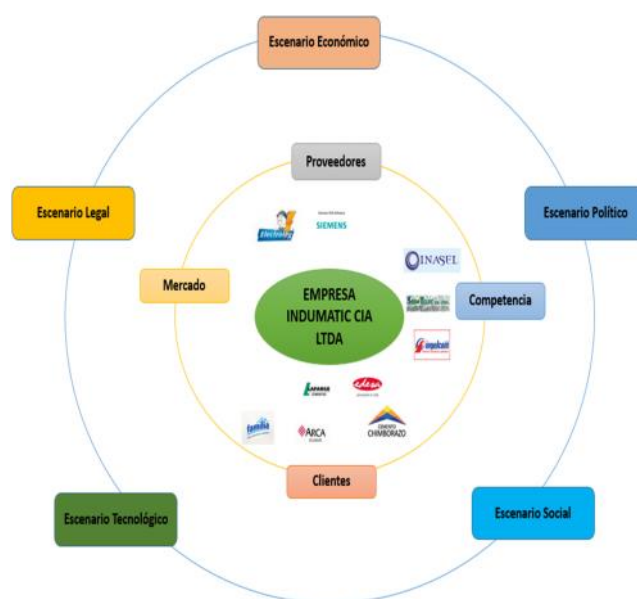
Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis

externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias. Un análisis externo se puede realizar de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es a través del siguiente proceso (Crece Negocios, 2013).

### 2.5.1.1 Macro Ambiente

El macro ambiente corresponde al análisis de factores que influyen el desempeño de la empresa que a su vez no pueden ser controlados por la misma, dichos factores son de tipo:

- Económico
- Político
- Tecnológico
- Social
- Legal



## **Gráfico N° 5 Análisis de Entorno INDUMATIC CIA LTDA.**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

- **Factor Económico:** Consiste en los factores que afectan el poder de compra y la capacidad de gasto de los consumidores, siendo de vital importancia su estudio para poder determinar la situación económica en el que se desenvuelve la empresa INDUMATIC CIA LTDA mediante el análisis los principales indicadores macroeconómicos del país.
- **Factor Político:** Consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión del país que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.
- **Factor Social:** Comprende el análisis de la población del país y la calidad de vida de sus habitantes.
- **Factor Tecnológico:** Relacionado con el desarrollo y la disponibilidad de tecnología que posee el país y sus industrias con relación al resto de países.
- **Factor Legal:** Consiste en las normativas vigentes en el país que influyen en el desempeño de la empresa

### **Escenario Económico**

#### **Inflación**

La inflación se entiende por incremento de precios de bienes y servicios durante un período de tiempo, lo cual produce la pérdida del valor adquisitivo del dinero y el encarecimiento de los productos. Antes de la dolarización en el

ecuador el nivel de las tasas de inflación eran sumamente altos llegando así a ser en el año del 91.6%, al término de ese año la reducción inflacionaria es muy significativa.

**Tabla N° 1 Inflación**

AÑO	INFLACIÓN %
2003	6,1
2004	1,95
2005	4,36
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16

Fuente: BCE





## **Gráfico N° 6 Tendencia de la tasa de Inflación del Ecuador 2003/2012**

Fuente: BCE

La tasa de inflación más baja se registra en el 2004 con un porcentaje del 1.95% debido al incremento de los precios de los bienes y servicios; el año 2005 cierra con una inflación del 4.36% superior a la meta trazada al inicio de año, entre los períodos de 2006 y 2007 se observa un crecimiento equilibrado.

La tasa más alta de inflación registrada en la tabla anterior se da en el año 2008 con un 8.83% a causa de los imprevistos económicos que enfrentó el Ecuador, que dejó pérdidas por unos \$600 millones, para el siguiente período debido al incremento de producción en el país la inflación se ubica en el 4.31%.

En el último año se observa una disminución de la tasa de inflación que pasa del 5.41% (2011) a 4.16% (2012), dicha inflación es menor a la tasa promedio de países latinoamericanos que es del 7% en esos períodos.

### **Incidencia de la inflación en la empresa INDUMATIC**

La inflación causa una serie de consecuencias nocivas sobre la economía de las empresas como la pérdida del valor adquisitivo del dinero en el país y al ser INDUMATIC CIA LITDA una empresa cuyos insumos son importados indirectamente por medio de SIEMENS si la tasa de inflación aumenta puede sufrir un efecto negativo por aumento en los costos encareciendo la materia prima.

### **Tasa de interés**

Una tasa de interés es el costo de usar recursos ajenos y como el recurso ajeno que se usa en los mercados financieros es el dinero se suele decir que la tasa de interés es el costo del dinero (prestado) (Roca, 2002).

La tasa de interés puede ser activa o pasiva:

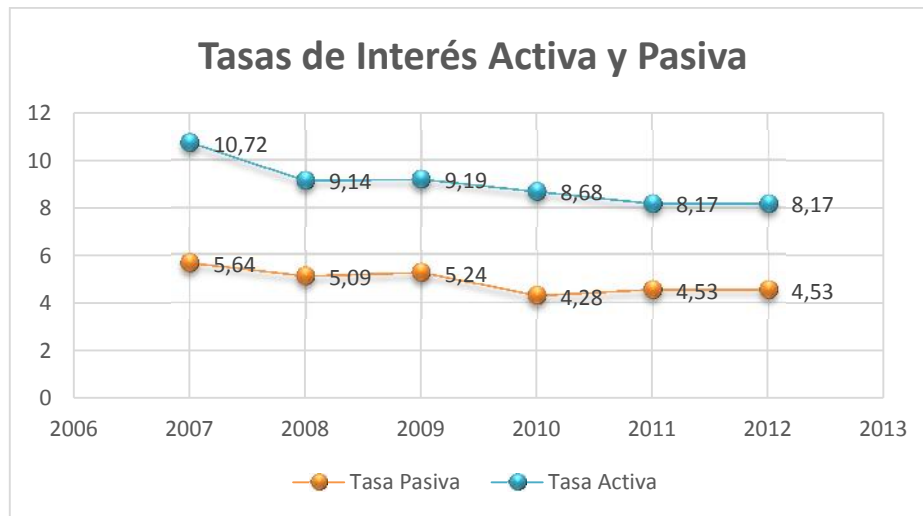
- **Las tasas activas:** serán las que las cooperativas aplique en los créditos que otorgue a sus asociados y el monto de intereses resultante representará su ganancia en las operaciones crediticias (Sanchez, 2013).
- **Las tasas pasivas:** serán las que la cooperativa deba pagar a quienes le han prestado dinero para su desarrollo comercial, financiero o de inversiones, y el monto de intereses resultante que pague presentará una pérdida (Sanchez, 2013).

En el Ecuador las tasas de interés pasiva y activa, tuvieron los siguientes porcentajes en el periodo 2007-2012:

**Tabla N° 2 Tasas de interés activa y pasiva.**

AÑO	Tasa Pasiva	Tasa Activa
2007	5,64	10,72
2008	5,09	9,14
2009	5,24	9,19
2010	4,28	8,68
2011	4,53	8,17
2012	4,53	8,17

Fuente: BCE



**Gráfico N° 7 Tendencia de las Tasas de interés activa y pasiva.**

Fuente: BCE

En la tasa activa se observa una leve disminución entre períodos, ubicándose en un 8.17% en el año 2011 y manteniéndose en el 2012, lo que hace un poco más atractivo la adquisición de préstamos; En cuanto a la tasa pasiva se ha mantenido constante entre 5% y 4%, pero sigue siendo un rendimiento poco atractivo para la inversión de una empresa como INDUMATIC, la cual puede explorar otro tipo de inversiones que le ayuden a incrementar su capital, siendo la reinversión una excelente opción debido al crecimiento de la empresa.

### **Escenario Político**

En el entorno político se analizan todos aquellos sucesos que se dan en un período determinado y que afectan directamente en la toma de decisiones de una empresa.

El siguiente análisis del entorno político se basará en los principales aspectos de los gobiernos desde el año 1998 hasta la actualidad teniendo así los gobiernos de:

### **Jamil Mahuad (1998-2000)**

En el Gobierno de Jamil Mahuad el Ecuador se encontraba ubicado en el noveno lugar entre los 85 países con mayor corrupción en el mundo.

Se da lugar a un Feriado Bancario dado por iliquidez bancos, como Filanbanco, Préstamos, Progreso, entre otros, la inflación llega a alcanzar valores desorbitantes en poco tiempo. Se anuncia la dolarización en el Ecuador con un valor del dólar de 25 mil sucres, se dio una suma de seis mil millones de dólares como costo del salvataje, recesión, aumento del desempleo y compresión del consumo por los dineros congelados. En las familias del segmento más pobre, la tasa de desempleo llegó al 29 % y, en el resto, al 14.4% (Chacón, 2010).

### **Gustavo Noboa (2000-2003)**

- Presidente interino por causa del golpe de estado en el gobierno de Jamil Mahuad
- La grave situación económica del país provoca un éxodo de 200.000 con destino a Europa.
- Se dio la adopción del dólar y la venta de las empresas del Estado Se legalizó el dólar como moneda de circulación

- Este marco jurídico dio apertura y facilitó el trabajo de las mineras extranjeras incluso se declaró a la minería a gran escala como prioridad nacional (Chacón, 2010).

### **Lucio Edwin Gutiérrez Borbúa (2003-2005).**

Estructuró un gabinete diverso pero contradictorio: el frente económico y el frente político se encontraban en manos de los sectores tradicionales de la derecha. A pesar de que las Leyes Reorganizó el Tribunal Supremo Electoral y el Tribunal Constitucional y removió al más alto tribunal de justicia del país, mediante decreto presidencial, anuló los juicios en contra de los ex presidentes Abdalá Bucaram, Gustavo Noboa y el ex vicepresidente Alberto Dahik,

Los hechos antes mencionados, provocaron las condiciones para que las Fuerzas Armadas retirasen su apoyo a Gutiérrez. El 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "rebelión de los forajidos" de Quito, el Congreso Nacional, reunido en el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), decidió la destitución de Lucio Gutiérrez como presidente del Ecuador, basados en una cláusula de la Constitución que permitía al Congreso remover al presidente del país por “abandono del cargo” (Chacón, 2010).

### **Alfredo Palacio (2005-2007)**

En el tema de salud, inició la implementación de un sistema de aseguramiento universal de salud (AUS). En cuanto al TLC, llevó adelante negociaciones con EE.UU., para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de

soberanía. También envió al congreso una reforma legal para integrar la Corte Suprema de Justicia, que fue denominada "La Corte Ideal" y una reforma legal para cambiar la forma de juzgamiento de los presidentes de la República.

Algo muy importante en su gestión fue el evitar inmiscuir al Ecuador en el Plan Colombia. Su ministro de Economía, Rafael Correa, propuso eliminar el fondo petrolero FEIREP y sustituirlo por una cuenta especial en el presupuesto, denominada CEREPS. También se creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera. Terminaron así, eliminando el fondo de estabilización de los ingresos petroleros (FEIREP) al que, impulsó una reforma de la Ley de Hidrocarburos para que el Estado recibiera al menos el 50% de la renta petrolera (Chacón, 2010).

### **Rafael Correa (2007-....)**

Luego de asumir en enero de 2007, se lanzó a aplicar sus divisas de la Revolución Ciudadana y el Socialismo del Siglo XXI, las cuales fueron masivamente respaldadas por los electores. El referéndum de abril de 2007, que dio luz verde a la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente, la cual disolvió de hecho el viejo Congreso Nacional. A continuación, en la elección de dicha Asamblea en el referéndum que ratificó la nueva Carta Magna, la cual ampliaba las prerrogativas del jefe del Estado. Y más tarde, en abril de 2009, en las elecciones generales que ratificaron a Correa en la Presidencia con el 52% de los votos en 2013. En el ámbito político, los antiguos partidos dominantes (PSC,

ID, PRE, PRIAN) quedaron desarbolados, y el feriado bancario y la crisis financiera de 1999 fueron investigados. En el terreno económico, el presidente ordenó inversiones públicas de emergencia en la educación y la sanidad,

### **Escenario Social**

Hoy en día, existe en el mundo un interés creciente entre gobiernos, comunidades de desarrollo y medios académicos, sobre la medición del progreso social, además del económico. Como resultado ha surgido una amplia actividad para elaborar medidas cuantitativas de las condiciones de vida de la población - los llamados "indicadores sociales" - que permitan trazar los avances de los países más allá de las cifras económicas agregadas. El objetivo principal del SIISE es asegurar que el país cuente con un mecanismo que promueva la elaboración, difusión y uso de estas medidas (SIISE, s.f.).

### **Índice del Crecimiento Poblacional.**

Aumento (o disminución) de la población por año en un determinado período debido al aumento natural y a la migración neta, expresado como porcentaje de la población del año inicial o base.

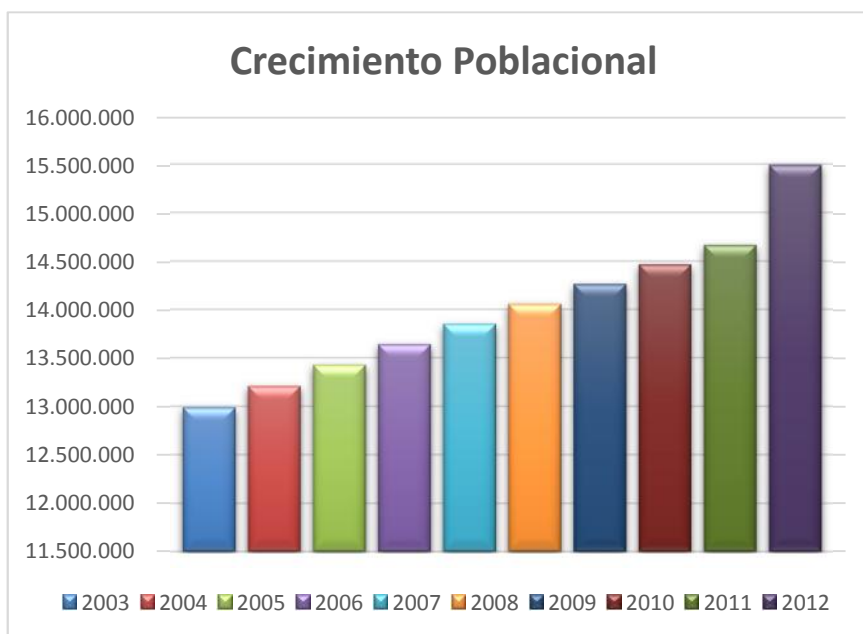
Se refieren a la división político-administrativa del país vigente a la fecha del último censo de población (2010) (SIISE, s.f.)

**Tabla N° 3 Incremento anual de la Población Ecuatoriana**

<b>AÑO</b>	<b>Población</b>
2003	12.987.992
2004	13.208.869
2005	13.426.402
2006	13.639.708
2007	13.849.721
2008	14.056.740

2009	14.261.566
2010	14.464.739
2011	14.666.055
2012	15.492.264

Fuente: BCE



**Gráfico N° 8 Crecimiento Poblacional Anual del Ecuador**

Fuente: BCE

Ecuador al término del 2012 tuvo población de 15.492.264 personas, lo que supone un incremento de 826.209 habitantes respecto a 2011, en el que la población fue de 14.666.055 personas.

### Índice de Pobreza



En 2012, Ecuador reduce la pobreza de 37,1 a 32,4% según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). No obstante, el porcentaje de pobres en nuestro país sigue siendo más alto que en otras naciones de la región.

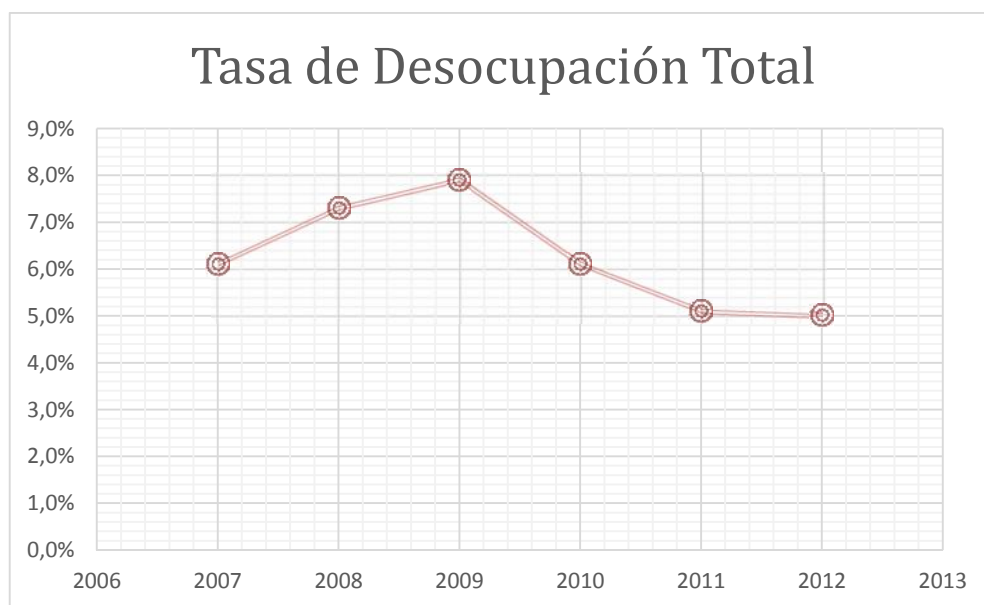
### **Índice de Desempleo**

Número de personas de 10 años y más que están en condiciones de desempleo abierto, expresado como porcentaje del total de la población económicamente activa (PEA) de ese grupo de edad en un determinado año.

**Tabla N° 4 Porcentaje anual de desempleo en el Ecuador**

<b>AÑO</b>	<b>TASA DESEMPLEO</b>
2007	6,1%
2008	7,3%
2009	7,9%
2010	6,1%
2011	5,1%
2012	5,0%

**Fuente:** BCE



**Gráfico N° 9 Tasa de desocupación Total Anual del Ecuador.**

Fuente: BCE

El salario básico unificado (SBU) para el año 2013 fue de \$318.00, al iniciar el año la canasta básica fue de \$601.61, el ingreso familiar de \$593.60 y la canasta vital de \$435.47.

### **Escenario Tecnológico**

Ecuador no ha logrado aún por poner en marcha un plan nacional que desarrolle las capacidades y potencialidades en investigación y desarrollo tecnológico, que desde la perspectiva de las políticas de C&T, resultan indispensables para poner a punto la economía del conocimiento

### ***Demandas de C&T e I***

El Ecuador expresa sus demandas de Ciencia y Tecnología en el Plan Nacional de Desarrollo. En este instrumento de planificación nacional están planteadas las

políticas propuestas por el Gobierno en materia de C&T para el futuro inmediato. En términos provisionales se puede establecer que las mayores demandas de ciencia y tecnología en el Ecuador, en el sector productivo, se presentan en las áreas que están relacionadas con la exportación de bienes no tradicionales como son las flores, los camarones y también en la industria química y en la explotación petrolera, así como también en el manejo sustentable de los recursos naturales y de nuestra biodiversidad. Pero también en áreas vinculadas al desarrollo del talento humano y el de las tecnologías sociales.

En el año 2013 el informe sobre tecnologías de la información elaborado por el Foro Económico mundial, reveló el ranking sobre la utilización de las TIC de un total de 144 países en el que el Ecuador ocupa el puesto 91.

**Tabla N° 5 Ranking Tecnologías de Información**

Rank	Country/Economy	Score	2012 rank (out of 142)	Rank	Country/Economy	Score	2012 rank (out of 142)
1	Finland	5.98	3	73	Ukraine	3.87	75
2	Singapore	5.96	2	74	Thailand	3.86	77
3	Sweden	5.91	1	75	Romania	3.86	67
4	Netherlands	5.81	6	76	Indonesia	3.84	80
5	Norway	5.66	7	77	Moldova	3.84	78
6	Switzerland	5.66	5	78	Bosnia and Herzegovina	3.80	84
7	United Kingdom	5.64	10	79	Seychelles	3.80	n/a
8	Denmark	5.58	4	80	Egypt	3.78	79
9	United States	5.57	8	81	Cape Verde	3.78	81
10	Taiwan, China	5.47	11	82	Armenia	3.76	94
11	Korea, Rep.	5.46	12	83	Albania	3.75	68
12	Canada	5.44	9	84	Vietnam	3.74	83
13	Germany	5.43	16	85	Jamaica	3.74	74
14	Hong Kong SAR	5.40	13	86	Philippines	3.73	86
15	Israel	5.39	20	87	Serbia	3.70	85
16	Luxembourg	5.37	21	88	Rwanda	3.68	82
17	Iceland	5.31	15	89	Morocco	3.64	91
18	Australia	5.26	17	90	Dominican Republic	3.62	87
19	Austria	5.25	19	91	Ecuador	3.58	96
20	New Zealand	5.25	14	92	Kenya	3.54	93

FUENTE: Informe sobre tecnologías de la información y la comunicación Foro Económico Mundial (FEM).

### **Escenario Legal**

La nueva Constitución ecuatoriana, que ha sido reconocida como un hito mundial, se basa en el reconocimiento integral de los derechos de todos los ciudadanos, colectividades e incluso de la naturaleza, la configuración de una organización institucional, destinada a garantizar el cumplimiento de los mismos, mediante el establecimiento de nuevos mecanismos como es la participación ciudadana, cuya función vendría a constituir “el 5° poder” en términos cronológicos.

### **Microambiente.**

Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales quiere lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos.

- **Mercado**

Los bienes y los servicios generados por los factores de producción llegan a los consumidores o usuarios por medio de las transacciones y operaciones comerciales, sin embargo los contactos entre los productores y los consumidores no siempre son directos.

INDUMATIC CIA LTDA se desempeña en un mercado a nivel Nacional, específicamente, su cliente es la industria ecuatoriana a la cual presta sus servicios de Ingeniería Electrónica.

El mercado de los servicios de automatización industrial a nivel nacional se encuentra en crecimiento, varias son las industrias que hoy en día optan por

implementar tecnología de punta en sus procesos productivos, para optimizar sus recursos y mejorar la calidad de los productos y así promover la competitividad a nivel internacional.

- **Clientes**

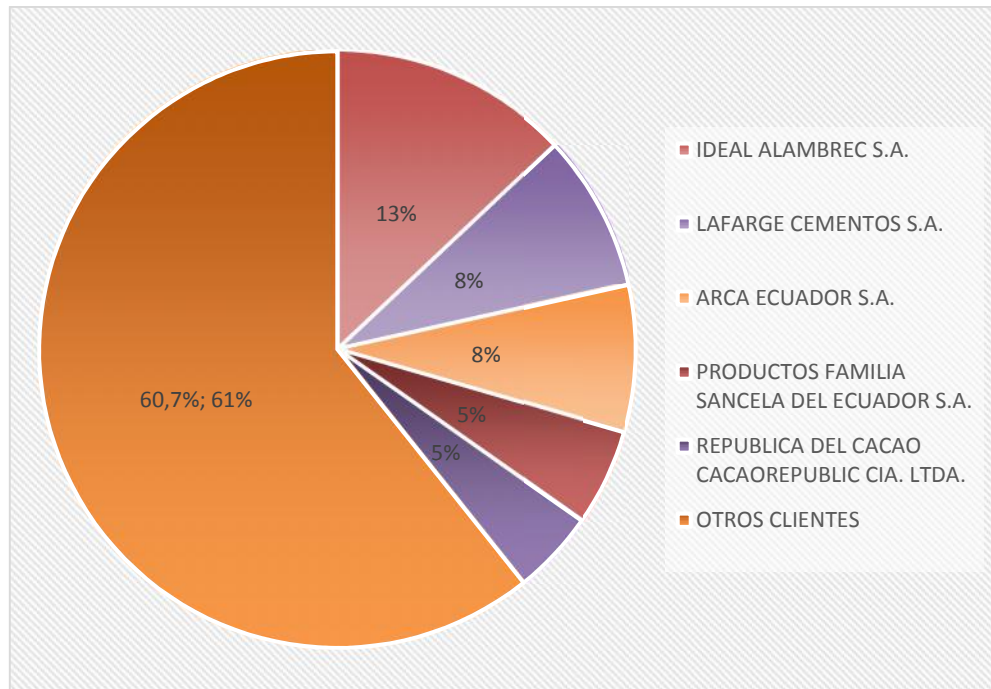
Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

INDUMATIC CIA LTDA cuenta con un amplio número de clientes a nivel Nacional, entre los principales tenemos:

**Tabla N° 6 Principales Clientes INDUMATIC CIA LTDA.**

<b>CLIENTE</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
IDEAL ALAMBREC S.A.	<b>13.0%</b>
LAFARGE CEMENTOS S.A.	8.5%
ARCA ECUADOR S.A.	8.0%
PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	5.3%
REPUBLICA DEL CACAO CACAOREPUBLIC CIA. LTDA.	4.6%
OTROS CLIENTES	60.7%

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 10 Participación Clientes INDUMATIC CIA LTDA.**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

Entre los 5 principales clientes tenemos a IDEAL ALAMBREC SA con 13 % del total de las ventas de la empresa, seguido de LAFARGE CEMENTOS SA, ARCA ECUADOR, PRODUCTOS FAMILIA SANCELA SA, REPUBLICA DEL CACAO, los cuales suman una participación en la cartera de clientes de 30.3 % en cuanto a los montos de contrato, la mayoría de las ventas se distribuye en el resto de clientes con un 60.7 % del total de las ventas.

- **Competencia**

Son las empresas que prestan servicios similares que otra empresa, y que su producto puede ser un substitutivo del nuestro en el proceso de compra.

INDUMATIC tiene bien identificados sus principales competidores en la venta de suministros electrónicos que son:

- INGELCOM CIA. LTDA.
- INASEL CIA. LTDA.
- SEBATELEC CIA. LTDA.

En lo que concierne a la prestación servicios no se tienen competidores significativos.

- **Proveedores**

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

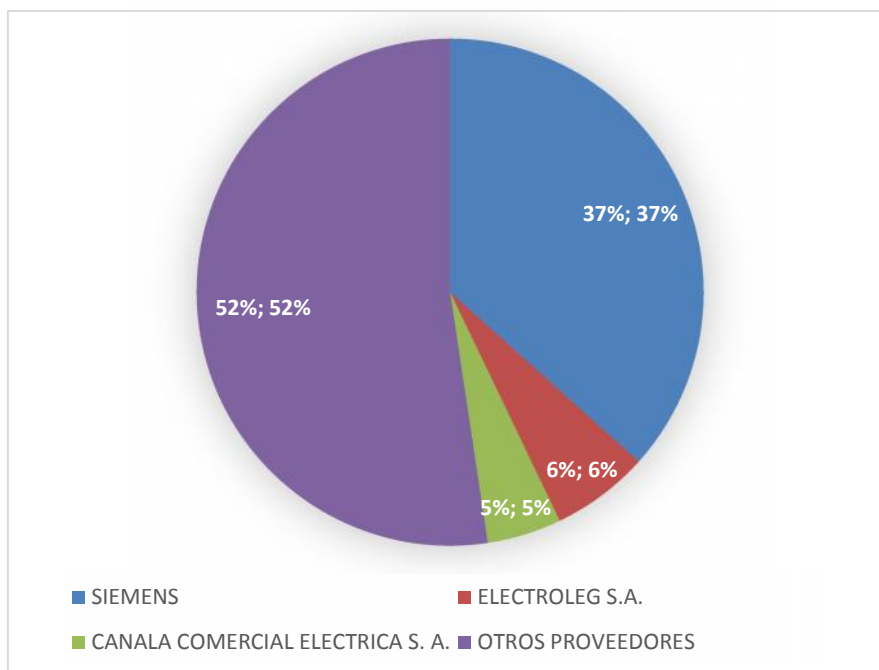
INDUMATIC cuenta con una amplia cartera de proveedores a nivel nacional para poder desarrollar sus actividades, los principales proveedores con los que cuenta la organización son:

**Tabla N° 7 Principales Proveedores INDUMATIC CIA LTDA.**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMENS	<b>37%</b>
ELECTROLEG S.A.	6%
CANALA COMERCIAL ELECTRICA S. A.	5%
OTROS PROVEEDORES	52%

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA





**Gráfico N° 11 Participación Proveedores INDUMATIC.**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

El principal proveedor de la empresa es SIEMENS con una participación del 37% del total del monto de los pedidos realizados en el 2012

## **CAPÍTULO III:**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ÁREA FINANCIERA**

#### **3.1 Introducción al Análisis Financiero.**

El diagnóstico de la situación financiera de una empresa es vital a la hora de elaborar una estrategia financiera ya que éste permitirá identificar la situación actual de la empresa, los indicadores financieros más deficientes, las partidas que más inciden en los resultados evaluado por el especialista, así como las áreas que más están incidiendo en éstos. Luego de obtener los resultados de los análisis realizados se pasa a diseñar la estrategia en la cual se debe tener en cuenta como revertir la situación existente en los resultados económicos alcanzados por la empresa.

Este diagnóstico se puede realizar aplicando varias herramientas como son el análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros y el cálculo de los indicadores o ratios financieros.

#### **3.2 Análisis de los Estados Financieros Básicos.**

Los estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y sobre el flujo de sus fondos. La información que estos estados financieros brindan permite:

- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Evaluar los resultados financieros de la administración en cuanto a su rentabilidad.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo cual requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.
- Los Estados Financieros de una empresa son de gran interés desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, así como desde el punto de vista externo o del público en general (Rodríguez, 2009).

Los Estados Financieros a analizar son:

- Balance General
- Estado de Resultados

### **3.2.1 Análisis Balance General**

Es el documento en el cual se describe la posición financiera de la empresa en un momento dado (en un punto específico del tiempo). Indica las inversiones realizadas por la empresa bajo la forma de Activos, y los medios a través de los cuales se financiaron dichos activos, ya sea que los fondos se obtuvieron bajo la modalidad de préstamos (Pasivos) o mediante la venta de acciones (Capital Contable). El Balance General está se compone por las siguientes cuentas:

**Activo:** Recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados del que se espera obtener beneficios económicos futuros. Se dividen en Activo Corriente y Activo No Corriente.

**Activo Corriente:** Son aquellos Activos con mayor grado de liquidez (aquellos que se pueden convertir en efectivo en un período máximo de un año, es decir, el ciclo normal de operación de un negocio). Entre ellos tenemos:

- **Caja y Bancos:** Representa el Efectivo de la empresa (en la misma empresa o en Bancos). Este activo tiene un 100% de liquidez.
- **Cuentas por cobrar:** Son producto de las ventas al crédito y representan aquellos montos que la empresa va a recibir como pago de sus clientes (deudores).
- **Otras Cuentas por cobrar:** Son cuentas por cobrar producto de alguna transacción distinta al giro del negocio (alquiler de algún ambiente propiedad del negocio).
- **Inventarios:** Representan las existencias que tiene la empresa en su almacén, pudiendo ser: insumos, materia prima, productos en proceso y productos terminados, dependiendo del giro del negocio.
- **Gastos pagados por anticipado:** representan pagos que la empresa realiza por adelantado por algún producto o servicio que utilizará en el futuro (seguros, alquileres).

**Activo No Corriente:** Son aquellos Activos con menor grado de liquidez (aquellos que se pueden convertir en efectivo en un plazo mayor a un año).

**Activos Fijos:** son el Terreno, Edificios (Inmueble), Maquinaria y Mobiliario propiedad de la Empresa.

**Pasivos:** Obligación actual de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cual la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

**Pasivo Corriente:** son aquellas deudas que deben honrarse en el corto plazo (un año como máximo). Se tienen:

- **Proveedores:** son las obligaciones que tiene la empresa para con sus Proveedores, por los créditos que estos le hayan otorgado.
- **Bancos:** son las deudas que tiene la empresa con los bancos por préstamos de corto plazo que estos le hayan otorgado.
- **Empleados:** son las deudas que tiene la empresa con sus empleados (trabajadores) por concepto de sueldos, gratificación, beneficios sociales, entre otros.
- **Estado:** son las deudas que tiene la empresa con el Estado por el pago de impuestos.

**Pasivo No Corriente:** son aquellas deudas que deben honrarse en el largo plazo (más de un año).

**Patrimonio:** Patrimonio neto: Es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

**Utilidades Acumuladas:** son las ganancias que la empresa va teniendo en el tiempo las cuáles se van acumulando.

### **3.2.1.1 Análisis Vertical del Balance General**

Consiste en determinar la participación de cada rubro sobre una categoría común, permite determinar la Estructura del activo, la Concentración de la inversión en activos de operación, concentración de activos fijos, la estructura de financiación y la estructura del pasivo y el patrimonio para tener una idea de la estructura de financiamiento de INDUMATIC CIA LTDA.

Tabla N° 8 Análisis Vertical del Balance General INDUMATIC CIA LTDA.

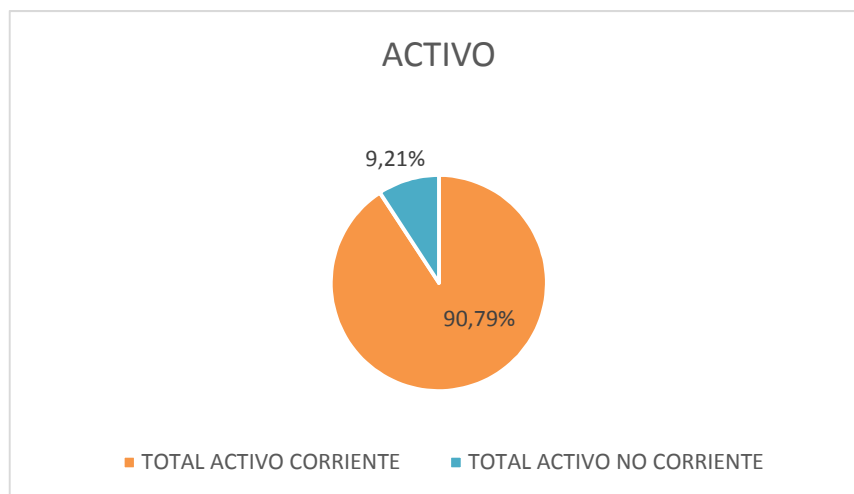
<b>INDUMATIC CIA LTDA. BALANCE GENERAL Al 31 de diciembre del 2012</b>		
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>579180.06</b>	<b>90.79%</b>
Efectivo (Caja-Bancos)	98628.15	15.46%
Cuentas y Documentos por cobrar clientes	218601.07	34.27%
Otras cuentas y documentos por cobrar clientes	476.65	0.07%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	42209.75	6.62%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IR)	7078.32	1.11%
Inventarios	212186.12	33.26%
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>58745.86</b>	<b>9.21%</b>
<b><u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u></b>	<b>57830.89</b>	<b>9.07%</b>
Muebles y enseres	15873.05	2.49%
Maquinaria e instalaciones	11068.54	1.74%
Equipo de computación y software	6289.3	0.99%
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil.	24600	3.86%
<b><u>ACTIVO DIFERIDO</u></b>	<b>914.97</b>	<b>0.14%</b>
Otros activos diferidos	914.97	0.14%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>637925.92</b>	<b>100%</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>431226.11</b>	<b>67.60%</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores	418777.4	65.65%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	6068.59	0.95%
Provisiones	6380.12	1%
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>183547.78</b>	<b>28.77%</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores largo plazo	183547.78	28.77%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>614773.89</b>	<b>96.37%</b>
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	<b>23152.03</b>	<b>3.63%</b>
Capital Suscrito	400	0.06%
Utilidad del Ejercicio	22752.03	3.57%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>637925.92</b>	<b>100%</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

**Tabla N° 9 Participación de los Activos Corrientes y No corrientes respecto de los Activos Totales**

<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>90.79%</b>	<b>579180.06</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.21%</b>	58745.86
<b>TOTAL ACTIVO</b>	100.00%	<b>63792.92</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 12 Participación de los Activos Corrientes y No corrientes respecto del Activo Total**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

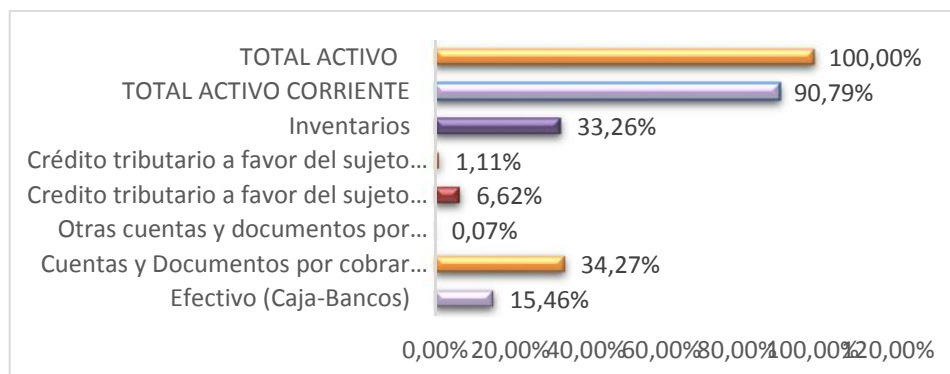
Se puede observar que en la empresa INDUMATIC CIA LTDA durante el periodo correspondiente al 2012 tuvo una participación de los activos corrientes respecto del activo total de 90.79%.



**Tabla N° 10 Participación de las Subcuentas del Activo Corriente sobre el Activo Total**

Efectivo (Caja-Bancos)	15.46%
Cuentas y Documentos por cobrar clientes	34.27%
Otras cuentas y documentos por cobrar clientes	0.07%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	6.62%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IR)	1.11%
Inventarios	33.26%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>90.79%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 13 Participación de las Subcuentas del Activo Corriente sobre el Activo Total**

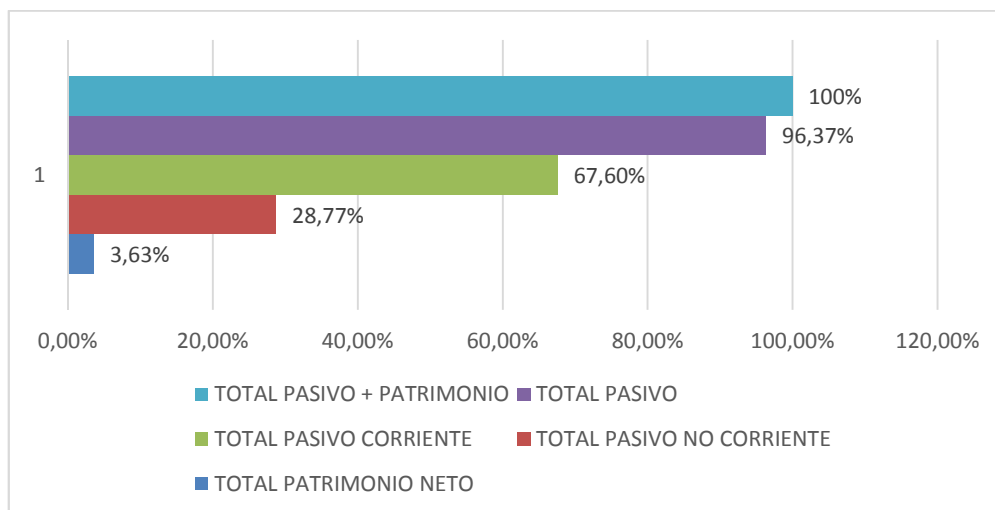
Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

La composición de las cuentas del activo corriente tiene como su cuenta más representativa a los inventarios y las cuentas y documentos por cobrar a clientes, esto es debido a que la mayoría de las ventas de la empresa son a crédito.

**Tabla N° 11 Participación del Pasivo Corriente y No corriente sobre el Pasivo Total**

TOTAL PATRIMONIO NETO	<b>3.63%</b>
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	67.60%
TOTAL PASIVO	<b>96.37%</b>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100%

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 14 Participación del Pasivo Corriente y No corriente sobre el Pasivo Total**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

En el año 2012 la cuenta de pasivo tiene el valor más significativo en su pasivo corriente con un 67.60%, correspondiente de plazo menor a un año y el 28.77% corresponde a deudas con proveedores a largo plazo.

**Tabla N° 12 Participación de las Subcuentas del Pasivo Corriente**

<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	67.60%
<b>Cuentas y documentos por pagar proveedores</b>	65.65%
<b>Participación trabajadores por pagar del ejercicio</b>	0.95%
<b>Provisiones</b>	1.00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	28.77%
<b>Cuentas y documentos por pagar proveedores largo plazo</b>	28.77%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>96.37%</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

**Gráfico N° 15 Participación de las Subcuentas del Pasivo Corriente**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

Las cuentas y documentos por pagar a proveedores participa en un 65.65% por ser una empresa que realiza la mayoría de sus compras a crédito de corto plazo con sus proveedores.

### **3.2.2 Análisis Estado de Resultados.**

El estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado (Lawrence, 2003).

Se compone de:

- **Ingresos:** Incrementos de beneficios económicos mediante el recibimiento o incremento de activos o decremento de los pasivos.
- **Gastos:** Decrementos en los bienes económicos.

#### **3.1.2.1 Análisis Vertical del Estado de Resultados**

En el análisis vertical del Estado de Resultados, cada partida se expresa como porcentaje de las Ventas netas.

En este caso se utiliza como base de comparación el total de las ventas o sea 100%. Así las ventas se distribuyen una parte para cubrir el Costo de Ventas, otra parte para los gastos y por último el restante para queda como Utilidad Neta.

**Tabla N° 13 Análisis Vertical del E. de Resultados de INDUMATIC.**

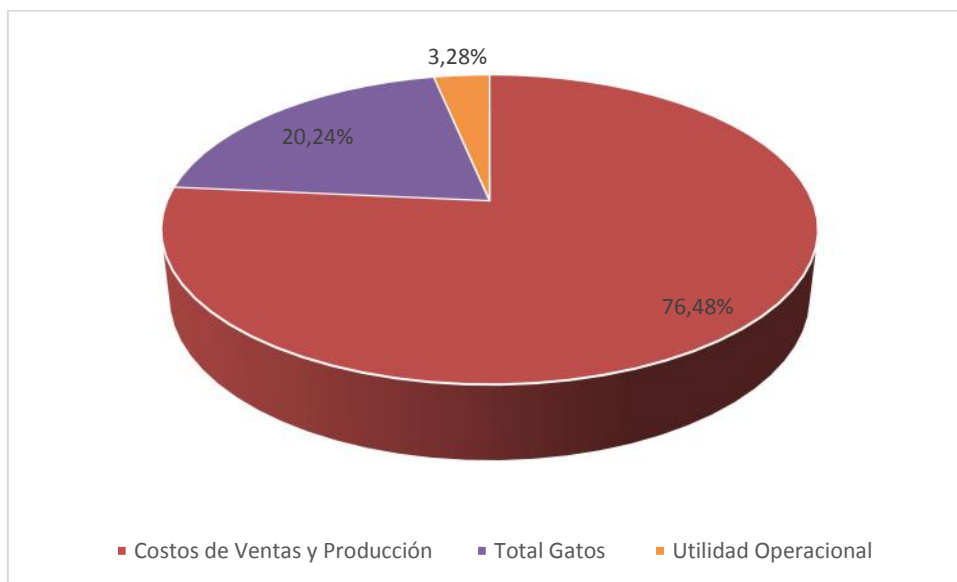
<b>INDUMATIC CIA LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Al 31 de diciembre del 2012</b>		
<b>INGRESOS</b>	<b>1234138.23</b>	<b>100%</b>
Ventas	1233851.23	99.98%
Otras Rentas	287	0.02%
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
Inventario inicial de Bienes no producidos	226031.53	18.31%
Compras netas locales de bienes no producidos	926015.7	75.03%
Importaciones de Bienes no producidos	4057.8	0.33%
Inventario final de bienes no producidos	212186.12	17.19%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>943918.91</b>	<b>76.48%</b>
Gasto Sueldos y Salarios	91857.78	7.44%
Gasto Beneficios Sociales, Indemnizaciones	30944.5	2.51%
Gasto Aporte a la seguridad social	9556.77	0.77%
Gasto honorarios profesionales y dietas	3290	0.27%
Gasto mantenimiento y reparaciones	45326.33	3.67%
Gasto promoción y publicidad	5193.6	0.42%
Gasto Suministros y Materiales	4162.15	0.34%
Gasto Transporte	20768.07	1.68%
Gasto comisiones	1400	0.11%
Gasto Seguros y Reaseguros	5863.43	0.48%
Gasto Impuestos y Contribuciones	381.44	0.03%
Gastos de viaje	5379.26	0.44%
Gasto Servicios Públicos	608587	49.31%
Gasto Pago a otros servicios	19552.87	1.58%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>249762.07</b>	<b>20.24%</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>1193680.98</b>	<b>96.72%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>40457.25</b>	<b>3.28%</b>
<b>PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>6068.59</b>	<b>0.49%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DEL IR</b>	<b>34388.66</b>	<b>2.79%</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>7909.39</b>	<b>0.64%</b>
<b>UTILIDAD DEL NETA</b>	<b>26479.27</b>	<b>2.15%</b>

Fuente: INDUMATIC

**Tabla N° 14 Participación de los Costos y Gastos sobre el total de los Ingresos**

INGRESOS	100%
Costos de Ventas y Producción	76.48%
Total Gatos	20.24%
Utilidad Operacional	3.28%

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 16 Participación de los Costos y Gastos sobre el total de los Ingresos**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

En el período 2012 los costos de ventas y producción representan un 76.48% del total de los ingresos y los gastos un 20.24% dando como resultado una utilidad operacional de 3.28%.

### **3.3 Análisis de Ratios Financieros**

Los ratios financieros son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance General o del Estado de Resultados. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa.

#### **3.3.1 Análisis de liquidez**

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc. Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones (Gerencie.com, 2010).

Para el análisis de la liquidez de la empresa INDUMATIC CIA LTDA se realizará el análisis de los siguientes indicadores:

- Prueba ácida
- Razón corriente
- Capital de trabajo

**Razón Corriente:** Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones.

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

$$\text{Razón Corriente} = \frac{579180.06}{431226.11}$$

$$\text{Razón Corriente} = 1.34$$

Para el año 2012 la empresa INDUMATIC CIA LTDA por cada dólar de obligación vigente contó con USD 1.34 dólares para respaldarla, es decir que del 100% de sus ingresos, el 74.45% son para pago de sus obligaciones y el 25.55% le quedaban disponibles

**Prueba Ácida:** Mide la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

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

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{579180.06 - 212186.12}{431226.11}$$

$$\text{Prueba Ácida} = 0.85$$

Podemos observar si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2012 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir. La empresa depende



directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

**Capital de Trabajo:** Mide los recursos que posee la empresa para poder operar.

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

$$\text{Capital de trabajo} = 579180.06 - 431226.11$$

$$\text{Capital de trabajo} = 147953.95$$

Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran USD 147953.95 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

### 3.3.2 Análisis de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (GEOCITIES , s.f.).

- Razón de Endeudamiento
- Apalancamiento Financiero
- Concentración del endeudamiento

**Razón de Endeudamiento:** Informa sobre el porcentaje de los activos que están respaldando las deudas con acreedores.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} * 100\%$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{614773.89}{641653.16} * 100\%$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 95.81\%$$

Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2012 es del 95.81%

**Apalancamiento Financiero:** Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de la empresa.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Utilidad Neta}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = 22.91 \text{ veces}$$

Por cada dólar que posee la empresa INDUMATIC CIA LTDA en su patrimonio se tiene deudas por USD 22.91 dólares.

### **Concentración del endeudamiento**

**Concentración a corto plazo:** Este indicador mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, a menos de un año.

$$\text{Concentración a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} * 100\%$$

$$\text{Concentración a corto plazo} = 70.14\%$$

**Concentración a largo plazo:** Este indicador mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el largo plazo, es decir, mayor a un año.

$$\text{Concentración a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo Total}} * 100\%$$

$$\text{Concentración a largo plazo} = 29.86\%$$

INDUMATIC CIA LTDA tiene un 70.14% de sus obligaciones a corto plazo mientras tiene el 29.86% a largo plazo.

### 3.2.3 Análisis de Actividad

**Rotación de Cartera:** Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{863695.86}{218601.07}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 3.95$$

$$\text{Plazo Promedio de cobro} = \frac{360}{3.95}$$

$$\text{Plazo Promedio de cobro} = 91.13$$

La Cartera de la empresa INDUMATIC CIA LTDA rota un promedio de 3 veces en el año, es decir que tarda 91.13 en hacer efectivas sus cuentas por cobrar.

**Rotación de Inventarios:** La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Producción y Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{943918.91}{212186.12}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 4.45$$

$$\text{Plazo promedio de Inventario} = \frac{360}{4.45}$$

$$\text{Plazo promedio de Inventario} = 80.93$$

El inventario de la empresa en el año 2012 se ha realizado 4 veces en el año es decir que cada 80 días se convierte en efectivo.

**Rotación de Proveedores:** Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{920772.77}{418777.4}$$

$$\text{Rotación de proveedores} = 2.20$$

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360}{2.20}$$

$$\text{Plazo promedio de pago} = 163.63$$

Las cuentas por pagar a proveedores de 2012, que ascendían a USD 920772.77 dólares ocasionaron salidas de efectivo durante 2.2 veces en dicho período es decir 163 días.

#### **3.3.4 Análisis de rentabilidad**

El objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos (Gerencie.com, 2010).

- Rotación de Activos
- Margen Bruto de Utilidad
- Margen de Utilidad Neta
- Rendimiento sobre activos
- Rendimiento sobre el patrimonio contable
- Apalancamiento Financiero

**Rotación de Activos:** Indica la eficiencia en el empleo de los activos por parte de la administración.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de activos} = 1.92$$

Por cada dólar que INDUMATIC CIA LTDA posee, de manera general ha producido ventas de USD 1.92 dólares.

**Margen Bruto de Utilidad:** Indica en porcentaje la utilidad que está generando la empresa frente a las ventas.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = 0.0328$$

La utilidad bruta de INDUMATIC CIA LTDA alcanzó el 3.28% de rendimiento que se encuentra disponible para cubrir gastos operativos y rendir utilidades.

**Margen de Utilidad Neta:** Indica en porcentaje el nivel de utilidad que generaron las ventas en un periodo determinado.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = 0.02146$$

En el año 2012, INDUMATIC CIA LTDA por cada dólar que vendió obtuvo una ganancia real del 2.15% descontando la participación trabajadores e impuesto a la renta.

**Rendimiento sobre Activos:** Indica en porcentaje el nivel de rendimiento obtenido frente a total de activos.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = 0.04126$$

La tasa de retorno de inversión por cada unidad monetaria de activos representa el 4.13%.

**Rendimiento sobre Patrimonio Contable:** Indica en porcentaje el nivel de rendimiento obtenido frente al patrimonio.

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio contable} = 0.9851$$

En este año, los rendimientos obtenidos frente al derecho de los accionistas, representaron el 98.51%.

**Apalancamiento Financiero:** Consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

$$\text{Apalancamiento Financiero: } \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero: } \frac{641653.16}{26879.27}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero: } 23.87$$

### 3.4 Análisis DUPONT

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones (Gerencie.com, s.f.).

$$DUPONT = Margen\ de\ Utilidad\ Neta * Rotación\ de\ Activos$$

$$* Apalancamiento\ Financiero$$

$$DUPONT = 0.21 * 1.92 * 23.87$$

$$DUPONT = 9.62$$

Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 9.62%, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue el alto nivel de apalancamiento de la empresa, lo cual sin duda



tiene un costo que afecta la rentabilidad generada por la empresa, tal como se puede ver en el cálculo independiente del segundo factor de la formula DUPONT.

### 3.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

Fortalezas	Oportunidades
Personal Altamente capacitado en el área de Automatización Industrial. Cuenta con el apoyo y reconocimiento de SIEMENS, marca reconocida a nivel mundial. Buen ambiente laboral entre todos los colaboradores de la empresa. Calidad en la materia prima en los proyectos que oferta. Prestan servicios permanentes las 24 horas del día. Cuentan con créditos a largo plazo por parte de los proveedores.	Descuentos por parte de los proveedores por medio de evaluaciones a los trabajadores de la empresa Alto porcentaje de crecimiento del sector de suministros electrónicos a nivel nacional. Crecimiento de la necesidad de automatización de las industrias ecuatorianas para cumplir con estándares internacionales Presencia de poca competencia. Confianza de los clientes que han recibido los servicios de la empresa y los recomiendan con el resto de industrias. Gran demanda de los Servicios de Automatización
Debilidades	Amenazas
Falta de planificación presupuestaria. Ausencia de un análisis para realizar los pedidos de inventario. Ausencia de un modelo de gestión para poder elaborar estrategias para maximizar las utilidades de la organización.	Restricciones a las Importaciones de algunos materiales utilizados por la empresa de origen europeo. Encarecimiento de los materiales de origen extranjero.

**Gráfico N° 17 Matriz FODA.**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *ges o* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

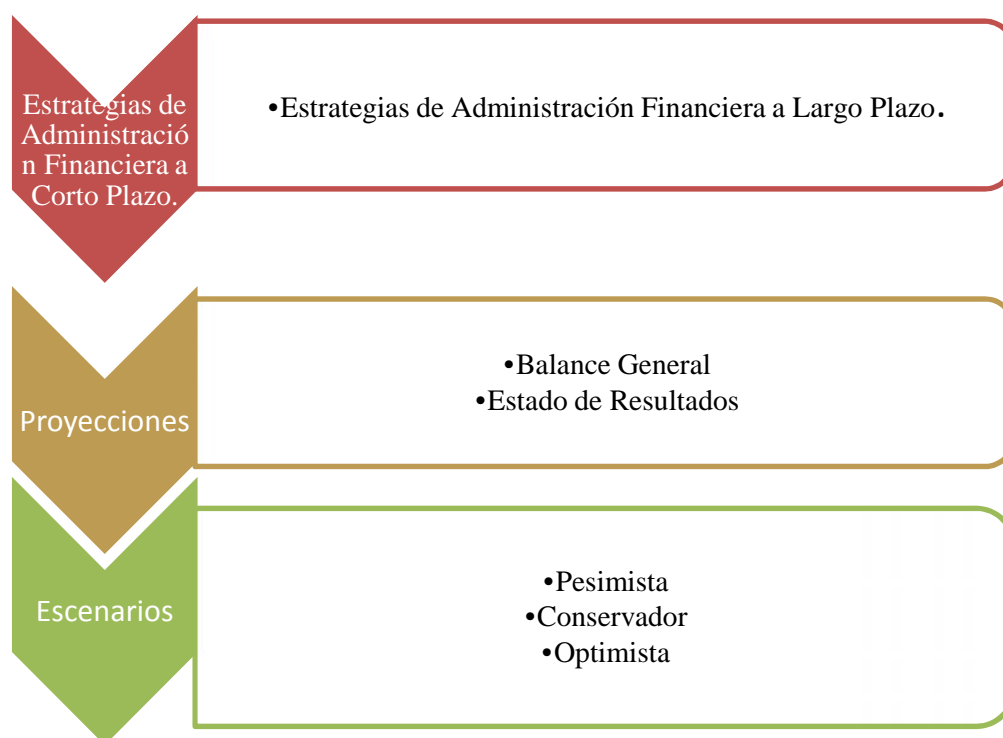
De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar

sus objetivos.

El desarrollo del Modelo de Gestión Financiera para INDUMATIC se basará en el modelo de DISPALS.



**Gráfico N° 18 Estructura del Modelo de Gestión Financiera**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA.

Una estrategia de financiamiento debe analizar variables como: fuentes (oferentes) implica el origen de los recursos (interno o externo, si proviene de una institución pública o privada, así como la identificación de ésta), plazo (corto o largo), instrumentos, costo (tasa de interés más comisiones) y garantías, lo cual pudiera constituir una mezcla de financiamiento (Boscán y Sandrea, 2006). Las

estrategias financieras se clasifican en función al origen de sus fuentes internas y externas.

#### **4.1 Estrategias de Administración Financiera Corto Plazo.**

Son diseñadas para financiar las necesidades durante un periodo menor a un año. En este tipo de estrategia se puede recurrir a fondos de origen privado (individuos, sociedades, corporaciones) o público

Entre las estrategias de financiamiento a corto plazo se encuentran;

- a) Rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin provocar desabastecimiento que genere pérdidas en ventas,
  
- b) Administración del tiempo de procesos, reduciéndolo al cobrar a los clientes y aumentándolo para pagar a los proveedores, es decir, recuperar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin que ello redunde en pérdida de ventas por cobranzas extremadamente agresivas, y cancelar las cuentas por pagar lo más lento posible, sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa (Gitman , 2007).

##### **4.1.1 Análisis del Capital de Trabajo**

El capital de trabajo son los recursos necesarios que requiere la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones antes de recibir ingresos.

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos

corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero. El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este. Las Estrategias Financieras están relacionadas al capital de trabajo o financiamiento, desde la perspectiva de la micro y mediana empresa, la solidez financiera de sus negocios permite un desarrollo orientado a la rentabilidad mediante proporcionar una fuerte gestión estratégica de los recursos en función a financiamientos, inversiones, cuentas por cobrar, flujo de capital, entre otros.

Se consideran tres estrategias básicas las siguientes:

- La estrategia dinámica
- La estrategia conservadora
- Una relación de intercambio o alternativa de ambas.

### **Estrategia Dinámica de Financiamiento**

Requiere que la Empresa financie sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo, y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. La solicitud de préstamos a corto plazo se adapta al requerimiento real de fondos.

Esto significa que la estrategia dinámica comprende un proceso de adecuación de los vencimientos de la deuda a la duración de cada una de las necesidades financieras de la empresa.

### **Estrategia Conservadora de Financiamiento**

La estrategia conservadora de Financiamiento consistiría en financiar todos los fondos proyectados con fondos a largo plazo y el uso de un financiamiento a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado. Para algunos podría ser difícil imaginar la forma en que una estrategia así podría ser utilizada, ya que el uso de financiamiento a corto plazo, como cuentas por cobrar y pasivos acumulados, es prácticamente inevitable. Por ello en esta estrategia se tomarán en cuenta los financiamientos espontáneos a corto plazo que representan las cuentas por pagar y las acumulaciones.

#### **Diferencia entre Estrategia Conservadora y Estrategia Dinámica.**

A diferencia de la Estrategia dinámica, la conservadora requiere que la Empresa pague intereses sobre fondos no requeridos.

Por lo tanto el costo más bajo de la estrategia dinámica hace que resulte está más redituable que la conservadora; aquella sin embargo implica un riesgo mucho mayor. La mayoría de las Empresas consideran conveniente una relación alternativa entre los extremos que representan ambas estrategias.

#### **Consideración Alternativa entre las Dos estrategias.**

La mayor parte de las organizaciones de negocios se vales de una estrategia alternativa que se halla en un punto intermedio entre la estrategia dinámica de altas utilidades y alto riesgo y la conservadora de bajas utilidades y bajo riesgo. Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de

liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos, porque mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

La estrategia de financiamiento INDUMATIC CIA LTDA es dinámica ya que su activo corriente se ve financiado por obligaciones a corto plazo y sus activos no corrientes con obligaciones a largo plazo.

2012	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
	PASIVO NO CORRIENTE

ACTIVO NO CORRIENTE	
	PATRIMONIO

### Gráfico N° 19 Estrategia de Financiamiento

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

INDUMATIC CIA LTDA en el 2012 contó con un capital de trabajo de 147953.95 USD, con los que pudo desempeñar sus actividades y cumplir con sus obligaciones.

#### 4.1.1.1 Administración del Efectivo

El efectivo es el recurso más importante que tiene toda empresa, por lo que su administración correcta es crucial para la adecuada y eficaz operatividad de la misma, lo que le permite a la empresa invertir, comprar de activos, mercancías, materia prima, pago de nómina, pago de pasivos, etc.

La empresa debe mantener una disponibilidad de efectivo suficiente para cubrir sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad suficiente para tender eventuales necesidades adicionales de efectivo (Gerencie.com, s.f.).



La administración financiera de efectivo es uno de los campos fundamentales en la administración del capital de trabajo y es básicamente igual en todos los países y todas las empresas.

Como es el activo más líquido de la empresa suministra a esta los medios de pago de las cuentas a medida que vencen y sirve como colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir el riesgo de una crisis liquidez, la administración eficiente del efectivo se fundamenta en tres estrategias básicas:

- Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia, pero aprovechando cualquier descuento favorable por pronto pago.
- Rotar el inventario tan rápidamente, evitando así, agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión, Los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

La totalidad de las implicaciones de estas estrategias para la empresa se pueden demostrar examinando el ciclo de operación, el ciclo de caja y el proceso de rotación de caja.

- **Ciclo de Operación**

El ciclo de operación de una empresa se define como el periodo que transcurre desde que la empresa realiza un desembolso para comprar materia prima y mano de obra en el proceso de producción (empieza a construir un nuevo inventario) hasta el punto cuando cobra el efectivo de la venta del producto terminado que contiene esos insumos de producción. El ciclo se constituye por dos componentes: la antigüedad promedio del inventario y el periodo de cobranza promedio. El ciclo de operación de la empresa es la suma de la antigüedad promedio del inventario (EPI) y el periodo de cobranza promedio (PCP).

Una empresa generalmente es capaz de comprar muchos de sus insumos de producción a crédito. El tiempo que toma a la empresa pagar estos insumos se denomina como periodo de pago promedio (PPP). La capacidad para comprar insumos de producción a crédito permite a la empresa compasar, parcial o totalmente, el tiempo que los recursos estén paralizados durante el ciclo de operación. El número total de días en el ciclo de operación menos el periodo de pago promedio por insumos de producción representa el ciclo de caja (Samuel Gomez Patiño ).

**Tabla N° 15 Ciclo de Operación**

<b>Año</b>	<b>2012</b>
Plazo promedio de cobros	80.93
Plazo promedio de inventarios	91.13
<b>Ciclo de Operación</b>	<b>172.06</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

INDUMATIC CIA LTD en el 2012 tuvo un ciclo de operación de 172 días aproximadamente, siendo inferior el plazo promedio de cobros al plazo promedio de inventario

- **Ciclo de Caja o Ciclo de Conversión del Efectivo.**

Es el tiempo que el efectivo de la empresa permanece inmovilizado entre el pago de materia prima y el cobro de los productos y/o servicios terminados.

**Tabla N° 16 Ciclo de Conversión del Efectivo**

<b>Año</b>	<b>2012</b>
Plazo promedio de cobros	80.93
Plazo promedio de inventarios	91.13
Plazo promedio de pago	163.63
<b>Ciclo de Conversión de Efectivo</b>	<b>8.43</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

La organización en el período 2012 tuvo un Ciclo de Conversión de Efectivo de valor de 8.43, lo que quiere decir que INDUMATIC necesito de un promedio de 8 días para financiar su ciclo de operación.

Los proveedores de la INDUMATIC financiaron 164 días de los 172 del ciclo de operaciones mientras que los 8 días restantes fueron financiados por la propia empresa.

- **Rotación del Efectivo**

El término rotación de caja se refiere al número de veces por año en que la caja de la empresa circula realmente.

$$\text{Rotación del efectivo} = \frac{360}{\text{Ciclo de Caja}}$$

**Tabla N° 17 Rotación de Efectivo**

Año	2012
<b>Rotación del Efectivo</b>	42.70

FUENTE: INDUMATIC CIA LTDA.

Según la tabla anterior la empresa en el año 2012 la rotación de efectivo fue de 43 veces.

- **Efectivo Mínimo para Operaciones**

Para conocer el saldo óptimo de efectivo que se requiere se puede determinar mediante el cálculo del efectivo mínimo para operaciones o ciclo de caja mínimo para operaciones. Este modelo brinda el nivel mínimo de efectivo que necesitan las empresas para realizar sus operaciones, y es el resultado de la división entre el total de los gastos que realiza la empresa en un período y el valor de la rotación del efectivo.

Para poder Calcular el Efectivo mínimo de operaciones de INDUMATIC CIA LTDA.; se realiza la división del total de los egresos en el año sobre la rotación del efectivo.

Los egresos que tuvo la organización en el período son los siguientes:

**Tabla N° 18 Total de Egresos del 2012**

<b>Descripción</b>	<b>Año</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>2012</b>
<b>Compras</b>	<b>930073.5</b>
Sueldos y Salarios	91857.78
Beneficios Sociales, Indemnizaciones	30944.5
Aporte a la seguridad social	9556.77
Honorarios profesionales y dietas	3290
Mantenimiento y reparaciones	45326.33
Promoción y publicidad	5193.6
Suministros y Materiales	4162.15
Transporte	20768.07
Comisiones	1400
Seguros y Reaseguros	5863.43
Impuestos y Contribuciones	381.44
Viajes	5379.26
Servicios Públicos	608587
Pago a otros servicios	19552.87
<b>TOTAL</b>	<b>1782336.7</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA.

El Efectivo mínimo de operaciones se obtiene dividiendo el total de los egresos anuales para el valor de rotación del efectivo.

**Tabla N° 19 EMO INDUMATIC CIA LTDA 2012**

<b>Año</b>	<b>2012</b>
<b>Efectivo Mínimo para Operaciones</b>	<b>41740.91</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

La organización necesita de un efectivo mínimo de 41740.91 USD para operar hasta terminar el ciclo de conversión del efectivo, y un capital de trabajo de

147953.95 USD, el excedente de efectivo de cada más se lo utiliza para poner en marcha los contratos con clientes que no proporcionan un anticipo.

#### **4.1.2 Administración de Cuentas por Cobrar**

Las Cuentas por cobrar son derechos a favor de la entidad que provienen de las operaciones normales que realiza la empresa.

Las cuentas por cobrar representan el total del dinero que se adeuda a la empresa por concepto de ventas efectuadas a crédito. A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras deben conceder créditos. Las cuentas por cobrar son activo circulante dominante mantenido por la mayoría de las empresas, el administrador financiero tiene, por lo general, un control directo de éstas.

El crédito no constituye una transferencia definitiva, como en el caso del cambio, sino una cesión de las utilidades producidas por estos bienes, servicios o dinero durante un período de tiempo y representa un progreso en relación a aquél desde el punto de vista de la eficiencia. Jurídicamente, se analiza como un préstamo o como una venta a plazos. Desde este punto de vista, la esencia del crédito es la promesa formal de realizar el pago de unos intereses en una fecha futura, a cambio de la obtención de bienes, servicios o dinero (Salvat).

- Del total de ventas que realizo en el 2012 INDUMATIC el 99% fueron a crédito a sus clientes.
- Se observa un nivel de dependencia que tiene el capital de trabajo del 148%, lo que quiere decir que por cada 100 USD que corresponde al capital de trabajo 148 USD, pertenece a cuentas por cobrar.

- INDUMATIC CIA LTDA otorga un crédito de entre 30 y 45 días a sus clientes, según los indicadores financieros el plazo promedio de cobro en el 2012 fue de 80 días, lo que indica falencias en el proceso de cobranzas.

**Tabla N° 20 Comparación Cuentas por cobrar clientes/ Capital de Trabajo**

<b>2012</b>
1.477493977

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

Las cuentas por cobrar en el 2012 representaron el 37,74% frente al total de activos corrientes es decir que por cada dólar de activos corrientes 0.38 USD pertenecen a cuentas por cobrar clientes.

**Tabla N° 21 Comparación Cuentas por cobrar clientes/ Activos Corrientes**

<b>2012</b>
0.377431968

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

#### **4.1.2.1 Estrategia para la Administración de Cuentas por Cobrar**

Para una correcta administración de las Cuentas por Cobrar, la empresa deberá considerar los siguientes factores:

- Política de Crédito
- Evaluación del Crédito

- Seguimiento de las Cuentas por Cobrar
- Técnicas de Cobro.

### **Políticas de Crédito**

Las políticas de crédito consisten en establecer los lineamientos para determinar si se extiende el crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder. La empresa debe desarrollar las fuentes de información crediticia apropiadas y método de análisis de crédito. Son los criterios para otorgar crédito a un cliente. El enfoque aquí es determinar qué tan restrictiva es la política general de la empresa. Comprender las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir sus políticas de crédito proporcionará una idea general de los tipos de decisiones involucradas (Samuel Gomez Patiño ).

La empresa maneja con sus clientes un crédito a 30 a 45 días que se otorga al realizar un análisis por medio de fichas que el cliente debe llenar y adjuntar la documentación respectiva.

El período de crédito corre a partir de la entrega de los proyectos de automatización terminados, en cuanto a la venta de material eléctrico suelto el cobro es al contado.

La empresa realiza descuentos del 0 al 15 % a sus clientes de proyectos dependiendo del nivel de competidores que enfrente al momento de la negociación, en cuanto a la venta de materia eléctrico suelto dependerá de su valor para realizar el descuento.



## **Evaluación del Crédito**

INDUMATIC en adelante deberá aplicar las “5 C” de crédito entre sus políticas, las cuales son:

**1.- Carácter (reputación):** El historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales.

**2.- Capacidad:** La disposición del solicitante de pagar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros con énfasis sobre el índice de liquidez y el de endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.

**3.- Capital:** La solidez o situación financiera del solicitante se refleja por la disposición de su propiedad.

**4.- Garantía colateral:** La cantidad de los activos que el solicitante tiene disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, más será la oportunidad de que un otorgante de crédito recupere sus fondos en el supuesto de que el solicitante no cumpla con el pago.

**5.- Condiciones:** Comprende la situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias específicas que afectan cualquiera de las partes en la transacción de crédito.

## **Seguimiento de Cuentas**

La información de los clientes que se demoran en pagar o son morosos la podemos obtener en el reporte de antigüedad de saldos por cobrar, el cual muestra las facturas por cobrar de cada cliente por orden de código o en orden alfabético.

Este reporte contiene la siguiente información de cada cliente:

- El nombre de la persona de contacto y su número telefónico
- El límite de crédito
- El saldo por cobrar a la fecha del reporte, generalmente al fin de cada mes.

Para ser exacto, la suma de los saldos por cobrar debe ser igual a la cifra de cuentas por cobrar que aparece en el libro mayor y en los estados financieros de fin de mes.

- El número de días de las columnas de antigüedad se deben extender por el tiempo necesario de acuerdo a la necesidad de la empresa.

La organización deberá

- Realizar llamadas periódicas a los clientes que se encuentren en mora
- Enviar continuamente a sus clientes los estados de cuenta.
- Controlar el reporte de antigüedad de saldos

## **Técnicas y Políticas de Cobro**

Los cobros se realizan en su mayoría mediante cheques que son retirados directamente de la empresa del cliente y transferencias bancarias, salvo que sean clientes nuevos con los cuales el pago es en efectivo.

La empresa INDUMATIC al inicio de cada proyecto recibe por lo general anticipos por parte del cliente en el mejor de los casos, en otros no recibe dichos anticipos por lo que le toca financiar el proyecto con recursos propios y de sus proveedores.

Al momento no se maneja el sistema de cobro con tarjetas de crédito puesto a que no se alcanza el cupo.

### **Políticas de Cobro**

Se refiere a los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento.

Esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio.

La administración de la cobranza se realiza a través de un informe conocido como “Calendario de antigüedad de saldos”, herramienta que permite mantener al día las cuentas por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad a una fecha determinada.

IDUMATIC deberá aplicar como políticas:

1. Analizar la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago y/o ampliar términos y condiciones.
2. Implementar el cobro de intereses moratorios.
3. No descuidar la oportunidad de la facturación y entrega.
4. Utilizar sistemas automatizados para administrar la cartera.

### 4.1.3 Administración de Inventarios

El inventario representa una inversión monetaria significativa para la mayoría de las empresas. El administrador financiero generalmente actúa como consejero en asuntos que conciernen al inventario, no suele tener un control directo sobre el inventario, pero si proporciona ayuda en el proceso de la administración del inventario.

#### Tipos de inventarios.

**Inventario de materias primas:** Consiste en artículos comprados por la empresa (por lo general materiales básicos como tornillos, plásticos, remaches, entre otros) para emplearlos en la manufactura de los productos terminados. Si una empresa fabrica productos muy elaborados, compuestos por numerosas partes, su inventario de materias primas podría consistir de artículos manufacturados que han sido comprados a otra compañía o a otra división de la empresa misma.

**Inventario de productos en proceso:** Consta de todos los artículos que se encuentran en producción. Por lo general, éstos son bienes parcialmente terminados, esto es, en alguna etapa intermedia de su elaboración, como es el caso de los insumos para la construcción de tableros electrónicos elaborados por técnicos de la empresa.

**Inventario de productos terminados:** Consta de artículos ya producidos pero que aún no han sido vendidos, como es el caso del material eléctrico para la venta.

La administración de inventarios requiere de un manejo adecuado del registro, rotación y evaluación de los mismos, lo que lleva a la determinación del stock que debe mantenerse, y la fecha de realización de pedidos.

En relación al capital de trabajo de INDUMATIC los inventarios representan un 143%, lo que quiere decir que por cada 100 USD que corresponde al capital de trabajo, 143 USD pertenece a inventarios lo que representa un costo elevado de su mantenimiento en bodega.

**Tabla N° 22 Inventario/ Capital de Trabajo**

2012
1.43413623

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

Al comparar la cuenta inventarios con el activo corriente tenemos que el inventario comprende un 37% del total del activo corriente, lo que quiere decir que de cada dólar que posee en activo corriente la empresa 0.37 USD pertenece a inventarios.

**Tabla N° 23 Inventario/ Activo Corriente**

2012
0.366356052

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

INDUMATIC deberá realiza sus pedidos al cabo de 80 días como lo demuestra la siguiente tabla:

**Tabla N° 24 Plazo Promedio de Inventarios.**

<b>Rotación de inventarios</b>	4.45
<b>Plazo Promedio de Inventarios</b>	80.93

FUENTE: INDUMATIC CIA LTDA

La empresa realiza los pedidos de materiales necesarios al momento que de la contratación de sus servicios.

La compra de materiales de origen nacional tardan entre uno o dos días en llegar a la empresa, mientras que la compra de materiales importados tardan de 4 semanas en adelante dependiendo del destino de la importación.

#### **4.1.3.1. Costo de Inventarios**

El costo que requieren los inventarios comprenden:

- Mantenimiento del inventario en bodega.
- Seguro
- Impuestos de importaciones
- Personal encargado de bodega
- Personal encargado de las cotizaciones de pedidos y de todo el proceso desde su orden hasta la entrega.

El costo total de Inventario es la sumatoria del costo de realizar el pedido y el costo de mantenimiento.

#### **Costo de Pedido**

Los costos de pedido comprenden todos los costos administrativos en los que se incurre para realizar un pedido .INDUMATIC realizó 900 órdenes de compra durante el año 2012, el costo anual de pedido incurrido es de 52014.76 USD.

$$\text{Costo de un pedido} = \frac{\text{Costo anual de pedido}}{\text{\#de pedidos en el año}}$$

$$\text{Costo de un pedido} = \frac{52014.76}{900}$$

$$\text{Costo de un pedido} = 57.79$$

El costo de realizar un pedido en la empresa en el período 2012 fue de 57.79 debido a los gastos en que se incurren como los de negociación, cotizaciones y personal que interviene.

### **Costo de Mantenimiento**

Los costos asociados al mantenimiento de un inventario (administrado por la organización) se ven preponderantemente determinados por la permanencia de la media de las unidades logísticas en un lugar determinado para ello en función del tiempo, dado que cada unidad representa un costo de manipulación en los procesos de recepción, almacenamiento, inspección y despacho.

La política de inventarios en la empresa es mantener un stock mínimo, el cual está constituido en su gran mayoría de material eléctrico industrial para la venta cuyo costo de mantenimiento en el año fue de 4245.96 USD es decir de 4.72 USD por unidad.

El costo total de inventarios en el 2012 fue de 56260.72 USD y de 62.51 USD por unidad.

#### 4.1.3.2 Estrategias de Administración de Inventarios.

##### Sistema ABC

INDUMATIC se basará del sistema ABC dividiendo sus inventarios en tres categorías: A, B y C. El grupo A comprende los productos que requiere la inversión máxima, como los medidores y reductores que tienen un costo de 6000 USD y 3999 USD respectivamente. El grupo B se compone de los bienes con los cuales cuentan para la siguiente inversión más grande, como el material eléctrico suelto. El grupo C consiste de una cantidad más o menos mayor de productos que solo requieren de una inversión relativamente pequeña. El dividir su inventario en artículos A, B y C permite a la empresa determinar el nivel y tipos necesarios de control de inventario requeridos. El control de los productos del grupo A debe ser el más intenso, debido a su alta magnitud de inversión requerida; es recomendable el seguimiento diario de estos niveles de inventario.

La clasificación del Inventario tomando en cuenta su costo monetario se da de la siguiente manera:

**Tabla N° 25 Clasificación del Inventario de INDUMATIC Según el Modelo ABC**

<b>Categoría</b>	<b>Costo Monetario en dólares</b>
<b>GRUPO A</b>	500 o más
<b>GRUPO B</b>	50 A 500
<b>GRUPO C</b>	1 a 50

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

INDUMATIC posee una inversión alta en el GRUPO A de su inventario con un



costo del 70%, un 27% de inversión en artículos de categoría B y un 3% en artículos de categoría C, como se lo indica en la siguiente tabla:

**Tabla N° 26 Sistema ABC Propuesto para INDUMATIC CIA LTDA.**

<b>Categoría</b>	<b>Inversión</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Total Artículos</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>GRUPO A</b>	Alta	70%	5%	PLC, Instrumentos de Medición, Reductores.
<b>GRUPO B</b>	Moderada	27%	80%	Material eléctrico, repuestos
<b>GRUPO C</b>	Baja	3%	15%	tuercas, tornillos

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

### **Conteo Físico**

Para complementar el sistema ABC, se recomienda adicionalmente realizar conteos físicos dependiendo de la categoría de los inventarios, con el fin de llevar un control adecuado evitando pérdidas de los artículos.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia de Conteos Físicos</b>
<b>GRUPO A</b>	Diario
<b>GRUPO B</b>	Semanal
<b>GRUPO C</b>	Mensual

**Gráfico N° 20 Frecuencia del Conteo Físico de los Inventarios.**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA.

#### 4.1.4 Administración de las Cuentas por Pagar

Para la empresa la disponibilidad de financiamiento a corto plazo es de importancia fundamental para su existencia. De las vías de financiamiento a corto plazo con que puede contar una empresa se encuentra las cuentas por pagar. Normalmente no hay costo implícito vinculado con este pasivo circulante, aunque si existen. Entre los aspectos más importantes de las cuentas por pagar se encuentran los tipos de condiciones de crédito que ofrecen los proveedores (Rodríguez Viera, 2010).

El plazo que maneja INDUMATIC con sus proveedores es de 45 a 120 días, el cual se lleva a cabo los días miércoles como política de la empresa, su principal proveedor es SIEMENS el cual le ofrece descuentos hasta del 40%, para lo cual los técnicos de la empresa tuvieron que rendir unas pruebas y tener el reconocimiento de SOLUTION PARTNER.

En el periodo 2012 el capital de trabajo tuvo una dependencia del 283.04% con respecto a las cuentas por pagar.

**Tabla N° 27 Cuentas por Pagar/ Capital de Trabajo.**

<b>Cuentas por pagar /capital de trabajo</b>
2012
<b>2.83045772</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

En cuanto a la relación de las cuentas por pagar con el pasivo corriente existe una dependencia del 97% es decir que por cada dólar que existe en el pasivo corriente 0.97 USD pertenecen a cuentas por pagar, siendo esta la principal fuente de financiamiento de la empresa.

**Tabla N° 28 Cuentas por Pagar/ Pasivo Corriente.**

<b>Cuentas por pagar /pasivo corriente</b>
<b>2012</b>
<b>0.971131827</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

#### **4.2 Análisis de las Líneas de Negocio**

Las líneas de negocio que posee INDUMATIC CIA LTDA son:

- Servicios Electrónicos
- Venta de Material Eléctrico Industrial.

#### **Ingresos por Línea de Negocio.**

Los ingresos del 2012 clasificados por línea de negocio del 2012, el 70% corresponden a la prestación de servicios electrónicos y el 30% a la venta de material eléctrico industrial y son los siguientes:

**Tabla N° 29 Ingresos por línea de Negocio.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2012</b>
<b>Servicios Electrónicos</b>	863695.86
<b>Material Eléctrico Industrial</b>	370155.37

Fuente: INDUMATIC

**Tabla N° 33 Utilidad Bruta por Línea de Negocio.**

DESCRIPCIÓN	Ingreso	Costo de Ventas	Utilidad Bruta
<b>Servicios Electrónicos</b>	863695.86	660743.24	297344.51
<b>Material Eléctrico Industrial</b>	370155.37	283175.67	86979.7

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

### 4.3 Planificación Presupuestaria

La deficiente gestión empresarial es uno de los mayores problemas que limitan la actividad y la eficiencia de muchos negocios, se puede llevar a cabo una gestión efectiva de la actividad empresarial a corto plazo a través de la planificación presupuestaria.

El presupuesto es el instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones.

El diseñar un presupuesto y elaborar estrategias de control para corregir las desviaciones que se puedan producir sirve para controlar las acciones a seguir y el resultado de las mismas.

Los objetivos de un presupuesto son:

- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- La coordinación de todas las actividades para obtener el objetivo.

- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos

#### **4.3.1 Presupuesto de Ventas**

El presupuesto de ventas representa el pronóstico de las ventas de la elaborada por empresa en términos cuantitativos.

El pronóstico de ventas es la proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un horizonte de tiempo especificado y con suposiciones fundamentales especificadas (Welsch, 2005), los pronósticos de ventas constituyen el punto de partida de la presupuestación de la empresa en su parte de cálculos.

Para el pronóstico de Ventas de los próximos años se utilizarán Métodos basados en el Criterio de la Gerencia de INDUMATIC, justificándose con pre-contratos a realizarse en el 2013, además se toma en cuenta el análisis de la industria para determinar la relación que existe entre, las ventas totales previstas para el sector industrial total, que en 2012 según el Informe Técnico del INEI, la venta de tableros eléctricos creció un 614,54%, en el país

Los acuerdos llegados con compradores para el 2013, proporcionará un incremento del 35% de la ventas en relación al año anterior, considerando la capacidad de producción de tableros eléctricos y el alto incremento de su demanda, INDUMATIC está en la capacidad de aumentar su producción y ventas en un 15% adicionales para el siguiente período conservándolo más un incremento del 10% el resto de los años proyectados. Las ventas en el año 2012

fueron de 1233851.23 USD, y aplicando el pronóstico de la empresa durante los próximos 3 años serían de la siguiente manera:

**Tabla N° 34 Presupuesto de Ventas 2013-2015**

2013	2014	2015
1850776.85	2035854.53	2239439.98

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

#### **4.3.2 Presupuesto de Compras**

Implica determinar el número de unidades que se debe adquirir para hacer frente al consumo, de manera que haya una producción normal y para tener una cantidad razonable como inventario, de manera que no implique mayores costos por almacenaje ni riesgos por pérdida o deterioro.

De la Gestión de Compras depende de la disponibilidad de los insumos necesarios para la eficiente realización de los proyectos. Esta planificación no deberá ser estricta y rigurosa al momento de su aplicación: debe conservarse cierta elasticidad, proporcionada por los niveles de inventario, entre el presupuesto de compra y el presupuesto de materiales, que permita afrontar las variaciones y los imprevistos, sin generar una crisis muy alta. Los extremos que determinan el nivel de compras son: si los requerimientos de insumos son constantes, en un nivel de inventario indicará que las compras deberán ser exactamente proporcionales a las exigencias de la empresa. De lo contrario, para mantener las compras a un nivel

constante, es necesario que los niveles de inventarios respondan ante las exigencias de materia prima.

El costo de producción y ventas se mantendrá en el porcentaje de 76.5% del total de las ventas para los siguientes años proyectados:

**Tabla N° 35 Presupuesto del Costo de Ventas**

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ventas</b>	1850776.85	2035854.53	2239439.98
<b>Porcentaje</b>	76.50%	76.50%	76.50%
<b>Costo de Ventas</b>	1415844.29	1557428.72	1713171.59

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

#### **4.3.3 Presupuesto de Gastos**

- Los sueldos y salarios tendrán un incremento de 8.81% para el 2013, del 8.57% para el 2014 según datos oficiales y del 8.6% para el 2015 porcentaje obtenido por el promedio entre los últimos dos incrementos.
- En cuanto a los beneficios sociales se tomará como punto de referencia el porcentaje con respecto a los sueldos y salarios que fue de 33.7% y el Aporte de Seguridad Social del 10.4%.
- Los honorarios profesionales disminuirán debido a que el personal recibirá mayor capacitación y no se verán en la necesidad de incrementar el pago a dichos servicios, la disminución será de un 7%.

- El gasto de capacitación aumentará en un 2% con el fin de mantenerse actualizados y preparados para las evaluaciones que tienen que rendir como requisito para conservar los descuentos de SIEMENS.
- En el resto de Gastos operacionales se va a considerar un incremento del 3% en concordancia con el promedio de la inflación de los últimos años.

#### **4.4 Proyección de Estados Financieros**

Una de las técnicas de planeación cuantitativa es la proyección de estados financieros o también llamada estados pro forma. Las aplicaciones que se pueden tener entre otras son las siguientes:

- Conocer cómo se terminará el año para efectos fiscales en cuanto a ingresos y deducciones con la finalidad de tomar decisiones antes del cierre del ejercicio, Otra aplicación será conocer las necesidades de financiamiento externo para el período que desea conocer.
- Al realizar la proyección de los Estados Financieros de INDUMATIC CIA LTDA se podrán evaluar los posibles resultados de las Estrategias Propuestas en este Modelo de Gestión Financiera, con lo que la empresa podrá tener una visión futura en el horizonte de los próximos 3 años para facilitar la toma de decisiones oportunas que le permita una maximización de sus utilidades.

##### **4.4.1 Proyección del Balance General conforme a la Propuesta Estratégica.**

En el Balance General las siguientes cuentas se recomiendan sean en base a la rotación en días del último período real son:



- Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Proveedores
- Gastos acumulados por pagar

Para la proyección del Balance General se tomó en cuenta un período promedio de cobro de hasta 91 días, el efectivo aumenta en todos los períodos debido al incremento de las ventas, las otras cuentas por cobrar disminuyen en un 2% gracias a la mejor gestión de cobros de la empresa, las depreciaciones del activo fijo se realizan conforme a los porcentajes establecido en la ley, el activo diferido desaparece y se convierte en gasto de publicidad; en cuanto al pasivo se mantiene el plazo de pago de 163 días a los proveedores, las provisiones son del 30% del total de inventarios, porcentaje establecido por políticas de la empresa, y la deuda a largo plazo con los proveedores se mantendrá sin liquidar en los próximos años

**Tabla N° 36 Balance General Proyectado**

<b>INDUMATIC CIA LTDA.</b>				
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADOS</b>				
<b>Al 31 de diciembre del 2011- 2015</b>				
<b><u>ACTIVO</u></b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>579180.06</b>	<b>845769.01</b>	<b>949992.97</b>	<b>1072731.70</b>
Efectivo (Caja-Bancos)	98628.15	370370.85	474018.19	596122.65
Cuentas y Documentos por cobrar clientes	218601.07	234215.43	257636.98	283400.67
Otras cuentas y documentos por cobrar clientes	476.65	476.65	476.65	476.65
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	42209.75	42209.75	42209.75	42209.75
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IR)	7078.32	7078.32	7078.32	7078.32
Inventarios	212186.12	191418.01	168573.08	143443.66
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>62473.10</b>	<b>51495.78</b>	<b>43409.02</b>	<b>36844.37</b>
<b><u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u></b>	<b>61558.13</b>	<b>51495.78</b>	<b>43409.02</b>	<b>36844.37</b>
Muebles y enseres	15873.05	14285.75	12857.17	11571.45
Maquinaria e instalaciones	14795.78	13316.20	11984.58	10786.12
Equipo de computación y software	6289.30	4213.83	2823.27	1891.59
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil.	24600.00	19680.00	15744.00	12595.20
<b><u>ACTIVO DIFERIDO</u></b>	<b>914.97</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Otros activos diferidos	914.97	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>641653.16</b>	<b>897264.79</b>	<b>993401.99</b>	<b>1109576.06</b>
<b><u>PASIVO</u></b>				
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>431226.11</b>	<b>587313.06</b>	<b>635015.27</b>	<b>689118.71</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores	418777.40	507608.97	558369.87	614206.85
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	6068.59	22278.68	26073.48	31878.76
Provisiones	6380.12	57425.40	50571.92	43033.10
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>183547.78</b>	<b>211079.95</b>	<b>242741.94</b>	<b>279153.23</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores largo plazo	183547.78	211079.95	242741.94	279153.23
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>614773.89</b>	<b>798393.00</b>	<b>877757.21</b>	<b>968271.94</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>26879.27</b>	<b>98871.79</b>	<b>115644.78</b>	<b>141304.12</b>
Capital Suscrito	400.00	400.00	400.00	400.00
Utilidad del Ejercicio	26479.27	98471.79	115244.78	140904.12
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>641653.16</b>	<b>897264.79</b>	<b>993401.99</b>	<b>1109576.06</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

#### **4.4.2 Proyección del Estado de Resultados conforme a la Propuesta**

##### **Estratégica.**

En el estado de resultados la mayoría de las cuentas que proyectamos está en función a las ventas, y se estimarán en base a la proporción que representó cada una de ellas con respecto al renglón de ingresos en el último período real.

Para proyectar el estado de resultados se va a tomar en cuenta lo siguiente:

- Se toma en cuenta el las Proyecciones de Ventas del 50% para el 2013, y un 10% el resto de periodos.
- Un Costo de Ventas del 76.5% en todos los períodos.
- El Gasto sueldos incrementa debido a la contratación de nuevo personal en el año 2013.
- Al Gasto publicidad en el 2013 se suma el costo de la elaboración de la página web de la empresa.
- El resto de Gastos incrementan considerando una inflación del 3% en todos los períodos.

**Tabla N° 37 Estado de Resultados Proyectado**

INDUMATIC CIA LTDA.				
ESTADO DE RESULTADOS				
Al 31 de diciembre del 2012- 2015				
	2012	2013	2014	2015
Ventas	1233851.23	1850776.85	2035854.53	2239439.982
Inventario inicial de bienes no producidos	226031.53	212186.12	191418.01	168573.08
Compras netas locales de bienes no producidos	926015.7	1389023.55	1527925.91	1680718.50
Importaciones de Bienes no producidos	4057.8	6086.7	6695.37	7364.91
Inventario final de bienes no producidos	212186.12	191418.01	168573.08	143443.66
Costo de Ventas	943918.91	1415878.37	1557466.2	1713212.82
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>289932.32</b>	<b>434898.48</b>	<b>478388.33</b>	<b>526227.16</b>
Gasto Sueldos y Salarios	91857.78	114822.22	118266.89	121814.89
Gasto Beneficios Sociales, Indemnizaciones	30944.5	38680.62	39841.04	41036.27
Gasto Aporte a la seguridad social	9556.77	11945.96	12304.34	12673.47
Gasto honorarios profesionales y dietas	3290	3388.70	3490.36	3595.07
Gasto mantenimiento y reparaciones	45326.33	46686.12	48086.70	49529.30
Gasto promoción y publicidad	5193.6	5349.41	5509.89	5675.19
Gasto Suministros y Materiales	4162.15	4287.01	4415.62	4548.09
Gasto Transporte	20768.07	21391.11	22032.85	22693.83
Gasto comisiones	1400	1442.00	1485.26	1529.82
Gasto Seguros y Reaseguros	5863.43	6039.33	6220.51	6407.13
Gasto Impuestos y Contribuciones	381.44	392.88	404.67	416.81
Gasto Arriendos			9600	9888
Gastos de viaje	5379.26	5540.64	5706.86	5878.06
Gasto Servicios Públicos	6085.87	6268.45	6456.50	6650.19
Gasto Pago a otros servicios	19552.87	20139.46	20743.64	21365.95
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>40170.25</b>	<b>148524.564</b>	<b>173823.195</b>	<b>212525.07</b>
Otras Rentas	287			
<b>Utilidad antes de Participación Trabajadores</b>	<b>40457.25</b>	<b>148524.564</b>	<b>173823.195</b>	<b>212525.07</b>
Participación Trabajadores	6068.59	22278.68	26073.48	31878.76
<b>Utilidad antes del IR</b>	<b>34388.66</b>	<b>126245.88</b>	<b>147749.72</b>	<b>180646.31</b>
IMPUESTO A LA RENTA	7909.39	27774.09	32504.94	39742.19
<b>UTILIDAD DEL NETA</b>	<b>26479.27</b>	<b>98471.79</b>	<b>115244.78</b>	<b>140904.12</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

## 4.5 Evaluación Financiera

El planteamiento de diferentes escenarios o análisis de sensibilidad se elabora mediante la manipulación de las Ventas y los Costos de Ventas, en 3 escenarios (conservador, pesimista y optimista) en caso de que se presenten variaciones positivas y negativas a pesar de las estrategias aplicadas, para tener una visión más amplia del futuro de las utilidades de INDUMATIC CIA LTDA.

### 4.5.1 Escenario Conservador

En este escenario se aplican las Estrategias establecidas en el Modelo para la empresa INDUMATIC CIA LTDA.

**Tabla N° 38 Escenario Conservador.**

<b>INDUMATIC CIA LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>				
<b>Al 31 de diciembre del 2012- 2015</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ventas	1233851.23	1850776.85	2035854.53	2239439.98
Costo de Ventas	943918.91	1415878.37	1557466.20	1713212.82
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>289932.32</b>	<b>434898.48</b>	<b>478388.32</b>	<b>526227.16</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>249762.07</b>	<b>345069.88</b>	<b>355421.97</b>	<b>366084.63</b>
Utilidad Operacional	40170.25	89828.602	122966.354	160142.526
Otras Rentas	287			
Utilidad antes de Participación Trabajadores	40457.25	89828.60	122966.35	160142.53
Participación Trabajadores	6068.59	13474.29	18444.95	24021.38
Utilidad antes del IR	34388.66	76354.31	104521.40	136121.15
IMPUESTO A LA RENTA	7909.39	16797.95	22994.71	29946.65
<b>UTILIDAD DEL NETA</b>	<b>26479.26</b>	<b>59556.36</b>	<b>81526.69</b>	<b>106174.49</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

Después de aplicar las estrategias del modelo se obtuvo un crecimiento de las utilidades en el año 2013, y en los próximos años se incrementan las ganancias

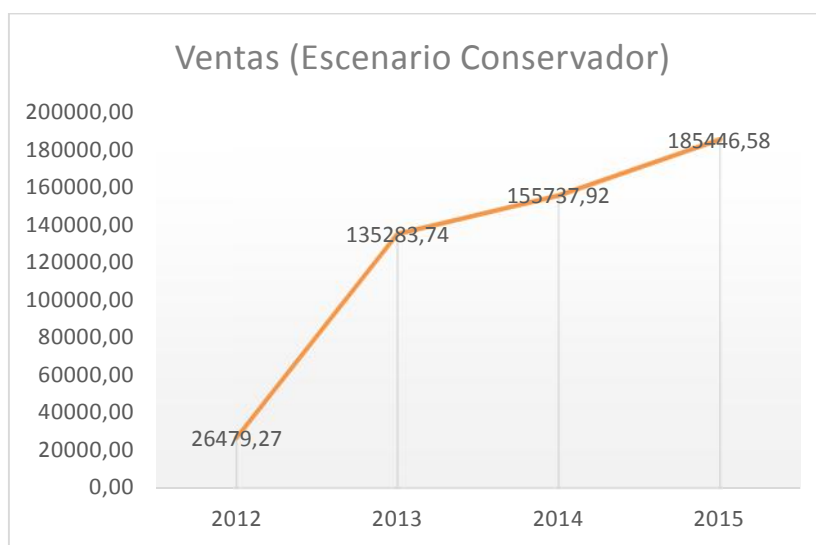
netas en un 30%, cumpliendo con las expectativas de la gerencia, y manteniendo un crecimiento muy favorable el resto de los periodos.

### 5.5.1.1 Evolución de las Ventas en el Escenario Conservador.

**Tabla N° 39 Ventas (Escenario Conservador)**

	2012	2013	2014	2015
Ventas	1233851.23	1850776.85	2035854.53	2239439.98

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 21 Evolución de las Ventas (Escenario Conservador)**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

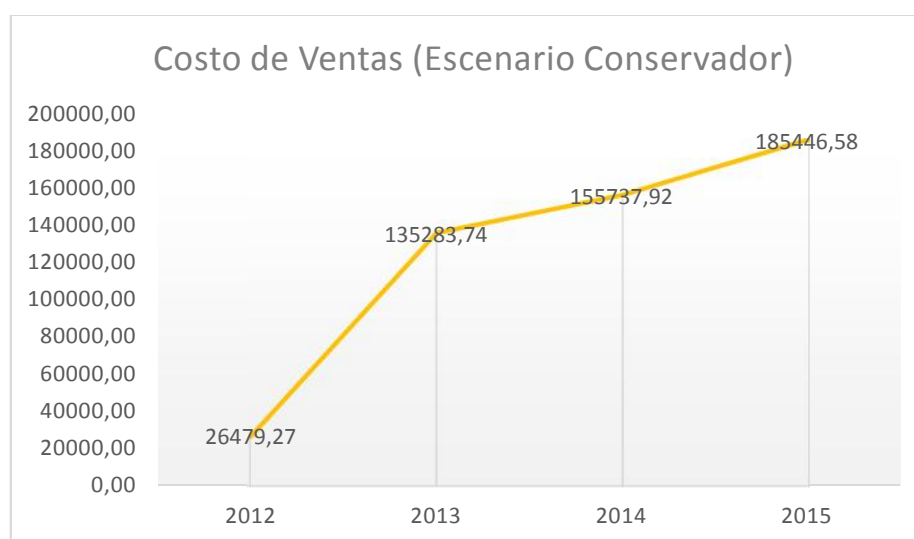
La evolución de las ventas en el escenario conservador es de tendencia creciente en todos los años proyectados.

### 5.5.1.2 Evolución del Costo de Ventas en el Escenario Conservador

**Tabla N° 40 Costo de Ventas Escenario Conservador.**

	2012	2013	2014	2015
<b>Costo de Ventas</b>	943918.91	1415878.37	1557466.20	1713212.82

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 22 Evolución del Costo de Ventas (Escenario Conservador)**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

El Costo de Ventas Tiene una tendencia similar a la de las ventas, debida a que para incrementar los ingresos, se tuvo que incrementar las compras y las importaciones de materia prima. Los gastos Operacionales del período 2012-2013 tienen un incremento significativo dado por el incremento de las cuentas de Gasto Sueldos y Salarios y Gasto Publicidad, debido a que en ese período se contrata a

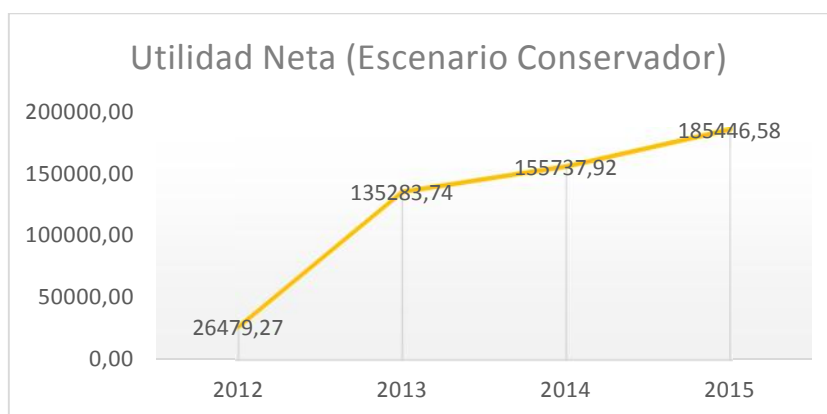
personal y se elabora una página web para incrementar las ventas, el resto de años, tiene un crecimiento lineal de muy poca variación.

### 5.5.1.3 Evolución de la Utilidad Neta en el Escenario Conservador

**Tabla N° 41 Utilidad Neta (Escenario Conservador)**

	2012	2013	2014	2015
<b>Utilidad Neta</b>	<b>26479.26</b>	<b>59556.36</b>	<b>81526.69</b>	<b>106174.49</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 20 Evolución de la Utilidad Neta (Escenario Conservador)**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

Las Utilidades se incrementan considerablemente todos los períodos logrando la maximización esperada al realizar el modelo en el escenario real.



#### 4.5.2 Escenario Pesimista

Tomando en cuenta una proyección pesimista donde se disminuyan las ventas en un 2% y el Costo de Ventas aumente en el mismo porcentaje, se produce un leve crecimiento período tras período.

**Tabla N° 42 Escenario Pesimista**

<b>INDUMATIC CIA LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>				
<b>Al 31 de diciembre del 2012- 2015</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ventas	1233851.23	1813761.31	1995137.44	2194651.18
Costo de Ventas	943918.91	1444195.93	1588615.53	1747477.08
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>289932.32</b>	<b>369565.376</b>	<b>406521.913</b>	<b>447174.105</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>249762.07</b>	<b>286373.92</b>	<b>304565.13</b>	<b>313702.09</b>
Utilidad Operacional	40170.25	83191.4599	101956.78	133472.016
Otras Rentas	287			
Utilidad antes de Participación Trabajadores	40457.25	83191.46	101956.78	133472.02
Participación Trabajadores	6068.59	12478.72	15293.52	20020.80
Utilidad antes del IR	34388.66	70712.74	86663.26	113451.21
IMPUESTO A LA RENTA	7909.3918	15556.80	19065.92	24959.27
<b>UTILIDAD DEL NETA</b>	<b>26479.2682</b>	<b>55155.94</b>	<b>67597.35</b>	<b>88491.95</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

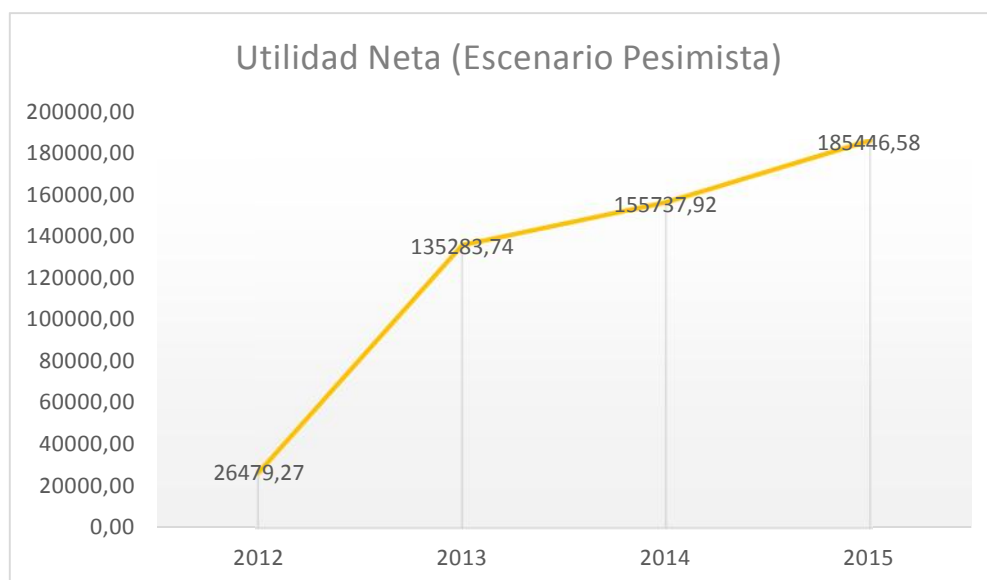
La disminución de las ventas causa repercusión en la utilidad neta todos los años sobre todo en el 2013 cuando se incrementan los gastos operacionales

### 5.5.2.1 Evolución de las Ventas en el Escenario Pesimista.

**Tabla N° 30 Ventas (Escenario Pesimista)**

	2012	2013	2014	2015
<b>Ventas</b>	1233851.23	1813761.31	1995137.44	2194651.18

**Fuente:** INDUMATIC.



**Gráfico N° 23 Evolución de las Ventas (Escenario Pesimista)**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

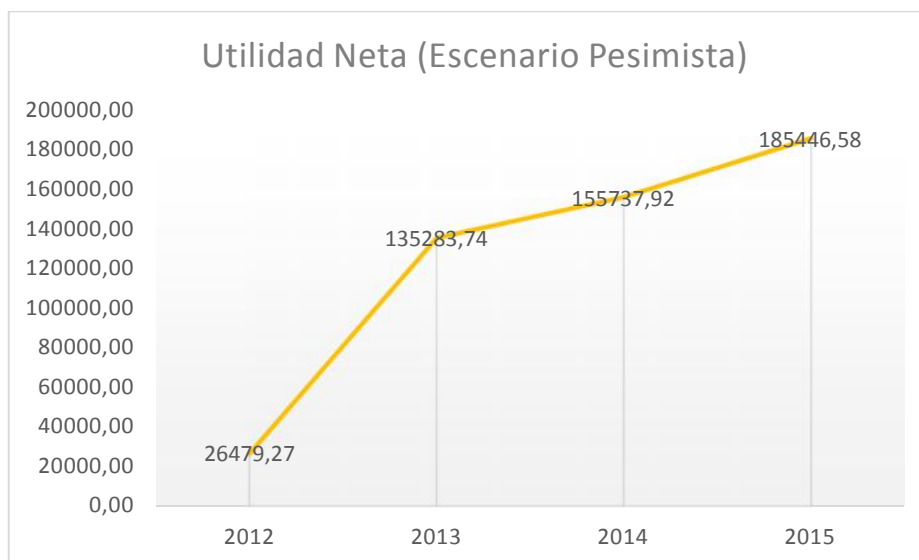
Si se presenta un Escenario Pesimista se aprecia un incremento al periodo 2013, casi lineal hasta el 2015.

### 5.5.2.2 Evolución de la Utilidad Neta en el Escenario Pesimista.

**Tabla N° 31 Utilidad Neta (Escenario Pesimista).**

	2012	2013	2014	2015
Utilidad Neta	26479.27	16240.52	33879.26	53762.32

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 24 Evolución de la Utilidad Neta (Escenario Pesimista)**

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

Tomando en cuenta una disminución del 2% en las ventas y un incremento del mismo porcentaje en el Costo de ventas, la Utilidad Neta sufre una disminución de 10238.75 USD, lo que significa que INDUMATIC CIA LTDA.; no podría cumplir con el objetivo de duplicar sus ganancias en el 2013.

### 4.5.3 Escenario Optimista.

Para la proyección del Escenario Optimista se considera que las ventas aumentan en 3% y los Costos de Ventas se mantienen.

**Tabla N° 32 Escenario Optimista.**

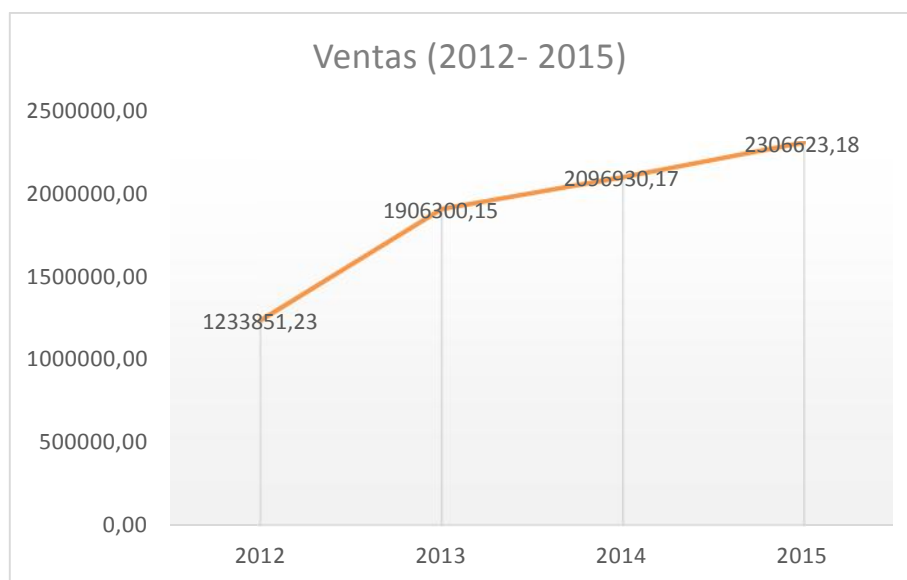
<b>INDUMATIC CIA LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>				
<b>Al 31 de diciembre del 2012- 2015</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ventas	1233851.23	1906300.15	2096930.17	2306623.18
Costo de Ventas	943918.91	1415878.37	1557466.20	1713212.82
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>289932.32</b>	<b>490421.785</b>	<b>539463.964</b>	<b>593410.36</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>249762.07</b>	<b>286373.92</b>	<b>304565.13</b>	<b>313702.09</b>
Utilidad Operacional	40170.25	204047.869	234898.831	279708.272
Otras Rentas	287			
Utilidad antes de Participación Trabajadores	40457.25	204047.87	234898.83	279708.27
Participación Trabajadores	6068.59	30607.18	35234.82	41956.24
Utilidad antes del IR	34388.66	173440.69	199664.01	237752.03
IMPUESTO A LA RENTA	7909.3918	38156.95	43926.08	52305.45
<b>UTILIDAD DEL NETA</b>	<b>26479.2682</b>	<b>135283.74</b>	<b>155737.92</b>	<b>185446.58</b>

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

**Tabla N° 33 Ventas (Escenario Optimista)**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ventas</b>	1233851.23	1906300.15	2096930.17	2306623.18

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 25 Evolución de las Ventas (Escenario Optimista)**

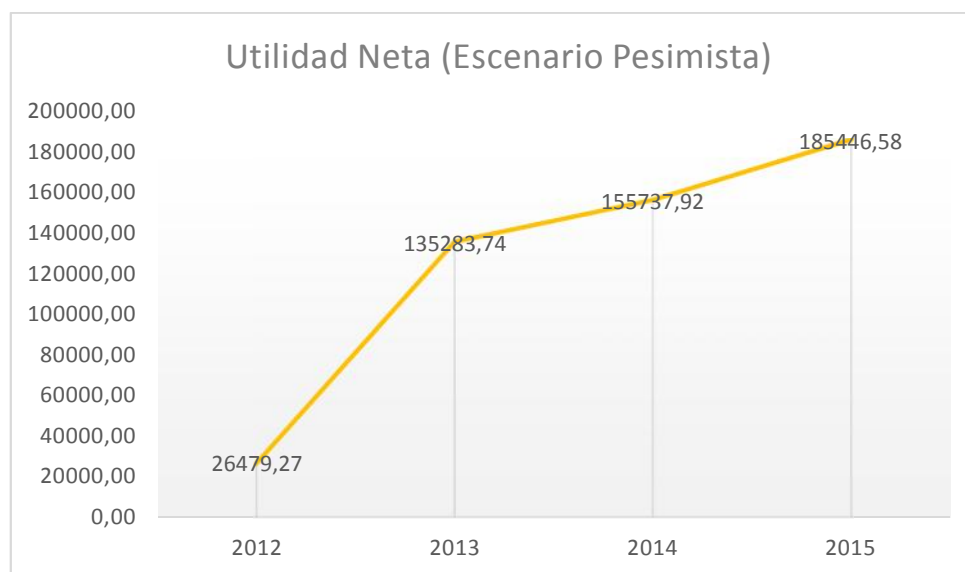
**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

Con el incremento del 3% en ventas en un escenario optimista que se podría dar por el aumento del precio de los productos y servicios que ofrece INDUMATIC CIA LTDA en el mercado, los ingresos operacionales llegarían a ser de más de dos millones de dólares en el 2015, es decir que en 3 años se presentaría un incremento de casi el 100% en relación al año base.

**Tabla N° 34 Utilidad Neta (Escenario Optimista)**

	2012	2013	2014	2015
<b>Utilidad Neta</b>	<b>26479.2682</b>	<b>135283.74</b>	<b>155737.92</b>	<b>185446.58</b>

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA



**Gráfico N° 26 Evolución de la Utilidad Neta (Escenario Optimista)**

**Fuente:** INDUMATIC CIA LTDA

Mediante una proyección optimista de los ingresos donde los costos se mantengan constantes la utilidad tiene un crecimiento de 4 veces en el 2013, y del 30% en los siguientes años; para que esto se pueda lograr además del incremento en los precios de los productos y servicios se necesitaría en aumentar la promoción de la empresa mediante las redes sociales (Facebook, Twitter, My Space, etc.)

#### **4.6 Índices Financieros Proyectados.**

Para las proyecciones financieras analizados anteriormente, se elabora un cuadro comparativo de los Índices Financieros proyectados que se presenta a continuación:

**Tabla N° 35 Índices Financieros Proyectados (Escenario Conservador).**

ÍNDICES DE LIQUIDEZ						
Índice	Fórmula	2012	2013	2014	2015	Tendencia
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.34	1.44	1.50	1.56	FAVORABLE A LA ALTA
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.85	1.11	1.23	1.35	FAVORABLE A LA ALTA
Capital de Trabajo Neto	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	147953.95	258455.95	314977.70	383612.99	FAVORABLE A LA ALTA
ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO						
Índice	Fórmula	2012	2013	2014	2015	Tendencia
Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0.96	0.89	0.88	0.87	FAVORABLE A LA BAJA
Razón de Endeudamiento a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	0.67	0.65	0.64	0.62	FAVORABLE A LA BAJA
Razón de Endeudamiento a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Activo Total}}$	0.29	0.24	0.24	0.24	FAVORABLE A LA BAJA
ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Índice	Fórmula	2012	2013	2014	2015	Tendencia
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0.99	1.00	1.00	1.00	FAVORABLE A LA ALTA
Rentabilidad sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0.02	0.05	0.06	0.06	FAVORABLE A LA ALTA
Rentabilidad sobre Activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	0.04	0.11	0.12	0.13	FAVORABLE A LA ALTA

Fuente: INDUMATIC CIA LTDA

### **Índices de Liquidez**

La capacidad de pago de obligaciones se incrementa, se pueden cubrir las deudas corrientes sin la necesidad de vender los inventarios a partir del 2013 y el Capital de Trabajo necesario es mayor año tras año.

### **Índices de Endeudamiento**

El total de obligaciones que posee INDUMATIC disminuyen en un 2% período tras período, lo mismo ocurre con las obligaciones a largo plazo, se observa que la deuda a corto plazo representa el 74% del Activo de todos los años proyectados (2013 al 2015),

### **Índices de Rentabilidad**

Todos los años analizados la utilidad del ejercicio representa casi el 100% del total del patrimonio de la empresa, las ganancias se incrementan constantemente un 1% en relación a las ventas alcanzando un porcentaje del 5% en el 2015, la utilidad sobre los activos llega a ser del 100% en el último periodo.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- INDUMATC es una empresa dedicada a la venta de suministros y servicios electrónicos para la Automatización de las Industrias locales, que cuenta con el respaldo de SIEMENS, para poder ofrecer productos de gran calidad a sus clientes junto con un servicio permanente de sus técnicos altamente capacitados comprometidos con brindar soluciones eléctricas con proyectos que cumplen con estándares nacionales e internacionales.
- El Mercado de la Automatización en el Ecuador es relativamente nuevo, donde no existen competidores significativos y su demanda se ha incrementado los últimos años por las necesidades de actualización de las Industrias tanto públicas como privadas.
- La Ausencia de un Modelo de Gestión Financiera representa una debilidad en la organización pudiéndole ocasionar problemas administrativos que afecten al buen desenvolvimiento de las actividades internas y a la toma de decisiones a largo plazo.

- La Falta de Planificación del área administrativa no le permite a la empresa evaluar y comparar los resultados con los objetivos trazados por la Gerencia.
- No existen Políticas ni Planificación los ingresos y gastos, incurriendo en el desperdicio de recursos y aumento de sus costos.
- El Principal proveedor de INDUMATIC es SIEMENS el cual por medio de evaluaciones su personal técnico de la empresa le ofrece descuentos en los materiales que le suministra
- La Estrategia de Financiamiento que se refleja en el análisis del Balance General del año 2012 es dinámica y no se han contraído obligaciones con terceras personas a la organización.
- Las Ventas de la organización le permitieron obtener en el 2012 el reconocimiento a la empresa con mayor crecimiento a nivel nacional, por lo que se toma la decisión de incrementar la nómina y las adquisiciones para satisfacer la demanda creciente en el país, con lo que se pretende lograr la maximización de las Utilidades.

## 5.2 Recomendaciones

- Evaluar y aplicar este Modelo de Gestión Financiera al momento de planificar las actividades, políticas para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- Procurar que todas las actividades sean planificadas y compartidas con los trabajadores de todas las áreas.
- Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos al inicio de cada período para comparar y evaluar las metas de la gerencia en cuanto a las utilidades.
- Capacitar constantemente al personal de la organización para poder seguir brindando servicios de calidad y rendir adecuadamente las evaluaciones de SIEMENS para contar los descuentos en sus suministros.

## Bibliografía

- Albuja Salazar, J. (2011). *Manual para elaboración de documentos académicos*. Sangolquí: ESPE.
- ARWU. (2012). *ARWU-Economics/ Business 2013*. Obtenido de <http://www.shanghairanking.com/SubjectEcoBus2012.html>
- Audidores Internos de los Estados Unidos. (s.f.). Auditoria Interna.
- CEAACES. (s.f.). *CEAACES EVALUACION*. Obtenido de [http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=150&Itemid=121](http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=121)
- Consejo de Educación Superior. (s.f.). *Aprobación de los Estatutos de Universidades y Escuelas Politecnicas*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/images/doc/Estatutos/ResAprobadas/RPC-SO-24-No248-2013.pdf>
- Crece Negocios. (2013). *CRECE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ENRIQUEZ, R. (9 de NOVIEMBRE de 2012). *ADMINISTRACION MODERNA*. Obtenido de [http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)
- Escuela Superior Politecnica de Chimborazo. (s.f.). *ESPOCH*. Obtenido de <http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=facultades&id=1>
- ESPE. (s.f.). *Especialidades de Ingenierías / Ingeniería en Finanzas y Auditoría*. Obtenido de <http://www.espe.edu.ec/portal/portal/main.do?sectionCode=541>

- Fernández Valiñas, R. (2002). *Segmentacion de mercados*. Cengage Learning Editores.
- Gerencie.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/administracion-del-efectivo.html>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados Un enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.
- Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. Pearson Educación.
- Pontificia Universidad Catolica del Ecuador. (s.f.). *Carreras de Pregardo*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Carreras%20de%20pregrado%20modalidad%20presencial/200?link=oln30.redirect>
- Rodríguez Viera, G. M. (2010). Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/vmgrp.htm>
- Salvat, E. (s.f.). *Volumen 5*.
- Samuel Gomez Patiño . (s.f.). *Universidad Autonoma de Baja California*. Obtenido de [fca.tij.uabc.mx/docentes/samuelgomez/index\\_archivos/ACT.htm](http://fca.tij.uabc.mx/docentes/samuelgomez/index_archivos/ACT.htm)
- SENPLADES. (2009-2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito, Ecuador.
- SIISE. (s.f.). *Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/>
- Universidad Central del Ecuador. (s.f.). *Contabilidad y Auditoria*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/ciencias-administrativas/contabilidad-y-auditoria>
- Universidad San Francisco de Quito. (s.f.). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de [http://www.usfq.edu.ec/programas\\_academicos/colegios/cad/carreras/Paginas/finanzas.aspx](http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cad/carreras/Paginas/finanzas.aspx)
- Universidad Técnica Particular de Loja. (s.f.). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Obtenido de

[http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/carreras/presencial/administrativa/trp\\_contabilidad\\_auditoria.pdf](http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/carreras/presencial/administrativa/trp_contabilidad_auditoria.pdf)

Universidad Tecnológica Equinoccial. (s.f.). *Carrera de Ingeniería Finanzas y Auditoría, CPA*. Obtenido de [www.ute.edu.ec/ccee/FinanzasAuditoriaCPA.pdf](http://www.ute.edu.ec/ccee/FinanzasAuditoriaCPA.pdf)

Welsch, G. A. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades*. Pearson .