



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA  
“ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.”(ELECUDOR) EN  
BASE AL MODELO BENEFICIO-COSTO Y PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO”

AUTOR: DANIEL ALBERTO SERRANO MEDIAVILLA

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

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA

Año 2015

*Certificado de tutoría*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS AUDITORIA

**CERTIFICADO**

Economista Holger Romo e Ingenieros César Llumiquinga

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA “ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.”(ELECUDOR) EN BASE AL MODELO BENEFICIO-COSTO Y PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS”, realizado por Daniel Alberto Serrano Mediavilla, 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 la optimización de una mejor manipulación del funcionamiento de la empresa y mejor producción si se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Daniel Alberto Serrano Mediavilla que lo entregue a Economista Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito 15 de mayo de 2015



Ec. Holger Romo

DIRECTOR



Ing. César Llumiquinga

CODIRECTOR

*Declaración de Responsabilidad*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DANIEL ALBERTO SERRANO MEDIAVILLA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA “ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.”(ELECUTOR) EN BASE AL MODELO BENEFICIO-COSTO Y PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, 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.

Quito 15 de mayo de 2015



DANIEL ALBERTO SERRANO MEDIAVILLA

*Autorización de publicación*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Daniel Alberto Serrano Mediavilla

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA “ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.”(ELECDOR) EN BASE AL MODELO BENEFICIO-COSTO Y PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito 15 de mayo de 2015



DANIEL ALBERTO SERRANO MEDIAVILLA

## DEDICATORIA

La presente Tesis dedico a mis padres Julio César y Lucía a mi hermana Pamela que me han apoyado en el largo camino además me han guiado.

A mis sobrinos Gabriel y Benjamín que la presente tesis sea un ejemplo y ellos consigan todo lo que se propongan en la vida.

Los amo y llevo en el fondo de mi corazón

Daniel Alberto Serrano Mediavilla

## **AGRADECIMIENTO**

La presente tesis agradezco de manera muy especial a mis Padres Julio César Serrano Guerrero y Lucía Genoveva Mediavilla Flores que me han dado todo el apoyo en el largo de mi vida y ellos me han enseñada a ser un hombre de bien.

A la Escuela Politécnica del Ejército, a sus autoridades y profesionales, que con sus enseñanzas han ido moldando mí carácter profesional, la confianza que hará que triunfe en la parte profesional en el largo de mi vida.

Agradezco de manera especial al Economista Guillermo Serrano Guerrero un gran amigo que ha sido una imagen para seguir y superarme en todos los retos que uno se propone ya sea en el campo profesional como a nivel personal.

Agradezco a la compañía Electrificaciones del Ecuador S.A. ELECDOR que me ha brindado todas las facilidades para la presentación el estudio de tesis.

## Índice

<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>1</b>
1. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES .....	1
1.1    GENERALIDADES .....	1
1.1.1    Antecedentes .....	1
1.1.2    Actividad Principal o Giro del Negocio .....	2
1.1.2.1    Base Legal de la Compañía.....	2
1.1.2.2    La Empresa .....	3
1.1.2.3    MISIÓN.....	5
1.1.2.4    VISIÓN .....	6
1.1.2.5    RESEÑA HISTORICA .....	7
1.1.3    ORGANIGRAMAS.....	10
1.1.3.1    ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	10
1.1.3.2    ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	11
1.1.4    Productos que se ofrece. ....	13
1.1.4.1    Descripción de Suministros de Bienes y servicios .....	13
1.1.4.1.1    POSTES DE HORMIGON. ....	13
1.1.4.1.2    MONTAJES ELECTROMECAÑICOS.....	15
1.1.4.1.3    TELEFONÍA.....	16
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>16</b>
2.ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA ELECUTOR S.A.....	16
2.1    A NIVEL MACROAMBIENTE .....	16
2.1.1    Factor Económico .....	16
2.1.2    Factor Político .....	18
2.1.3    Factor Geográfico.....	20

2.1.4	Factor Legal .....	20
2.1.5	Factor Tecnológico.....	21
2.2	A NIVEL MICROAMBIENTE.....	21
2.2.1	Análisis de los competidores.....	23
2.2.2	Análisis de productos sustitutos.....	31
2.2.3	Poder de negociación con los proveedor.....	32
2.2.4	Poder de negociación con los compradores.....	35
2.2.5	Rivalidad en la Industria.....	37
2.2.6	Resumen de las cinco fuerzas.....	39
2.3	ANÁLISIS INTERNO.....	41
2.3.1	De los Recursos Humanos.....	41
2.3.2	De la Gestión Ejecutiva.....	41
2.3.3	Del área Administrativa-Contable.....	42
2.3.4	Del área Productiva.....	42
2.4	ANÁLISIS FODA.....	45
2.4.1	FORTALEZAS.....	46
2.4.1	OPORTUNIDADES.....	47
2.4.1	DEBILIDADES.....	47
2.4.1	AMENAZAS.....	48
<b>CAPITULO 3.....</b>		<b>51</b>
3.1	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	51
3.1.1	ANÁLISIS COMPARATIVOS (ESTADOS FINANANCIEROS)	51
3.1.1.1	ANALISIS HORIZONTAL.....	52
3.1.1.1.1	ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL....	52
3.1.1.1.1.1	ANALISIS AÑO 2010 Y 2011.....	52
3.1.1.1.1.2	ANÁLISIS AÑO 2011 – 2012.....	55

3.1.1.1.1.3 ANÁLISIS AÑO 2012 – 2013.....	58
3.1.1.1.2 ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS .....	62
3.1.1.1.2.1 ANALISIS AÑO 2010-2013.....	62
3.1.1.2 ANALISIS VERTICAL .....	66
3.1.1.2.1 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL DE ELECDOR PERIODO 2010-2013.....	68
3.1.1.2.2 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS DE ELECDOR PERIODO 2010-2013.....	74
3.1.1.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO.....	76
3.1.1.3.1 ANÁLISIS 2010-2011.....	76
3.1.1.3.2 ANÁLISIS 2011-2012.....	78
3.1.1.3.3 ANÁLISIS 2012-2013.....	79
3.1.1.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	80
3.1.1.4.1 Flujo de efectivo.....	80
3.1.1.4.1.1 FLUJO DEL AÑO 2011 .....	81
3.1.1.4.1.2 FLUJO DEL AÑO 2012.....	83
3.1.1.4.1.3 FLUJO DEL AÑO 2013.....	85
3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS .....	86
3.2.1 Indicadores de Liquidez .....	86
3.2.2 Indicadores de solvencia.....	88
3.2.3 Indicadores de rentabilidad .....	90
3.2.4 Indicadores de productividad .....	92
3.3 ANALISIS DE LOS PROCESOS CRITICOS .....	94
3.3.1 Análisis del proceso de venta de productos y servicios .....	94
3.3.2 Análisis del proceso de la producción .....	95
3.3.3 Análisis de las compras.....	96

3.3.4	Análisis de las Cobranzas.....	97
3.3.5	Análisis del plan de presupuestos.....	98
3.3.5.1	Panificación del Efectivo.....	98
3.3.5.1.1	Gastos año 2011.....	99
3.3.5.1.2	Gastos Año 2012.....	102
3.3.5.1.3	Gastos Año 2013.....	105
3.3.5.2	Desarrollo del presupuesto del Efectivo.....	109
3.3.5.3	Balances Presupuestados.....	109
3.3.5.3.1	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2011	110
3.3.5.3.2	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2012	111
3.3.5.3.3	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2013	113
3.3.5.3.4	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2014	115
3.3.5.4	Análisis real vs el Presupuestado.....	116
3.3.5.4.1	Análisis año 2011.....	116
3.3.5.4.2	Análisis Año 2012.....	118
3.3.5.4.3	Análisis Año 2013.....	120
<b>CAPITULO 4.....</b>		<b>122</b>
<b>4.PROPOSTA DE MEJORAMIENTO, PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....</b>		<b>122</b>
4.1	Descripción del Negocio.....	122
4.1.1	Resumen Ejecutivo.....	122
4.1.2	Objetivos.....	124
4.1.3	Misión.....	125
4.1.4	Visión.....	126

4.2	Mercado.....	126
4.2.1	Mercado Objetivo .....	126
4.2.2	Competencia .....	127
4.2.3	Barreras de Entrada .....	129
4.2.4	Estrategias de los Competidores y la Compañía .....	132
4.2.5	Descripción de las fortalezas y debilidades.....	133
4.2.6	Ventaja Competitiva respecto a los competidores .....	134
4.3	Productos.....	135
4.3.1	Descripción General de los Productos .....	135
4.3.2	Valor distintivo para el consumidor.....	138
4.4	Modelo del negocio y plan financiero.....	138
4.4.1	Previsiones para los próximos tres años.....	142
4.4.2	Cuentas de Resultados .....	142
4.4.3	Proyecciones de flujo de caja.....	144
4.4.4	Balance General Proyectado .....	146
4.4.5	Necesidades de Financiamiento .....	147
4.4.6	Apalancamiento.....	148
4.4.6.1	Apalancamiento Financiero.....	148
4.4.6.2	Apalancamiento Operativo.....	150
4.4.6.3	Apalancamiento Combinado.....	153
4.5	Equipo Directivo y Organización.....	154
4.5.1	Equipo Directivo .....	154
4.5.2	Organigrama .....	155
4.6	Principales riesgos.....	155
4.6.1	Análisis de Riesgos.....	155
4.6.2	Plan de Contingencias .....	156

4.7	Establecimiento de Indicadores de Control.....	157
4.7.1	Determinación de la Meta .....	157
4.7.2	Cálculo de las variables en función de la meta. ....	157
4.8	ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA, BASADO EN MODELO B – C (BENEFICIO – COSTO).....	158
4.8.1	Información requerida para la estrategia.....	158
4.8.1.1	Análisis de la Empresa .....	158
4.8.1.2	Análisis de la competencia.....	160
4.8.1.3	Análisis de los cliente.....	160
4.8.2	Definición de la posición de la empresa .....	161
4.8.2.1	Determinación de la posición de la empresa dentro de la industria .....	161
4.8.2.2	Establecimiento de la proposición de la creación de valor..	161
4.8.3	Análisis de la industria.....	162
4.8.3.1	Análisis de los competidores.....	162
4.8.3.2	Barreras de Entrada.....	162
4.8.3.3	Productos Sustitutos .....	163
4.8.3.4	Poder de los Proveedores .....	163
4.8.3.5	Análisis de los Compradores .....	164
4.8.4	Definición de la ventaja competitiva .....	164
4.8.4.1	Evaluación de la sostenibilidad de la estrategia.....	164
4.8.4.2	Creación de valor.....	165
4.8.4.3	Conexión de la estrategia con el modelo B – C .....	167
4.8.4.4	Voluntad de Pago .....	169
	<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>171</b>
	<b>5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>171</b>
5.1	Conclusiones .....	171

5.2 Recomendaciones .....	174
<b>Bibliografía .....</b>	<b>177</b>

## Índice de tablas y figuras

### Tablas

Tabla N°1.....	8
Tabla N°2.....	38
Tabla N°3.....	39
Tabla N°4.....	43
Tabla N°5.....	50
Tabla N°6.....	53
Tabla N°7.....	56
Tabla N°8.....	59
Tabla N°9.....	62
Tabla N°10.....	68
Tabla N°11.....	74
Tabla N°12.....	77
Tabla N°13.....	78
Tabla N°14.....	79
Tabla N°15.....	81
Tabla N°16.....	83
Tabla N°17.....	85
Tabla N°18.....	86
Tabla N°19.....	87
Tabla N°20.....	88
Tabla N°21.....	89
Tabla N°22.....	90
Tabla N°23.....	91
Tabla N°24.....	92
Tabla N°25.....	93

Tabla N°26.....	99
Tabla N°27.....	100
Tabla N°28.....	101
Tabla N°29.....	102
Tabla N°30.....	103
Tabla N°31.....	104
Tabla N°32.....	106
Tabla N°33.....	107
Tabla N°34.....	108
Tabla N°35.....	110
Tabla N°36.....	111
Tabla N°37.....	113
Tabla N°38.....	115
Tabla N°39.....	116
Tabla N°40.....	118
Tabla N°41.....	120
Tabla N°42.....	131
Tabla N°43.....	139
Tabla N°44.....	139
Tabla N°45.....	142
Tabla N°46.....	143
Tabla N°47.....	144
Tabla N°48.....	146
Tabla N°49.....	148
Tabla N°50.....	150
Tabla N°51.....	153
Tabla N°52.....	157
Tabla N°53.....	166

Tabla N°54.....	168
Tabla N°55.....	170

## **Figuras**

Figura N°1.....	4
Figura N°2.....	9
Figura N°3.....	14
Figura N°4.....	15
Figura N°5.....	23
Figura N°6.....	24
Figura N°7.....	25
Figura N°8.....	26
Figura N°9.....	40
Figura N°10.....	94
Figura N°11.....	95
Figura N°12.....	96
Figura N°13.....	97
Figura N°14.....	123
Figura N°15.....	127
Figura N°16.....	128
Figura N°17.....	128
Figura N°18.....	136
Figura N°19.....	137
Figura N°20.....	137

## **RESUMEN**

La presente tesis se realizó para contribuir a la reducción de las pérdidas generadas en la compañía generadas por una falta de gestión financiera. Al realizar este análisis permitirá que la compañía evalúe los planes estratégicos del Departamento Financiero anteriormente propuestos e ir mejorándolos continuamente y de este modo los directivos podrán tomar las mejores decisiones. La Compañía “ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA” (ELECUTOR), tiene su domicilio principal en la Ciudad de Quito, República del Ecuador. La actividad principal es la fabricación de postes de hormigón de armado y vibrado y estructuras para tendidos eléctricos. En el desarrollo se encontrara el análisis situacional de la compañía, además varios análisis de los indicadores financieros los cuales nos dan cifras para la obtención de medidas que van relacionados con la toma de decisiones, se realizó un estudio de los Estados financieros de hace tres años y con proyección de tres años con sus respectivas comparaciones que tiene como objetivo principal de informar sobre la situación económica. Para alcanzar los resultados establecidos en las proyecciones se propone un plan de negocios, el cual consta con análisis profundos desde cómo se desenvuelve la industria pasando por el comportamiento de la compañía y proponiendo estrategias futuras para mejorar y enfrentar todos los problemas financieros y económicos, que puede tener la compañía. Luego se propone un Modelo de gestión Beneficio Costo y la creación del valor que nos ayudará a desarrollar una ventaja competitiva frente a nuestros competidores, evaluando la sostenibilidad de la estrategia, además nos proporcionará recomendaciones para la reducción de costos, y para incrementar nuestro beneficio.

### **PALABRAS CLAVES**

- ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.
- GESTIÓN FINANCIERA
- PLAN DE NEGOCIOS
- MODELO BENEFICIO-COSTO
- CREACIÓN DE VALOR POSTES

## ASBTRACT

The present work was undertaken to contribute to reducing the company generated losses generated by a lack of financial management. In conducting this analysis it will allow the company to evaluate the strategic plans previously proposed the Finance Department and go continuously improving them and so managers can make better decisions. The Company "ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR" (ELECDOR) has its main domicile in the city of Quito, Ecuador. The main activity is the manufacture of reinforced concrete poles and structures for vibration and power lines. In developing the situational analysis of the company, besides several analyzes of financial indicators which give us figures for obtaining measurements that are related to decision making is found, a study of the financial statements was made three years ago and projection of three years with their respective comparisons whose main objective report on the economic situation. To achieve the results set forth in the business plan projections, which consists with deep analysis from how the industry operates through the behavior of the company and proposing future strategies to improve and face all the financial and economic problems, it is proposed that You can have company. A management model Benefit Cost and value creation that will help us develop a competitive advantage over our competitors is then proposed, assessing the sustainability of the strategy, plus we provide recommendations to reduce costs, and increase our benefit.

### KEYWORDS

- ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.
- FINANCIAL MANAGEMENT
- BUSINESS PLAN
- BENEFIT-COST MODEL
- VALUE CREATION POSTS

## **CAPITULO 1**

### **1. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES**

#### **1.1 GENERALIDADES**

##### **1.1.1 Antecedentes**

El sector de la construcción aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, pero debemos decir que en el año 2009 el sector de la construcción tuvo una caída debido a la recesión de la crisis mundial que se originó en los Estados Unidos y siguió Europa que afectó al sector financiero y sobre todo de la construcción en el Ecuador, debido a la disminución de las remesas, por eso este año es considerado de transición.

Realizando un pequeño análisis de la manera que ha ido evolucionando la construcción en el país podemos decir que ha tenido un crecimiento promedio anual del 14% hasta el año 2008, y teniendo una pequeña rescisión en el año 2009, pero para el año 2010 tuvo un repunte el sector, esto debido principalmente al crédito que ha fluido desde el IESS y del sistema financiero privado.

Uno de los determinantes del comportamiento creciente del sector de la construcción ha sido el incremento de la población, dado que de ahí se origina necesidades de vivienda y junto a ello de servicios básicos como agua, teléfono y energía eléctrica. Según reportes del INEC, en el 2010 la población del Ecuador está compuesta por 14`306.876 habitantes, un 14.60% más que lo reportando en el Censo 2001 (12`481.925 habitantes).

En referencia al Producto Interno Bruto (PIB) por parte del Sector de la

Construcción se ha evidenciado un crecimiento durante el periodo 2006-2010 así, que en el año 2006 este llegó a un 8.83%, mientras que en el año 2010, representó un 9.35% del total del PIB. Además se puede evidenciar visiblemente el aumento de empresas dedicadas a la construcción.

Es importante señalar que a partir del año 2011 se empezó a otorgar créditos con el plan Mi Primera Vivienda del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) y el Banco del Pacífico que ofrecen un bono de USD. 5,000.00, y también el BIESS otorga mayores facilidades de crédito para la vivienda y llegando a convertirse en una de las instituciones con mayor participación en el mercado en créditos de vivienda frente al sistema financiera total.

La estabilidad macroeconómica sumada a la obra pública le dio mayor impulso, sostuvo y aquello también generó un crecimiento significativo en el número de empresas constructoras que se crearon. Según la Superintendencia de Compañías, desde 1978 las empresas del sector se han ido incrementando en más de 324 %

## **1.1.2 Actividad Principal o Giro del Negocio**

### **1.1.2.1 Base Legal de la Compañía**

La Compañía "ELEDOR S.A.", se constituyó mediante el expediente N° 1934-75, el 1 de enero de 1980. Con RUC N° 1790240614001, siendo su actividad principal "FABRICACIÓN DE POSTES DE HORMIGÓN Y TRABAJOS DE OBRAS CIVILES EN MONTAJES ELECTROMECAÑICOS", ubicándose en el Sistema Privado y Público. El número de inscripción es 66 del registro industrial. Fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución N° 5023 de 12 de noviembre de 1975.

Las Instituciones de Regulación y Control de las compañías privadas, son:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Estos organismos de control se basan legalmente en las Leyes y Reglamentos, tales como:

- Ley de régimen tributario interno
- Ley régimen Laboral
- Constitución Política del Ecuador

### **1.1.2.2 La Empresa**

La Empresa se constituyó en 1975 y se denomina “ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA” (ELECDOR), la compañía tiene su domicilio principal en la Ciudad de Quito, República del Ecuador. La actividad principal de la compañía es la fabricación de postes de hormigón y estructuras para tendidos eléctricos. El segmento de mercado que está enfocada la compañía es principalmente a Empresas Eléctricas y personas naturales que principalmente están relacionados con temas de construcción. La Compañía “ELECDOR”, al momento es una de las dos empresas más grandes en el país en fabricación de postes y se encuentra entre el grupo de las 10 mejores empresas en construcción de subestaciones eléctricas y estructuras de tendido eléctrico, su inmediato competidor en la fabricación de postes es la empresa ZABATO. ELECDOR S.A. 31 de diciembre del 2010 dispone de un 40% del mercado.



**Figura No 1.**  
**Representación del Mercado de la Compañía “ELECDOR S.A.”**  
**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A.**

Su negocio se desenvuelve en todo el Ecuador, a través de su oficina ubicada en Quito, además de sus dos Fábricas ubicadas en Quito y Guayaquil.

La Compañía “ELECDOR S.A.”, ofrece los mejores productos en postes y además posee la mayor flexibilidad en crédito, para sus clientes siendo uno de los líderes del mercado nacional. La filosofía de la entidad, así como su misión, visión y valores corporativos continúan siendo acordes con los objetivos de priorizar la calidad y el servicio, que siempre los ha caracterizado.

La compañía ELECDOR S.A. es filial en Ecuador de la compañía ELECTRIFICACIONES DEL NORTE S.A. (ELEC NOR) domiciliada en España. ELEC NOR es la 5ta empresa más grande a nivel de construcción en España y

posee filiales en África, Europa, Centroamérica y Latinoamérica, la empresa ELECNOR S.A. con más de 50 años de vida ayudando al progreso mundial.

La Compañía ELECDOR S.A. es profesional, comprometida con el progreso y desarrollo del País. Según el último análisis de la Casa Matriz ELECNOR S.A., tiene una calificación de riesgo baja de un 14% al 31/12/2010, lo que significa que los servicios que ofrece la Compañía "ELECDOR S.A." para sus clientes, son:

- Diseño de Subestaciones eléctricas
- Construcción de obras civiles y Montajes Electromecánicos de subestaciones
- Construcción de obras civiles y Montajes Electromecánicos para líneas de subtransmisión y transmisión desde 13.8 KV a 230 KV
- Diseño y Construcción de líneas de alta y baja tensión desde 13.8 KV a 230 KV
- Fabricación de postes de hormigón armado y vibrado de secciones circulares y rectangulares tanto para baja y alta tensión, losetas y bloques de anclaje.
- Diseño y construcción de redes telefónicas.
- Montaje de estructuras para telecomunicaciones.
- Conexión de tableros de enlace, instalación de cable de fibra óptica

### **1.1.2.3 MISIÓN**

"ELECDOR S.A. es una compañía que tiene por objeto garantizar la confiabilidad de los sistemas de Distribución, Subtransmisión, Transmisión, y Telecomunicaciones, teniendo como prioridad la Calidad, Seguridad y Eficiencia en el Servicio."

#### **1.1.2.4 VISIÓN**

“Ser un equipo humano de trabajo que avale permanentemente productos y servicios Electromecánicos y de Telecomunicaciones competitivos de la más alta calidad, que estén acordes a las necesidades del cliente”

### 1.1.2.5 RESEÑA HISTORICA



#### **GRUPO ELECNOR**

#### **MAS DE 50 AÑOS CRECIENDO DIA A DIA**

ELECNOR es uno de los principales grupos empresariales españoles dedicado a la promoción y a la gestión integral de proyectos y al desarrollo de infraestructuras.

Desde su constitución en 1958 ELECNOR ha experimentado un continuo crecimiento, diversificado y expansión internacional que le ha llevado a conformar un grupo empresarial con presencia en más de 20 países y compuesto por más de 7300 profesionales. En el 2008 ELECNOR celebró su cincuentenario de la fundación como un grupo puntero en los sectores de la energía y medio ambiente, las instalaciones, el transporte, las telecomunicaciones o el espacio

#### **Estructura del Grupo ELECNOR S.A.**

La estructura del Grupo ELECNOR S.A. está constituida por su cabecera ELECNOR S.A. y un conjunto de filiales y sociedades participadas que permiten su diversificación e internacionalización. Dicha estructura confiere flexibilidad y operatividad para el desarrollo de los proyectos y la evolución de la compañía.

A nivel internacional, el siguiente cuadro recoge las principales filiales de Grupo ELECNOR.

**Tabla No 1.*****Estructura del grupo ELECNOR***

<b>Internacional</b>	
33%	Cachoeira Paulista Transmisora de Energía (Brasil)
100%	Corporación Electrade (Venezuela)
49%	Elecen (Honduras)
100%	Elecdor (Ecuador)
100%	Elecnor Chile
100%	Elecnor Transmissao de Energía (Brasil)
96%	Elecnor de Argentina
100%	Elecnor de México
100%	Elecnor do Brasil
100%	Elecnor Montagens Eléctricas (Brasil)
96%	Elecven Construcciones (Venezuela)

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

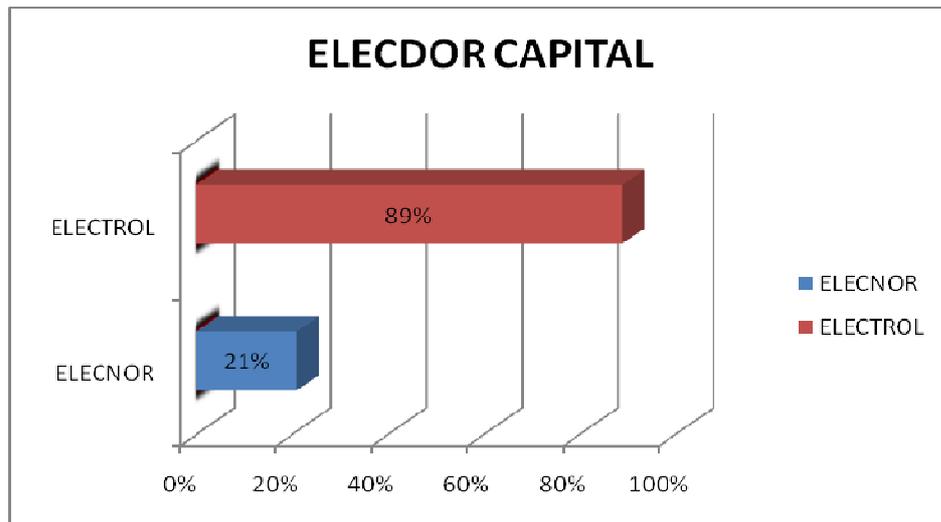
El Grupo ELECNOR S.A. se posiciona en el mercado de referencia de forma sostenida aportando a los clientes servicios y soluciones integrales, competitivas y a su vez tecnológicamente innovadoras proporcionándole así un alto valor añadido.

Actualmente cuenta con más de 7.300 profesionales por todo el mundo. En el Ecuador se encuentra desde 1975 e igual que su matriz ha ido creciendo hasta consolidarse en la empresa número dos en la fabricación de postes y entre las 10 empresas en la construcción de montajes electromecánicos.

ELECDOR S.A. tiene como objeto el garantizar la confiabilidad de los sistemas de distribución subtransmisión y transmisión a través de un equipo

humano de trabajo que avale permanentemente los productos y servicios Electromecánicos y de telecomunicaciones competitivos de la más alta calidad .ELEDOR S.A. se formó en el país con un capital de 4'000.000,00 de sucres que están dividido en 4.000 acciones, con un valor de 1.000 sucres por acción, Actualmente cuenta con un PATRIMONIO de 529.000,00 USD y un Capital de 128.000 USD y está dividido en:

El 21% es dueño ELEC NOR; y,  
EL 89% es perteneciente a ELECTROL.



**FIGURA NO 2.**

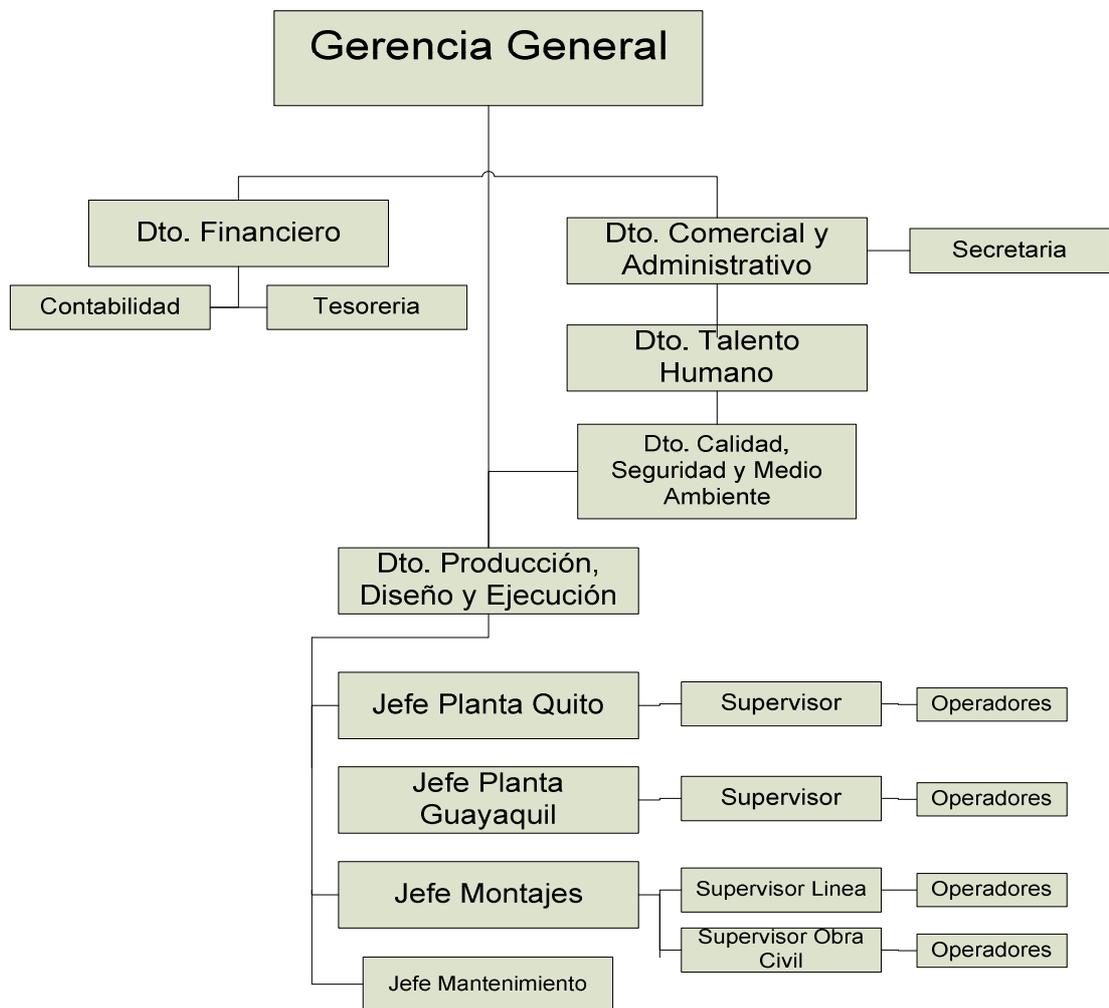
**CAPITAL ACCIONITARIO "ELEDOR S.A."**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Debemos añadir que ELECTROL pertenece al grupo y sus acciones son pertenecientes a ELEC NOR y ZOGU, además ZOGU también es del Grupo. Por ende se dice que el 100% de las acciones pertenecen a ELEC NOR S.A.

### 1.1.3 ORGANIGRAMAS

#### 1.1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente: ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.**

### 1.1.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Para la elaboración del organigrama funcional se ha tomado la información de los estatutos de la Compañía “ELECDOR S.A.”

**Junta General de Accionistas.-** Es el órgano directivo supremo de la compañía y tiene competencia, deberes y responsabilidades entre las que se tiene la elección y remoción de los miembros del directorio.

Las juntas Generales Ordinarias se reunirán una vez al año, y no podrá ser posterior al 30 de marzo de cada año y Las Juntas Generales Extraordinarias se reunirán, previa convocatoria, en la fecha que la misma convocatoria indicare.

Las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias serán convocadas por el presidente o por quien haga las veces de este y siempre se indicará con 15 días de anticipación.

**Presidencia y Secretaría de la Junta General.-** Las Juntas Generales de accionistas Ordinarias y Extraordinarias serán presididas por el Presidente de la Junta General y en caso de falta de este será presidida por el Vicepresidente, además el secretario General será el Gerente Ejecutivo. Estas personas solamente tendrán voz en las Juntas y solamente si son accionistas tendrán voto sobre el monto de sus acciones.

**Directorio.-** El Directorio es la máxima autoridad, en donde se encuentra el Gerente General de la Compañía, designado por la Presidencia Ejecutiva, el gerente puede o no ser socio de la Entidad, en uno u otro caso, percibirá el sueldo que estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social. Está conformado por: Auditoría Interna y por Asistentes de Estratégicas y Técnicos.

### **Atribuciones y deberes del Directorio**

- Establecer las normas de acción y dirigir las actividades de la compañía.
- Dictar y reformar los reglamentos internos
- Formular el proyecto de reglamento de sesiones de la Junta General y someterlo a su consideración
- Definir las atribuciones de los diversos funcionarios.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes pertinentes, los estatutos sociales, los reglamentos internos, resoluciones de la junta general.
- Fijar remuneraciones para los comités establecidos por los mismos.
- Nombrar presidente y vicepresidente del directorio
- Nombrar Gerente Ejecutivo de la compañía y fijar la remuneración del Gerente Ejecutivo.
- Autorizar la compraventa, enajenación, hipoteca y gravámenes de los bienes inmuebles de la compañía.

**Presidente.-** El presidente de la compañía tendrá las siguientes funciones:

- Convocar y presindir las Juntas Generales de Accionistas y sesiones del Directorio.
- Vigilar las actividades de la Compañía, el cumplimiento de las leyes pertinentes y de sus estatutos sociales.
- Firmar conjuntamente con el Gerente Ejecutivo los títulos y acciones.
- Cumplir todos los demás deberes y cumplir con todas las demás atribuciones.
- Vigilar los programas de trabajo de la compañía, el desarrollo de las obras en marcha.

**Vicepresidente.-** le corresponde al vicepresidente:

- Reemplazar al presidente en caso de falta de este, ausencia o impedimento.
- Cumplir con todas las funciones del presidente siempre y cuando se cumpla el anterior punto.

**Gerente Ejecutivo.-** Entre las principales funciones están:

- Representar judicial y extrajudicial a la compañía
- Asistir a las sesiones del directorio sin voz ni voto.
- Elaborar el organigrama de la compañía
- Elaborar los proyectos del reglamento interno Nombrar empleados y contratar los obreros para la compañía y terminar con sus contratos cuando fuese menester.
- Organizar, dirigir y vigilar las labores del personal de empleados y obreros de la compañía.
- Adquirir toda clase de bienes muebles que requieren las actividades de la compañía.
- Elaborar el presupuesto anual y someterlo a la aprobación del directorio.

**Representante Legal.-** ejercer la representación legal de la compañía, el Gerente ejecutivo y el presidente cuando lo reemplazare según lo dispuesto en el anterior punto.

#### **1.1.4 Productos que se ofrece.**

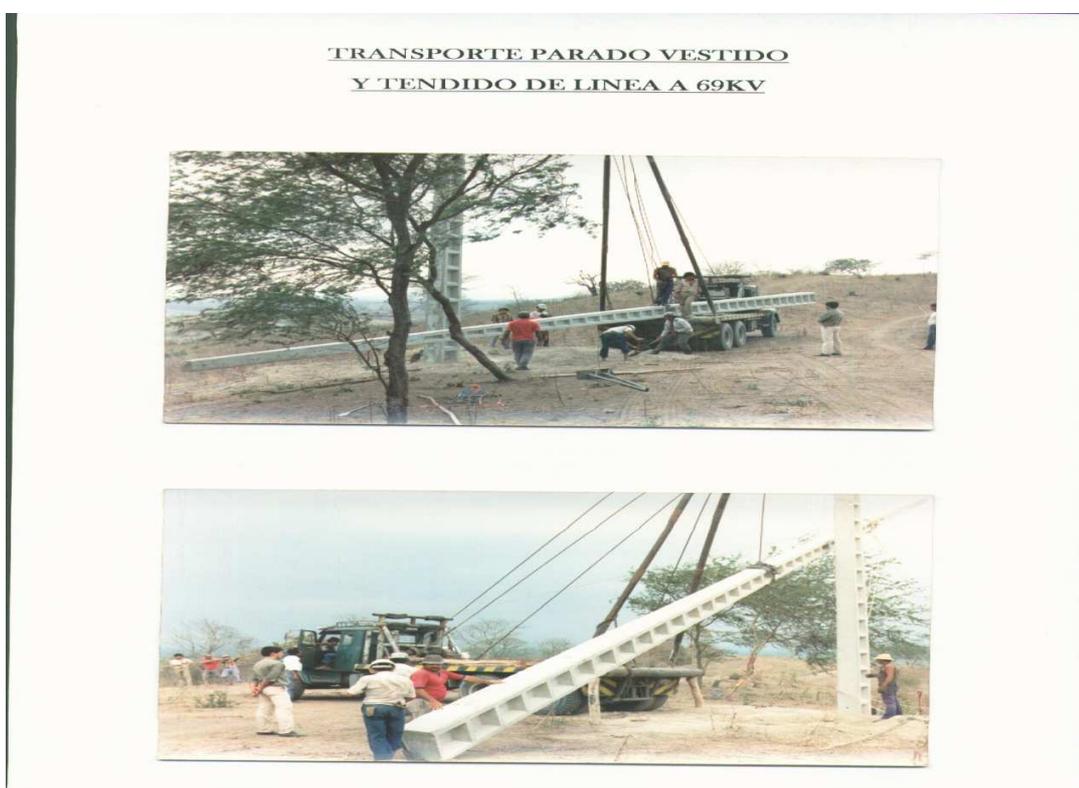
##### **1.1.4.1 Descripción de Suministros de Bienes y servicios**

###### **1.1.4.1.1 POSTES DE HORMIGON.**

Electrificaciones del Ecuador S.A. "ELECDOR", es fabricante de postes de hormigón armado y vibrado de secciones circulares y rectangulares, tanto para

alta y baja tensión, en las medidas desde 6 Mts. De longitud hasta 23 Mts. De longitud.

También fabricamos postes de acuerdo a las necesidades del cliente, de manera especial aquellos postes que tienen que ser izados a orillas del mar donde se necesita mayor durabilidad, resistencia a la abrasión y erosión.



**FIGURA No 3**  
**POSTES DE HORMIGON**

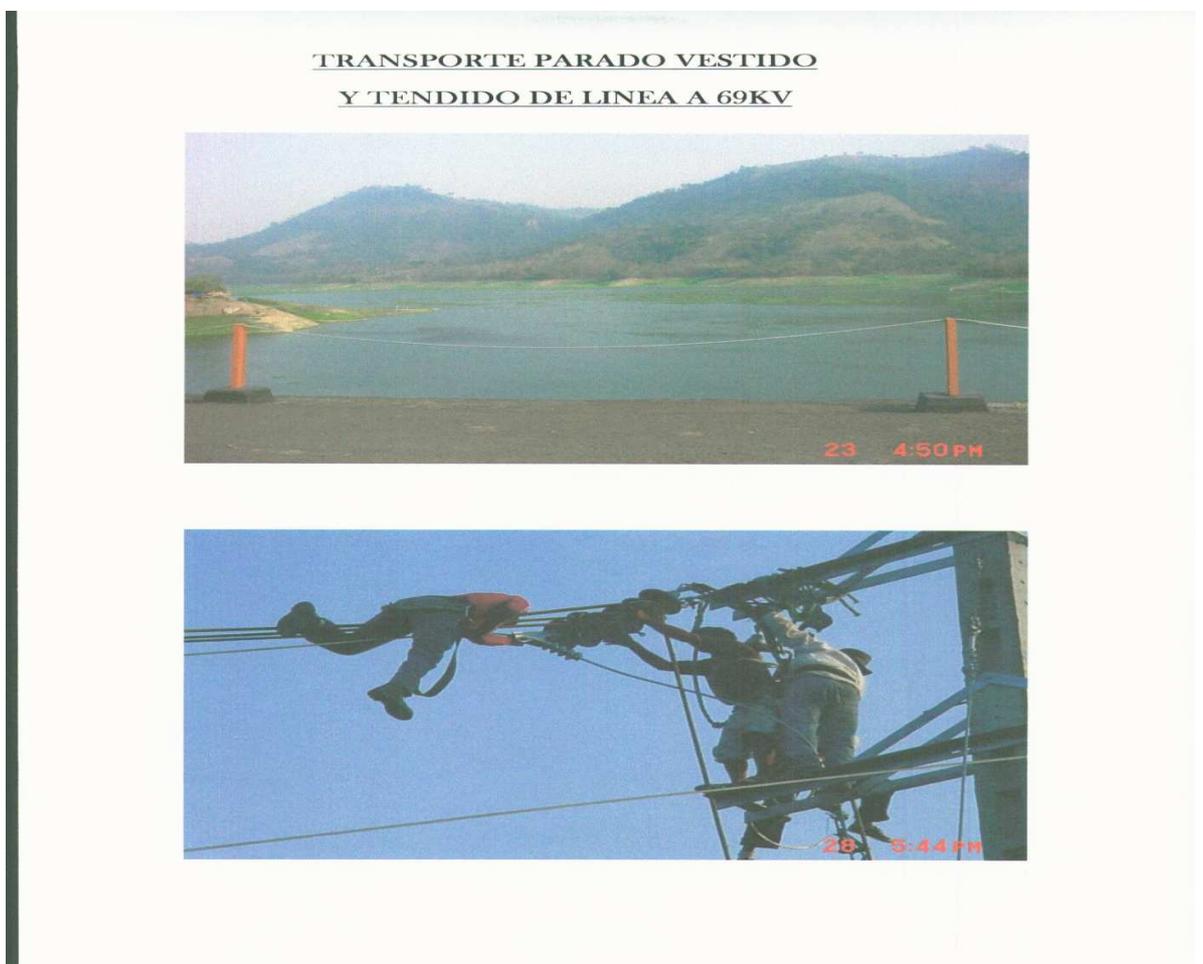
**Fuente: : Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

**Adicionalmente ELECDOR fabrica anclas y losetas inferiores, todos estos productos fabricamos bajo las normas INEN.**

### 1.1.4.1.2 MONTAJES ELECTROMECAÑICOS.

ELECDOR durante años ha desarrollado el servicio de Montajes Electromecánicos Y Diseño para líneas de transmisión y subtransmisión desde 13.8 KV hasta 230 KV.

También ELECDOR tiene experiencia en construcción de obras civiles y montaje electromecánico para subestación



**FIGURA No 4**

### **MONTAJES ELECTROMECAÑICOS**

Fuente: : Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

### **1.1.4.1.3 TELEFONÍA**

Diseño y construcción de redes telefónicas, montaje de estructuras para telecomunicaciones, conexionado de tableros de enlace, instalación de cable de fibra óptica.

## **CAPITULO 2**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA ELECDOR S.A.**

#### **2.1 A NIVEL MACROAMBIENTE**

##### **2.1.1 Factor Económico**

La evolución de la economía nacional durante 2011 fue estable y con tendencia al crecimiento, esto se puede observar en la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para este año creció un 7.8% respecto al año 2010 alcanzando USD 26.928 millones para el año 2011

Las condiciones de mercado en donde se encuentra ubicada la compañía han sido inestables hasta el año 2008, en estos últimos años las condiciones en el Ecuador han sido alentadoras pero debemos tomar en cuenta que para considerar una economía en buen estado el crecimiento debe ser constante, lo cual no ha ocurrido en el Ecuador por ejemplo la producción petrolera entre enero y noviembre del 2008 fue de 169 millones de barriles y para el mismo periodo en el año 2011 la producción fue de 166 millones de barriles la diferencia recae en el precio del barril que mientras en noviembre del 2011 era de USD 38.00 para noviembre del 2011 es de USD 97.30

Por otro lado productivo, sectores de gran dinamismo como construcción, comercio y manufactura, evidenciaron los mayores aportes al crecimiento anual a junio de 2011, tras registrar crecimientos anuales de: 25,93%, 6,85% y 5,91%, respectivamente. Se espera que por el lado de la demanda sus componentes mantengan la tendencia de crecimiento mostrada hasta la fecha y que por el lado de las industrias, el sector de la construcción crezca en mayor medida debido a la ejecución de proyectos de infraestructura del Estado y a la creciente inversión del sector inmobiliario privado.

En cuanto a las materias primas principales que utiliza la compañía como son hierro cemento y aditivos en cuanto a la construcción de postes de hormigón y anclas los precios en este último año se han mantenido estables, pero cabe recalcar que estos productos son casi monopolios debido a que solo se puede adquirir a pocas compañías son estas las que imponen las condiciones del mercado.

En cuanto a la política fiscal se ha mantenido estable en el año 2011 y con la implementación del código de la producción se han ido mejorando las recaudaciones en cuanto a la compañía los mejores controles del S.R.I. hacia las personas y compañías han hecho que disminuyan los gastos no deducibles además nuestra casa matriz ya piensa en poder invertir en el país.

Después de realizar este análisis se podrá decir que para el año 2012, el menor precio del petróleo y la falta de claridad sobre nuevas fuentes de financiamiento fiscal para sostener el Presupuesto General del Estado, especialmente la inversión pública, podrían ocasionar un menor crecimiento económico y pero a su vez la estabilidad de la política fiscal ocasione que se exista un aumento de la inversión en el país.

Para la compañía es un factor muy crítico como se explicó anteriormente si existe una falta de inversión por parte del estado afecta directamente, debido

a que el estado es el principal cliente tanto directamente como indirectamente por tanto si el estado no tiene los fondos económicos suficientes dejara de adquirir o minimizara las compras a lo necesario.

### **2.1.2 Factor Político**

La evolución política del Ecuador se puede resumir desde mayo de 1998 donde fue elegido presidente Jamil Mahuad, quien heredó un país con una economía precaria, que en 1997 y 1998 había sufrido los devastadores efectos del fenómeno climatológico de El Niño.

Así, en la crisis financiera y económica de 1999, la construcción fue uno de los sectores más afectados de la economía nacional, con un decrecimiento en su producción del orden del 24.9% (el PIB total decreció en 6.3% en ese año). Mahuad intentó imponer un programa de austeridad económica y anunció la "dolarización" y desaparición del sucre, después de aplicar un cambio de 25.000 sucres por dólar, lo que chocó con la oposición de los más desfavorecidos, en especial los indígenas.

Pero esto fue importante para el sector de la construcción debido a que los ecuatorianos comenzaron a manejar mejor sus presupuestos y sin tener el problema de la devaluación, especialmente en el momento de compra.

El 21 de enero de 2000, un golpe de estado liderado por indígenas y militares depuso a Mahuad y entregó el poder al vicepresidente del país, Gustavo Noboa.

Noboa puso en marcha la dolarización y subió los precios del gas y la gasolina, lo que generó muchas protestas sociales e indígenas.

Entre los años 2000 al 2002, el PIB de la construcción registró una significativa recuperación como consecuencia principalmente de:

La implementación del esquema de dolarización, a través del cual, se logró estabilidad económica. Existencia de demanda represada de vivienda. Desconfianza en el sistema financiero y preferencia por las inversiones inmobiliarias, que si bien representan activos menos líquidos, tienen menor riesgo. El incremento significativo de las remesas de inmigrantes destinadas, en gran parte, a la adquisición de vivienda. De acuerdo a la Cámara de Construcción de Quito, aproximadamente un 60% de las remesas que ingresan al Ecuador (USD 1,700 millones) está destinada a la compra y/o construcción de inmuebles.

Las presidenciales de 2002 dieron la victoria a Lucio Gutiérrez, protagonista del golpe que depuso a Mahuad. En los años 2004 y 2005, el crecimiento del sector se estabilizó en niveles del 2.3% en promedio; y de acuerdo a estimaciones del Banco Central, para el 2006 la construcción crecería 4.0%, es decir, alcanzaría un PIB de 1,750.8 millones de dólares del 2000 (crecimiento un poco mayor al que el mismo BCE prevé para la economía en general: 3.8%).

En la actualidad en los dos gobiernos del Sr. Rafael Correa se caracteriza por mejorar las empresas del sector del estado pero a su vez existe un mayor gasto publico creando nuevos ministerios, existe una gran inversión en el mejoramiento de la salud, la inversión en la educación han ido en aumento esto ha ido ayudando a la economía de las personas de bajos recursos ya que elimino matriculas, y sobre todo comenzó un estudio para el mejoramiento académico y categorización de universidades, en cuanto a infraestructura también existe una gran inversión mejorando la vialidad de las carreteras ecuatorianas lo que fomenta un aumento en el turismo interno, Entre los aspectos negativos tenemos: Falta de la participación ciudadana en el control de los sectores del Estado lo que contribuye a que se siga manteniendo los grandes grupos que promueven la corrupción a todo nivel en el país. Poca transparencia al realizar los concursos de merecimientos para cargos públicos.

Políticos de la partidocracia ocupando cargos en entidades y organismos públicos en todo el país. Aduenamiento de los recursos incautados a los banqueros que provocaron la crisis financiera en la década pasada entre estos tenemos: Centros Comerciales, Propiedades, Medios de comunicación, entre otros.

Además de los enfrentamientos políticos con el su hermano ha provocado una incertidumbre en cuanto a la hora de elegir ganadores en contratos con el estado, la salida de empresas grandes como ODEBRECHT por supuestos incumplimientos de contratos a provocado una gran indecisión en el momento de invertir en el país.

Este factor para la empresa después de analizarlo se puede decir que como el gobierno ha tenido bonanza y ha dado mucho prioridad a la construcción es bueno porque ayuda a tener más contratos.

### **2.1.3 Factor Geográfico**

La compañía trabaja principalmente con empresas eléctricas del estado, a nivel nacional, y ellos trabajan de acuerdo a las necesidades de la población de tal manera que el factor geográfico está dado por el crecimiento poblacional y territorial.

Esto hace que la compañía posee gran demanda de trabajo, pero a su vez también posee grandes competidores, lo que hace que la compañía este en constante mejoramiento.

### **2.1.4 Factor Legal**

En cuanto al factor legal en el Ecuador para la formación de empresas no es compleja y el constante crecimiento de los controles tributarios para las compañías y personas naturales han ido mejorando considerablemente la

cultura tributaria y disminuyendo los riesgos que esto implica, en un principio todas las empresas tenían gran restricción en el mejoramiento pero a un largo plazo todos hemos ido mejorando tributariamente lo que implica un mejoramiento del ingreso para el estado ecuatoriano.

En cuanto a otro campo a nivel jurídico el país no ha tenido gran variación por lo que no existe mayor problema en el cumplimiento de éstas.

El factor legal para la empresa no existe ningún problema esto es debido a que la misma por cumplir con los estándares de calidad que le impone su casa matriz tiene como una de sus prioridades cumplir con todos los aspectos legales que se imponen en el país

### **2.1.5 Factor Tecnológico**

Para la producción de nuestros productos no se necesita una tecnología muy avanzada, por lo que se encuentra en el país es suficiente para la ejecución de nuestros trabajos esto a nivel de postes.

A nivel de Montajes electromecánicos y Telecomunicaciones el país no cuenta con la maquinaria requerida para su ejecución, por la que este tipo de maquinaria debe ser importada en gran medida de Europa y E.E.U.U. por ese motivo las empresas competidoras a nivel de montajes son extranjeras, y por nuestra parte tenemos un apoyo mínimo de nuestra casa matriz en España, y se hace difícil la adquisición de este tipo de maquinaria.

## **2.2 A NIVEL MICROAMBIENTE**

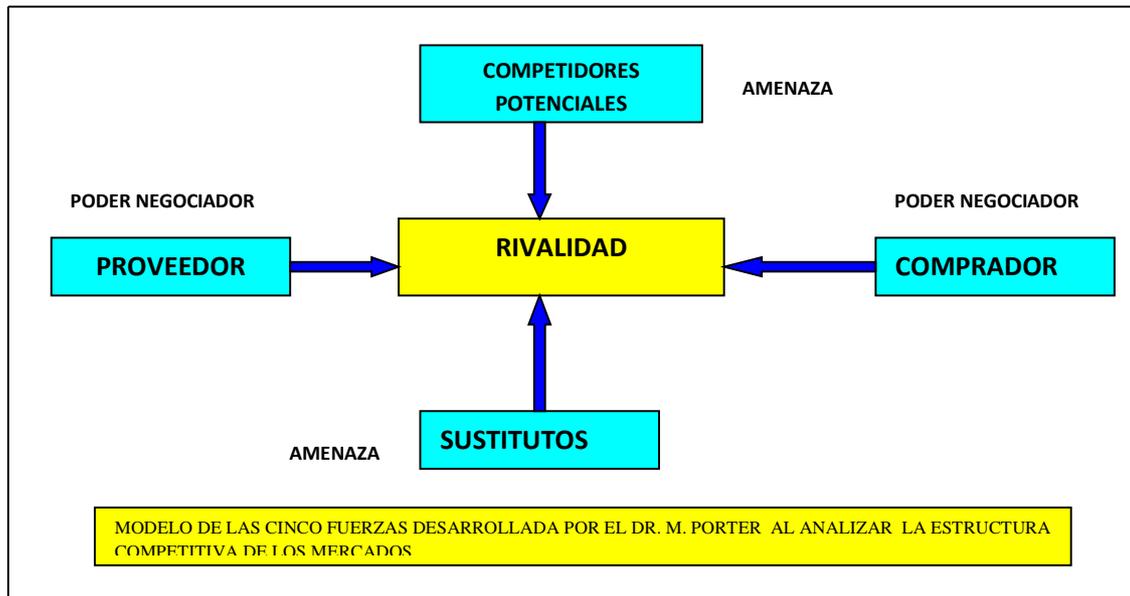
Con el propósito de conocer la posición competitiva deseada de un negocio, se hace necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. Se debe, por lo tanto, definir la estructura de ésta, para así

determinar la influencia que ejerce sobre la compañía y cuan atractivo es para está.

El modelo más influyente para realizar la evaluación lo postula Michael Porter, quien afirma que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria. Estas son: Análisis de los Competidores, análisis de los productos sustitutos, poder de negociación con los compradores y proveedores y por último la rivalidad de la industria.

Se escogió de los tres productos de que ofrece la compañía, la fabricación de postes de hormigón armado y vibrado debido a que representa alrededor de un 60% de la producción no se tomó en cuenta otro producto ya que en una obra se puede facturar el doble de la producción de postes.

Mediante este análisis se podrá conocer quien son los verdaderos competidores de ELECDOR S.A., como es posible defenderse del ingreso de nuevos competidores, como aumentar la participación en el mercado, si existe una amenaza real de productos sustitutos, y se están aprovechando al máximo los recursos. En síntesis luego de llevar a cabo este análisis de la industria de la construcción, se podrá determinar las oportunidades y amenazas presentes en el sector, mediante el debido proceso de gestión estratégica será posible aprovechar el beneficio que aportan las primeras y disminuir el riesgo que está asociada con las segundas.



**Figura No 5.**

**LAS CINCO FUERZA DE PORTER**

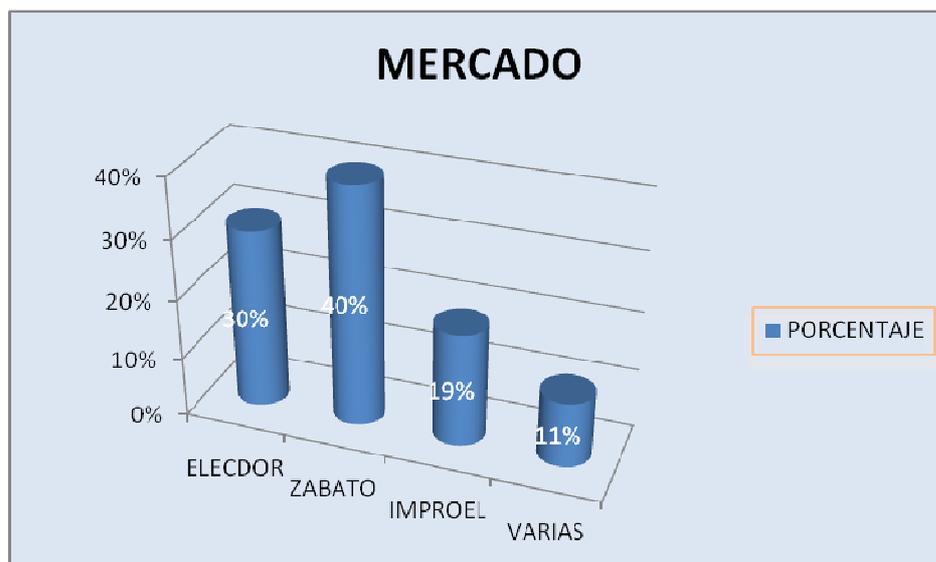
**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

### **2.2.1 Análisis de los competidores.**

ELECDOR viene enfrentando por muchos años la competencia desleal debido a que muchos empresarios contratan personal a los cuales no les pagan los sueldos de ley, esto genera que los costos de los productos tiendan a bajar y por ende los precios finales son menores a los de ELECDOR. Además se debe tomar en cuenta que la compañía por ser filial en el Ecuador de ELECNOR (España) tiende a reducir al mínimo los riesgos y por tal motivo la compañía trata de cumplir con todas las leyes de Seguridad Social, S.R.I., Medio Ambiente y demás. Lo que genera que los costos sean mayores que su competencia.

El grado de competitividad de mercado es medio debido a que la presencia de la competencia es equilibrada con 59% en cuanto a las principales

empresas competidoras que son Zabato e Improel, un 11% por Ingenieros varios, y ELECDOR posee un 30% del mercado.



**Gráfico Nº 6.**

### **PRESENCIA DE LAS EMPRESAS EN EL MERCADO**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura Quito- Ecuador: Elecdor S.A.**

**Costos Fijos.-** Son muy importante para la compañía debido a que representan de 35% a 40% de los Costos Totales entre los costos fijos tenemos las remuneraciones, agua luz teléfonos, entre otros.

**Grado de diferenciación del producto.-** Esta diferenciación es muy importante debido a que su participación en el mercado se debe a la marca y su diseño estructural. También es importante que la empresa que prevalecerá sea la que posee las mejores capacidades y habilidades de comercialización como experiencia, flexibilidad de precios y plazos de pago.

P O S T E S   T I P O   C I R C U L A R E S   " R "

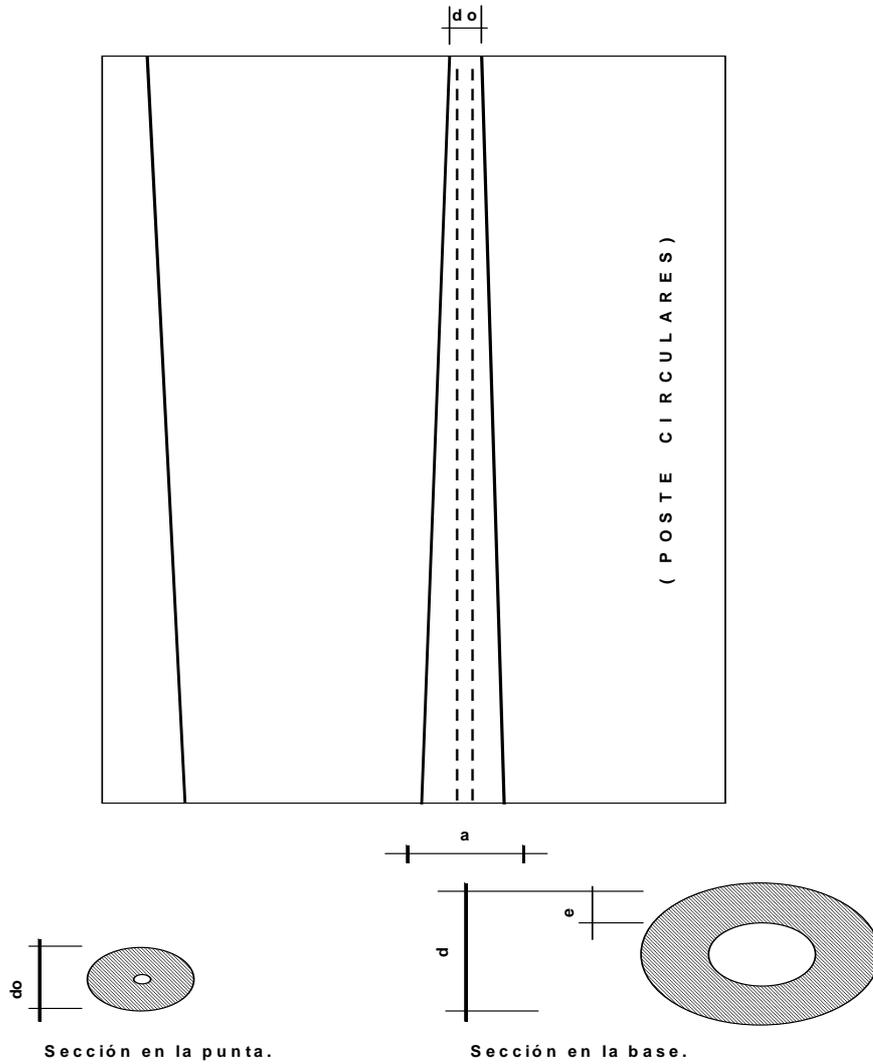


Figura Nº 7.

DISEÑO ESTRUCTURAL POSTES REDONDOS

Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A.

P O S T E S   T I P O   R E C T A N G U L A R E S   " H "

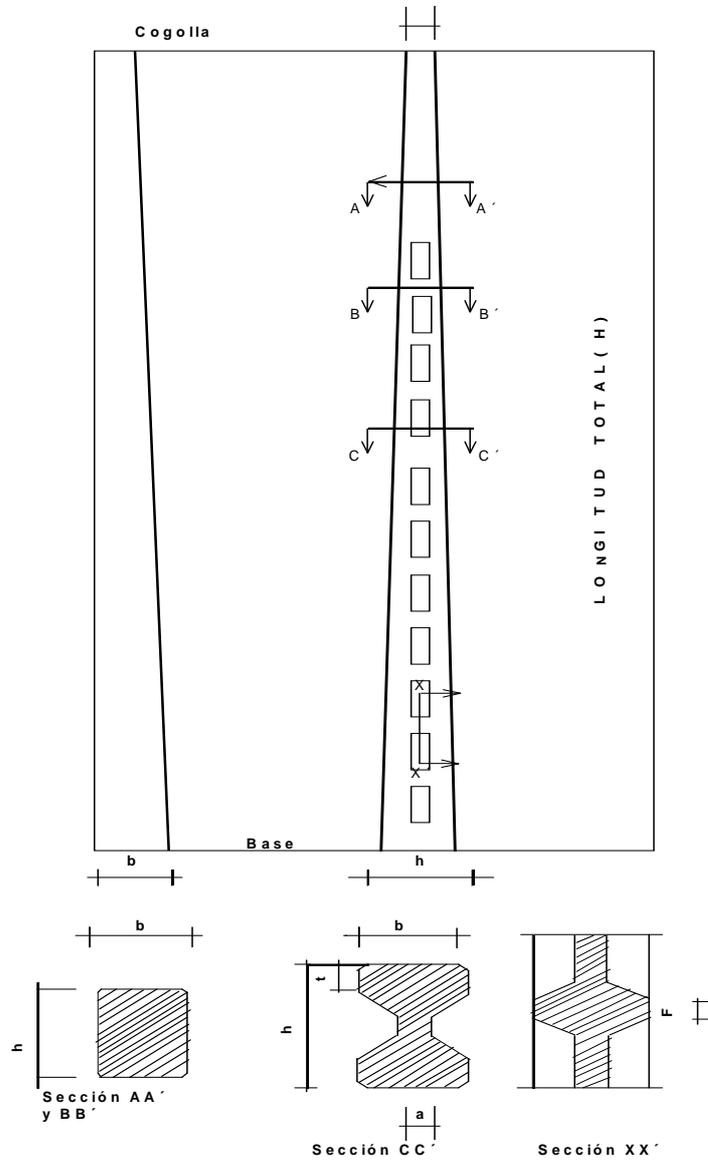


Figura Nº 8.

DISEÑO ESTRUCTURAL POSTES CUADRADOS

Fuente Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecnor S.A.

**Ciclos de aumento de capacidad de la industria.-** las ventas comienzan bajas en los 3 primeros meses, luego en los 7 meses siguiente aumentan las ventas y para los 2 meses últimos comienzan a decaer. Esto permite que la empresa planifique sus gastos e inversiones de mejor manera los altibajos de la demanda y optimizando los recursos. Debemos tener en cuenta que nuestros activos fijos relacionados con la producción de postes es muy limitada por tal motivo hay ocasiones que la producción no abastece a lo ofertado lo que incurre en multas.

### **Oportunidades:**

Producto diferenciado.

Renovar tecnología, maquinarias y equipos para mejorar la productividad y reducir los costos.

Desarrollar una política de información técnica y de servicios dirigido a clientes privados como inmobiliarias y del sector eléctrico que no han sido atendidos y son clientes potenciales.

Realizar alianzas con empresas que ofrezcan productos para construcción eléctrica y así ofrecer un servicio completo.

### **Amenazas:**

Los competidores han mejorado su tecnología e infraestructura.

La competencia tiene precios más bajos.

Algunos competidores son unidades de negocios de grandes organizaciones y captan al cliente ofreciéndoles paquetes completos que incluyen, postes, herrajes y materiales eléctricos.

- **Amenas de Nuevos participantes**

Para tener una mejor perspectiva de la rentabilidad de la industria se analizan las barreras de entrada y salida que presenta el sector.

**Barreras de entrada****Economías de Escala**

No existe debido a que mayor producción o más servicios los costos tienden a aumentar, es decir existe una proporción igual del recurso humano utilizado con el nivel de ventas en aumento, esto genera rendimientos constante de escala.

**Identificación con la Marca**

Las tres empresas no tienen el mismo prestigio debido a que por cada contrato adquirido por cada una de ellas, se debe realizar su respectiva prueba, la cual consiste en empotrar un poste y medir la resistencia de carga y la flexibilidad.

ELECDOR se ha destacado que el poste rompe más de lo normal y posee una buena flexibilidad comparado con las empresas competidoras, por ese motivo la mayoría de ingenieros piden el producto de ELECDOR. Debemos acotar que los contratos se realizan por licitación pública, lo que genera que ELECDOR por tener precios altos comparados con la competencia, pierda contratos.

**Acceso de Materias Primas**

Las materias primas en esta parte de la industria son muy importantes debido a que las principales materias primas que se utilizan son el Hierro y El cemento, secundarias son la arena y las piedras seguidas como tercero los aditivos. Y por existir pocas empresas que tienen las materias primas principales en cantidades industriales, hace que ellos impongan las condiciones del mercado.

Un ejemplo puede ser que ciertos productos sean pagados por anticipado perdiendo liquidez en la empresa.

### **Requerimiento de Capital**

El capital requerido va directamente relacionado con infraestructura, debido a que se necesita de grandes maquinarias, como el polipasto, concretas industriales, moldes con mandril, vibradores, los que no son producidos en el país a excepción de los moldes y mandriles, pero estos último solo se realizan bajo pedido, por ese motivo la infraestructura es muy costosa.

En el caso de remuneraciones, son costosas a nivel de montajes debido a que se necesita de personal especializado, pero a nivel de producción de postes la remuneración es la mínima ya que se pagan a los obreros el Salario mínimo vital, y a nivel de jefes de fábrica no se necesita más de 2, y a nivel administrativo la compañía ELEC DOR posee un grupo de 10 personas que no poseen sueldos elevados.

### **Experiencia y efectos de aprendizaje.**

A nivel de producción de postes no se necesita mucha experiencia debido a que no es un trabajo muy complejo, las materias a utilizarse ya están establecidos las medidas que se deben utilizar por cada poste y están dadas en las Normas INEN.

A nivel de Montajes se necesita una amplia experiencia profesional, para poder trabajar en subestaciones eléctricas, tendido de líneas, etc.,

Por ese motivo el personal de Montajes debe tener una capacitación constante, para de ese modo trabajar de manera más eficiente, y mejorando los tiempos, por otro lado no debemos olvidar al personal administrativo que es importante ya que son los que hablan directamente con los clientes, para establecer todas las negociaciones y hacen que los clientes se vuelvan fieles a la compañía.

### **Regulación de la Industria**

El mercado de postes y montajes es regulado directamente por el Ministerio de Trabajo, IESS, Medio Ambiente y SRI

### **Alianzas de los competidores**

En el mercado si se llegaran a dar alianzas estratégicas verdaderas fuera un éxito, pero eso en nuestro mercado no ocurre ya que existe una gran deslealtad entre compañías lo que provoca que el mercado sea inestable. Además por ser muy pocas las empresas grandes se dan alianzas para cierto tipo de proyectos a nivel de Postes, y en montajes las alianzas se dan comúnmente, debido a que las inversiones son altas.

Las alianzas más comunes son en Hidroeléctricas, Tendidos con subestaciones relativamente grandes, pero a la vez no son del todo beneficios debido a que los errores de una compañía la paga todo el grupo quedando mal ante el mercado nacional e internacional-

### **Barreras de Salida**

#### **Costos de Salida**

Existen bajos costos de salida, debido a que al liquidar al negocio, principalmente hay que finiquitar a los empleados, posteriormente a terceros, lo que no representa un impedimento mayor, esto se debe a que nuestros costos fijos no son muy altos y entrarían en cualquier presupuesto.

### **Restricciones Gubernamentales**

No existe hasta el momento ningún tipo de regulación que impida que cese las actividades del negocio, y posteriormente la salida de la empresa. Cualquier compañía es libre de abandonar el negocio en cualquier momento. Pero la gran incertidumbre que sufre el país por los hechos que se han venido dando en el país como la salida de empresas, terminación de contratos

unilateralmente por parte del gobierno, ha hecho que nuestra casa matriz en España haga un estudio de valoración en cuanto es conveniente en quedarse en el país, hasta el momento no han llegado a una conclusión.

**Oportunidades:**

- Lealtad al producto de las empresas de mayor demanda.
- Desarrollar estrategias de marketing y venta para llegar a todas las empresas de mayor demanda.
- Desarrollar economías de escala aplicando la curva de experiencia y aprendizaje.
- Patentar tecnologías de productos. Estrategias
- Ampliar cobertura de mercado a las zonas rurales

**Amenazas:**

- Creación de nuevas empresas con capitales extranjeros por la apertura de los mercados.
- Empresas con nuevas y mejores tecnologías.
- Globalización de la economía
- Acelerado desarrollo tecnológico

**2.2.2 Análisis de productos sustitutos.**

Entre los sustitutos que se pueden dar son postes de madera, y postes de fibra de vidrio.

**Postes de madera.-** Este tipo de postes es discontinuado, además afecta grandemente a la naturaleza ya que va provocando deforestación, por estos motivos se ha dejado de lado este tipo poste, lo que concluye que no existe amenaza para la compañía, sobre este tipo de sustituto.

**Postes de fibra de vidrio.-** Este tipo de poste posee altos costos de fabricación y están diseñados de tal manera que no poseen gran cantidad de carga de rotura. Son más dirigidos para iluminación, para la utilización de este poste sea eficaz en las grandes ciudades se necesitaría gran inversión en realizar un cableado subterráneo. Y por tener grandes costo el cableado de toda una metrópolis es un sustituto con poca amenaza, pero no hay que tomarlo a ligera, debido que toda ciudad busca su progreso y eso provocará que en algún momento tengamos que cambiar a ese tipo de poste. Además de vemos tomar en cuenta que las Empresas eléctricas, los municipios y gobierno central, no han considerado esos cambios grandes en sus presupuestos, por ende es difícil por el momento que exista en este momento un sustituto con una gran amenaza.

**Oportunidades:**

- Mantener el producto en el mercado y posicionar la marca.
- Investigación y desarrollo de tecnologías para poder darle más valor agregado al producto.

**Amenazas:**

- Con los tratados de libre comercio entren productos sustitutos del exterior.

**2.2.3 Poder de negociación con los proveedor.**

**Los proveedores se clasificarán en dos grupos principales:**

**Proveedores materiales y suministros de oficina.-** se encuentra proveedores del área administrativa, como son Gráficas Alexander, Suministros

y Suministros, inmobiliaria Lempa, entre otros, son estos los que nos proveerá los insumos necesarios para el desarrollo de trabajo.

**Proveedores de Materia Prima.-** Dentro de los proveedores necesarios para el desarrollo de la operación que principalmente se lleva a cabo en la producción son Unifer, Concem, Maconsa, Dicoace, Basf Construcción y para las obras son Mario Ordoñez y Ditelel los cuales importan los equipos y materiales eléctricos y para los demás insumos se utilizan proveedores de la zona principalmente.

Con respecto a los proveedores de la producción de postes podemos clasificarlos en 2 maneras los primeros tenemos un convenio de pago de 60 a 90 días con un margen de crédito de 100,000.00 a 60,000.00, y los segundos proveedores son los que imponen sus reglas debido a que son los únicos que poseen la capacidad adecuada para suministrar la materia prima, un ejemplo es Holcim que nos proveen de cemento y a ellos se los pagan de contado y anticipado. En los proveedores de Obras que nos entregan material eléctrico y equipos que son importados se deben pagar por anticipado lo que genera que en ciertos periodos de tiempo exista iliquidez en la compañía.

El proceso de adquisición de los productos necesario para la producción es de la siguiente manera:

La persona encargada de la adquisición de materia prima, recibe de cada una de las fábricas los requerimientos para la producción ya sea semanal o por contrato.

Posteriormente luego de estos requerimientos la persona encargada de las adquisiciones solicita a nuestros proveedores cotizaciones por los materiales a utilizarse, luego se aprueba según las condiciones del proveedor y verificando la calidad de la materia prima posterior a esto se envía una orden de compra numerada consecutivamente y firmada por la gerencia general, sin

importar el monto, el requerimiento se espera que se cumpla en un plazo máximo de tres días.

### **Importancia de muchos y pocos proveedores**

El poder de los proveedores es medio alto, ya que por ser nuestra principal materia prima el hierro, cemento y áridos, y estos tienen problemas de comercialización por diferentes motivos, como son, desabastecimiento del mercado internacional, especulación de precios, aumento de tasas de interés, entre otros, debido a estas circunstancias hacen que los pocos proveedores que existen en el mercado impongan sus reglas y condiciones.

Pero, debemos acotar que ELECDOR posee gran flexibilidad en pagos y créditos altos con algunos de los proveedores principales como son:

UNIFER (Hierro)

BASF CONSTRUCTION (Aditivos, Acelerantes, Curadores)

CONCEM (Cemento)

ANROPEVI (Arena)

### **Sustitutos de proveedores**

El poder de negociación es medio alto, debido a que no existe gran variedad de proveedores, que suministre en una magnitud industrial, y los proveedores pequeños sus productos son más caros lo que hace que encarezca nuestro producto, perdiendo utilidad.

### **Costo cambio de proveedores**

Existe bajo costo en cambio de proveedores, debido a que todos deben cumplir con normas de calidad ya sean estas las ISO o las normas INEN, en cuanto a precios no existe gran variación de un proveedor a otro, el cumplimiento de los proveedores en la entrega por lo general es a tiempo.

### **Contribución de los proveedores a la calidad de los productos**

ELECDOR por ser una empresa filial de ELECENOR, tiene como obligación mantener y mejorar la calidad del producto, cumpliendo y mejorando las normas que cada uno de los tipos de postes tiene ya sea en flexión o rotura. Por esa razón ELECDOR siempre trabaja con los mejores productos que se encuentran en el mercado, a pesar que esto hace que el producto sea de mayor costo.

### **Oportunidades:**

Establecer un sistema de monitoreo para detectar posible escasez en el mercado internacional y local sobre todo con la materia prima para tener un stock y con eso trabajar sin sufrir aumento en los costos de nuestros productos.

Con la apertura de mercados y la liberación de aranceles, agruparse con otras empresas e importar materias primas como el cemento, hierro, aditivos etc. Que tienen un precio más conveniente y son de igual o mejor calidad y que cumplan con estándares internacionales.

### **Amenazas:**

Paralización de las actividades por falta de materia prima en tiempo de escasez

Condicionamiento de precios, cupos, y materiales de diferentes características a los requeridos en la producción.

### **2.2.4 Poder de negociación con los compradores.**

Número de compradores significativos.- Las clientes que actualmente posee ELECDOR se los puede clasificar en tres grupos. El primero son las Empresas Eléctricas, que son el grupo más importante llegando a tener una representación del 65%. Un segundo grupo son los Ingenieros Civiles que son clientes fieles a nuestra compañía, son alrededor de 25 clientes. Este grupo representa un 29%. El tercer grupo pero no el menos importante son clientes

varios estas son personas que llegan a comprar a la compañía de una a tres veces al año, llegan a ser un 6%.

Todos estos grupos son muy importantes para ELECDOR, debido que todos representan a diferentes sectores, hay que tomar en cuenta que con el tiempo y la importancia y beneficios que el gobierno le da a las personas naturales ya sean estos del segundo o tercer grupo podrán pasar el grupo de mayor importancia para la compañía, además uno de los objetivos de la compañía es ir abarcando el mercado, por lo que hay que concentrar más fuerzas en el tercer grupo pero sin dejar a un lado al primero y segundo. Todo tienen un plazo de 30 días para el pago de las facturas, a partir de la entrega del producto, pero esto no se da por eso existe una gran cantidad de cuentas por cobrar y una rotación sumamente baja y con empresas del gobierno el manejo de la cobranza la imponen ellas en el momento de la realización del contrato.

#### **Costos de cambio de comprador**

Para los clientes ELECDOR los costos en un principio pueden ser bajos, debido a que nuestra competencia posee un precio 25% más bajo, pero a la larga los productos fabricados por la competencia no poseen la misma garantía o años de vida debido al diseño estructural y los altos índices de calidad que posee la compañía.

#### **Oportunidades:**

Captar un mayor número de pequeños y medianos compradores a través de un plan estratégico de atención al cliente que incluya atención personalizada, información técnica y de servicios sobre el producto y la empresa.

Liberar a la empresa del poder los grandes compradores, captando los pequeños y medianos compradores.

A través de los puntos anteriores mejorar los precios y por ende la rentabilidad de la empresa.

**Amenazas:**

Que se organicen los compradores grandes y sean más exigentes obligando a bajar los precios e incrementando los costos operativos.

Los compradores opten por un menor precio a pesar que la calidad sea menor.

**2.2.5 Rivalidad en la Industria.**

Esta es una industria en la que participan tres grandes fabricantes entre los cuales se encuentra ELECDOR S.A. y por varias personas naturales o compañías muy pequeñas que no llegan a representar más del 11% del mercado, lo que genera una alta concentración en el mercado y una competitividad media baja, con un mercado que muestra importantes aumentos en su demanda, según los datos que se detallaron en la tabla 1.

**Crecimiento de la industria.**

El tamaño del mercado global para el 2007 fue aproximadamente de 17000 postes construidos. El número de postes controlados es de 9500 postes anuales con un crecimiento promedio del mercado de un 17% anual desde el año 2002.

**TABLA 2.** Se muestra el número de postes controlados desde el 2002 y por cada empresa competidora.

**TABLA No 2.*****PARTICIPACION DEL MERCADO TOTAL EN NUMERO DE POSTES***

<b>TOTAL DE POSTES</b>						
<b>COMPAÑIA/AÑO</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ELECDOR</b>	3.800	15.226	15.697	16.182	18.600	30%
<b>ZABATO</b>	2.850	20.301	20.929	21.576	24.800	40%
<b>IMPROEL</b>	1.805	9.643	9.941	10.249	11.780	19%
<b>VARIOS</b>	1.045	5.583	5.755	5.933	6.820	11%
<b>TOTAL</b>	9.500	50.752	52.322	53.940	62.000	100%

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Al revisar los datos, se observa que del 2007 al 2008 existe un aumento considerable de la demanda de este producto esto se debe a que el gobierno lanzó una campaña de compras a nivel nacional no solo de este producto sino de varios productos esto se debió al aumento que existe una tendencia en la solicitud de este servicio. También, se debe considerar que en el mercado existe un significativo número clientes potenciales adquiriendo postes aproximadamente 17000 postes, y de este solo se han captado 56%. Las estimaciones para el año 2008 es aumento constante en la compra de postes, por ese motivo ELECDOR espera captar un 6% del aumento.

### 2.2.6 Resumen de las cinco fuerzas.

El análisis del cuadro siguiente se le da un factor de 0.2 a cada una de las cinco fuerzas que en total suman 1 que es igual a 100%, y una calificación de 1 a 5 para representar la intensidad de la amenaza en cada una de las fuerzas.

Siendo 1 igual a un riesgo mínimo y 5 un riesgo muy alto.

**TABLA No 3.-**

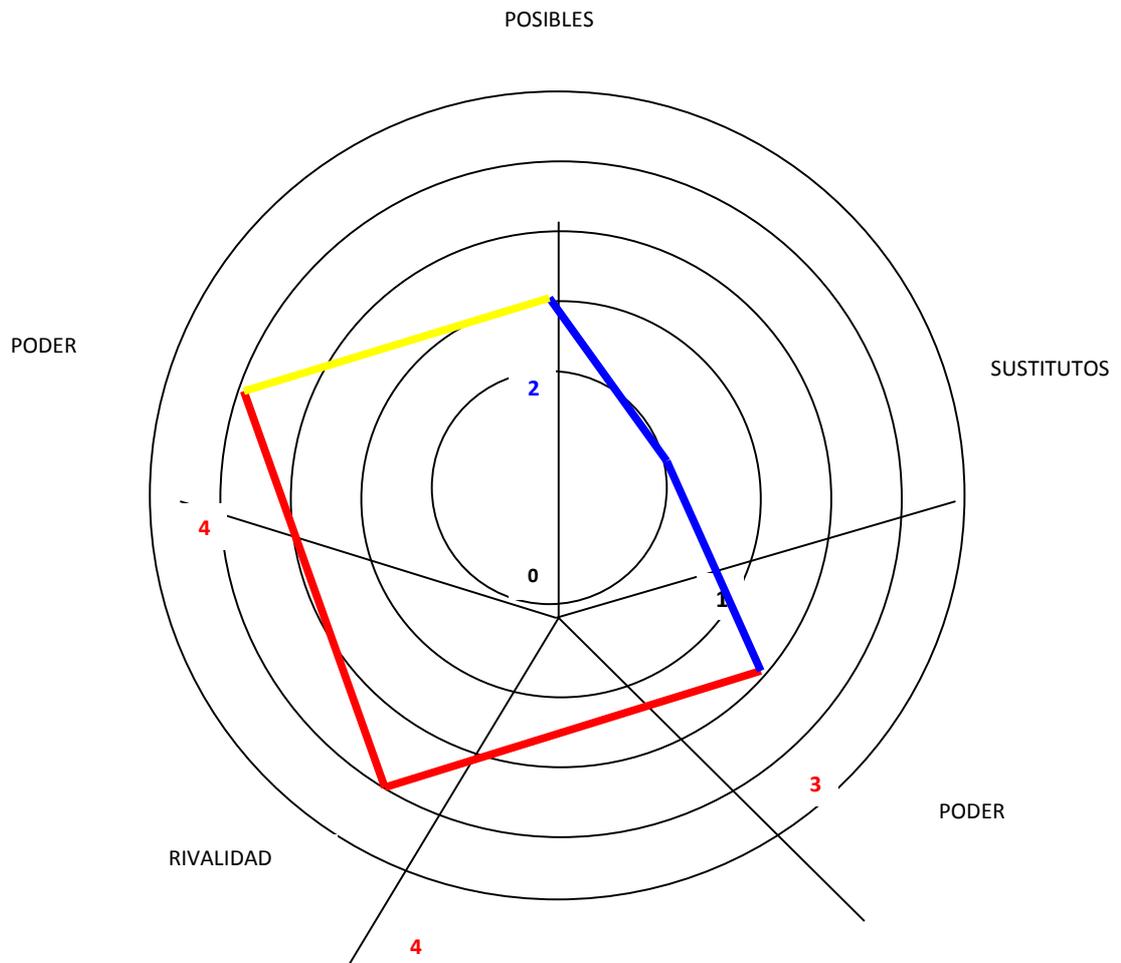
#### **CUADRO DE RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS**

*Establecer de estrategias plan de acción*

<b>ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL</b>						
	<b>NIVEL</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	Muy alto	alto	medio	bajo	Mínimo	Ponderación
SUSTITUTOS					1	0.2
POSIBLES COMPETIDORES				2		0.4
RIVALIDAD		4				0.8
PODER COMPRADORES			3			0.6
PODER PROVEEDORES		4				0.8
<b>Total</b>						<b>2.8</b>

**Fuente Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

La tabla 3 muestra luego del análisis y calificación un total de 2.8 de ponderación que como ha sido calificado sobre 5, las amenazas son del 56 %, factor que hay que tomar muy en cuenta en un ámbito global.



**GRÁFICO Nº 9**

**DIAGRAMA DE ARAÑA.**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

El diagrama de araña nos indica que entre más se extiendan los puntos y la red desde el centro hacia afuera, las amenazas son de mayor magnitud. En el gráfico nº 5 se observan los puntos y parte de la red de color rojo, en esta

parte de las fuerzas que miden el nivel de la competencia donde la empresa tiene que tomar acciones y diseñar estrategias para poder corregir los problemas y solucionar estas amenazas que están latentes.

## **2.3 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.3.1 De los Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos no está dado por el organigrama, pero siempre una sola persona es la que trata esta área conjuntamente con el gerente general, esto a nivel administrativo.

A nivel operacional cada fábrica tiene su jefe de planta el cual decide que es apto o no para el trabajo, en la fábrica de Guayaquil existe otra persona administrativa que no es jefe de planta pero también decide, en las diferentes situaciones que se puedan dar, lo que ha creado varios conflictos por falta de comunicación.

Existe mucha rivalidad a nivel administrativo, y se trabaja en un ambiente de mucho stress y poco compañerismo. A nivel de Montajes, existe el Jefe de Obra quien decide el personal que va utilizar para cada obra, este personal es la mayoría de la zona.

### **2.3.2 De la Gestión Ejecutiva**

Existen problemas debido a que no toma los correctivos necesarios para mejorar el funcionamiento de las fábricas y a nivel administrativo.

Los correctivos que toma la Gerencia General solo son Palabras o menos, que en su mayoría no son tomados en cuenta y solo quedan en hojas. Por otro lado la gestión ejecutiva cumple con todos los derechos que tiene el trabajador, busca negocios y contratos

### **2.3.3 Del área Administrativa-Contable**

Existen demoras y retrasos en los papeles, además no poseen verdadero control de Inventarios y Cuentas por Cobrar. Existe impuntualidad en los trabajadores, un ambiente de trabajo con mucho stress y en la mayoría sin respeto hacia los demás. Los Balances no se encuentran a tiempo, lo que provoca problemas en la toma de decisiones, lo que conlleva a perder oportunidades de trabajo. Los cobros entregados en Guayaquil no son cobrados por una sola persona y además existe la sospecha que se está dando Jineteo.

### **2.3.4 Del área Productiva**

No cumple con las disposiciones de Gerencia, los partes diarios de trabajo nunca están a tiempo, lo que provoca retraso en la parte administrativa y contable. No poseen un inventario de Materias Primas lo que dan sospechas de pérdidas de las mismas. Uno de los Jefes de Planta no cumple a cabalidad con su función, lo que genera que de apoco sea aislado de las tomas de decisiones. La tecnología es subutilizada esto produce que la información este tardía y con errores.

Resumiendo la compañía posee un gran desorden a nivel administrativo lo que provoca retrasos a todo nivel y la información no sea oportuna para la toma de decisiones.

**TABLA No 4.****CUADRO DE RESUMEN DE OBSERVACIONES**

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
La ubicación de la planta permite un acceso rápido y fluido a los proveedores	Proveedores son fuertes monopolios, controlan precios y cupos.
Bajos costos de mantenimiento de materia prima no es necesario maquinaria ni equipos.	Política de inventarios de materias primas e insumos inadecuada.
Las amplias vías de acceso a la planta facilitan sus operaciones.	Desabastecimiento periódico de materias primas e insumos.
Bajos costos en recepción de materias primas e insumos, son entregados en la empresa.	No hay política adecuada de selección de proveedores para insumos y materia prima.
Buena capacidad de Compra de materia prima.	Inadecuados procedimientos de recepción de materias primas e insumos.
Control de calidad del diseño de hormigón.	Falta de capacitación al recurso humano.
Materias primas e insumos de alta calidad.	Equipos con 28 años de uso, desajustes frecuentes. Baja productividad, equipos en etapa obsolescencia
Recurso humano que opera la planta experiencia 15 años.	Daños constantes en equipos y maquinarias. Carece de políticas de mantenimiento <b>Continúa</b> →

	de maquinarias y equipos.
Producción y pruebas bajo normas de calidad INEN 1967.	Alto costo de mantenimiento y repuestos, muchos no existen en mercado local.
Amplios patios de producto final ubicados dentro de las instalaciones de la planta, elimina costos alquileres almacenado	Desperdicios en ciertas etapas de la producción
Bajos costos por estiba y almacenamiento del producto final	Falta capacitación integral a personal de la planta
Costos nulos por alquileres de bodegas para producto terminado	Descoordinación en el pedido y suministro de materia prima.
Equipo de transporte, estibado y carga (grúa) estratégicamente ubicada en planta y patio.	Falta Sistema de Información en cuanto a materia prima y producto terminado.
Marca del producto de alta reputación en el medio (distribuidoras y transmisión de energía eléctrica).	No existe programación para vehículos que entregan producto final
Producto líder del mercado nacional, alta calidad, y confiabilidad	Descoordinación en los despachos del producto.
Servicio de entrega personalizado e inmediato con los equipos adecuados.	Sistema de inventarios manual, retrasos en la actualización del mismo.
Fácil acceso a la planta para atender al comprador	No cuenta con Estructura en Marketing. <b>Continúa</b> →

Posee los recursos y la infraestructura para desarrollar esta área.	No existe política para determinar habilidades, capacitación e incentivos al personal.
	Cobertura de ventas inadecuado.
	Precio del producto más alto del mercado
	No se cuenta con estadísticas de atención al cliente.
	Poca difusión sobre los beneficios del producto

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

## 2.4 ANÁLISIS FODA

En este análisis se mira tanto el interior como el exterior de la organización. Se realiza las siguientes preguntas:

¿En qué somos fuertes?	Fortalezas (análisis interno)
¿En qué somos débiles?	Debilidades (análisis interno)
¿Qué oportunidades nos ofrece el medio externo?	Oportunidades (análisis externo)
¿Cuáles son las amenazas que se encuentran en el mercado externo?	Amenazas (análisis externo)

Sera misión de la empresa mantener y reforzar las fortalezas, corregir o eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y revertir las amenazas del mercado reforzando a la empresa o combatiendo las amenazas.

### 2.4.1 FORTALEZAS

- Experiencia y aprendizaje (F1): ELECDOR tiene un alto nivel de experiencia y aprendizaje, ya que se encuentra en el mercado por varios años. Esto permite que la compañía tenga un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y del mercado.
- Imagen corporativa (F2): La cantidad de años que tiene de vida la compañía ha permitido obtener un gran prestigio, además por tener altos estándares de calidad la compañía posee un renombre dentro de la industria de la construcción.
- Amplio Conocimiento Técnico (F3): En el personal, la mayor parte del equipo de profesionales y técnicos posee gran experiencia en la construcción y montajes electromecánicos.
- Estudios previos de revisión de proyectos (F4): Se realizan estudios de todos los proyectos para no tener contratiempos, e incurrir en aumentos de costos.
- Respaldo de ELECNOR (F5): La compañía posee respaldo de una de las más grandes multinacionales la cual es ELECNOR, lo cual otorga prestigio y una gran credibilidad.
- Flexibilidad Laboral (F6): La compañía permite a sus trabajadores desarrollar y terminar sus estudios.
- Altos índices de calidad (F7): Por ser filial de ELECNOR (España) la compañía cumple con todos los requerimientos de ley, y además su cálculo estructural es superior a todos los de su competencia.
- Experiencia de negociación (F8): La compañía tienen grandes conocimientos en negociaciones y además posee apoyo de ELECNOR.
- Servicio al cliente (F9): La compañía asesora de gran manera a sus clientes en la funcionalidad de cada uno de los productos.

### **2.4.1 OPORTUNIDADES**

- Normas ISO (O1): Estas normas ayudaran al mejoramiento continuo de la compañía, además alzarán el prestigio que posee la misma, y también esta implementación en la compañía se puede convertir en una fortaleza frente a sus competidores.
- Crecimiento Poblacional (O2): El crecimiento poblacional del Ecuador y las continuas invasiones, hace que exista cada año mayores adquisiciones de este producto, además aumenta las construcciones de subestaciones eléctricas.
- Sistema de calidad On line (O3): es un sistema de información que mediante una plataforma WEB y la utilización de dispositivos móviles, permiten realizar una gestión eficiente.
- Aumento de Gastos Gubernamentales destinados a la construcción (O4): El gobierno presente ha destinado una gran cantidad de dinero para desarrollar la construcción.

### **2.4.1 DEBILIDADES**

- Rotación del personal (D1): Desincentivo laboral por permanencia en la compañía, debido a que no existen bonos y los sueldos son los básicos, por tanto al corto y mediano plazo existe gran desmotivación.
- Mínima capacitación (D2): Existe una mínima capacitación en los altos nivel y es nula en niveles bajos y medios.
- Ausencia de Estrategia (D3): Los trabajadores solo trabajan día a día y no saben hacia donde se dirige la compañía menos sus pares. No existe departamento de planificación y menos un control de la estrategia.
- No existe un plan de marketing (D4): falta enfocarse al cliente que compra el producto,
- Información Tardía (D5): Las diferentes áreas no envían la información oportunamente para la toma de decisiones.

- No existe un buen ambiente de trabajo (D6): Dentro de la compañía existe enemistades, lo que provoca que no exista un buen desempeño laboral.
- Iliquidez (D7): No existe una buena capacidad en el área de cobranzas.
- Inventarios (D8): No existe un buen control de inventarios, además no existe inventarios de materia primas.
- No existe un método efectivo para el control de los empleados en cuanto a labor que realizan en relación a las obras.(D9)
- Los empleados no se sienten identificados con la compañía.(D10)
- El control de presupuestos de obras es ineficaz.(D11)

#### **2.4.1 AMENAZAS**

- Bajo costos de cambios en los clientes (A1): Los precios de ELECDOR son más altos que de sus competidores, lo que provoca que los clientes deciden comprar a la competencia.
- Monopolios (A2): Los proveedores de las materias primas que utiliza ELECDOR, por ser casi monopolios impones sus reglas en cuanto al pago.
- La competencia desleal (A3): Existe empresas o Ingenieros civiles que se bajan los precios de los productos para dañar el mercado.
- Corrupción (A4): Existe una gran corrupción en las empresas eléctricas lo que impacta fuertemente en las negociaciones y por ende en los resultados de la organización.
- Acciones Gubernamentales (A5): Por declaraciones del gobierno actual y acciones que han tomado con otras compañías del exterior que trabajan en el Ecuador, nuestra casa matriz ELECNOR decidió no invertir en el Ecuador hasta la finalización del presente gobierno o el cambio de políticas.

A continuación se muestra un cuadro de resumen del análisis FODA a través de la siguiente tabla.

**TABLA 5.**  
**CUADRO RESUMEN ANALISIS FODA**

<b>RESUMEN DE ANALISIS FODA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Experiencia y aprendizaje	Normas ISOs	Rotación de personal	Bajo costos de cambio de clientes
Imagen Corporativa	Crecimiento Poblacional	Mínima capacitación	Monopolios
Amplio conocimiento técnico	Sistema de Calidad On line	Ausencia de estrategia	Competencia Desleal
Estudios previos de revisión de proyectos	Aumento de gastos Gubernamentales	No existe plan de marketing	Corrupción
Respaldo de Multinacional		Información Tardía	Acciones gubernamentales
Flexibilidad laboral		Ambiente de trabajo pesado	
Altos índices de Calidad		Iliquidez	
Experiencia en negociación		Inventarios	
Servicio al cliente		Control laboral	
		Identificación del personal con ELECDOR	
		No existe control de presupuestos.	

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

## **CAPITULO 3**

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

El análisis de los estados financieros son fundamentales para el crecimiento y estabilidad de la compañía debido a que nos dan cifras, para la obtención de medidas que van relacionados con la toma de decisiones, y nos ayudarán a establecer la situación económica financiera en la que se encuentra la compañía.

#### **3.1.1 ANÁLISIS COMPARATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS)**

Los objetivos principales de los análisis comparativos son básicamente informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de la empresa, los cambios en su situación financiera, para que los diferentes usuarios que van desde el gerente de la compañía, accionistas, futuros inversores y terminando por entidades financieras, cada uno de ellos con sus necesidades, que pueden ser:

- Conocer, estudiar, comparar la situación financiera de la compañía para la evaluación de la misma.
- Evaluar la capacidad de la compañía para la generación de recursos, es decir medir su capacidad de solvencia y liquidez.
- Realizar una evaluación de los datos informativos en los estados financieros para saber si estar acorde al reflejo financiero.
- Tomar decisiones de inversión, para asegurar la rentabilidad y una recuperación de la compañía.
- Realizar un análisis del origen y características de los recursos financieros de la empresa, por ejemplo de donde proviene los recursos financieros, la forma de cómo son manejados y como se invierten.

### **3.1.1.1 ANALISIS HORIZONTAL**

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

#### **3.1.1.1.1 ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL**

##### **3.1.1.1.1.1 ANALISIS AÑO 2010 Y 2011**

Se puede observar que entre el periodo del año 2010 y el periodo del año 2011 existe un aumento del total de activos del 61.45%.

Entre las variaciones significantes entre los activos tenemos, caja y bancos con un 829.21%, en inventarios el 199.62% especialmente un 405.25% en montajes en Curso y un aumento en anticipos de clientes del 187.36%, todo esto se debe a que la compañía gano la oferta de Manageración que fue construir una línea de transmisión, por ese motivo aumento el dinero en la cuenta, y por ende se aumentó los anticipos a proveedores. También como los trabajos comenzaron a mediados del mes de abril, aumento los montajes en curso.

**TABLA No 6.**  
**BALANCE COMPARATIVO AÑO 2010-2011**

<u>BALANCES COMPARATIVOS</u>				
<u>BALANCE GENERAL</u>				
	<u>2,010</u>	<u>2,011</u>	<u>ABSOLUTO</u>	<u>PORCENTAJE</u>
<b>ACTIVOS</b>	<b>789,031.08</b>	<b>1,273,902.50</b>	<b>484,871.42</b>	<b>61.45%</b>
CAJA Y BANCOS	18,098.52	168,174.00	<b>150,075.48</b>	829.21%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>150,571.44</b>	<b>451,137.91</b>	<b>300,566.47</b>	<b>199.62%</b>
Materia Prima	28,697.59	38,765.20	<b>10,067.61</b>	35.08%
Productos Terminados	70,172.44	151,152.54	<b>80,980.10</b>	115.40%
Costos en Curso Montajes	51,701.41	261,220.17	<b>209,518.76</b>	405.25%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>510,117.24</b>	<b>518,944.45</b>	<b>8,827.21</b>	<b>1.73%</b>
Clientes	380,341.79	326,308.26	<b>(54,033.53)</b>	-14.21%
Otras cuentas por cobrar	56,290.57	40,507.08	<b>(15,783.49)</b>	-28.04%
Deudores Cias. Relacionadas	37,327.45	48,228.01	<b>10,900.56</b>	29.20%
Anticipo Proveedores	36,157.42	103,901.09	<b>67,743.67</b>	187.36%
Clientes de dudoso Cobro	40,148.39	40,391.05	<b>242.66</b>	0.60%
- Provisión Incobrables	(40,148.38)	(40,391.04)	<b>(242.66)</b>	0.60%
<b>INMOBILIZADO NETO</b>	<b>97,039.81</b>	<b>116,133.00</b>	<b>19,093.19</b>	<b>19.68%</b>
Fabrica Quito	44,237.45	61,147.45	<b>16,910.00</b>	38.23%
Fabrica Guayaquil	113,445.52	113,445.52	-	0.00%
Oficina Central	27,085.81	28,645.06	<b>1,559.25</b>	5.76%
Equipos de Montajes	248,714.86	268,985.84	<b>20,270.98</b>	8.15%
Servicios Auxiliares	81,332.37	81,332.37	-	0.00%
Terreno	4,411.45	4,411.45	-	0.00%
- Amortización Acumulada	(422,187.65)	(441,834.69)	<b>(19,647.04)</b>	4.65%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>310.15</b>	<b>310.15</b>	-	<b>0.00%</b>
<b>AJUSTES POR DIF</b>	<b>12,893.92</b>	<b>19,202.99</b>	<b>6,309.07</b>	<b>48.93%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>458,769.99</b>	<b>851,123.42</b>	<b>392,353.43</b>	<b>85.52%</b>
<b>PROVEEDORES Y ACREEDORES</b>	<b>458,769.99</b>	<b>851,123.42</b>	<b>392,353.43</b>	<b>85.52%</b>
Proveedores	107,057.90	118,888.48	<b>11,830.58</b>	11.05%
			<b>Continúa</b>	→

Cuentas por Pagar del grupo	153,357.88	141,263.81	<b>(12,094.07)</b>	-7.89%
Anticipo Clientes	132,927.72	443,054.41	<b>310,126.69</b>	233.30%
Impuesto por Pagar	27,055.23	38,336.57	<b>11,281.34</b>	41.70%
Contribuciones por pagar	33,685.08	46,183.47	<b>12,498.39</b>	37.10%
Provisiones por Pagar	4,686.18	63,396.68	<b>58,710.50</b>	1252.84%
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>330,261.09</b>	<b>422,779.08</b>	<b>92,517.99</b>	<b>28.01%</b>
Capital	128,000.00	128,000.00	-	0.00%
Reserva legal	20,152.69	26,528.83	<b>6,376.14</b>	31.64%
Reserva Facultativa	3,402.33	3,402.33	-	0.00%
Reserva Revalorización	299,723.75	299,723.75	-	0.00%
Rdos Ejer. Anteriores	(184,779.12)	(127,393.82)	<b>57,385.30</b>	-31.06%
Rdo del Ejercicio	63,761.44	92,517.99	<b>28,756.55</b>	45.10%
Aportes futura capitalización				
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>789,031.08</b>	<b>1,273,902.50</b>	<b>484,871.42</b>	<b>61.45%</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Entre los activos fijos o inmovilizado neto tenemos existe un aumento del 19.68% en el año 2011 con respecto al año 2010, y entre los cuales tenemos un aumento significativo en la fábrica Quito con un aumento del 38.23% se debe a que se adquirió una Concretera Industrial, en la Oficina Central tiene un aumento del 5.76% debido a que adquirió un nuevo equipos de computación para el área administrativa, y por último en equipos de montajes tiene un aumento del 8.15% esto se debe a que se adquirió herramientas para la obra de Manageneración.

En cuanto a los Pasivos tenemos un aumento significativo del 85.52% esto se debe principalmente a que dentro de los pasivos tenemos los anticipos clientes con un aumento del 233.30% esto es debido que para la realización del proyecto de la compañía Manageneración a ELECDOR S.A. se dio anticipo del 30% lo que genero un aumento de 250.000,00 dólares en las arcas de la compañía, en cuanto a impuestos y contribuciones aumentaron en un 41% y 37% respectivamente, esto es debido al aumento de las ventas en montajes

aumentaros los impuestos y al contratar mayor personal para montajes aumentaron las contribuciones sociales, las provisiones por pagar poseen alto aumento de 1252.84%.

Cabe recalcar que la deuda con empresas del grupo ha disminuido en un 7.89%.

En lo que se refiere al Patrimonio, lo más significativo tenemos las pérdidas de ejercicios anteriores han disminuido considerablemente y el rendimiento del ejercicio, ha aumentado en un 45% en relación al año 2010.

### **3.1.1.1.1.2 ANÁLISIS AÑO 2011 – 2012**

Los Activos disminuyeron en un 10.11% del periodo 2011 al 2012, principalmente tenemos una disminución en CAJA BANCOS con 97.99%, esto es debido a que las cuentas por cobrar a clientes han aumentado en un 47%, es decir no ha existido una gestión de cobranza, por parte de ELECDOR, en cuanto a los Inventarios, han disminuido en 12.51%, en los inventarios de Materia Prima aumentaron en un 10.06%, Productos terminados y Costos en curso han disminuido en 15.80% y 13.95% respectivamente, es debido principalmente a que la mayoría de las obras de montajes se han concluido. En referencia a las Cuentas por cobrar tenemos un aumento del 17.25% y se distribuyen de la siguiente manera, clientes con un 47% de aumento del año 2011 al 2012, las deudas con compañías relacionadas aumentan en un 28.47%, y los clientes de dudoso cobro aumentaron en más del 50%, con todos estos porcentajes podemos interpretar que la compañía tiene problemas en las cuentas por cobrar, esto hace que hayan aumentado en más del 50 por ciento las cuentas incobrables.

**TABLA No 7.**  
**BALANCE COMPARATIVO AÑO 2011-2012**

<b>BALANCES COMPARATIVOS</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>1,273,902.50</b>	<b>1,145,074.54</b>	<b>(128,827.96)</b>	<b>-10.11%</b>
CAJA Y BANCOS	168,174.00	3,380.47	<b>(164,793.53)</b>	-97.99%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>451,137.91</b>	<b>394,717.94</b>	<b>(56,419.97)</b>	<b>-12.51%</b>
Materia Prima	38,765.20	42,666.77	<b>3,901.57</b>	10.06%
Productos Terminados	151,152.54	127,273.97	<b>(23,878.57)</b>	-15.80%
Costos en Curso Montajes	261,220.17	224,777.20	<b>(36,442.97)</b>	-13.95%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>518,944.45</b>	<b>608,474.63</b>	<b>89,530.18</b>	<b>17.25%</b>
Clientes	326,308.26	479,778.51	<b>153,470.25</b>	47.03%
Otras cuentas por cobrar	40,507.08	46,408.95	<b>5,901.87</b>	14.57%
Deudores Cias. Relacionadas	48,228.01	61,960.51	<b>13,732.50</b>	28.47%
Anticipo Proveedores	103,901.09	20,326.65	<b>(83,574.44)</b>	-80.44%
Clientes de dudoso Cobro	40,391.05	61,311.31	<b>20,920.26</b>	51.79%
- Provisión Incobrables	(40,391.04)	(61,311.30)	<b>(20,920.26)</b>	51.79%
<b>INMOBILIZADO NETO</b>	<b>116,133.00</b>	<b>137,493.91</b>	<b>21,360.91</b>	<b>18.39%</b>
Fabrica Quito	61,147.45	61,147.45	-	0.00%
Fabrica Guayaquil	113,445.52	114,155.52	<b>710.00</b>	0.63%
Oficina Central	28,645.06	34,383.17	<b>5,738.11</b>	20.03%
Equipos de Montajes	268,985.84	285,213.81	<b>16,227.97</b>	6.03%
Servicios Auxiliares	81,332.37	107,332.37	<b>26,000.00</b>	31.97%
Terreno	4,411.45	4,411.45	-	0.00%
- Amorti Acumulada	(441,834.69)	(469,149.86)	<b>(27,315.17)</b>	6.18%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>310.15</b>	<b>310.15</b>	-	<b>0.00%</b>
<b>AJUSTES POR DIF</b>	<b>19,202.99</b>	<b>697.44</b>	<b>(18,505.55)</b>	<b>-96.37%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>851,123.42</b>	<b>655,780.36</b>	<b>(195,343.06)</b>	<b>-22.95%</b>
<b>PROVEEDORES Y ACREEDORES</b>	<b>851,123.42</b>	<b>655,780.36</b>	<b>(195,343.06)</b>	<b>-22.95%</b>
Proveedores	118,888.48	238,585.44	<b>119,696.96</b>	100.68%
Cuentas por Pagar del grupo	141,263.81	154,672.46	<b>13,408.65</b>	9.49%
			<b>Continúa</b>	→

Anticipo Clientes	443,054.41	53,962.77	<b>(389,091.64)</b>	-87.82%
Impuesto por Pagar	38,336.57	34,377.13	<b>(3,959.44)</b>	-10.33%
Contribuciones por pagar	46,183.47	43,212.54	<b>(2,970.93)</b>	-6.43%
Provisiones por Pagar	63,396.68	130,970.02	<b>67,573.34</b>	106.59%
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>422,779.08</b>	<b>489,294.18</b>	<b>66,515.10</b>	<b>15.73%</b>
Capital	128,000.00	128,000.00	-	0.00%
Reserva legal	26,528.83	35,780.63	<b>9,251.80</b>	34.87%
Reserva Facultativa	3,402.33	3,402.33	-	0.00%
Reserva Revalorización	299,723.75	299,723.75	-	0.00%
Rdos Ejer, Anteriores	(127,393.82)	(44,127.63)	<b>83,266.19</b>	65.36%
Rdo del Ejercicio	92,517.99	66,515.10	<b>(26,002.89)</b>	-28.11%
Aportes futura capitalización				
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>1,273,902.50</b>	<b>1,145,074.54</b>	<b>(128,827.96)</b>	<b>-10.11%</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

En cuanto al inmovilizado neto o activo fijo, han aumentado en un 18.39% principalmente en 20.03% en la oficina central, en la compra de equipo de computación y comunicación. Un 6.03% han aumentado en equipos de montaje y el rubro de mayor aumento es el de servicios auxiliares con un 31.97% con la compra de un vehículos de montajes, esto se da principalmente para mejorar la capacidad productiva de la compañía.

En cuanto a los Pasivos, han disminuido en un 22.95% las principales variaciones se encuentran en Proveedores con un aumento del 100.68%, lo que indica que la empresa ha generado una buena gestión de pagos debido a que ampliado el vencimiento de sus pagos, la cuenta de anticipos clientes ha disminuido en un 87.82% que es el valor más alto de los activos, la disminución se debe a que las obras en montajes han disminuido en una gran cantidad y estos obras emiten una gran cantidad de anticipos.

En lo que se refiere al Patrimonio, lo más significativo tenemos las pérdidas de ejercicios anteriores han aumentado en un 15.23% y el rendimiento

del ejercicio, ha disminuido en un 28.11% en relación al año 2011 pero el aumento del patrimonio se debe a que se capitalizó el rendimiento del año anterior.

### **3.1.1.1.1.3 ANÁLISIS AÑO 2012 – 2013**

Los activos del año 2013 bajaron en un 5.31% en comparación con el año 2012, entre sus principales variaciones tenemos caja bancos con un aumento del 3139.11% principalmente el aumento se da debido que al final del año se recibió la paga por una obra en montajes y otros cobros, en cuanto a los inventarios existe una reducción del 54,91% en las variaciones tenemos, la materia prima un aumento del 66,06% lo que implica que la materia prima no está siendo utilizada adecuadamente, la productos terminados y costos en cursos de montajes disminuyeron en un 72.09% y 68.15% respectivamente, en cuanto a las Cuentas por Cobrar aumentaron en un 6.63% las principales variaciones tenemos en otras cuentas por cobrar con un aumento más del 100%, las deudas por cobrar con compañías relacionadas han disminuido considerablemente en un 84.51%, y los anticipos proveedores aumentaron en un 197% que es 40117.23 U.S.D. Se debe a que se comenzó una línea para la E.E. El Oro (La iberia primavera) y se suspendió por el invierno, lo que se entregó anticipo a proveedores para la construcción de la obra, por último se tiene una variación pequeña en cuanto a clientes del 1.26% en aumento del año 2012 al 2013, lo que significa que no existe una buena gestión de cobranzas.

TABLA No 8.

**BALANCE COMPARATIVO AÑO 2012-2013**

<b>BALANCES COMPARATIVOS</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>1,145,074.54</b>	<b>1,084,233.62</b>	<b>(60,840.92)</b>	<b>-5.31%</b>
CAJA Y BANCOS	3,380.47	109,497.13	<b>106,116.66</b>	3139.11%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>394,717.94</b>	<b>177,975.13</b>	<b>(216,742.81)</b>	<b>-54.91%</b>
Materia Prima	42,666.77	70,854.25	<b>28,187.48</b>	66.06%
Productos Terminados	127,273.97	35,524.24	<b>(91,749.73)</b>	-72.09%
Costos en Curso Montajes	224,777.20	71,596.64	<b>(153,180.56)</b>	-68.15%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>608,474.63</b>	<b>648,807.38</b>	<b>40,332.75</b>	<b>6.63%</b>
Clientes	479,778.51	485,816.73	<b>6,038.22</b>	1.26%
Otras cuentas por cobrar	46,408.95	92,946.76	<b>46,537.81</b>	100.28%
Deudores Cias. Relacionadas	61,960.51	9,600.00	<b>(52,360.51)</b>	-84.51%
Anticipo Proveedores	20,326.65	60,443.88	<b>40,117.23</b>	197.36%
Clientes de dudoso Cobro	61,311.31	61,311.31	-	0.00%
- Provisión Incobrables	(61,311.30)	(61,311.30)	-	0.00%
<b>INMOBILIZADO NETO</b>	<b>137,493.91</b>	<b>143,118.33</b>	<b>5,624.42</b>	<b>4.09%</b>
Fabrica Quito	61,147.45	71,763.51	<b>10,616.06</b>	17.36%
Fabrica Guayaquil	114,155.52	114,155.52	-	0.00%
			<b>Continúa</b>	→

Oficina Central	34,383.17	34,383.17	-	0.00%
Equipos de Montajes	285,213.81	285,849.22	<b>635.41</b>	0.22%
Servicios Auxiliares	107,332.37	128,610.50	<b>21,278.13</b>	19.82%
Terreno	4,411.45	4,411.45	-	0.00%
- Amorti Acumulada	(469,149.86)	(496,055.04)	<b>(26,905.18)</b>	5.73%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>310.15</b>	<b>310.15</b>	-	<b>0.00%</b>
<b>AJUSTES POR DIF</b>	<b>697.44</b>	<b>4,525.50</b>	<b>3,828.06</b>	<b>548.87%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>655,780.36</b>	<b>554,637.86</b>	<b>(101,142.50)</b>	<b>-15.42%</b>
<b>PROVEEDORES Y ACREEDORES</b>	<b>655,780.36</b>	<b>554,637.86</b>	<b>(101,142.50)</b>	<b>-15.42%</b>
Proveedores	238,585.44	307,664.68	<b>69,079.24</b>	28.95%
Cuentas por Pagar del grupo	154,672.46	125,932.17	<b>(28,740.29)</b>	-18.58%
Anticipo Clientes	53,962.77	41,488.55	<b>(12,474.22)</b>	-23.12%
Impuesto por Pagar	34,377.13	33,962.20	<b>(414.93)</b>	-1.21%
Contribuciones por pagar	43,212.54	26,047.23	<b>(17,165.31)</b>	-39.72%
Provisiones por Pagar	130,970.02	19,543.03	<b>(111,426.99)</b>	-85.08%
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>489,294.18</b>	<b>529,595.76</b>	<b>40,301.58</b>	<b>8.24%</b>
Capital	128,000.00	128,000.00	-	0.00%
Reserva legal	35,780.63	42,432.14	<b>6,651.51</b>	18.59%
Reserva Facultativa	3,402.33	3,402.33	-	0.00%
Reserva Revalorización	299,723.75	299,723.75	-	0.00%
Rdos Ejer, Anteriores	(44,127.63)	15,735.96	<b>59,863.59</b>	135.66%
			<b>Continúa</b>	→

Rdo del Ejercicio	66,515.10	(83,698.42)	<b>(150,213.52)</b>	-225.83%
Aportes futura capitalización		124,000.00	<b>124,000.00</b>	
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>1,145,074.54</b>	<b>1,084,233.62</b>	<b>(60,840.92)</b>	<b>-5.31%</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

En cuanto del inmovilizado neto o activos fijos, existe un aumento del 4.09% del año 2012 al 2013, que se da principalmente en la fábrica quito con aumento del 17.36% que son adecuaciones que se realizaron en la fábrica de quito, como mejora de oficinas y comedor, un aumento del 19.82% en servicios auxiliares que fueron arreglos de los vehículos.

Los Pasivos disminuyeron en un 15.42% y sus principales cuentas que variaron fueron los proveedores ya que aumentaron en un 28.95 % del año 2012 al 2013, las cuentas por pagar al grupo disminuyeron en 18,58%, los anticipos clientes disminuyeron en un 23.12% debido a que la obra que esta en ejecución es la de la E.E. El Oro y quedo suspendida en el 2013 por el invierno por lo que no se pudo disminuir el anticipo, las contribuciones por pagar disminuyeron significativamente en un 39.72% debido a que las obras grandes de los años anteriores terminaron lo que provoco que el personal disminuya por último las provisiones por pagar fueron pagadas lo que provoco que disminuya esta cuenta significativamente en un 85.08%.

En lo que se refiere al Patrimonio, lo más significativo tenemos los rendimientos de los ejercicios anteriores han mejorado de manera que han pasado a ser positivos con una variación del 135% y el rendimiento del ejercicio, ha sido negativo obteniendo perdida la variación es de 225.83%.

### 3.1.1.1.2 ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

#### 3.1.1.1.2.1 ANALISIS AÑO 2010-2013

TABLA No 9.

#### BALANCES DE RESULTADOS COMPARATIVOS

BALANCES COMPARATIVOS										
ESTADO DE RESULTADOS										
	2,010	2,011	ABSOLUTO	%	2,012	ABSOLUTO	%	2,013	ABSOLUTO	%
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos por Fabricación de postes	1,169,833.56	1,289,763.89	119,930.33	10.25%	1,360,961.35	71,197.46	5.52%	1,725,111.32	364,149.97	26.76%
Ingresos por Montaje	575,201.93	849,685.76	274,483.83	47.72%	3,301,859.21	2,452,173.45	288.60%	599,614.52	(2,702,244.69)	-81.84%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,745,035.49</b>	<b>2,139,449.65</b>	<b>394,414.16</b>	<b>22.60%</b>	<b>4,662,820.56</b>	<b>2,523,370.91</b>	<b>117.94%</b>	<b>2,324,725.84</b>	<b>(2,338,094.72)</b>	<b>-50.14%</b>
<b>COSTOS</b>										
Costos de postes	966,705.80	1,080,438.26	113,732.46	11.76%	1,177,386.33	96,948.07	8.97%	1,506,373.01	328,986.68	27.94%
Costos de Montaje	483,110.95	681,441.72	198,330.77	41.05%	3,092,850.78	2,411,409.06	353.87%	631,033.39	(2,461,817.39)	-79.60%
Servicios Auxiliares	27,662.55	29,334.71	1,672.16	6.04%	31,350.40	2,015.69	6.87%	36,497.18	5,146.78	16.42%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1,477,479.30</b>	<b>1,791,214.69</b>	<b>313,735.39</b>	<b>21.23%</b>	<b>4,301,587.51</b>	<b>2,510,372.82</b>	<b>140.15%</b>	<b>2,173,903.58</b>	<b>(2,127,683.93)</b>	<b>-49.46%</b>
									Continúa	→

<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>267,556.19</b>	<b>348,234.96</b>	<b>80,678.77</b>	<b>30.15%</b>	<b>361,233.05</b>	<b>12,998.09</b>	<b>3.73%</b>	<b>150,822.26</b>	<b>(210,410.79)</b>	<b>-58.25%</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA</b>										
Generales	151,702.11	177,781.74	26,079.63	<b>17.19%</b>	198,496.46	20,714.72	<b>11.65%</b>	204,169.17	5,672.71	<b>2.86%</b>
Ventas	15,647.82	14,208.02	(1,439.80)	<b>-9.20%</b>	47,581.58	33,373.56	<b>234.89%</b>	26,066.40	(21,515.18)	<b>-45.22%</b>
<b>TOTAL G. ESTRUCTURA</b>	<b>167,349.93</b>	<b>191,989.76</b>	24,639.83	<b>14.72%</b>	<b>246,078.04</b>	<b>54,088.28</b>	<b>28.17%</b>	<b>230,235.57</b>	(15,842.47)	<b>-6.44%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>100,206.26</b>	<b>156,245.20</b>	<b>56,038.94</b>	<b>55.92%</b>	<b>115,155.01</b>	<b>(41,090.19)</b>	<b>-26.30%</b>	<b>(79,413.31)</b>	<b>(194,568.32)</b>	<b>168.96%</b>
<b>ATÍPICOS</b>										
OTROS INGRESOS		1,352.04	1,352.04		10,147.22	8,795.18	<b>650.51%</b>	4,419.88	(5,727.34)	<b>-56.44%</b>
INTERESES	(4,819.39)	(3,216.94)	1,602.45	<b>-33.25%</b>	(14,032.17)	(10,815.23)	<b>336.20%</b>	(4,527.29)	9,504.88	<b>-67.74%</b>
OTROS	5,197.08	(8,980.48)	(14,177.56)	<b>-272.80%</b>	(5,198.45)	3,782.03	<b>-42.11%</b>	(4,177.70)	1,020.75	<b>-19.64%</b>
<b>TOTAL ATÍPICOS</b>	<b>377.69</b>	<b>(10,845.38)</b>	<b>(11,223.07)</b>	<b>2971.50%</b>	<b>(9,083.40)</b>	<b>1,761.98</b>	<b>-16.25%</b>	<b>(4,285.11)</b>	<b>4,798.29</b>	<b>-52.82%</b>
<b>RESULTADO TOTAL</b>	<b>100,583.95</b>	<b>145,399.82</b>	<b>44,815.87</b>	<b>44.56%</b>	<b>106,071.61</b>	<b>(39,328.21)</b>	<b>-27.05%</b>	<b>(83,698.42)</b>	<b>(189,770.03)</b>	<b>178.91%</b>
<b>APLICACIÓN DE RESULTADOS</b>										
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	15,087.59	21,809.97	6,722.38	<b>44.56%</b>	15,910.74	(5,899.23)	<b>-27.05%</b>	-	(15,910.74)	<b>100.00%</b>
IMPUESTO A LA									<b>Continúa</b>	<b>→</b>

RENTA	21,374.09	30,897.46	9,523.37	44.56%	22,540.22	(8,357.24)	-27.05%	-	(22,540.22)	100.00%
<b>TOTAL APLICACIÓN</b>	<b>36,461.68</b>	<b>52,707.43</b>	<b>16,245.75</b>	<b>44.56%</b>	<b>38,450.96</b>	<b>(14,256.48)</b>	<b>-27.05%</b>	-	<b>(38,450.96)</b>	<b>100.00%</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>64,122.27</b>	<b>92,692.39</b>	<b>28,570.12</b>	<b>44.56%</b>	<b>67,620.65</b>	<b>(25,071.73)</b>	<b>-27.05%</b>	<b>(83,698.42)</b>	<b>(151,319.07)</b>	<b>223.78%</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Podemos observar que los ingresos de fabricación han ido aumentando no equitativamente de un año a otro, así observamos que el año 2010 al 2011 subió un 10% y al 2012 subió un 5% y al 2013 subió un 26%, en cuanto a los ingresos a los montajes en el 2012 se incrementó considerablemente un 288% para el 2013 de crecer en un -81% de esto podemos decir que el mejor año de la compañía fue en el 2012 debido a los montajes, pero para los ingresos en fabricación el mejor año es el 2013. En cuanto a los Costos de ventas debemos analizarlos en por separado, ya que el de fabricación y el de montajes van aumentando o disminuyendo de acuerdo a sus naturaleza, Los costos de fabricación han ido aumentando hasta llegar a pasar a los ingresos, podemos ver que en el 2011 frente al 2012 se tiene una aumento de un costo del 11.76% frente a un aumento del 10.25% de los ingresos, es decir estamos perdiendo en los ingresos un 1% debido a que por los aumentos de mano de obra y materia prima no se a podido incrementar en el precio del producto, en cuanto al costos de montajes tiene un aumento del 41.05% del 2010 al 2011 frente a los ingresos que poseen un aumento del 47.72%, es decir tiene una ganancia del 6%, para el 2012 frente al 2011 se tiene un aumento del costo del 353% frente a los ingresos que tiene un aumento del 288% por lo que se puede observar se tiene una pérdida de un 65%, para llegar al 2013 frente al 2012 se tiene una disminución del 79.60% frente a los ingresos de los 81.84% teniendo una mejora considerable, estos problemas se presentan principalmente, por que no están bien desarrollados los presupuestos de las obras, lo que hace incurrir en costos y gastos que no se encontraban considerados.

Como consecuencia de los descrito anteriormente, observamos que el margen bruto o utilidad bruta en ventas para el 2011 con respecto al 2010 tiene un aumento del 30% y para el 2012 se tiene un aumento del 3% a pesar que han aumentado los ingresos, y para el 2013 se tiene una pérdida del 58%.

En cuanto a los gastos administrativos del 2011 frente al 2010, se tiene un aumento del 17.19% y para el 2012 se tiene un aumento del 11.65% y para el 2013 se tiene un aumento del 2.86%, todos estos aumentos son debido a los incrementos salariales, y aumentos de personal para el cumplimiento de sus trabajos, para los gastos de ventas podemos observar que en el 2011 frente al 2010 se tiene un disminución del 9% y para el 2012 se posee un aumento del 234% y para el 2013 existe un decremento del 45% esto se debe que la compañía no tiene una buena gestión de ventas, los gastos se van realizando de acuerdo al aumento de obras en montajes por esa razón en el 2012 existe una incremento considerable en el gasto de ventas.

Los gastos atípicos dentro de los cuales encontramos a los financieros y otros gastos, podemos observar que en el 2011 frente al 2010 se tiene una pérdida más del 2000%, en el 2012 reduciendo un 16% y en el 2013 se reduce un 50%, esto indica que la compañía tiende a tener pérdidas financieras grandes en porcentajes que han ido mejorando con los años, pero a nivel de valores absolutos son aceptable ya que no superan los 12000.00 U.S.D. en ningún año.

Podemos observar que la utilidad de la compañía ha ido bajando desde el año 2011 hasta el 2013, pero del 2010 al 2011 se tiene un incremento del 44% para después en el 2012 bajar en un 26% y para llegar a una pérdida en el 2013 bajando en un 233%.

### **3.1.1.2 ANALISIS VERTICAL**

Es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. El objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a

interpretar dicha información. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo

### 3.1.1.2.1 ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL DE ELECDOR PERIODO 2010-2013

TABLA No 10

#### ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

BALANCES COMPARATIVOS												
BALANCE GENERAL												
	2,010	%		2,011	%		2,012	%		2,013	%	
<b>ACTIVOS</b>	<b>789,031.08</b>			<b>1,273,902.50</b>			<b>1,145,074.54</b>			<b>1,084,233.62</b>		
CAJA Y BANCOS	18,098.52		2.29%	168,174.00		13.20%	3,380.47		0.30%	109,497.13		10.10%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>150,571.44</b>		<b>19.08%</b>	<b>451,137.91</b>		<b>35.41%</b>	<b>394,717.94</b>		<b>34.47%</b>	<b>177,975.13</b>		<b>16.41%</b>
Materia Prima	28,697.59	19.06%	3.64%	38,765.20	8.59%	3.04%	42,666.77	10.81%	3.73%	70,854.25	39.81%	6.53%
Productos Terminados	70,172.44	46.60%	8.89%	151,152.54	33.50%	11.87%	127,273.97	32.24%	11.11%	35,524.24	19.96%	3.28%
Costos en Curso Montajes	51,701.41	34.34%	6.55%	261,220.17	57.90%	20.51%	224,777.20	56.95%	19.63%	71,596.64	40.23%	6.60%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>510,117.24</b>		<b>64.65%</b>	<b>518,944.45</b>		<b>40.74%</b>	<b>608,474.63</b>		<b>53.14%</b>	<b>648,807.38</b>		<b>59.84%</b>
Clientes	380,341.79	74.56%	48.20%	326,308.26	62.88%	25.61%	479,778.51	78.85%	41.90%	485,816.73	74.88%	44.81%
										<b>Continúa</b>	→	

Otras cuentas por cobrar	56,290.57	11.03%	7.13%	40,507.08	7.81%	3.18%	46,408.95	7.63%	4.05%	92,946.76	14.33%	8.57%
Deudores Cias. Limitadas	37,327.45	7.32%	4.73%	48,228.01	9.29%	3.79%	61,960.51	10.18%	5.41%	9,600.00	1.48%	0.89%
Anticipo Proveedores	36,157.42	7.09%	4.58%	103,901.09	20.02%	8.16%	20,326.65	3.34%	1.78%	60,443.88	9.32%	5.57%
Clientes de dudoso Cobro	148.39	7.87%	5.09%	40,391.05	7.78%	3.17%	61,311.31	10.08%	5.35%	61,311.31	9.45%	5.65%
- Provisión Incobrables	(40,148.38)	-7.87%	-5.09%	(40,391.04)	-7.78%	-3.17%	(61,311.30)	-10.08%	-5.35%	(61,311.30)	-9.45%	-5.65%
<b>INMOBILIZADO NETO</b>	<b>97,039.81</b>		<b>12.30%</b>	<b>116,133.00</b>		<b>9.12%</b>	<b>137,493.91</b>		<b>12.01%</b>	<b>143,118.33</b>		<b>13.20%</b>
Fabrica Quito	44,237.45	45.59%	5.61%	61,147.45	52.65%	4.80%	61,147.45	44.47%	5.34%	71,763.51	50.14%	6.62%
Fabrica Guayaquil	113,445.52	116.91%	14.38%	113,445.52	97.69%	8.91%	114,155.52	83.03%	9.97%	114,155.52	79.76%	10.53%
Oficina Central	27,085.81	27.91%	3.43%	28,645.06	24.67%	2.25%	34,383.17	25.01%	3.00%	34,383.17	24.02%	3.17%
Equipos de Montajes	248,714.86	256.30%	31.52%	268,985.84	231.62%	21.12%	285,213.81	207.44%	24.91%	285,849.22	199.73%	26.36%
Servicios Auxiliares	81,332.37	83.81%	10.31%	81,332.37	70.03%	6.38%	107,332.37	78.06%	9.37%	128,610.50	89.86%	11.86%
Terreno	4,411.45	4.55%	0.56%	4,411.45	3.80%	0.35%	4,411.45	3.21%	0.39%	4,411.45	3.08%	0.41%
- Amorti Acumulada	(422,187.65)	435.07%	53.51%	(441,834.69)	380.46%	34.68%	(469,149.86)	341.22%	40.97%	(496,055.04)	346.60%	45.75%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>310.15</b>		<b>0.04%</b>	<b>310.15</b>		<b>0.02%</b>	<b>310.15</b>		<b>0.03%</b>	<b>310.15</b>		<b>0.03%</b>
<b>AJUSTES POR DIF</b>	<b>12,893.92</b>		<b>1.63%</b>	<b>19,202.99</b>		<b>1.51%</b>	<b>697.44</b>		<b>0.06%</b>	<b>4,525.50</b>		<b>0.42%</b>
										<b>Continúa</b>	<b>→</b>	

<b>PASIVOS</b>	<b>458,769.99</b>			<b>851,123.42</b>			<b>655,780.36</b>			<b>554,637.86</b>		
<b>PROVEEDORES Y ACREEDORES</b>	<b>458,769.99</b>		<b>58.14%</b>	<b>851,123.42</b>		<b>66.81%</b>	<b>655,780.36</b>		<b>57.27%</b>	<b>554,637.86</b>		<b>51.15%</b>
Proveedores	107,057.90	23.34%	13.57%	118,888.48	13.97%	9.33%	238,585.44	36.38%	20.84%	307,664.68	55.47%	28.38%
Cuentas por Pagar del grupo	153,357.88	33.43%	19.44%	141,263.81	16.60%	11.09%	154,672.46	23.59%	13.51%	125,932.17	22.71%	11.61%
Anticipo Clientes	132,927.72	28.97%	16.85%	443,054.41	52.06%	34.78%	53,962.77	8.23%	4.71%	41,488.55	7.48%	3.83%
Impuesto por Pagar	27,055.23	5.90%	3.43%	38,336.57	4.50%	3.01%	34,377.13	5.24%	3.00%	33,962.20	6.12%	3.13%
Contribuciones por pagar	33,685.08	7.34%	4.27%	46,183.47	5.43%	3.63%	43,212.54	6.59%	3.77%	26,047.23	4.70%	2.40%
Provisiones por Pagar	4,686.18	1.02%	0.59%	63,396.68	7.45%	4.98%	130,970.02	19.97%	11.44%	19,543.03	3.52%	1.80%
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>330,261.09</b>		<b>41.86%</b>	<b>422,779.08</b>		<b>33.19%</b>	<b>489,294.18</b>		<b>42.73%</b>	<b>529,595.76</b>		<b>48.85%</b>
Capital	128,000.00	38.76%	16.22%	128,000.00	30.28%	10.05%	128,000.00	26.16%	11.18%	128,000.00	24.17%	11.81%
Reserva legal	20,152.69	6.10%	2.55%	26,528.83	6.27%	2.08%	35,780.63	7.31%	3.12%	42,432.14	8.01%	3.91%
Reserva Facultativa	3,402.33	1.03%	0.43%	3,402.33	0.80%	0.27%	3,402.33	0.70%	0.30%	3,402.33	0.64%	0.31%
Reserva Revalorización	299,723.75	90.75%	37.99%	299,723.75	70.89%	23.53%	299,723.75	61.26%	26.18%	299,723.75	56.59%	27.64%
										<b>Continúa</b>	<b>→</b>	

Rdos Ejer. Anteriores	(184,779.12)	-55.95%	- 23.42%	(127,393.82)	-30.13%	10.00%	(44,127.63)	-9.02%	-3.85%	15,735.96	2.97%	1.45%
Rdo del Ejercicio	63,761.44	19.31%	8.08%	92,517.99	21.88%	7.26%	66,515.10	13.59%	5.81%	(83,698.42)	-15.80%	-7.72%
Aportes futura capitalización										124,000.00	23.41%	11.44%
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>789,031.08</b>		<b>100%</b>	<b>1,273,902.50</b>		<b>100%</b>	<b>1,145,074.54</b>		<b>100%</b>	<b>1,084,233.62</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

De la revisión del balance general de la compañía podemos observar que los activos han evolucionado de manera irregular puesto que para el año 2010 al 2011 hubo un aumento más del 60% pero para el año 2013 se puede observar que existe un descenso del 18% aproximadamente. La estructura de los activos de la compañía determina que los activos corrientes u operativos tienen el peso mayor que los activos fijos o productivos, con una tendencia a mantenerse en el mismo nivel;

La porcentaje de variación de los activos corrientes, sobre el total de activos es muy importante ya que ha pasado desde el 2010 con un 86.03% hasta llegar al 2013 86.35%, dentro de los rubros de mayor significación tenemos a las cuentas por cobrar y los inventarios. Las cuentas por cobrar representan un 60% aproximadamente de los activos, siendo el rubro más significativo, teniendo su nivel más bajo en el 2011 con un 40.74% y el más alto en el 2004 con un 64.65%. Los inventarios representan al 2013 un 16.47% teniendo el más alto en el 2011 con un 35.41% y el más bajo fue en el 2013, la influencia de los inventarios es normal debido a que en la industria maneja materias primas, costos en curso de montajes y productos terminados, se manejan bajos inventarios debido a que se utilizan de acuerdo a las necesidades de la compañía.

En cuanto a los activos fijos o al inmovilizado neto tiene una tendencia al alza, esto es debido a que los activos fijos se han ido adquiriendo de acuerdo a la necesidad, y el principal rubro que ha aumentado son los equipos de montaje que son utilizados para las obras de campo por lo general.

Analizando los pasivos podemos observar que estos representan un 52% aproximadamente del total de activos, y la relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes es buena debido que existe un buen manejo del capital del trabajo que es alrededor del 1.6 veces, entre los pasivos de mayor importancia tenemos a los proveedores que ha ido subiendo desde el 2010 del 13.57% hasta llegar al 2013 con un 28.38% sobre los activos y en el 2013 llegando a ser un el rubro de mayor representación sobre los pasivos y acreedores con un 55.47%. Y el siguiente rubro de mayor importancia son las cuentas del grupo que desde el 2010 hasta el 2013 no tienen variación significativo en valores absolutos y al final del 2013 poseen un 11.67% sobre los activos, y por último los anticipos clientes que han ido variando

significativamente dependiendo de las obras que se están realizando en ese momento por ende tenemos en el año 2005 representando con un 52% el mayor porcentaje, y en el 2013 con un 7.48% siendo el de menor sobre los proveedores.

En cuanto del patrimonio representa para el 2013 un 48.85% sobre los activos, y el aporte de los accionistas en valores absolutos no han cambiado del 2010 al 2012 pero existe un aporte futura capitalización par el 2013 que representa un 11.44% sobre los activos, otro rubro que ha ido aumentando constantemente es la reserva legal en valores absolutos pero a la viceversa en términos de porcentaje a bajando constantemente desde el 2010 con un 6% hasta el 2013 con un 3%, un rubro de gran significancia son los rendimientos ejercicios anteriores, que en el 2010 teniendo un saldo negativo con un -55.45% llegando a ser positivo en el 2013 hasta llegar un 1.45%. Debemos recalcar que en el año 2013 se puede observar que se tiene la única pérdida en valores absolutos es por 83500 y en porcentaje -7.72% sobre los activos.

### 3.1.1.2.2 ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS DE ELECDOR PERIODO 2010-2013

TABLA No 11.

#### ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

BALANCES COMPARATIVOS								
ESTADO DE RESULTADOS								
	2,010		2,011		2,012		2,013	
<b>INGRESOS</b>								
Ingresos por Fabricación	1,169,833.56	67.04%	1,289,763.89	60.28%	1,360,961.35	29.19%	1,725,111.32	74.21%
Ingresos por Montaje	575,201.93	32.96%	849,685.76	39.72%	3,301,859.21	70.81%	599,614.52	25.79%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,745,035.49</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,139,449.65</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,662,820.56</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,324,725.84</b>	<b>100.00%</b>
<b>COSTOS</b>								
Costos de postes	966,705.80	55.40%	1,080,438.26	50.50%	1,177,386.33	25.25%	1,506,373.01	64.80%
Costos de Montaje	483,110.95	27.68%	681,441.72	31.85%	3,092,850.78	66.33%	631,033.39	27.14%
Servicios Auxiliares	27,662.55	1.59%	29,334.71	1.37%	31,350.40	0.67%	36,497.18	1.57%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1,477,479.30</b>	<b>84.67%</b>	<b>1,791,214.69</b>	<b>83.72%</b>	<b>4,301,587.51</b>	<b>92.25%</b>	<b>2,173,903.58</b>	<b>93.51%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>267,556.19</b>	<b>15.33%</b>	<b>348,234.96</b>	<b>16.28%</b>	<b>361,233.05</b>	<b>7.75%</b>	<b>150,822.26</b>	<b>6.49%</b>
Generales	151,702.11	8.69%	177,781.74	8.31%	198,496.46	4.26%	204,169.17	8.78%
Ventas	15,647.82	0.90%	14,208.02	0.66%	47,581.58	1.02%	26,066.40	1.12%
<b>TOTAL G. ESTRUCTURA</b>	<b>167,349.93</b>	<b>9.59%</b>	<b>191,989.76</b>	<b>8.97%</b>	<b>246,078.04</b>	<b>5.28%</b>	<b>230,235.57</b>	<b>9.90%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>100,206.26</b>	<b>5.74%</b>	<b>156,245.20</b>	<b>7.30%</b>	<b>115,155.01</b>	<b>2.47%</b>	<b>(79,413.31)</b>	<b>-3.42%</b>
<b>ATIPICOS</b>								
OTROS INGRESOS		0.00%	1,352.04	0.06%	10,147.22	0.22%	4,419.88	0.19%
INTERESES	(4,819.39)	-0.28%	(3,216.94)	-0.15%	(14,032.17)	-0.30%	(4,527.29)	-0.19%
OTROS	5,197.08	0.30%	(8,980.48)	-0.42%	(5,198.45)	-0.11%	(4,177.70)	-0.18%
<b>TOTAL ATIPICOS</b>	<b>377.69</b>	<b>0.02%</b>	<b>(10,845.38)</b>	<b>-0.51%</b>	<b>(9,083.40)</b>	<b>-0.19%</b>	<b>(4,285.11)</b>	<b>-0.18%</b>

Fuente: Elecno. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Se tomó como base las ventas netas realizadas en los diferentes periodos con un porcentaje de 100, se procedió a realizar el análisis de los principales grupos de gastos del estado de resultados de la Compañía. Las ventas netas se dividen en dos grupos por fabricación y por montajes, los ingresos por fabricación han ido aumentando constantemente en valores absolutos, en el 2010 comenzó con un 67% y llegando al 2013 con un 74% pero tiene un gran descenso en el 2012 debido a que los ingresos por montajes en valores absolutos superan en 2.3 veces los ingresos por fabricación, a diferencia de los ingresos de los montajes no tiene un ingreso constante podemos ver que comienza con 32.96% en el 2010 y terminando en el 2013 con un 25.79%.

En cuanto a los costos de ventas de fabricación desde del 2010 hasta el 2013 han ido aumentando constantemente que no han sido aumentados al precio de venta del producto y por ende ha ido disminuyendo la utilidad en la fabricación, el costo de mayor representación fue en el 2012 con un 25.25% frente a un 29.19% de los ingresos de fabricación, por otro lado los costos de montajes desde el 2010 al 2013 han ido aumentando según la cantidad de ingresos por montajes pero en último año se tiene una pérdida del 4% en montajes. En relación al costo de servicios se reparte para los dos tipos de ingresos debido a que este tipo de servicios se utilizan en los ingresos, su costo mayor fue en el 2010 y 2013 con 1.59% y 1.57%.

Los gastos administrativos han ido aumentando constantemente, desde el 2010 con un 8.69% hasta un el 2013 con 8.71%, en relación a las ventas netas, en cuanto a los gastos de ventas han ido aumentando contantemente en relación de las ventas netas teniendo su valor más alto en el 2013 con el 1.12%, pero en valores absolutos se tenemos que en el 2010 es el mes de más alto gasto con un valor de 26066.40U.S.D. Debido a los gastos en montajes.

Los gastos atípicos o financieros desde el 2010 hasta el 2013 no llegan a sobrepasar el 1%, teniendo su valor de mayor significación el 2011 con 0.51% sobre las ventas.

En resumen se hace un análisis de los porcentajes de mayor y menor movimiento y proseguimos explicar su movimiento y la razón de estos porcentajes. En cuanto a los ingresos se los dividió en montajes y fabricación de postes debido a que en montajes se puede llegar a tener ingresos del triple de a fabricación de postes, en una sola obra esto se debe a que los montajes son de mayor inversión, por ese motivo no se agrupo los ingresos, y se puede decir que el mejor año para la compañía en cuanto a montajes fue el 2013 ya que superaron las expectativas de los accionistas y triplicaron sus ingresos referentes a los postes.

Por otro lado podemos ver que en caja bancos existe una gran rotación en caja bancos esto es debido que para los montajes se dan anticipos considerables y por lo general esto distorsiona el análisis de la liquidez, por ese motivo se dice que la compañía pasa ilíquida todo el año contrario a lo que se refleja en cifras, y ese es el motivo de la rotación de 3000%, esto también se puede reflejar en los anticipos proveedores y anticipos clientes, que se mueven exageradamente y no están de acuerdo al desenvolvimiento normal de la compañía.

### **3.1.1.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

#### **3.1.1.3.1 ANÁLISIS 2010-2011**

Según el análisis podemos observar que la compañía no tiene cambios significativos en la posición financiera.

**TABLA No 12**

**ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

**ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. (ELECTOR)**

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

**POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 y 2011**

**(Expresado en dólares estadounidenses )**

	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	RESERVA FACULTATIVA	RESULTADOS ACUMULADOS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	RESERVA DE CAPITAL	TOTAL
Saldo al 31 de diciembre de 2010	128,000.00	20,153.00	3,402.00	(184,779.00)	63,761.00	299,724.00	330,261.00
Apropiación Reserva Legal		6,376.00			(6,376.00)		
Transferenci a utilidad año 2010				57,385.00	(57,385.00)		
Utilidad año 2011					92,518.00		92,518.00
Saldo al 31 de diciembre del 2011	128,000.00	26,529.00	3,402.00	(127,394.00)	92,518.00	299,724.00	422,779.00

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

En lo que se refiere a la reserva de capital la ley de compañías requiere que por lo menos el 10% de la utilidad anual sea apropiada como fondo de reserva legal hasta que ésta como mínimo alcance el 50% del capital social. Esta reserva no es disponible para el pago de dividendos en efectivo pero puede ser capitalizada en su totalidad según disponga la junta general de accionistas.

Los resultados acumulados han aumentado debido a que las utilidades de años anteriores según junta general de accionistas del año van a aumentar o disminuir los resultados acumulados.

### 3.1.1.3.2 ANÁLISIS 2011-2012

Para el análisis de este periodo se puede observar que tampoco existió mayor cambio en la posición patrimonial.

**TABLA No 13.**  
**ESTADOS DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO**

#### ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. (ELECUDOR)

##### ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 y 2012

(Expresado en dólares estadounidenses )

	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	RESERVA FACULTATIV A	RESULTADOS ACUMULADO S	UTILIDAD DEL EJERCICIO	RESERVA DE CAPITAL	TOTAL
Saldo al 31 de diciembre de 2011	128,000.0 0	26,529.0 0	3,402.00	(127,394.00)	92,518.00	299,724.0 0	422,779.0 0
Apropiación Reserva Legal		9,252.00			(9,252.00)		
Transferenci a utilidad año 2011				83,266.00	(83,266.00 )		
Utilidad año 2012					66,515.00		66,515.00
Saldo al 31 de diciembre del 2012	128,000.0 0	35,781.0 0	3,402.00	(44,128.00)	66,515.00	299,724.0 0	489,294.0 0

**Fuente: Elecudor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecudor S.A**

En cuanto a la capital social se ha mantenido con un valor nominal en acciones de 1 U.S.D. por cada acción.

La reserva legal aumenta según la disposición de la ley, llegando a 35781.00 los resultados acumulados bajaron considerablemente pero aún se tiene un saldo negativo.

La reserva de capital se ha mantenido igual que los años anteriores.

### 3.1.1.3.3 ANÁLISIS 2012-2013

Para el siguiente análisis se puede observar que existe un cambio considerable.

**TABLA 14**  
**ESTADOS DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO**  
**ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. (ELECDOR)**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO							
POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 y 2013							
(Expresado en dólares estadounidenses )							
	CAPITAL	RESERV	RESERVA	RESULTADO	UTILIDAD	RESERV	TOTAL
	SOCIAL	A	FACULTATI	S	DEL	A DE	
		LEGAL	VA	ACUMULAD	EJERCICI	CAPITAL	
				OS	O		
Saldo al 31 de diciembre de 2012	128,000.00	35,781.00	3,402.00	(44,128.00)	66,515.00	299,724.00	489,294.00
Apropiación Reserva Legal		6,651.00			(6,651.00)		
Transferencia utilidad año 2012				59,864.00	(59,864.00)		
Aumento de Capital						124,000.00	124,000.00
Pérdida del Ejercicio 2013					(83,698.00)		(83,698.00)
Saldo al 31 de diciembre del 2013	128,000.00	42,432.00	3,402.00	15,736.00	(83,698.00)	423,724.00	529,596.00

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

En este periodo se puede observar que existe un aumento de capital de 124000.00 U.S.D., debido que con este aumento se cubrirá la pérdida que se obtuvo en el periodo, de 84000.00 U.S.D.

La reserva de capital aumento en el mismo valor de aumento futura capitalización, debido a por problemas con la Superintendencia de compañías, por lo que la capitalización se espera que se logre es siguiente año. Los resultados acumulados pasaron a ser positivos.

### **3.1.1.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.**

#### **3.1.1.4.1 Flujo de efectivo.**

El estado de flujos de efectivo es un estado que indica el efectivo que se ha generado para la utilización en las diferentes actividades de la compañía sea esta operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo indica las entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades que la compañía realice en un periodo contable, de manera que se puedan conciliar los saldo de efectivo.

El flujo e efectivo tiene gran importancia en la gerencia debido a que este proporciona:

Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa. Facilitar información financiera a los administradores. Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible. La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo. La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.

### 3.1.1.4.1.1 FLUJO DEL AÑO 2011

#### TABLA No15

#### *FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2011*

#### ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. (ELECTDOR)

#### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

#### FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE OPERACIÓN

Ajustes que concilian la utilidad neta con el efectivo neto provisto por actividades de operación	92,518.00
Utilidad Neta de Operación	19,647.00
Depreciación de propiedad planta y equipo	243.00
Provisión Incobrables	
<b>Cambios en activos y pasivos de operación</b>	
(Incremento/Disminución) en cuentas por Cobrar	(9,070.00)
(Incrementó/(Disminución) en Inventarios	(300,567.00)
(Incrementó/(Disminución) en Otros activos	(6,309.00)
(Incremento/(Disminución) en Cuentas por Pagar	379,855.00
(Incremento/Disminución) en Beneficios Sociales	12,498.00
Total Ajustes en la Utilidad Neta	96,297.00
Efectivo neto utilizado en actividad de operación	188,815.00
<b>Flujo de efectivo por actividad de inversión</b>	
Incremento de inversiones	
Adiciones en Propiedad, planta y equipo(neto)	<u>(38,740.00)</u>
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	<u>(38,740.00)</u>
Incremento neto del efectivo	150,075.00
Efectivo al inicio del año	18,099.00
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>168,174.00</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Las depreciaciones de los activos van de acuerdo a las normas de contabilidad, lo que indica que no existe ningún problema, se puede

observar que existen cuentas incobrables lo que indica que no existe una gestión de compras eficaz.

Según se puede observar, los cambios en operación son varios para este año se puede ver que las cuentas por cobrar han aumentado lo que significa que se tiene problemas en las cobranzas, lo que respalda lo que indicamos anteriormente que no existe una buena gestión de cobranzas para la compañía, los inventarios y otros activos han aumentado, este crecimiento de inventarios se da principalmente por el aumento de los costos en curso, por lo que se puede ver que falta mucho por facturar para dar de baja esos costos, además las cuentas por pagar han aumentado lo que indica que nuestras líneas de crédito con los proveedores han crecido considerablemente, y los beneficios sociales han aumentado, debido a que se contrató más personal para la ejecución de las obras.

Se han incrementado las inversiones de la compañía para el mejoramiento de ella, la empresa no posee inversiones a largo y corto plazo en bancos o entidades financieras, lo que puede ser un poco peligroso para la compañía, debido a que se puede pensar que la compañía no es sustento de crédito.

### 3.1.1.4.1.2 FLUJO DEL AÑO 2012

#### TABLA No 16.

#### *Flujo de efectivo 2012*

ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. (ELECUDOR)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

(Expresado en dólares americanos)

#### FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE OPERACIÓN

Ajustes que concilian la utilidad neta con el efectivo neto provisto por actividades de operación	
Utilidad Neta del Período	66,515.00
Depreciación de propiedad, planta y equipo	27,316.00
Provisión Incobrables	
<b>Cambios en activos y pasivos de operaciones:</b>	
Incremento/Disminución en Cuentas por Cobrar	(89,531.00)
Incremento/Disminución en Inventarios	56,420.00
Incremento/Disminución en Otros Activos (diferidos)	18,506.00
Incremento/Disminución en Cuentas por Pagar	(188,412.00)
Incremento/Disminución en Otras cuentas por pagar	(3,960.00)
Incremento/Disminución en Prestaciones y beneficios sociales	(2,970.00)
Total de Ajustes a la utilidad neta	(182,631.00)
Efectivo neto proveniente de actividades de operación	(116,116.00)
<b>Flujo de efectivo por actividades de inversión:</b>	
Incremento en Inversiones	
Adiciones en Propiedad, planta y equipo (Neto)	(48,677.00)
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	(48,677.00)
Incremento neto del efectivo	(164,793.00)
Efectivo al inicio del año	168,174.00
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>3,381.00</b>

Fuente: Elecudor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecudor S.A

Se puede observar que no existen cuentas incobrables, lo que indica que ha mejorado las cobranzas, en cuanto a la depreciación, está realizada bajo las normas internacionales de contabilidad. Las cuentas por cobrar han aumentado por lo que puede ser contradictorio contra el mejoramiento de las cobranzas, por lo que se puede analizar en que los clientes de la compañía han mejorada y se está seguro que van a cancelar sus deudas, pero aun así existe demasiada cartera y una línea de crédito muy amplia que hace que la compañía pierda liquidez. Los inventarios han disminuido de la misma manera que otros activos esto es bueno debido a que se mejora la productividad de los activos, Las cuentas por pagar han disminuido lo que indica que la compañía está perdiendo crédito, esto puede ser por incumplimiento en sus pagos, lo que ha generado que recorten los créditos, además estos pagos hace que la empresa pierda liquidez. Las prestaciones han disminuido igual que otras cuentas por pagar.

Se han incrementado las inversiones en más de 45000.00 U.S.D. esto ha hecho que mejore la productividad de la compañía debido a que existe muchos equipos descontinuados que hacen que se pierda productividad y por ende dinero.

### 3.1.1.4.1.3 FLUJO DEL AÑO 2013

#### TABLA No 17

#### *FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2013*

#### ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. (ELEC DOR)

#### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

(Expresado en dólares americanos)

#### FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDAD DE OPERACIÓN

Ajustes que concilian la utilidad neta con el efectivo neto Provisto por actividades de operación Perdida Neta del Período	<u>(83,698.00)</u>
--	--------------------

Depreciación de propiedad, planta y equipo	26,905.00
Provisión Incobrables	-

#### **Cambios en activos y pasivos de operaciones:**

Cuentas por Cobrar	(40,332.00)
Inventarios	216,743.00
Otros Activos (Diferidos)	(3,828.00)
Cuentas por Pagar	(83,562.00)
Otras cuentas por pagar	(415.00)
Participación a trabajadores	(15,911.00)
Prestaciones y beneficios sociales	<u>(1,255.00)</u>
<i>Tota/ de Ajustes a la utilidad neta</i>	71,440.00

*Efectivo neto proveniente de actividades de operación*

<b>Flujo de efectivo por actividades de inversión:</b>	<u>14,647.00</u>
--	------------------

Incremento de inversiones	-
Adiciones en Propiedad, planta y equipo (Neto)	<u>(32,529.00)</u>
<i>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</i>	(32,529.00)

#### **Flujo de efectivo por actividades de financiamiento:**

Aumento de Capital	124,000.00
Incremento de obligaciones bancarias	-
<i>Efectivo neto provisto por actividades de financiamiento</i>	<u>124,000.00</u>

Incremento neto del efectivo	106,118.00
Efectivo al inicio del año	<u>3,380.00</u>

<b>Efectivo al final del año</b>	<u><u>109,498.00</u></u>
----------------------------------	--------------------------

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Como se puede ver este año ha sufrido una pérdida la compañía, existen los mismos problemas que los años anteriores, debido a que no han sido controlados a tiempo por lo que se puede indicar que para el 2014 se seguirá la misma línea, podemos ver que las cuentas por cobrar han aumentado en una proporción mayor, lo que ha ido empeorando la gestión de cobranzas, los créditos se están ampliando todo lo contrario de lo que se debe hacer, la compañía no tiene como política pedir anticipo a la factura, lo que significa que la compañía financia a sus clientes.

Los inventarios han disminuido significativamente, puede ser que se ha mejorado el control de la producción o los costos de obras han disminuido es decir a la fecha final no existen obras en proceso.

Las cuentas por pagar han disminuido lo que genera que exista pérdida en las líneas de crédito, o una buena liquidez para el cumplimiento de las obligaciones de la compañía, las prestaciones sociales han disminuido esto es debido a que por la culminación de las obras no existe personal en montajes, por lo que disminuye los beneficios sociales.

Existe un incremento en propiedad planta y equipo, la mayor parte son adecuaciones que han mejorado la planta de quito. El mayor aumento en cuanto a financiamiento es el aumento de capital que se lo hizo con el afán de cubrir las pérdidas del año

## 3.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

### 3.2.1 Indicadores de Liquidez

TABLA No 18.

#### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

#### **COMPAÑÍA ELECDOR S.A.**

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
	2010	2011	2012	2013
Liquidez Corrientes=	2.22	1.60	2.01	2.18
Prueba Acida=	1.73	0.97	1.22	1.77

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Se puede ver que el índice de liquidez ha bajado para el año 2011 pero ha comenzado a subir en el 2012 y 2013, pero esto es irreal debido como indicamos anteriormente los ingresos de dineros no son constantes en todo el año, es decir dependiendo cuando empieza la obra se encuentra la compañía con liquidez, por tal motivo en estos años se pudo observar que se contrató obras al fin del año y por el anticipo subió la liquidez de la compañía.

**TABLA No 19.**

***INDICADOR LIQUEZ COMPETENCIA***

***COMPAÑÍA ZABATO***

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
	2011	2012	2013
<b>Liquidez Corrientes=</b>	2.96	2.25	1.51
<b>Prueba Acida=</b>	2.30	1.72	1.20

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Se puede observar que la liquidez de la compañía, con relación a la competencia Zabato para el año 2011 y 2012, la competencia es superior a ELECDOR pero en el último año la competencia a disminuido considerablemente frente a ELECDOR, pero cabe recalcar que la competencia tiene una tendencia a la baja, esto puede darse por la falta de cobranzas ya que las dos compañías poseen grandes cantidades de dinero por cobrar, esto se debe a que nuestros clientes por ser empresas del estado pagan a 30 y 45 días o más.

La compañía ELECDOR, muestra mejores índices debido a que la empresa no solo se dedica la fabricación de postes de hormigón armado y vibrado, sino también a montajes electromecánicos es una gran ayuda para el ingreso de dinero a la compañía,

### 3.2.2 Indicadores de solvencia

TABLA No 20.

*Indicadores De solvencia*

**COMPAÑÍA ELECDOR S.A.**

<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>				
	2010	2011	2012	2013
<b>Endeudamiento del Activo=</b>	0.58	0.67	0.57	0.51
<b>Endeudamiento del Activo Fijo=</b>	3.40	3.64	3.56	3.70
<b>Endeudamiento Patrimonio=</b>	1.39	2.01	1.34	1.05
<b>Apalancamiento=</b>	2.39	3.01	2.34	2.05
<b>Apalancamiento Financiero=</b>	2.45	1.81	2.66	3.53

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Se puede observar que la compañía posee un correcto funcionamiento en cuanto al endeudamiento sobre el activo total puesto que es menor a uno lo que significa que la empresa está financiando los pasivos con un 50%, a pesar que todavía es alto pero se encuentra equilibrado. En cuanto al apalancamiento financiero la empresa se encuentra en una buena ubicación frente al resto de la industria debido que para el 2013 la empresa posee un 3.53 lo que nos indica que por cada dólar que posee la compañía existe 3.53 dólares para cubrir los pasivos financieros, por otro lado el endeudamiento patrimonial refleja que la compañía está en el equilibrio es decir apenas con su patrimonio puede cubrir las deudas que posee la empresa.

## TABLA No 21

**INDICADOR DE SOLVENCIA DE LA COMPETENCIA****COMPAÑÍA ZABATO**

<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>				
		2011	2012	2013
<b>Endeudamiento del Activo=</b>		0.52	0.46	0.53
<b>Endeudamiento del Activo Fijo=</b>		1.92	1.91	2.10
<b>Endeudamiento del pasivo=</b>		1.07	0.85	1.14
<b>Apalancamiento=</b>		2.07	1.85	2.14
<b>Apalancamiento Financiero=</b>		2.07	1.90	2.25

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

En relación con la competencia podemos indicar que se encuentran en el mismo nivel en cuanto al endeudamiento al del activo, pero es superior en el apalancamiento y apalancamiento financiero, lo que nos indica que ELECDOR se posee un mayor solvencia que nuestra competencia directa, y además los resultados indican una mayor confianza en el mercado hacia la compañía.

### 3.2.3 Indicadores de rentabilidad

TABLA No 22

**INDICADORES DE RENTABILIDAD**

**COMPAÑÍA ELECDOR**

INDICADORES DE RENTABILIDAD				
	2010	2011	2012	2013
<b>Rentabilidad Neta del Activo=</b>	0.08	0.07	0.06	(0.08)
<b>Margen Operacional=</b>	0.06	0.07	0.02	(0.03)
<b>Rentabilidad Operacional del Patrimonio=</b>	0.30	0.37	0.24	(0.15)
<b>Margen Bruto=</b>	0.15	0.13	0.06	0.12
<b>Rentabilidad Neta en Ventas=</b>	0.04	0.04	0.01	(0.04)
<b>Rentabilidad financiera=</b>	0.19	0.22	0.14	(0.16)

Fuente Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Se puede observar según los índices que la compañía ELECDOR tiene problemas al trasladar los costos incurridos en la operación a sus clientes a través de las ventas, esto se lo midió a través de del margen bruto, teniendo en el 2012 el de mayor problema, a pesar que en el 2013 existe pérdida. Además podemos observar que la recuperación de los accionistas sobre la inversión de ellos es muy alta ya que en los tres primeros años ya se ha recuperado un 90% del capital pero en el 2013 se pierde un 15%, obteniendo una ganancia general del 75%, observando este índice se podría decir que la compañía es muy rentable.

TABLA No 23

**INDICADOR DE RENTABILIDAD DE LA COMPETENCIA****COMPAÑÍA ZABATO**

INDICADORES DE RENTABILIDAD				
		2011	2012	2013
<b>Rentabilidad Neta del</b>				
<b>Activo=</b>		0.11	0.06	0.07
<b>Rentabilidad Neta en</b>				
<b>Ventas=</b>		0.03	0.02	0.03
<b>Rentabilidad financiera=</b>		0.23	0.12	0.15

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Se puede observar que las dos compañías no tienen una buena rentabilidad de sus activos, es decir los activos no son lo suficientemente utilizados para la generación de utilidades, con una tendencia a disminuir, lo que provocará un deterioro y por ende una ineficacia en activos.

La rentabilidad de las ventas de las compañías son parecidas, pero mínima debido a que por cada unidad monetaria la utilidad de la compañía no representa ni el 5% de la misma y para ELECDOR en el 2012 fue la peor obteniendo un 1%, por lo que se puede indicar que la compañía trabaja en un punto de equilibrio o un poca más, es decir que con dificultad se cubren los gastos en la operación.

### 3.2.4 Indicadores de productividad

**TABLA 24**

**INDICADOR DE LA PRODUCTIVIDAD  
COMPAÑÍA ELECDOR**

<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>				
	2010	2011	2012	2013
<b>Productividad de Activos Totales=</b>	2.21	1.68	4.07	2.14
<b>Producto Capital Trabajo Operacional=</b>	13.63	16.71	36.43	18.16
<b>Productividad de Activos Operativos=</b>	2.79	2.66	6.22	2.58

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Se puede observar que el activo de la compañía rota dos veces en el año, lo que para ELECDOR es excelente debido a que la mayoría de los activos fijos están casi en cero, esto indica que la compañía puede adquirir sin ningún problema activos nuevos que le ayudaran a mejora si nivel de productividad. En relación al Capital e Trabajo se puede decir que el patrimonio de las accionistas rota 15 veces al año lo que es excelente debido a que genera buenas ganancias para la compañía este giro es mejor que tener el dinero en el banco ya que la tasa pasiva referencia actualmente está en 5.10%

TABLA No25

**INDICADOR DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPETENCIA.  
COMPAÑÍA ZABATO**

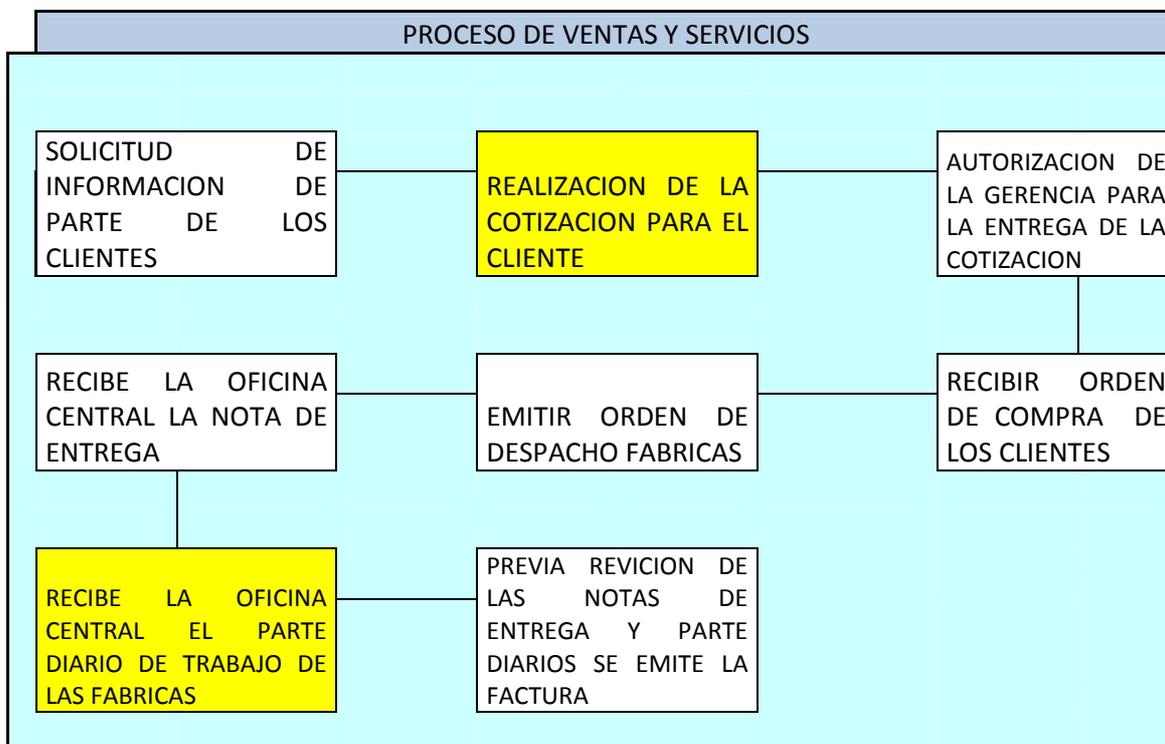
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD				
		2011	2012	2013
<b>Productividad de Activos Totales=</b>		3.27	0.99	2.57
<b>Product Capital Trabajo Operacional=</b>		11.81	9.24	9.30
<b>Productividad de Activos Operativos=</b>		3.49	3.52	2.82

Se puede observar que Elecdor frente a su competencia se desenvuelve mejor financieramente ya que su rotación es prácticamente del doble en cuanto al capital de trabajo operacional, obteniendo mayores ganancias en cuanto a los activos totales debemos tomar en cuanto que Zabato es una empresa con menores años en el mercado por lo que sus activos operacionales son de mejor calidad y tecnología pero a pesar de eso la rotación es la misma lo que indica que Elecdor se encuentra a la cabeza en el mercado.

Después de realizar este estudio se puede ver que Elecdor frente a la competencia directa se encuentra mejor, pero cabe recalcar que Elecdor no se encuentra en una buena posición a nivel global o de su Grupo, ya que es una de las compañías que menos ganancias produce en el grupo a pesar que el mal es de todos sobre la cartera y difícil economía en el Ecuador la Casa Matriz posee grandes expectativas sobre ELECDOR.

### 3.3 ANALISIS DE LOS PROCESOS CRITICOS

#### 3.3.1 Análisis del proceso de venta de productos y servicios



**Figura N° 10.**

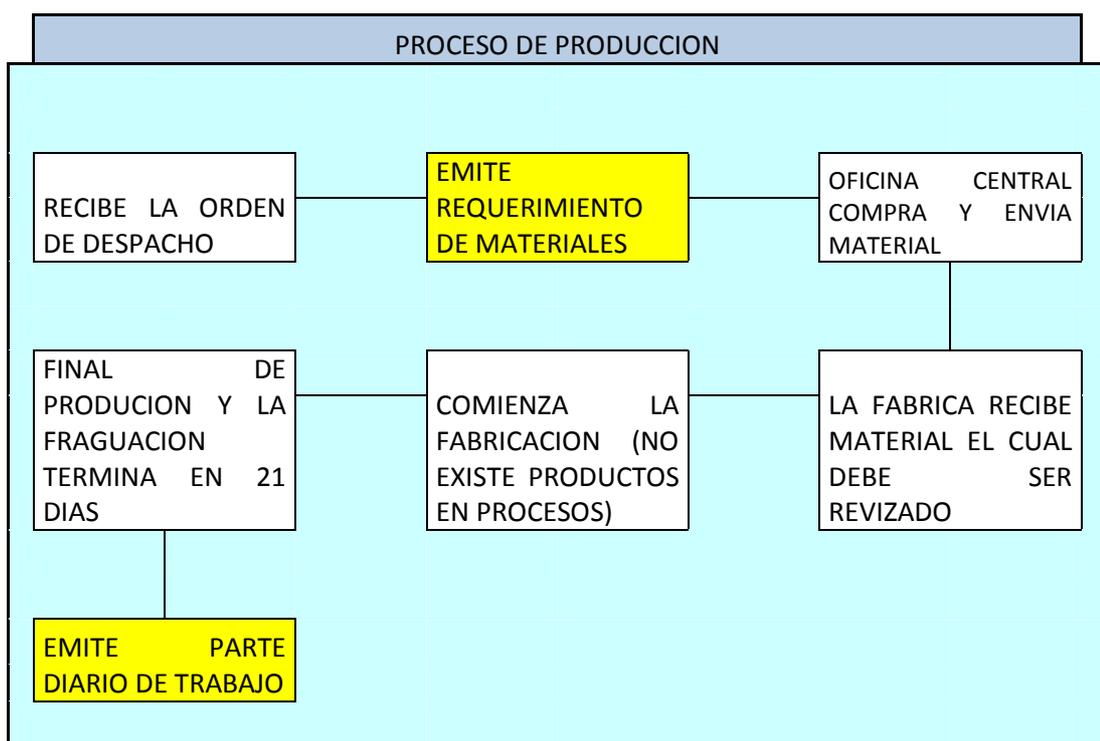
#### **Análisis del proceso de venta de productos y servicios**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Los problemas encontrados en este proceso son en la realización de la cotización a los clientes, debido a que estos pueden llamar dos veces o tres veces para sustentar sus dudas, y en ese momento es que les puede atender otra persona, la cual le da precios diferentes ya sean mucho más altos o más bajos, lo que genera que el cliente se vea desconfiado y decida no comprar en la empresa y produce en la compañía pérdidas, también existe otro problema muy grave que la entrega de las notas de entrega y partes diarios de trabajo por parte de las fábricas se retrasa lo que produce

que no se pueda facturar perdiendo así días de recuperación de dinero debido a que los créditos van desde el momento que se factura.

### 3.3.2 Análisis del proceso de la producción



**Figura N°11.**

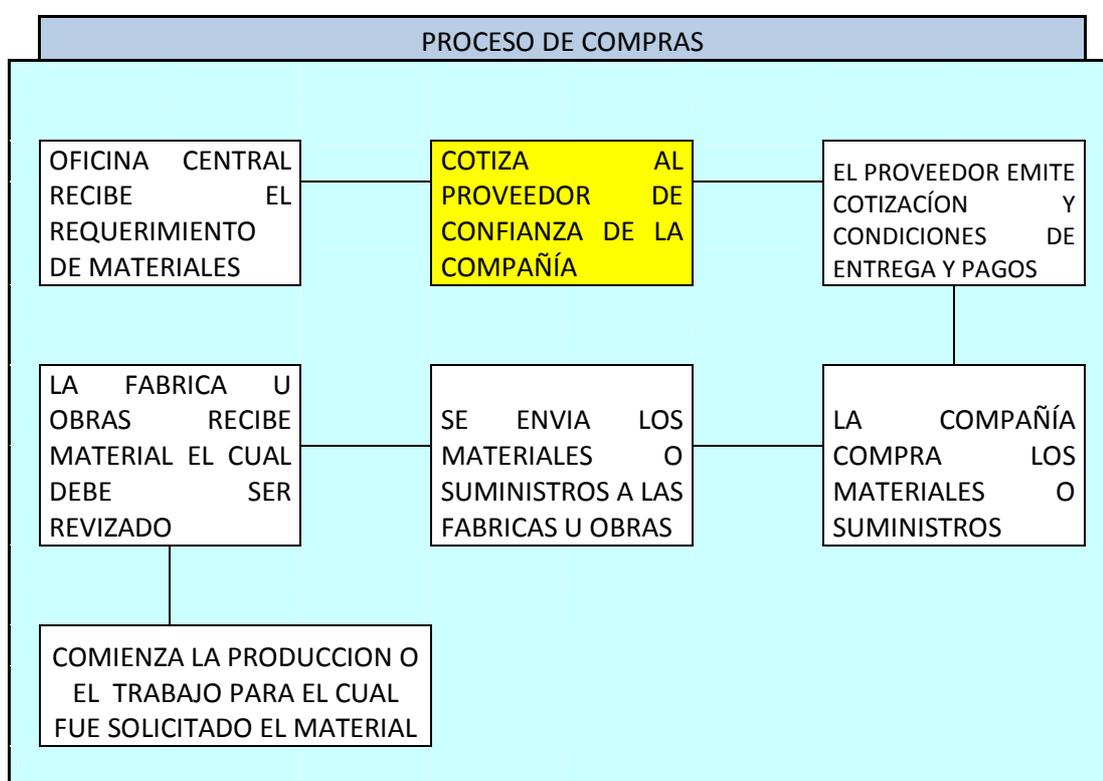
#### **Análisis del proceso de la producción**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecдор S.A**

En el proceso de la producción existe problemas como la emisión de requerimientos de materiales, debido a que esta emisión no se la hace con el tiempo necesario es decir siete días antes de empezar la producción sino en uno o dos días antes lo que provoca que la parte administrativa no tenga el suficiente tiempo para la compra de los materiales y ha sucedido que hasta llegar los materiales a la planta se tenga que parar la fabricación un días o dos y esto provoca grandes perdida. Debidos a que no solo se pierde un día de fabricación sino también perdidas en sueldos, multas por retrasos

de entrega de nuestros productos, lo que genera pérdidas financieras, otro problema que encontramos es el mismo que topamos en el proceso anterior la entrega del parte diario que llega a la oficina central 10 o 13 días después de su emisión, lo que genera que todo el proceso siguiente y se retrase este problema se lo puede ver cuando al no entregar estos reportes no se puede conciliar la producción realizada con los materiales entregados, lo que genera desconfianza en la gerencia.

### 3.3.3 Análisis de las compras.



**Figura N°12.**

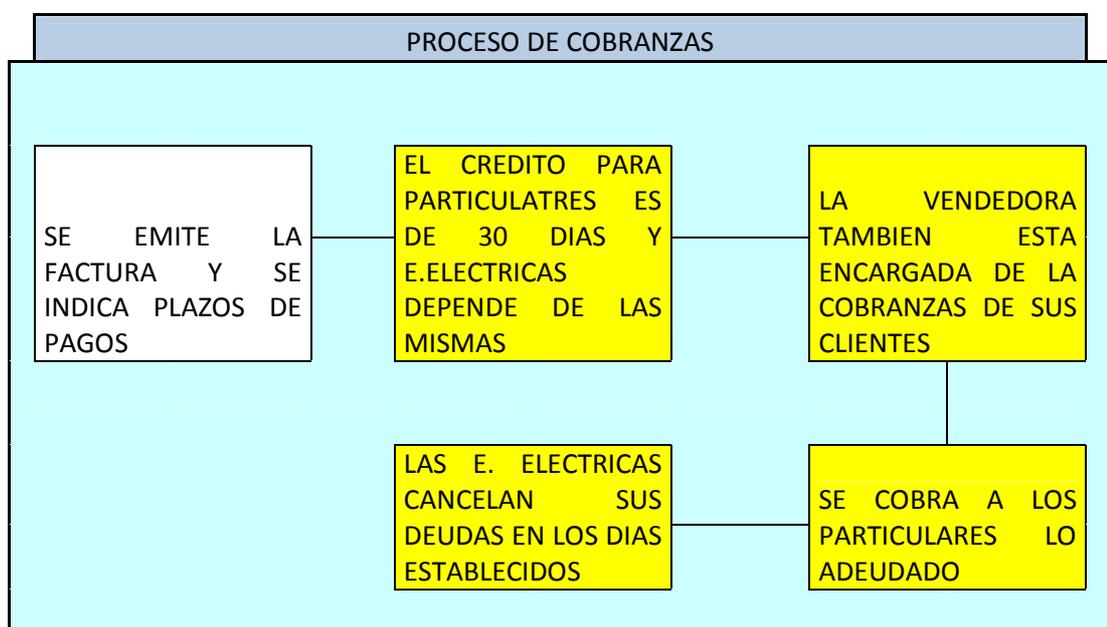
#### **Análisis del proceso compras**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

El problema que se puede encontrar en ese proceso, es que solo se cotiza a un solo proveedor dependiendo de su rama, es decir para el hierro en QUITO solo a la empresa UNIFER, para suministros de oficina a la

empresa SUMINISTROS Y SUMINISTROS, lo que produce que estas compañías estén seguras de nuestras compras, y hace que nos suban los precios a pesar que en el mercado estén más bajos, o se da a malos entendidos como puede ser que la persona encargada de realizar las compras, este obteniendo una comisión por parte de los proveedores por comprar a un precio más alto.

### 3.3.4 Análisis de las Cobranzas.



**Figura N°13.**

#### **Análisis del proceso de cobranzas**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A.**

Los problemas encontrados en este proceso son demasiados graves ya que la recuperación de la cartera es primordial para cualquier compañía para que esta desarrolle su ciclo de trabajo, entre los problemas encontrados podemos ver, los créditos entregados a los particulares no se cumplen como lo especifica en las políticas de 30 días, a lo contrario se da créditos de 45 hasta 70 días con cheques posfechados, lo que hace que la compañía financie a los clientes, después de esto la vendedora no cobra a las fechas indicadas, es decir por olvido o por amistad les dan un plazo mayor al convenido, lo que genera pérdidas financieras y falencias en la gestión de

cobranzas, es ciertas ocasiones las deudas llegan a ser incobrables debido a que los clientes particulares dicen que ya han pagado y los vendedores o las personas que han recaudado el dinero dicen que si han entregado el dinero a tiempo y que de su responsabilidad ya paso. En cuanto a las empresas eléctricas por ser empresas del estado estas pagan a 45 días la mayoría paga en la fecha estipulada como es la E.E. Quito pero otras como EMELGUR, la CATEG se demoran sus pagos en 10 días más a lo estipulado, pero todo ese dinero se recupera en un máximo de 60 días. Todos estos problemas genera que la compañía pierda financieramente, debido que al momento de recuperar sus cartera el dinero no tiene el mismo poder de adquisición, lo que hace que se pierda ganancias para la empresa.

### **3.3.5 Análisis del plan de presupuestos**

La compañía realiza presupuestos no en la totalidad pero si de los rubros de mayor importancia como son ingresos y gastos generales, inversiones que los analizaremos en los siguientes cuadros.

#### **3.3.5.1 Panificación del Efectivo**

La compañía ELECDOR S.A. no realiza una verdadera planificación del efectivo, pero realiza un presupuesto de los gastos que incurrirá en año.

### 3.3.5.1.1 Gastos año 2011

TABLA No 26.

#### **GASTOS GENERALES AÑO 2011**

<b>GASTOS GENERALES</b>			
PREVISTO / REALIZADO AÑO 2011			
CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION
SUELDOS	91,186.2	90,595.0	591.2
ALQUILERES	8,868.7	9,612.0	(743.3)
MANTENIMIENTO	2,557.2	3,058.0	(500.8)
SEGUROS	1,062.4	4,000.0	(2,937.6)
ASESORIAS	6,950.0	8,300.0	(1,350.0)
VIAJES	10,097.0	5,665.0	4,432.0
PUBLICIDAD	2,797.2	4,500.0	(1,702.8)
REL.EXTERIORES	4,142.0	5,000.0	(858.0)
C.T.T.	9,223.3	12,500.0	(3,276.7)
MATERIAL DE OFICINA	5,787.7	6,000.0	(212.3)
VARIOS	7,276.5	4,000.0	3,276.5
IMPUESTOS	15,343.7	8,080.0	7,263.7
FINANCIEROS	3,216.9	2,500.0	716.9
AMORTIZACIONES	7,489.8	7,490.0	(0.2)
<b>TOTAL</b>	<b>175,998.6</b>	<b>171,300.0</b>	<b>4,698.6</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Como se puede observar la totalidad de gastos presupuestados para el 2011 son menor a los gastos reales de la compañía entre los cambio de mayor significación podemos observar a los seguros que disminuyeron en 3000 USD aproximadamente esto se debe a que la compañía no tuvo muchas ofertas como las que presupuesto por ende los seguros disminuyeron, además, por el aumento de contratos los impuestos aumentaron al doble, llegando 15000 USD aproximadamente, el gasto de viajes también aumento considerablemente en 4000 USD aproximadamente, esto se dio a que se tuvo que trasladar constantemente a las obras.

TABLA 27 No

**GASTOS GENERALES PREVISTOS 2012**

<b>GASTOS GENERALES</b>			
<b>PREVISTO / REALIZADO AÑO 2011</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PREVISTO</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>%11/12</b>
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	
SUELDOS	99,360.0	91,186.2	109%
ALQUILERES	9,612.0	8,868.7	108%
MANTENIMIENTO	3,058.0	2,557.2	120%
SEGUROS	4,000.0	1,062.4	377%
ASESORIAS	12,950.0	6,950.0	186%
VIAJES	10,500.0	10,097.0	104%
PUBLICIDAD	4,500.0	2,797.2	161%
REL.EXTERIORES	5,000.0	4,142.0	121%
C.T.T.	12,000.0	9,223.3	130%
MATERIAL DE OFICINA	6,000.0	5,787.7	104%
VARIOS	6,000.0	7,276.5	82%
IMPUESTOS	14,000.0	15,343.7	91%
FINANCIEROS	2,500.0	3,216.9	78%
AMORTIZACIONES	7,490.0	7,489.8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>196,970.0</b>	<b>175,998.6</b>	<b>112%</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Además se presenta la provisión para el año 2012 esto se lo realiza para saber cuánto se necesita en gastos para el siguiente año es decir la compañía necesita un desembolso de 200000 USD aproximadamente en gastos generales y financieros obteniendo un aumento de 12% con referencia al año 2011.

**TABLA No 28**

***INVERSIONES 2011***

<b>INVERSIONES 2011</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>REALIZADO 2011</b>	<b>PREVISTO 2012</b>	<b>DIFERENCIA</b>
OFICINA CENTRAL			
- Acondicionamientos		4,000	(4,000)
- Equipo de Oficina	1,559	3,000	(1,441)
- Transporte			
FABRICA GUAYAQUIL			
- Adecuaciones		2,500	(2,500)
- Polipastos		2,500	(2,500)
- Equipos y Herramientas		2,000	(2,000)
- Vibradores			
- Concreteiras			
- Moldes			
FABRICA QUITO			
- Adecuaciones		3,000	(3,000)
- Polipastos		2,500	(2,500)
- Instalaciones		2,000	(2,000)
- Equipos y Herramientas	330	1,500	(1,170)
- Concreteiras	16,580	20,000	(3,420)
- Vibradores		3,000	(3,000)
- Moldes			
MONTAJES			
- Camión Grúa		15,000	(15,000)
- Camión Tráiler		25,000	(25,000)
- Herramientas Varias	33,271	4,000	29,271
<b>TOTAL</b>	<b>51,740</b>	<b>90,000</b>	<b>(38,260)</b>

**Fuente: ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.**

En cuanto a las inversiones se puede observar que el presupuestado es mucho más alto que el real sobrepasando con 38000 USD, esto se debe a que en la compañía no existe la suficiente liquidez como para cumplir

estos presupuestos, además que las compras mayores de 15000 USD se deben realizar previa autorización de España. Se puede observar que el único rubro que posee una mayor inversión que lo presupuestado son las herramientas varias en Montajes, esto se debe que para la construcción de los montajes 2011 se necesitó una mayor inversión que lo presupuestado.

### 3.3.5.1.2 Gastos Año 2012

Entre los gastos presupuestados para el 2012 encontramos:

#### TABLA No 29

#### GASTOS GENERALES 2012

<b>GASTOS GENERALES</b>			
<b>PREVISTO / REALIZADO AÑO 2012</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>REAL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>DESVIACION</b>
SUELDOS	107,353.0	99,360.0	7,993.0
ALQUILERES	8,679.5	9,612.0	(932.5)
MANTENIMIENTO	3,663.5	3,058.0	605.5
SEGUROS	942.4	4,000.0	(3,057.6)
ASESORIAS	7,824.0	4,950.0	2,874.0
VIAJES	9,902.5	10,500.0	(597.5)
PUBLICIDAD	2,572.4	4,500.0	(1,927.6)
ASAMBLEAS	8,300.0	8,300.0	-
REL.EXTERIORES	1,596.7	5,000.0	(3,403.3)
C.T.T.	10,228.2	12,000.0	(1,771.8)
MATERIAL DE OFICINA	9,258.6	6,000.0	3,258.6
VARIOS	4,058.1	5,700.0	(1,641.9)
IMPUESTOS	16,375.4	14,000.0	2,375.4
FINANCIEROS	14,032.2	2,500.0	11,532.2
AMORTIZACIONES	7,699.6	7,490.0	209.6
<b>TOTAL</b>	<b>212,486.1</b>	<b>196,970.0</b>	<b>15,516.1</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Se puede observar que existe una variación de 8% aproximadamente más alta de los gastos reales a los presupuestados, esto se debe principalmente a la obra que se tiene en el 2012 por ese motivo tenemos un aumento en sueldos y salarios en 7000 USD aproximadamente, además los gastos financieros se elevaron considerablemente, debido a que la empresa contrajo sobregiros para el cumplimiento de sus obligaciones, otro rubro importante en este año es las relaciones exteriores que está compuesto por la atención clientes y compra de obsequios el cual fue bajo comparado con el presupuestado.

**TABLA No 30**

**GASTOS GENERALES PREVISTO AÑO 2013**

<b>GASTOS GENERALES</b>			
<b>PREVISTO / REALIZADO AÑO 2012</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PREVISTO</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>%12/13</b>
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	
SUELDOS	114,230.0	107,353.0	106.4%
ALQUILERES	9,612.0	8,679.5	110.7%
MANTENIMIENTO	4,000.0	3,663.5	109.2%
SEGUROS	2,900.0	942.4	307.7%
ASESORIAS	6,000.0	7,824.0	76.7%
VIAJES	11,300.0	9,902.5	114.1%
PUBLICIDAD	3,600.0	2,572.4	139.9%
ASAMBLEAS	8,300.0	8,300.0	100.0%
REL.EXTERIORES	4,700.0	1,596.7	294.4%
C.T.T.	12,000.0	10,228.2	117.3%
MATERIAL DE OFICINA	8,500.0	9,258.6	91.8%
VARIOS	5,000.0	4,058.1	123.2%
IMPUESTOS	14,700.0	16,375.4	89.8%
FINANCIEROS	2,500.0	14,032.2	17.8%
AMORTIZACIONES	7,490.0	7,699.6	97.3%
<b>TOTAL</b>	<b>214,832.0</b>	<b>212,486.1</b>	<b>101.1%</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Podemos observar que la relación el presupuesto para el 2013 es mayor que el realizado para el 2012 esto se debe que todos los años existe aumento de sueldos, entre los cambios de mayor significación tenemos a los seguros que aumentan en un 190% aparentemente es alto, pero en valores absolutos son 2200 UD aproximadamente, que se da por la contratación de más obras que las programadas, además los valores de seguros en bienes muebles han aumentado, otro rubro que aumenta considerablemente son las relaciones exteriores, esto se debe a que personal de ESPAÑA viene al Ecuador y se tiene gastos extras con estas personas, además se puede ver que los gastos financieros disminuyen esto es debido que la compañía decidió mejorar su liquidez en todo el años.

### TABLA No 31

#### ***INVERSIONES 2012***

<b><u>INVERSIONES 2012</u></b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>REALIZADO 2012</b>	<b>PREVISTO 2012</b>	<b>DIFERENCIA</b>
OFICINA CENTRAL			
- Acondicionamientos		3,500	(3,500)
- Equipo de Oficina	5,738	3,000	2,738
- Transporte			
FABRICA GUAYAQUIL			
- Mueb y Ens Adecuaciones	710	3,500	(2,790)
- Polipastos		2,500	(2,500)
- Equipos y Herramientas		2,000	(2,000)
- Vibradores			
- Concreteras			
- Moldes		8,000	(8,000)
FABRICA QUITO			
- Adecuaciones		4,000	(4,000)
- Polipastos		2,500	(2,500)
- Instalaciones		2,000	(2,000)
- Equipos y Herramientas		1,500	(1,500)
- Concreteras		3,000	(3,000)
		<b>Continúa</b>	→

- Vibradores			-
- Moldes		8,000	(8,000)
MONTAJES			
- Camión Grúa		30,000	(30,000)
- Camión Tráiler		25,000	(25,000)
- Herramientas Varias	16,228	85,000	(68,772)
- Vehículos	26,000	20,000	6,000
<b>TOTAL</b>	<b>48,676</b>	<b>203,500</b>	<b>(154,824)</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Se puede observar que las inversiones presupuestadas no se cumplen para este año se tiene una variación de – 150000 USD aproximadamente, las razones para esta desviación son principalmente a que la gerencia no lo considera necesaria adquirir o renovar en estas inversiones, además que no existe la suficiente liquidez para comprar estos activos.

### **3.3.5.1.3 Gastos Año 2013**

Para el año 2013 podemos ver que la compañía que la compañía tiene menores gastos que lo presupuestado, pero también tiene menores ingresos en montajes a lo contrarios de los ingresos por fabricación de los postes.

## TABLA No 32

**GASTOS GENERALES 2013**

<b>GASTOS GENERALES</b>			
<b>PREVISTO / REALIZADO AÑO 2013</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>REAL</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>DESVIACION</b>
SUELDOS	108,991.8	114,230.0	(5,238.2)
ALQUILERES	9,940.2	9,612.0	328.2
MANTENIMIENTO	1,817.5	4,000.0	(2,182.5)
SEGUROS	2,587.5	2,900.0	(312.5)
ASESORIAS	4,600.0	6,000.0	(1,400.0)
VIAJES	8,779.7	11,300.0	(2,520.3)
PUBLICIDAD	3,021.7	3,600.0	(578.3)
ASAMBLEAS	8,300.0	8,300.0	-
REL.EXTERIORES	2,407.1	4,700.0	(2,292.9)
C.T.T.	8,978.5	12,000.0	(3,021.5)
MATERIAL DE OFICINA	7,005.1	8,500.0	(1,494.9)
VARIOS	5,235.1	5,000.0	235.1
IMPUESTOS	16,499.6	14,700.0	1,799.6
FINANCIEROS	4,700.0	2,500.0	2,200.0
AMORTIZACIONES	8,417.5	7,490.0	927.5
<b>TOTAL</b>	<b>201,281.3</b>	<b>214,832.0</b>	<b>(13,550.7)</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Como se puede observar se gastó o se utilizó menos dinero que lo presupuestado en 13500 USD aproximadamente, con estas cifras se pudiera interpretar que mejoro el manejo financiero siempre y cuando estos gastos disminuirían en la misma proporción que los ingresos por montajes pero caso contrario los ingresos por montajes disminuyeron en un 75% aproximadamente, por lo que podemos analizar que el manejo del efectivo no fue acorde al desenvolvimiento de la compañía, entre los podemos que son constates podemos ver el aumento de gastos financieros, que ratifica el no buen manejo de las finanzas.

TABLA 33

**GASTOS GENERALES PREVISTOS 2014**

<b><u>GASTOS GENERALES</u></b>			
<b>PREVISTO / REALIZADO AÑO 2013</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PREVISTO</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>%13/14</b>
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	
SUELDOS	122,721.7	108,991.8	112.6%
ALQUILERES	10,240.0	9,940.2	103.0%
MANTENIMIENTO	4,350.0	1,817.5	239.3%
SEGUROS	2,000.0	2,587.5	77.3%
ASESORIAS	7,000.0	4,600.0	152.2%
VIAJES	9,300.0	8,779.7	105.9%
PUBLICIDAD	3,900.0	3,021.7	129.1%
ASAMBLEAS	8,300.0	8,300.0	100.0%
REL.EXTERIORES	4,000.0	2,407.1	166.2%
C.T.T.	11,200.0	8,978.5	124.7%
MATERIAL DE OFICINA	8,500.0	7,005.1	121.3%
VARIOS	5,000.0	5,235.1	95.5%
IMPUESTOS	17,000.0	16,499.6	103.0%
FINANCIEROS	2,500.0	4,700.0	53.2%
AMORTIZACIONES	8,500.0	8,417.5	101.0%
<b>TOTAL</b>	<b>224,511.7</b>	<b>201,281.3</b>	<b>111.5%</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

En el análisis para los gastos para el año 2014 se puede observar se aumentan en 11% aproximadamente los principales cambios se puede ver en gasto sueldos, materiales de oficina en C.T.T. y asesorías, esto se debe a que la compañía cuenta con mejorar sus contrataciones.

## TABLA No 34

**INVERSIONES 2013**

<b>INVERSIONES 2013</b>			
DESCRIPCION	REALIZADO 2013	PREVISTO 2013	DIFERENCIA
OFICINA CENTRAL			
- Acondicionamientos		3,500	(3,500)
- Equipo de Oficina		3,000	(3,000)
- Transporte			
FABRICA GUAYAQUIL			
- Mueb y Ens Adecuaciones		3,500	(3,500)
- Polipastos		2,500	(2,500)
- Equipos y Herramientas		2,000	(2,000)
- Vibradores			
- Concreteiras		20,000	
- Moldes		8,000	(8,000)
FABRICA QUITO			
- Adecuaciones	9,491	4,000	5,491
- Polipastos		2,500	(2,500)
- Instalaciones	1,125	2,000	(875)
- Equipos y Herramientas		1,500	(1,500)
- Concreteiras			-
- Vibradores			-
- Moldes		8,000	(8,000)
MONTAJES			
- Camión Grúa		30,000	(30,000)
- Camión Tráiler	21,278	25,000	(3,722)
- Herramientas Varias	635		635
- Vehículos		10,000	(10,000)
<b>TOTAL</b>	<b>32,529</b>	<b>125,500</b>	<b>(72,971)</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Se puede observar que la compañía no adquirió los bienes presupuestados esto se debe a que por parte de la gerencia analizo y llego a la conclusión que no se necesita as inversiones presupuestadas, pero

además esto puede incurrir en un problema a futuro el cual es que la compañía por no tecnificarse en maquinarias y edificaciones, pueden aumentar sus gastos en mantenimientos o en la generación de sus bienes, debido a que se hacen más lentas y con aumento de costos.

### **3.3.5.2 Desarrollo del presupuesto del Efectivo**

La compañía ELECDOR no realiza ningún presupuesto del efectivo lo único que realizan es el presupuesto de gastos e inversiones como lo vimos en los cuadros anteriores, y según el desenvolvimiento de la compañía en el año desembolsan el dinero que necesitan para el desarrollo del trabajo ya sea este en la fabricación de postes o en la ejecución de los montajes.

### **3.3.5.3 Balances Presupuestados**

La Compañía ELECDOR presupuesta únicamente el balance de Pérdidas y Ganancias de cada año como lo veremos a continuación.

## 3.3.5.3.1 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2011

## TABLA No 35

*ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2011***COMPARACIÓN PROGRAMA EJERCICIO 2011**

<b>CONTRATACIÓN Y CARTERA</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
Cartera	319,161
CONTRATACION	
Postes	1,200,000
Montajes	900,000
Total Contratación	2,100,000
<b>CONTRAT. Y CARTERA</b>	<b>2,419,161</b>

<b>FACTURACION</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
POSTES	1,200,000
MONTAJES	900,000
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>2,100,000</b>

<b>RESULTADOS</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>	<b>%</b>
F.O.T.	2,100,000	100
C.O.T.	1,758,000	83.7
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>342,000</b>	<b>16.3</b>
Gastos Generales y Financ	171,300	8.2
Otros	21,700	1.0
<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>149,000</b>	<b>7.1</b>

<b>15% PART TRABAJADORES</b>	<b>22,350</b>	<b>1.06</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>31,663</b>	<b>1.51</b>
<b>RENDIMIENTO BALANCE</b>	<b>94,988</b>	<b>4.5</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Podemos observar que según lo presupuestado los ingresos por montajes son inferiores a la fabricación de postes y además se piensa facturar todo lo realizado, y se tiene un costo total de 1758000 USD frente a los ingresos de 2100000 USD obteniendo un margen bruto de 342000 y menos los gastos financieros y generales y otros se obtiene un rendimiento de 149000 USD, y después de los impuestos se obtiene un rendimiento de 94988 USD que representa un 4.5% sobre las Ventas.

### 3.3.5.3.2 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2012

TABLA No 36

#### *ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2012*

<b>COMPARACION PROGRAMA EJERCICIO 2012</b>
--

<b>CONTRATACION Y CARTERA</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
Cartera	155,060
CONTRATACION	
Postes	1,200,000
Montajes	2,000,000
Total Contratación	3,200,000
<b>CONTRAT. Y CARTERA</b>	<b>3,355,060</b>

<b>FACTURACION</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
POSTES	1,200,000
MONTAJES	1,800,000
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>3,000,000</b>

<b>RESULTADOS</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>	<b>%</b>
F.O.T.	3,000,000	100
	<b>Continúa</b>	→

C.O.T.	2,520,000	84.0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>480,000</b>	<b>16.0</b>
Gtos Gles y Financ	196,970	6.6
Otros	24,000	0.8
<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>259,030</b>	<b>8.6</b>
<b>15% PART</b>		
<b>TRABAJADORES</b>	<b>38,855</b>	1.30
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>55,044</b>	1.83
<b>RENDIMIENTO BALANCE</b>	<b>165,132</b>	<b>5.5</b>

**Fuente: ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.**

Se puede observar que los ingresos en montajes presupuestados son superiores a los de fabricación de postes, además podemos observar que comparado con el presupuesto del año anterior los ingresos por fabricación de postes es igual y el de montajes es superior en más del 100%, en cuanto a la facturación de fabricación de postes se presupuesta el total de la contratación y de montajes no se facturara un 10% de la contratación, y nos da un margen bruto de 480000 que es un rendimiento del 16% sobre las ventas, y esto menos gastos generales y financieros, otros gastos e impuestos llegamos a un rendimiento del 5.5.% sobre la contratación con un valor absoluto del 5.5.%.

### 3.3.5.3.3 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2013

TABLA No 37

#### ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2013

##### COMPARACION PROGRAMA EJERCICIO 2013

<b>CONTRATACION Y CARTERA</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
Cartera	54,543
CONTRATACION	
Postes	1,440,000
Montajes	2,000,000
Total Contratación	3,440,000
<b>CONTRAT. Y CARTERA</b>	<b>3,494,543</b>

<b>FACTURACION</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
POSTES	1,320,000
MONTAJES	1,795,975
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>3,115,975</b>

<b>RESULTADOS</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>	<b>%</b>
F.O.T.	3,115,975	100
C.O.T.	2,679,739	86.0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>436,236</b>	<b>14.0</b>
Gastos Gles y Financ	214,832	6.9
Otros	23,850	0.8
<b>Continúa</b>		<b>→</b>

<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>197,554</b>	<b>6.3</b>
--------------------------	----------------	------------

<b>15% PART</b>		
<b>TRABAJADORES</b>	<b>29,633</b>	<b>0.95</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>41,980</b>	<b>1.35</b>

<b>RENDIMIENTO BALANCE</b>	<b>125,941</b>	<b>4.0</b>
----------------------------	----------------	------------

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Para el año 2013 se puede observar que se mantiene la contratación de montajes pero la contratación presupuestado de fabricación de postes han aumentado en un 10%, pero para la facturación de los dos rubros se espera facturar un 10% menos aproximadamente, esto menos las costos operativos totales que se esperan que sean mayores a los otros años se obtiene un margen bruto de 436000 con rendimiento sobre la facturación del 14%, pero menos los gastos que superan al año anterior se espera llegar a un rendimiento del 6.3% y menos impuestos se llegara a un rendimiento del 4% que es menor a los años anteriores.

### 3.3.5.3.4 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2014

TABLA No 38

#### ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2014

##### COMPARACION PROGRAMA EJERCICIO 2014

<b>CONTRATACION CARTERA</b>	<b>Y</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>
Cartera		189,304
CONTRATACION		
Postes		1,500,000
Montajes		700,000
Total Contratación		2,200,000
<b>CONTRAT. Y CARTERA</b>		<b>2,389,304</b>

<b>FACTURACION</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>	
POSTES	1,500,000	
MONTAJES	600,000	
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>2,100,000</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>PROGRAMA ANUAL USD</b>	<b>%</b>
F.O.T.	2,100,000	100
C.O.T.	1,857,000	88.4
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>243,000</b>	<b>11.6</b>
Gtos Gles y Financ	224,512	10.7
Otros	14,512	0.7
<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>33,000</b>	<b>1.6</b>

## 15% PART

TRABAJADORES	4,950	0.24
--------------	-------	------

IMPUESTO A LA RENTA	7,013	0.33
---------------------	-------	------

<b>RENDIMIENTO BALANCE</b>	<b>21,038</b>	<b>1.0</b>
----------------------------	---------------	------------

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Se puede observar que la compañía para este año es mucho más conservadora puesto que piensa en un rendimiento del 1% sobre la facturación, debido a la pérdida que sufrió en el 2013. Se puede analizar, que la contratación y facturación en montajes es mucho menor a los años anteriores, los costos y gastos se han aumentado para tener un índice de seguridad en el cual estas cifras no se incrementen considerablemente y este año se vuelva a perder.

### 3.3.5.4 Análisis real vs el Presupuestado

A continuación observaremos un análisis de lo presupuestado frente a la realidad de la compañía.

#### 3.3.5.4.1 Análisis año 2011

**TABLA No 39**

#### **ANALISIS AÑO 2011**

COMPARACION PROGRAMA EJERCICIO 2011					
CONTRATACION Y CARTERA	PROGRAMA ANUAL	LINEAL			R/P
	USD	PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS	
Cartera	319,161	319,161	319,161	-	
CONTRATACION					
Postes	1,200,000	1,200,000	1,284,828	84,828	107.1 %
Montajes	900,000	900,000	978,921	78,921	108.8 %
Total Contratación	2,100,000	2,100,000	2,263,749	163,749	107.8 %
<b>CONTRAT. Y CARTERA</b>	<b>2,419,161</b>	<b>2,419,161</b>	<b>2,582,910</b>	<b>163,749</b>	<b>106.8 %</b>

Continúa



FACTURACION	PROGRAMA ANUAL	LINEAL			R/P
	USD	PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS	
POSTES	1,200,000	1,200,000	1,289,764	89,764	107.5 %
MONTAJES	900,000	900,000	849,686	(50,314)	94.4%
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>2,100,000</b>	<b>2,100,000</b>	<b>2,139,450</b>	<b>39,450</b>	<b>101.9 %</b>

RESULTADOS	PROGRAMA ANUAL	%	LINEAL			%	R/P
	USD		PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS		
F.O.T.	2,100,000	100	2,100,000	2,139,450	39,450	100	101.9 %
C.O.T.	1,758,000	83.7	1,758,000	1,791,215	33,215	83.7	101.9 %
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>342,000</b>	<b>16.3</b>	<b>342,000</b>	<b>348,235</b>	<b>6,235</b>	<b>16.3</b>	<b>101.8 %</b>
Gtos Gles y Financ	171,300	8.2	171,300	175,999	4,699	8.2	102.7 %
Otros	21,700	1.0	21,700	21,836	136	1.0	100.6 %
<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>149,000</b>	<b>7.1</b>	<b>149,000</b>	<b>150,400</b>	<b>1,400</b>	<b>7.0</b>	<b>100.9 %</b>

15% PART  
TRABAJADORES

22,350 1.06

22,560

1.1

IMPUESTO A  
LA RENTA

31,663 1.51

31,960

1.5

Continúa



<b>RENDIMIENTO</b>						
<b>BALANCE</b>	94,988	4.5	149,000	95,880	(53,120)	4.5

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

Se puede observar que la empresa cumplió con sus objetivos presupuestados en cuanto a rendimientos y en ganancias, debido a que tanto el presupuesto como rendimiento tiene un 4,5% sobre la facturación y una ganancia alrededor de 95000 USD, en cuanto a contratación se observa una mayor a lo presupuestado pero también podemos ver que la facturación en montajes fue menor a lo presupuestado, en cuanto a los costos y gastos tienen una desviación un poco más alto según lo presupuestado por lo que están a la misma altura a lo presupuestado y real

### 3.3.5.4.2 Análisis Año 2012

TABLA No 40

#### ANALISIS AÑO 2012

COMPARACION PROGRAMA EJERCICIO 2012						
CONTRATACION Y CARTERA	PROGRAMA ANUAL	LINEAL			R/P	
	USD	PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS		
Cartera	155,060	155,060	155,060	-		
CONTRATACION						
Postes	1,200,000	1,200,000	1,302,199	102,199	108.5%	
Montajes	2,000,000	2,000,000	3,264,903	1,264,903	163.2%	
Total Contratación	3,200,000	3,200,000	4,567,102	1,367,102	142.7%	
CONTRAT. Y CARTERA	3,355,060	3,355,060	4,722,162	1,367,102	140.7%	
		Continúa →				

FACTURACION	PROGRAMA ANUAL	LINEAL			R/P
	USD	PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS	
POSTES	1,200,000	1,200,000	1,360,961	160,961	113.4%
MONTAJES	1,800,000	1,800,000	3,301,859	1,501,859	183.4%
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>3,000,000</b>	<b>3,000,000</b>	<b>4,662,820</b>	<b>1,662,820</b>	<b>155.4%</b>

RESULTADOS	PROGRAMA ANUAL	%	LINEAL			%	R/P
	USD		PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS		
F.O.T.	3,000,000	100	3,000,000	4,662,820	1,662,820	100	155.4%
C.O.T.	2,520,000	84.0	2,520,000	4,296,639	1,776,639	92.1	170.5%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>480,000</b>	<b>16.0</b>	<b>480,000</b>	<b>366,181</b>	<b>(113,819)</b>	<b>7.9</b>	<b>76.3%</b>
Gtos Gles y Financ	196,970	6.6	196,970	212,486	15,516	4.6	107.9%
Otros	24,000	0.8	24,000	47,582	23,582	1.0	198.3%
<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>259,030</b>	<b>8.6</b>	<b>259,030</b>	<b>106,113</b>	<b>(152,917)</b>	<b>2.3</b>	<b>41.0%</b>

<b>15% PART TRABAJADORES</b>	<b>38,855</b>	<b>1.30</b>		<b>15,917</b>	<b>0.3</b>	
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>55,044</b>	<b>1.83</b>		<b>22,549</b>	<b>0.5</b>	
<b>RENDIMIENTO BALANCE</b>	<b>165,132</b>	<b>5.5</b>	<b>259,030</b>	<b>67,647</b>	<b>(191,383)</b>	<b>1.5</b>

Fuente: Elecno. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

En este año se puede observar que la compañía no cumple con el presupuesto debido a que tiene un rendimiento del 1.5% sobre la facturación menor a lo presupuestado que es de 5.5% en valor absolutos se obtiene una desviación de 100000 USD aproximadamente. Esto se debe principalmente

en el aumento de los costos operativos totales y principalmente en los costos de montaje debido a que como analizamos anteriormente se tuvo que arrendar una maquinaria demasiado cara, la cual quito toda la utilidad de ese año, en cuanto a los gastos se elevaron en una proporción igual a la facturación y a la contratación

### 3.3.5.4.3 Análisis Año 2013

**TABLA No 41**

**ANALISIS AÑO 2013**

COMPARACION PROGRAMA EJERCICIO 2013						
CONTRATACION Y CARTERA	PROGRAMA ANUAL	LINEAL			R/P	
	USD	PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS		
Cartera	54,543	54,543	54,543	-		
CONTRATACION						
Postes	1,440,000	1,440,000	1,737,566	297,566	120.7%	
Montajes	2,000,000	2,000,000	466,801	(1,533,199)	23.3%	
Total Contratación	3,440,000	3,440,000	2,204,367	(1,235,633)	64.1%	
CONTRAT. Y CARTERA	3,494,543	3,494,543	2,258,910	(1,235,633)	64.6%	
FACTURACION	PROGRAMA ANUAL USD	PREVISTO	LINEAL REAL	DIFERENCIAS	R/P	
			Continúa →			

POSTES	1,320,000	1,320,000	1,725,111	405,111	130.7%
MONTAJES	1,795,975	1,795,975	599,615	(1,196,360)	33.4%
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>3,115,975</b>	<b>3,115,975</b>	<b>2,324,726</b>	<b>(791,249)</b>	<b>74.6%</b>

RESULTADOS	PROGRAMA ANUAL		LINEAL			R/P
	USD	%	PREVISTO	REAL	DIFERENCIAS	
F.O.T.	3,115,975	100	3,115,975	2,324,726	(791,249)	74.6%
C.O.T.	2,679,739	86.0	2,679,739	2,175,082	(504,657)	81.2%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>436,236</b>	<b>14.0</b>	<b>436,236</b>	<b>149,644</b>	<b>(286,592)</b>	<b>34.3%</b>
Gtos Gles y Financ	214,832	6.9	214,832	201,281	(13,551)	93.7%
Otros	23,850	0.8	23,850	59,611	35,761	249.9%
<b>RENDIMIENTO TOTAL</b>	<b>197,554</b>	<b>6.3</b>	<b>197,554</b>	<b>(111,248)</b>	<b>(308,802)</b>	<b>56.3%</b>

15% PART TRABAJADORES	29,633	0.95	(16,687)	(0.7)
IMPUESTO A LA RENTA	41,980	1.35	(23,640)	(1.0)

<b>RENDIMIENTO BALANCE</b>	<b>125,941</b>	<b>4.0</b>	<b>197,554</b>	<b>(70,921)</b>	<b>(3.1)</b>
----------------------------	----------------	------------	----------------	-----------------	--------------

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

En este año se puede observar que está peor que el año anterior debido a que no cumple el objetivo principal de la compañía que es la ganancia, menos una rentabilidad esperada del 4%, todo lo contrario se obtiene una pérdida del 3,1% sobre la facturación esto se debe a que como se pueden observar en las cifras los costos operativos totales son demasiados altos llegando a obtener un margen bruto del 6% sobre la facturación 8 puntos menos a lo presupuestado, y además los gastos generales y financieros llegan a un 11% sobre la facturación que es más alta que los años anteriores, y otro problema fue que una obra realizada en este periodo no fue reconocida por los contratistas e hizo que aumentaron nuestros gastos.

## **CAPITULO 4**

### **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS**

#### **4.1 Descripción del Negocio**

##### **4.1.1 Resumen Ejecutivo**

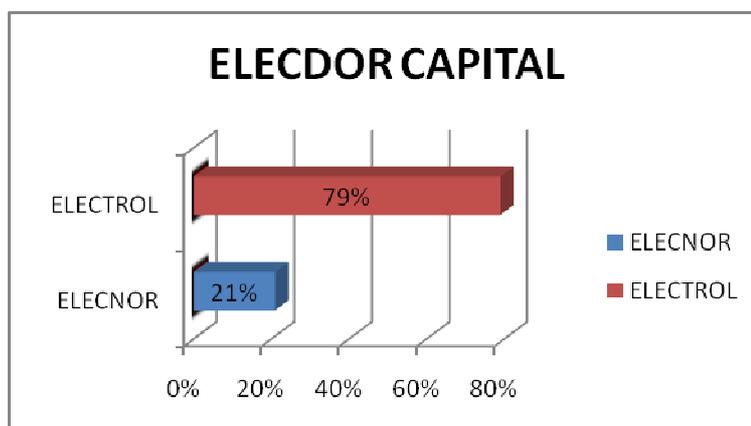
Electrificaciones del Ecuador S.A. ELECDOR S.A. pertenece al grupo de ELECNOR S.A. cuya Casa Matriz se encuentra en la ciudad de Bilbao España y en la ciudad de Madrid España. ELECDOR S.A. fue fundada en la ciudad de San Francisco de Quito Capital de la República del Ecuador en el mes de octubre de 1975. La compañía inicia sus operaciones con un capital de 4'000.000,00 de sucres, cuyos accionistas son ELECNOR S.A. con un 79% y ELECTROL con un 21%.

La compañía es una industria que fabrica postes de hormigón de armado y vibrado ya sean redondos o rectangulares medidas desde 6 metros hasta 32 metros de diferentes cargas de rotura, según las especificaciones de los clientes, y además en montajes electromecánicos.

La compañía actualmente, opera a nivel nacional, en la fabricación de postes tiene un 60% en la participación del mercado y en montajes electromecánicos un 30%.

ELECDOR S.A. es una compañía constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, que en la actualidad posee un aumento futuro de capital por parte de ELECTROL Y ELECENOR y es como sigue:

ELECDOR	
PROPIETARIOS	ELECDOR CAPITAL
ELECENOR	21%
ELECTROL	79%



**Figura N°14.**

**Elecdor Capital**

**Fuente: Elecenor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

La dirección de la compañía en el Ecuador es responsabilidad del Ec. Guillermo O. Serrano Guerrero como Representante Legal y Gerente General (e) quien es Economista y lleva a la cabeza de la compañía 4 años y trabajando para ella 14 años y sus funciones anteriores fueron de Gerente Financiero, y Gerente General encargado y el Sr. Joaquín Gandarias B. de

nacionalidad Española quien es el encargado de la división en Sudamérica quien fue Gerente General anteriormente en ELECDOR S.A.

La compañía posee e fabricas una en la ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil, las dos principales ciudades del Ecuador las mismas que cuentan con 30 obreros cada una, en la administración de Quito se encuentra 10 personas y en la ciudad de Guayaquil el personal administrativo es de 5 personas en total 75 personas trabajan directamente para la compañía y en forma indirecta en obras de montajes se trabaja alrededor de 15 a 50 personas de la zona o más dependiendo de qué tan grande es la obra.

La compañía en los últimos 8 años ha tenido utilidades considerables en relación a su capital pero no muy alta en términos monetarios, a diferencia del año 2013 que se tiene una pérdida considerable, y en el 2015 la compañía ha comenzado en recuperarse.

La evolución de las ventas en general es muy irregular debido a que en una obra de montajes puede sobrepasar por mucho al ingreso de la fabricación de los postes, pero el crecimiento de los postes es de un 14% hasta el 2014. A pesar que se tuvo una perdida en el 2013.

#### **4.1.2 Objetivos**

Los objetivos planteados por el GRUPO ELEC NOR S.A. para los próximos 3 años y por parte de la administración de la compañía, son:

- Obtener un 6% de aumento constante en las ventas
- 8% de aumento en las utilidades en fabricación de postes
- 10% de aumento en las utilidades en montajes.
- Liderazgo en:
  - Mantenerse en el liderazgo en la fabricación de postes a nivel nacional.
  - Llegar a posicionarse como el mejor en obras de montajes
  - Mejorar la marca en el Ecuador.

Con el propósito de cumplir los objetivos cuantitativos planteados la alta gerencia y la administración de la compañía ha dispuesto que se debe realizar un análisis y nuevos estudios de los diseños estructurales, para la construcción de postes y de esa forma minimizar el tiempo de la fabricación de postes y por ende su fraguación del hormigón, y considera mejorara los controles de presupuesto y ejecución de la de las obras con el fin de minimizar los gastos no necesarios en la ejecución de dichas obras.

### **4.1.3 Misión**

La misión de la Electrificaciones del Ecuador S.A: ELECDOR es ser líder en los mercados donde se encuentra trabajando, enfocada a mejoramiento continuo de la calidad de los productos y atendiendo todas las necesidades de nuestros clientes, mediante el ofrecimiento de productos y servicios que superan las perspectivas del mercado; con un equipo eficaz y comprometido en el desarrollo de la compañía y del país, en un ambiente agradable; que genera recursos suficientes para la continuidad de la compañía en el Ecuador y una agradable retribución a sus accionistas.

En síntesis, la misión de la compañía, va más allá de generar riquezas monetarias, sino también:

- La no destrucción del medio ambiente
- Satisfacción completa de los clientes
- Posicionarnos como la mejor empresa en montajes y mantenerse como la numero uno en la fabricación de los postes.
- Llegar a ser un ejemplo para el desarrollo de las demás empresas

#### **4.1.4 Visión**

“Ser un equipo humano de trabajo que avale permanentemente productos y servicios Electromecánicos y de Telecomunicaciones competitivos de la más alta calidad, que estén acordes a las necesidades del cliente”

### **4.2 Mercado**

#### **4.2.1 Mercado Objetivo**

Se va a determinar los productos que ofrece la compañía, entre los cuales se tiene los postes de hormigón armado y vibrado, los montajes electromecánicos y construcción de líneas de transmisión y subtransmisión y lo podemos clasificar de la siguiente forma:

*Postes de Hormigón Vibrado y Armado.*- Este producto es dirigido para las Empresas Eléctricas las mismas que ayudan al desarrollo de las zonas rurales, y el mantenimiento de la ciudad, también es dirigido a personas naturales principalmente son Ingenieros civiles especializados en postes o Construcción de Inmobiliarias. Se puede analizar cada uno de los dos componentes de este mercado objetivo.

Las empresas eléctricas, son los principales clientes debido a que son las empresas que adquieren nuestro producto para realizar obra social.

Los ingenieros civiles son personas que relacionadas con la construcción de obras inmobiliarias, proyectos de carreteras, Obra social en zonas rurales, en las cuales necesitan el izado de postes y por ende la construcción de los postes.

En relación de a las obras de Montajes Electromecánicos están dirigidos hacia TRANSELECTRIC y ciertas Empresas Eléctricas, las cuales están encargadas en la construcción de Subestaciones para el desarrollo energético del país, además está dirigido a empresas grandes del país que necesitan energía propia. Se analizara cada uno de ellos:

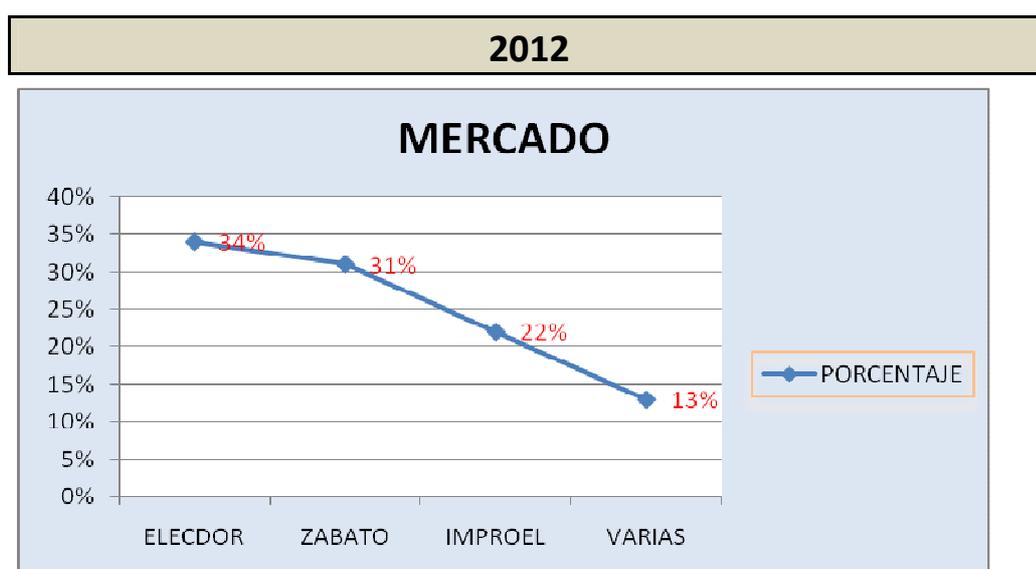
TRANSELECTRIC es la compañía de generación energética del país la cual se dedica a la construcción de líneas de transmisión de energía y subestaciones eléctricas, que ayudan al desarrollo de las zonas rurales.

Empresas Eléctricas son pocas las dedicadas especialmente a la construcción de montajes electromecánicos como son la Empresa Eléctrica Ambato, EMELGUR, Empresa Eléctrica Regional Norte y Empresa Eléctrica Regional Sur, esto es debido a que TRANSELECTRIC no abarca todo la generación del país, por ende el desarrollo de las zonas rurales.

#### 4.2.2 Competencia

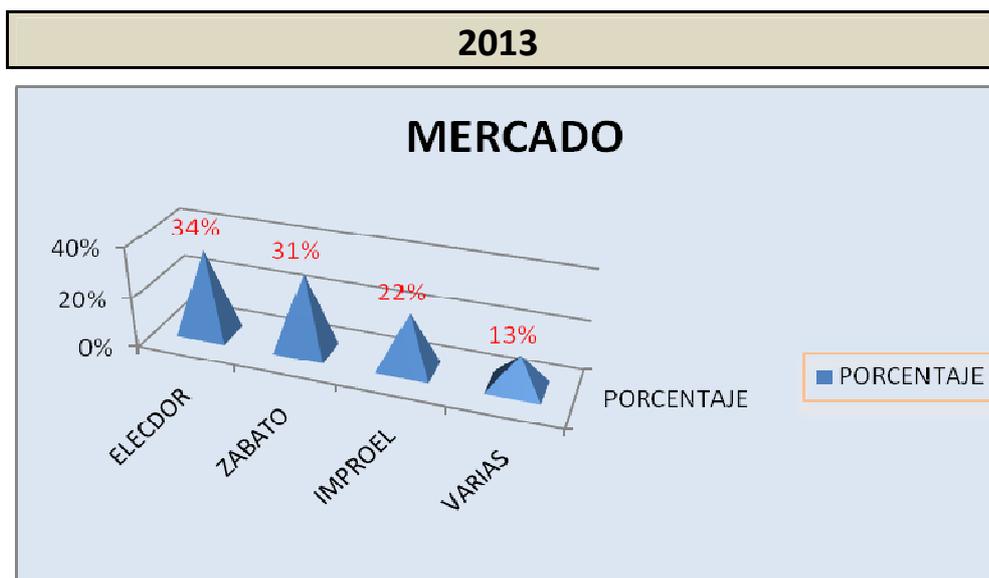
La competencia directa de ELECDOR S.A. son las industrias de ZABATO y HORMIGON S.A. principalmente, entre otras empresas pequeñas e ingenieros que llegan a abarcar un 10% del mercado objetivo.

Estas dos empresas han ido creciendo considerablemente, hasta llegar a cubrir un 50% del mercado al 2014 entre las dos pero ELECDOR se ha mantenido en un 40% del mercado siendo la empresa más atractiva para los consumidores de nuestro producto principal.



**Figura N°15:  
Mercado año 2012**

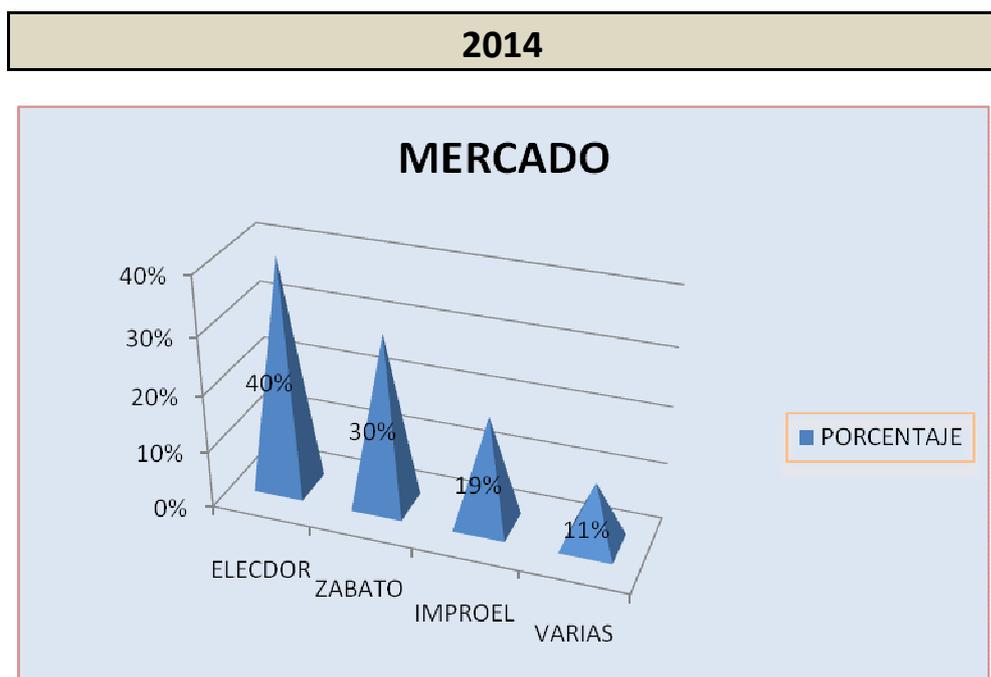
**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**



**Figura N°16.**

**Mercado año 2013**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**



**Figura N°17.**

**Mercado año 2014**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Según se puede ver en los cuadros anteriores, el tamaño del mercado que abarca la compañía en estos últimos años ha ido aumentando constantemente, hasta llegar a abarcar un 40% del mercado en el 2014.

En los montajes electromecánicos ELECDOR AI 2014 se ha mantenido su margen de contratación respecto a los otros años, en este producto la compañía no es la líder del mercado nacional debido a que posee fuertes competidores COINTEC, SIEMENS, entre otras que poseen gran capacidad y un fuerte capital económico para afrontar todos los costos que se afrontan al realizar este tipo de obras.

### **4.2.3 Barreras de Entrada**

#### **Identificación con la Marca**

Las tres empresas no tienen el mismo prestigio debido a que por cada contrato adquirido por cada una de ellas, se debe realizar su respectiva prueba, la cual consiste en empotrar un poste y medir la resistencia de carga y la flexibilidad.

ELECDOR se ha destacado que el poste rompe más de lo normal y posee una buena flexibilidad comparado con las empresas competidoras, por ese motivo la mayoría de ingenieros piden el producto de ELECDOR. Debemos acotar que los contratos se realizan por licitación pública, lo que genera que ELECDOR por tener precios altos comparados con la competencia, pierda contratos.

#### **Acceso de Materias Primas**

Las materias primas en esta parte de la industria son muy importantes debido a que las principales materias primas que se utilizan son el Hierro y El cemento, secundarias son la arena y la piedra seguidas como tercero los aditivos. Y por existir pocas empresas que tienen las materias primas principales en cantidades industriales, y la producción nacional no abaste al

mercado, se debe importar la materia prima, lo que ocasiona que los costos aumenten.

Este permite que exista especulación y los precios de los productos suban de manera acelerada, un claro ejemplo es en este último semestre en el Hierro que por problemas nacionales e internacionales subió un 75% aproximadamente lo que hizo que el poste sufra un incremento del 35% aproximadamente.

### **Requerimiento de Capital**

El capital requerido va directamente relacionado con infraestructura, debido a que se necesita de grandes maquinarias, como el polipasto, concretarás industriales, moldes con mandril, vibradores, los que no son producidos en el país a excepción de los moldes y mandriles, pero estos último solo se realizan bajo pedido, por ese motivo la infraestructura es muy costosa.

En el caso de remuneraciones, son costosas a nivel de montajes debido a que se necesita de personal especializado, pero a nivel de producción de postes la remuneración es baja ya que se pagan a los obreros el Salario mínimo vital, y a nivel de jefes de fábrica no se necesita más de 2, y a nivel administrativo la compañía ELEC DOR posee un grupo de 9 personas que no poseen sueldos elevados.

**TABLA No 42**  
**EQUIPOS BÁSICOS PARA FÁBRICA**

<b>EQUIPOS BASICOS PARA DOS FABRICAS</b>				
<b>ITEMS</b>	<b>CANT</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	4	POLIPASTOS	80,000.00	320,000.00
2	4	CONCRETERAS	35,000.00	140,000.00
3	40	MOLDES	9,000.00	360,000.00
4	4	CILOS	4,500.00	18,000.00
5	4	HERRAMIENTAS VARIAS	5,000.00	20,000.00
6	4	SOLDADORAS	900.00	3,600.00
7	2	ARRIENDO FABRICAS	4,500.00	9,000.00
8	2	MUEBLES Y ENSERES	5,000.00	10,000.00
9	4	EQUIPO DE COMPUTACION	1,000.00	4,000.00
10	1	OFICINA CENTRAL	30,000.00	30,000.00
11	4	VEHICULOS	29,990.00	119,960.00
12	2	CAMIONES	110,000.00	220,000.00
13	2	GRUAS HIDRAULICAS	45,000.00	90,000.00
		<b>TOTAL</b>		<b>1,344,560.00</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

### **Experiencia y efectos de aprendizaje.**

A nivel de producción de postes no se necesita mucha experiencia debido a que no es un trabajo muy complejo, las materias a utilizarse ya están establecidos las medidas que se deben utilizar por cada poste y están dadas en las Normas INEN. A nivel de Montajes se necesita una amplia experiencia profesional, para poder trabajar en subestaciones eléctricas, tendido de líneas, etc.,

Por ese motivo el personal de Montajes debe tener una capacitación constante, para de ese modo trabajar de manera más eficiente, y mejorando los tiempos, por otro lado no debemos olvidar al personal administrativo que es importante ya que son los que hablan directamente con los clientes,

para establecer todas las negociaciones y hacen que los clientes se vuelvan fieles a la compañía.

## **Regulación de la Industria**

El mercado de postes y montajes es regulado directamente por el Ministerio de Trabajo, IESS, Medio Ambiente y SRI

### **4.2.4 Estrategias de los Competidores y la Compañía**

La principal estrategia de los competidores de ELECDOR S.A. son los precios más bajos en productos similares a los nuestros, pero esto es debido principalmente a que contratan al personal ya sea por tarea y/o sin la afiliación al Instituto de Seguridad Social, lo que provoca que bajen sus costos.

Además ingresan en otras áreas como son la construcción de viviendas, comercialización de materiales, lo que hace que la empresa absorba costos de los postes y los destine a diferentes áreas lo que provoca una baja en los costos.

### **Política de ventas de los competidores**

ELECDOR S.A., trabaja bajo políticas de ventas de contado y crédito, el crédito se realiza a 15 30 y 35 días dependiendo del monto y con un anticipo del 30%, además el transporte, bajada de postes e hincada de los mismos cada uno de ellos tiene un costo adicional dependiendo del sector y lugar donde se realizara el trabajo, puede recibir reembolso de dinero por los siguientes motivos:

- Cuando el poste se encuentra fisurado
- Cuando los postes no cumplen con las especificaciones técnicas
- Cuando el poste se rompa en la carga siempre y cuando el transporte este a cargo de ELECDOR S.A.

- Cuando llega a ser cliente concurrente y no moroso se le da un descuento

### **Nivel de ventas**

ELECDOR S.A. por trabajar bajo pedido el nivel de ventas de la compañía se acerca al 92% que pone a disposición de los clientes.

### **Nivel de Producción**

El nivel de producción de la fábrica llega a un 90 y 80% en el año debido a que por daños en maquinarias, el temporal no es bueno todo el año la producción no puede ser constante y llegar al máximo, debido a esos motivos la compañía para el 2009 planea una modernización urgente de las fábricas con el fin de mejorar los procesos y por ende la calidad del producto final de la compañía.

### **Nivel de patrimonio**

La compañía ELECDOR frente al nivel de patrimonio que cuenta la compañía para cubrir sus deudas al corto y largo plazo es del 70% aproximadamente es decir cuenta con la suficiente solvencia para cubrir sus responsabilidades con terceros, comparada con la competencia se encuentra en un nivel similar la diferencia entre las compañías es el patrimonio de ELECDOR que se mueve con mayor intensidad o rapidez generando mayores ganancias y por ende utilidades.

#### **4.2.5 Descripción de las fortalezas y debilidades**

Entre las fortalezas que posee la compañía las de mayor significación son las siguientes:

- ❖ El Tamaño de las plantas son de la Fábrica de Quito mediana y de la Fábrica de Guayaquil es Grande lo cual facilita de gran manera, cambios en la producción de acuerdo a las necesidades nuestras y de los clientes, bodegaje sin ningún problema lo que no aumenta los costos.
- ❖ El diseño estructural es el mejor en el mercado lo que permite que sea flexible en el cambio de los postes.
- ❖ Especializado en líneas de productos de postes ya sean redondos o cuadrados producción bajo normas INEN
- ❖ Flexibilidad a los cambios de acuerdo a las necesidades de los clientes:
  - Nombre de postes a alto relieve
  - Fortalecimiento de los postes de acuerdo al nivel de salinidad
- ❖ La Maquinaria de la compañía está completamente depreciada lo que indica que no genera ningún costo

Las debilidades de mayor magnitud son:

- ❖ Falta de programas de capacitación para mandos medios y operadores.
- ❖ Maquinaria no acorde con las necesidades de la producción.
- ❖ Tecnología de equipos y maquinaria es antigua lo que produce pérdidas.
- ❖ No existe la facilidad por parte del grupo para el mejoramiento de la planta o la innovación de la misma
- ❖ Poco compromiso de ciertos empleados para sacar adelante a la compañía.

#### **4.2.6 Ventaja Competitiva respecto a los competidores**

La ventaja competitiva de ELECDOR S.A. es la marca, debido a que en esta se engloba el diseño estructural del poste, utilización de las mejores materias primas, el cumplimiento de plazos de entrega, el respaldo de una

multinacional, además un excelente manejo ambiental en donde la compañía labora ya sea en las plantas o en las obras de montaje electromecánico las cuales pueden ser en zonas rurales de todo el Ecuador, como es zonas urbanas entre otras.

En base a los puntos indicados anteriormente, la compañía debe direccionar los esfuerzos en mejorar los tiempos de producción, analizar el proceso y requerimientos de la producción con el fin de mejorar los costos y no poseer gran desperdicio. Pero estos esfuerzo no implica que la calidad del producto de ELECDOR S.A. debe bajar por lo contrario debe subir y teniendo un mejor acabado en los productos terminados, y mejorando la calidad sin un aumento de precios, lo que permitirá la fidelidad del cliente a la marca.

Con todos estos cambio puede que la compañía no alcance a tener los resultados esperados para los próximos tres años, pero a cambio de esto puede ir posicionándose en el mercado como la empresa de la mas alta calidad en nuestros productos lo que a largo del tiempo producirá mejores rendimiento económicos.

## **4.3 Productos**

### **4.3.1 Descripción General de los Productos**

#### **POSTES DE HORMIGON.**

Electrificaciones del Ecuador S.A. "ELECDOR", es fabricante de postes de hormigón armado y vibrado de secciones circulares y rectangulares, tanto para alta y baja tensión, en las medidas desde 6 Mts. De longitud hasta 23 Mts. De longitud.

También fabricamos postes de acuerdo a las necesidades del cliente, de manera especial aquellos postes que tienen que ser izados a orillas del mar donde se necesita mayor durabilidad, resistencia a la abrasión y erosión.



**Figura No 18**

**Postes de Hormigón**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

**MONTAJES ELECTROMECHANICOS.**

ELECDOR durante años ha desarrollado el servicio de Montajes Electromecánicos Y Diseño para líneas de transmisión y sub-transmisión desde 13.8 KV hasta 230 KV.

También ELECDOR tiene experiencia en construcción de obras civiles y montaje electromecánico para subestaciones



**Figura No 19**

**Montajes Electromecánicos**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

**TELEFONÍA**

Diseño y construcción de redes telefónicas, montaje de estructuras para telecomunicaciones, conexionado de tableros de enlace, instalación de cable de fibra óptica.



**Figura No 20**

**Telefonía**

**Fuente: Elecnor. (2014). Figura. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

### **4.3.2 Valor distintivo para el consumidor**

Dentro de los elementos que representan un valor distintivo para el consumidor de nuestros productos, se puede señalar los siguientes:

- Confiabilidad en la calidad de los productos por su diseño estructural.
- Mejoramiento de los productos dependiendo de las necesidades de los clientes.
- Acceso permanente y oportuno a los ejecutivos responsables de la empresa, para la programación, de entrega transporte y ejecución de los trabajos
- Cumplimiento oportuno de trabajos.

### **4.4 Modelo del negocio y plan financiero**

Para llegar a cumplir los objetivos trazados por la alta gerencia, la administración y los del Grupo ELECNOR la compañía debe cambiar muchos aspectos en las líneas de producción, ventas, cobranzas y compras, debido a que con los retrasos en los procesos no se podrá llegar a los objetivos propuestos.

A continuación se detalla la composición de producción y ventas, actual y proyectada, que permita el desarrollo del modelo de negocio y plan financiero:

- Obtener un 6% de aumento constante en las ventas
- 8% de aumento en las utilidades en fabricación de postes
- 10% de aumento en las utilidades en montajes.

**Tabla No 43****Modelo del negocio y plan financiero**

INGRESOS	SITUACION ACTUAL DE VENTAS	ACTUAL DE LA PRODUCCION	SITUACION EN 3 AÑOS EN PRODUCCION	SITUACION EN 3 AÑOS EN VENTAS
POR POSTES QUITO	15.25%	16.73%	17.20%	15.97%
POR POSTES GUAYAQUIL	14.86%	23.66%	24.31%	16.35%
POR MONTAJES	69.90%	59.61%	58.50%	67.68%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

El cuadro observar la situación actual de las ventas y la situación actual de la producción, y la meta esperada después de tres años tanto en la producción como en las ventas, en la cual se distribuye de mejor manera la producción en cada una de las fábricas y en las obras y por ende en las ventas, esto se realizó para mejorar la rentabilidad de la compañía y por ende obtener mayor ganancias.

El alcanzar estos niveles de producción y ventas, es realmente importante para el cumplimiento de los objetivos que se planteó la compañía para los próximos tres años, el margen de contribución bruto de la producción, es como sigue:

**Tabla No 44.****Costos de ventas**

<b>COSTO DE VENTAS (en dólares)</b>				
	2014	2015	2016	2017
COSTO QUITO	914450.7	941884.221	979559.5898	1028537.569
COSTO GUAYAQUIL	876149.51	902433.9953	938531.3551	985457.9229
COSTO MONTAJES	68927.49	70995.3147	73835.12729	77526.88365
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1,859,527.70</b>	<b>1,915,313.53</b>	<b>1,991,926.07</b>	<b>2,091,522.38</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Las acciones que la empresa debe seguir para el cumplimiento de las proyecciones deseada en producción y ventas, que permitan cumplir los

objetivos planteados por la administración, y la alta gerencia del grupo son las siguientes:

### **Proceso de ventas y servicios**

- Las cotizaciones se realizarán bajo un programa contable financiero nuevo de tal forma que no se podrán hacer cotizaciones de clientes diferentes a los suyos y con previa autorización del administrador del programa, el cual será el contador y o el gerente general.
- La recepción de las notas de entrega y partes diarios de trabajo se deberán realizar diariamente y el envío de los partes se deberán realizar vía mail y las notas de entrega en base al programa contable financiero.
- Se debe concientizar a los responsables de realizar el parte diario de trabajo y el envío de las notas de entrega, para que ellos también sepan cómo es el proceso y los gastos financieros económicos que se pierde por el retraso de la entrega de estos reportes.

### **Proceso de producción.**

- Para un aumento de la capacidad productiva la compañía debe comenzar un proceso de modernización de equipos y maquinarias industriales, y optimizar la maquinaria existente de manera que se minimicen los tiempos en la elaboración de los postes.
- Realizar estudios y pruebas de ensayo con otros aditivos para minimizar el tiempo de fraguación de los postes, sobretodo en la ciudad de Quito que por el tipo de clima el poste llega a fraguarse en 4 horas o más lo que produce que existe muchos postes rotos es decir demasiados desperdicios.
- El requerimiento de material, se puede mejorar con el programa contable financiero, debido a que con este se podrá llevar un

control eficaz de las materias primas utilizadas, y en base a este se podrá saber para cuantos postes tiene el material.

### **Proceso de compras**

- Para el mejoramiento de este proceso se deberá realizar 2 cotizaciones por lo menos y ser aprobada por el gerente o la persona adecuada para la compra respectiva de esta manera se podrá saber si existe alguna variación en precio.

### **Proceso de las Cobranzas**

- Para minimizar los problemas en cobranzas se debe tomar otras políticas, las cuales pueden ser un 60% de anticipo y el 40% el momento de la entrega o unos 3 días antes de la entrega, esto en valores superiores a 600,00 USD y en valores inferiores a esta base se deberá cobrar en efectivo.
- Las comisiones a los vendedores o cobradores no podrán ser otorgadas hasta que se cobre la totalidad de la factura.
- En el caso de cobros de cheques se debe hacer una confirmación al banco si la persona tiene fondos disponibles o a su vez debe ser con cheque certificado.
- En el caso de transferencia a la cuenta, debida a que esta se demora 24 horas en hacerse efectivo, se debe entregar los productos en el momento que dicha transferencia ya está efectiva.
- Para la recuperación de la cartera vencida de los particulares a la fecha se puede negociar con una empresa de cobranzas y de este modo pagarles un porcentaje, para la recuperación de la cartera.
- Para la cartera de vencida de las empresas eléctricas se deberá nombrar o contratar a una persona, la cual se responsabilizara únicamente de la recuperación de estos dineros.

#### 4.4.1 Previsiones para los próximos tres años

Las consideraciones para los próximos tres años que serán proyectados son las siguientes:

**Tabla No 45**

##### ***Datos de proyección***

##### DATOS DE PROYECCION

Concepto	2015	2016	2017
Inflación Acumulada	12%	15%	18%
Crecimiento ventas	6%	6%	6%
Crecimiento gastos	3%	6%	9%
Crecimiento producción	3%	6%	9%
Disminución cuentas por cobrar	12%	22%	32%
Aumento de las Cuentas por Pagar	5%	7%%	9%

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

#### 4.4.2 Cuentas de Resultados

Las cuentas de resultados proyectados por los próximos años, con base a las acciones antes descritas, son como sigue:

Tabla No 46

**Estados de resultados proforma****ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
(en dólares)****ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.****ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**

<b>ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.</b>				
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>				
	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
<b>Ventas</b>	<b>2.595.834,36</b>	<b>2.751.584,42</b>	<b>2.907.334,48</b>	<b>3.063.084,54</b>
Costo de Ventas	1.859.527,70	1.915.313,53	1.991.926,07	2.091.522,38
<b>Total costo de Ventas</b>				
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>736.306,66</b>	<b>836.270,89</b>	<b>915.408,41</b>	<b>971.562,17</b>
GASTOS SUELDOS OPERATIVOS	202.416,00	234.469,20	284.383,33	336.882,75
GASTOS DE FABRICACION QUITO Y GUAYAQUIL	-	-	-	-
GASTOS DE FABRICACION MONTAJES Y SERVICIOS AUXILIARES	280.182,04	291.389,32	297.217,11	-303.161,45
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	380.157,11	395.363,39	403.270,66	411.336,08
GASTOS GENERALES Y VTAS	102.240,00	105.307,20	111.625,63	121.671,94
<b>(-) Total de Gastos Administrativos y oper.</b>	<b>675.588,57</b>	<b>752.069,68</b>	<b>834.256,28</b>	<b>920.534,35</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>60.718,09</b>	<b>84.201,21</b>	<b>81.152,13</b>	<b>51.027,81</b>
(-) Otros Egresos (Gastos Financieros)	9.528,76	4.529,07	2.599,97	463,15
(+) Otros Ingresos	3.500,00	0,00	0,00	0,00
<b>Utilidad Antes de Imptos. Y Part. Laboral</b>	<b>54.689,33</b>	<b>79.672,14</b>	<b>78.552,17</b>	<b>50.564,66</b>
15% Participación Laboral	8.203,40	11.950,82	11.782,83	7.584,70
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>46.485,93</b>	<b>67.721,32</b>	<b>66.769,34</b>	<b>42.979,96</b>
22% Impuesto a la Renta	12.031,65	17.527,87	17.281,48	11.124,23
<b>Utilidad Antes de Retención</b>	<b>34.454,28</b>	<b>50.193,45</b>	<b>49.487,87</b>	<b>31.855,74</b>
			<b>Continúa</b>	<b>→</b>

(-) 10% Reserva Legal	3.445,43	5.019,34	4.948,79	3.185,57
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31.008,85</b>	<b>45.174,10</b>	<b>44.539,08</b>	<b>28.670,16</b>

Fuente: Elecno. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

#### 4.4.3 Proyecciones de flujo de caja

Tabla No 47

*Electrificaciones del Ecuador S.A. flujos de fondos*

### ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A. FLUJO DE FONDOS

<b>ELECDOR S.A.</b>			
<b>FLUJO DE CAJA</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>2.751.584,42</b>	<b>2.907.334,48</b>	<b>3.063.084,54</b>
Ventas	2.751.584,42	2.907.334,48	3.063.084,54
Ingresos Venta de Activos	-	-	-
<b>EGRESOS</b>	<b>2.667.383,21</b>	<b>2.826.182,35</b>	<b>3.012.056,73</b>
Costo compra de mercadería	<b>1.915.313,53</b>	<b>1.991.926,07</b>	<b>2.091.522,38</b>
Sueldos Administrativos	105.307,20	111.625,63	121.671,94
Sueldos Operacionales	234.469,20	284.383,33	336.882,75
<b>GASTOS DE FABRICACION QUITO Y GUAYAQUIL</b>			
Gtos MOD	112.894,22	115.152,10	117.455,14
Gtos MOI	33.133,16	33.795,83	34.471,74
Gtos Fabricación	-437.416,70	-446.165,03	-455.088,33
<b>GASTOS DE FABRICACION MONTAJES Y SERVICIOS AUXILIARES</b>			
Gtos MOD	23.480,77	23.950,38	24.429,39
Gtos MOI	44.125,34	45.007,85	45.908,00
Gtos Fabricación	327.757,29	334.312,44	340.998,68
<b>GASTOS GENERALES Y VTAS</b>	0,00	0,00	0,00
Gtos MOD	73.104,83	74.566,93	76.058,27
Otros Gtos administrativos	159.539,53	176.580,32	194.061,93
Depreciación	75.674,84	81.046,51	83.684,84
		<b>Continúa</b>	→

<b>Utilidad antes de Participación</b>	<b>84.201,21</b>	<b>81.152,13</b>	<b>51.027,81</b>
15% Participación	12.630,18	12.172,82	7.654,17
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>71.571,03</b>	<b>68.979,31</b>	<b>43.373,64</b>
22% Impuesto a la Renta	18.524,27	17.853,47	11.226,12
<b>Utilidad Neta</b>	<b>53.046,76</b>	<b>51.125,84</b>	<b>32.147,52</b>
(+)Depreciaciones	75.674,84	81.046,51	83.684,84
(+)Amortizaciones	0,00	0,00	0,00
(+)Recuperaciones	14.200,00	13.850,00	13.950,00
Capital de Trabajo	14200	13850	13950
Valor de Desecho			
<b>Inversiones</b>			
Equipos y Maquinarias	-	-	-
	1.810,00	6.265,00	-8.020,00
Muebles y enseres	-	-	-
	250,00	400,00	-500,00
Equipo de Computación	-	-	-
	1.100,00	1.866,67	-2.650,00
Vehículos	-	-	-
	11.600,00	11.600,00	-11.600,00
Otros gastos financieros	-	-	-
	4.529,07	2.599,97	-463,15
(Incremento/Disminución) en cuentas por Cobrar	73.114,16	117.957,51	133.828,16
(Incrementó/(Disminución) en Inventarios	-	-	-
(Incremento/(Disminución) en Cuentas por Pagar			
(Incremento/Disminución) en Beneficios Sociales			
(Incrementó/(Disminución) en Otros activos			-
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>196.746,69</b>	<b>241.248,23</b>	<b>240.377,37</b>

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

#### 4.4.4 Balance General Proyectado

Tabla No 48

### ***Electrificaciones del Ecuador S.A. Balances General Proforma***

ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.				
BALANCE GENERAL PROFORMA				
ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.				
BALANCE GENERAL				
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
<b>ACTIVOS</b>	1.890.903,61	1.770.493,35	1.460.953,37	1.156.892,21
CAJA Y BANCOS	-64.679,07	196.746,69	241.248,23	240.377,37
INVERSIONES CORTO PLAZO	700.000,00	500.000,00	380.000,00	330.000,00
<b>INVENTARIOS</b>				
Materia Prima	93.378,76	84.040,88	73.115,57	60.685,92
Productos Terminados	267.051,29	226.993,60	170.245,20	119.171,64
Costos en Curso Montajes	109.913,53	71.443,79	57.155,04	40.008,52
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				
Clientes	609.284,68	536.170,52	418.213,00	284.384,84
Otras cuentas por cobrar	114.531,20	100.787,46	78.614,22	53.457,67
Deudores Cias Relacionadas	10.530,00	9.266,40	7.227,79	4.914,90
Anticipo Proveedores	50.893,21	45.044,00	35.134,32	23.891,34
Clientes de dudoso Cobro	76.519,24	67.336,93	52.522,81	35.715,51
- Provisión Incobrables	-76.519,23	-67.336,92	-52.522,80	35.715,50
<b>INMOBILIZADO NETO</b>	339.259,98	333.667,53	288.900,17	222.164,87
			<b>Continúa</b> 110.024,31	→

Fabrica Quito	80.399,31	102.449,31		117.649,31
Fabrica Guayaquil	91.914,14	113.964,14	121.539,14	129.164,14
Oficina Central	47.294,37	51.994,37	54.594,37	56.694,37
Equipos de Montajes	293.694,18	297.794,18	328.394,18	331.944,18
Servicios Auxiliares	254.188,24	283.188,24	283.188,24	283.188,24
Terreno	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
- Depeciacion Acumulada	-466.394,87	-542.069,71	-623.116,22	-706.801,06
<b>OTROS ACTIVOS</b>	33.764,61	21.947,00	9.876,15	5.925,69
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.230.163,59</b>	<b>2.104.160,88</b>	<b>1.749.853,55</b>	<b>1.379.057,08</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PROVEEDORES Y ACREEDORES</b>	1.672.492,40	1.516.941,07	1.203.054,33	930.936,64
Proveedores	250.608,86	263.139,30	281.559,05	306.899,37
Cuentas por Pagar del grupo	110.219,80	96.993,42	75.654,87	51.445,31
Anticipo Clientes	1.184.450,93	1.042.316,82	757.236,65	511.589,08
Impuesto por Pagar	66.432,65	59.789,39	44.842,04	30.369,68
Contribuciones por pagar	37.626,99	33.864,29	27.091,43	18.964,00
Provisiones por Pagar	23.153,17	20.837,85	16.670,28	11.669,20
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	557.671,19	517.516,43	477.926,14	452.441,55
Capital	128.000,00	252.000,00	252.000,00	252.000,00
Reserva legal	42.432,14	47.451,48	52.400,27	55.585,85
Reserva Facultativa	3.402,33	3.402,33	3.402,33	3.402,33
Reserva Revalorización	299.723,75	299.723,75	299.723,75	299.723,75
Rdos Ejer, Anteriores	-8.878,18	-39.887,03	-85.061,13	-129.600,21
Rdo del Ejercicio	-31.008,85	-45.174,10	-44.539,08	-28.670,16
Aportes futura capitalización	124.000,00	-	-	-
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>2.230.163,59</b>	<b>2.034.457,51</b>	<b>1.680.980,47</b>	<b>1.383.378,19</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

#### 4.4.5 Necesidades de Financiamiento

De acuerdo a los análisis de los estados financieros proyectados y estado de flujos proyectados, la compañía necesitaría una fuerte financiación para la compra en los próximos tres años que llegan a sobrepasar los 190.000,00 USD, en el primer año necesita una inversión del 48%, en el segundo año necesita un 32% y en el tercer año el 18% restante esto se hace necesario para la modernización de las fábricas, en un principio se optó por realizar un préstamo a las compañías relacionadas, pero actualmente la compañía obtuvo un contrato grande que llegan a 1.5 millones de dólares por lo que se decidió realizar la inversión con fondos propias de la compañía a la fecha actual 20 de febrero del 2015, la compañía ya ha realizado un 60% de lo presupuestado en el primer año.

#### 4.4.6 Apalancamiento

##### 4.4.6.1 Apalancamiento Financiero.

Tabla No 49

##### Apalancamiento Financiero

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
DEUDA A FINANCIAR	96,100.00	62,200.00	34,850.00
INTERESES	6,054.30	3,918.60	2,195.55
IMPUESTOS	18,417.83	24,832.42	31,746.40
UTILIDAD ANTES IMP E INTERES	86,672.14	116,858.44	149,394.84
FINANCIAMIENTO			
PRESTAMO DEL 70% DE LA DEUDA	67,270.00	43,540.00	24,395.00
VTA ULIDADES A 6.4 C/ ACCION	128505	131420	133054

<b>UTILIDAD ANTES IMP E INTERES</b>	<b>86,672.14</b>	<b>116,858.44</b>	<b>149,394.84</b>
UTILIDAD DESPUES IMP E INTER	62,200.01	88,107.42	115,452.89
ACCIONES	128505	131420	133054
<b>UTILIDAD POR ACCION</b>	<b>\$ 0.48</b>	<b>\$ 0.67</b>	<b>\$ 0.87</b>
UTILIDAD ANTES IMP E INTERES	1.00	1.00	1.00
		<b>Continúa</b>	<b>→</b>

UTILIDAD DESPUES IMP E INTER	(6,053.30)	(3,917.60)	(2,194.55)
ACCIONES	128505	131420	133054
<b>UTILIDAD POR ACCION</b>	<b>\$ -0.05</b>	<b>\$ -0.03</b>	<b>\$ -0.02</b>
UTILIDAD ANTES IMP E INTERES	20,000.00	20,000.00	20,000.00
UTILIDAD DESPUES INTERESES	13,945.70	16,081.40	17,804.45
IMPUESTOS	4,250.00	4,250.00	4,250.00
UTILIDAD DESPUES INTER E IMP	9,695.70	11,831.40	13,554.45
ACCIONES	128505	131420	133054
<b>UTILIDAD POR ACCION</b>	<b>\$ 0.08</b>	<b>\$ 0.09</b>	<b>\$ 0.10</b>
UTILIDAD ANTES IMP E INTERES	40,000.00	40,000.00	40,000.00
UTILIDAD DESPUES INTERESES	33,945.70	36,081.40	37,804.45
IMPUESTOS	8,500.00	8,500.00	8,500.00
UTILIDAD DESPUES INTER E IMP	25,445.70	27,581.40	29,304.45
ACCIONES	128505	131420	133054
<b>UTILIDAD POR ACCION</b>	<b>\$ 0.20</b>	<b>\$ 0.21</b>	<b>\$ 0.22</b>

	2015		2016		2017	
GAF	86,672.14		116,858.44		149,394.84	
	80,617.84		112,939.84		147,199.29	
GAF	1.08	%	1.03	%	1.01	POR ACCION
GAF	1.00		1.00		1.00	
	(6,053.30)		(3,917.60)		(2,194.55)	
GAF	(0.000165)	%	(0.000255)	%	(0.000456)	POR ACCION
GAF	20,000.00		20,000.00		20,000.00	
	13,945.70		16,081.40		17,804.45	
GAF	1.43	%	1.24	%	1.12	POR ACCION
GAF	40,000.00		40,000.00		40,000.00	

Continúa →

	33,945.70		36,081.40		37,804.45	
GAF	1.18	%	1.11	%	1.06	% PORACCION

**Fuente: ELECTRIFICACIONES DEL ECUADOR S.A.**

Después de realizar un análisis se obtuvo que la compañía por financiamiento del capital requerido para la compra de activos fijos operativos y administrativos en la que se mejorara la producción, obtendrá buenas ganancias, por el monto e acciones que aumenten, en el caso de un ingreso según los balances presupuestados el valor de la acción podrá beneficiarse en el alza del 1% por acción.

#### 4.4.6.2 Apalancamiento Operativo

**Tabla No 50**

#### **Apalancamiento Operativo**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ARRIENDOS	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
SUELDOS DIRECTORES	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
<b>DEPRECIACION (INVERSION)</b>				
Vibradores de Mesa	220.00	220.00	220.00	220.00
Moldes de Postes	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Equipo de Computación	433.33	433.33	433.33	433.33
Camioneta Toyota doble cabina	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00
<b>DEPRECIACION NORMAL ACTUAL</b>	12,986.60	12,986.60	12,986.60	12,986.60
VARIOS	10,000.00	12,000.00	14,000.00	16,000.00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>78,639.93</b>	<b>80,639.93</b>	<b>82,639.93</b>	<b>84,639.93</b>
UNIDADES PRODUCIDAS ANUAL	2500	2850	3249	3704
VALOR PROMEDIO	174.50	177.99	181.55	185.18
COSTOS VARIABLES ANUAL	130.88	133.49	136.16	138.89
<b>INGRESO ANUAL</b>	<b>314,559.73</b>	<b>322,559.73</b>	<b>330,559.73</b>	<b>338,559.73</b>
			<b>Continúa</b>	→

COSTOS VARIABLES ANUAL USD	235,919.80	241,919.80	247,919.80	253,919.80
UTILIDAD O PERDIDA	-	-	-	-
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES</b>	<b>1,802.63</b>	<b>1,812.24</b>	<b>1,820.77</b>	<b>1,828.27</b>

<b>2014</b>
-------------

UNIDADES VENDIDAS	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL
-	-	78,639.93	78,639.93	-	(78,639.93)
1,250	163,593.75	78,639.93	242,233.68	218,125.00	(24,108.68)
1,803	235,919.80	78,639.93	314,559.73	314,559.73	-
2,500	327,187.50	78,639.93	405,827.43	436,250.00	30,422.57
3,750	490,781.25	78,639.93	569,421.18	654,375.00	84,953.82
5,000	654,375.00	78,639.93	733,014.93	872,500.00	139,485.07

<b>2015</b>
-------------

UNIDADES VENDIDAS	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL
-	-	80,639.93	80,639.93	-	(80,639.93)
1,250	166,865.63	80,639.93	247,505.56	222,487.50	(25,018.06)
1,812	241,919.80	80,639.93	322,559.73	322,559.73	-
2,500	333,731.25	80,639.93	414,371.18	444,975.00	30,603.82
3,750	500,596.88	80,639.93	581,236.81	667,462.50	86,225.69
5,000	667,462.50	80,639.93	748,102.43	889,950.00	141,847.57
11,329	1,512,388.62	80,639.93	1,593,028.56	2,016,518.16	423,489.61

<b>2016</b>
-------------

UNIDADES VENDIDAS	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL
				Continúa	→

-	-	82,639.93	82,639.93	-	(82,639.93)
1,250	170,202.94	82,639.93	252,842.87	226,937.25	(25,905.62)
1,821	247,919.80	82,639.93	330,559.73	330,559.73	-
2,500	340,405.88	82,639.93	423,045.81	453,874.50	30,828.69
3,750	510,608.81	82,639.93	593,248.75	680,811.75	87,563.00
5,000	680,811.75	82,639.93	763,451.68	907,749.00	144,297.32
10,615	1,445,388.33	82,639.93	1,528,028.27	1,927,184.44	399,156.18

2017					
UNIDADES VENDIDAS	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL
-	-	84,639.93	84,639.93	-	(84,639.93)
1,250	173,607.00	84,639.93	258,246.93	231,476.00	(26,770.93)
1,828	253,919.80	84,639.93	338,559.73	338,559.73	-
2,500	347,213.99	84,639.93	431,853.93	462,951.99	31,098.06
3,750	520,820.99	84,639.93	605,460.92	694,427.99	88,967.06
5,000	694,427.99	84,639.93	779,067.92	925,903.98	146,836.06
9,925	1,378,388.05	84,639.93	1,463,027.98	1,837,850.73	374,822.75

GAO	
2015	1.9352 %
2016	1.9438 %
2017	1.9514 %

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

El grado de apalancamiento operacional en el cual muestra la eficiencia de los costos fijos y variable que posee la compañía y según la proyección a tres años muestra que la misma pose un buen apalancamiento, llegando a casi al 2% de ganancias por acción.

### 4.4.6.3 Apalancamiento Combinado.

Tabla No 51

#### *Apalancamiento Combinado*

<b>APALANCAMIENTO COMBINADO</b>			
	<b><u>2015</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2017</u></b>
VALOR TOTAL DE INGRESOS	2016518,162	1927184,445	1837850,727
COSTOS FIJOS	80.639,93	82.639,93	84.639,93
COSTOS VARIABLES	1.512.388,62	1.445.388,33	1.378.388,05
	423.489,61	399.156,18	374.822,75
<b>UTILILDAD ANTES IMP E INTER</b>	<b>79.672,14</b>	<b>78.552,17</b>	<b>50.564,66</b>
INTERESES	6.054,30	3.918,60	2.195,55
IMPUESTOS	17.527,87	17.281,48	11.124,23
<b>UTILILDAD DESP IMPUESTOS</b>	<b>56.089,97</b>	<b>57.352,09</b>	<b>37.244,89</b>
ACCIONES	128505	131420	133054
<b>UTILIDAD POR ACCION</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,28</b>

#### UTILIDAD VARIA EN 60%

	<b><u>2015</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2017</u></b>
VALOR TOTAL DE INGRESOS	1956518,162	1867184,445	1777850,727
COSTOS FIJOS	80.639,93	82.639,93	84.639,93
COSTOS VARIABLES	1.467.388,62	1.400.388,33	1.333.388,05
	408.489,61	384.156,18	359.822,75
<b>UTILILDAD ANTES IMP E INTER</b>	<b>71.672,14</b>	<b>101.858,44</b>	<b>134.394,84</b>
INTERESES	6.054,30	3.918,60	2.195,55
IMPUESTOS	13.402,69	19.047,53	25.131,84
<b>UTILILDAD DESP IMPUESTOS</b>	<b>52.215,15</b>	<b>78.892,31</b>	<b>107.067,46</b>
ACCIONES	128505	131420	133054
<b>UTILIDAD POR ACCION</b>	<b>\$ 0,41</b>	<b>\$ 0,60</b>	<b>\$ 0,80</b>

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

GAT	CAMBIO PORCENTUAL EN UTILID POR ACCION
	CAMBIO PORCENTUAL DE VENTAS

<b>2015</b>	
	0,41
GAT	0,44
	1.956.518,16
	2.016.518,16

<b>2016</b>	
	0,60
GAT	0,44
	1.867.184,44
	1.927.184,44

GAT	93%
	97%

GAT	138%
	97%

GAT	0,96
-----	------

GAT	1,42
-----	------

<b>2017</b>	
	0,80
GAT	0,28
	1.777.850,73
	1.837.850,73

GAT	287%
	97%

GAT	2,97
-----	------

En el Grado de Apalancamiento total según la proyecciones para los tres años próximos se puede observar que se las ganancias por acción no son muy altas y por ende los costos de operación deben disminuir paulatinamente con el mejoramiento de las tecnologías y la infraestructura de la compañía al momento se tiene un mejoramiento constante de 0.96 a 2.97 por acción

## 4.5 Equipo Directivo y Organización

### 4.5.1 Equipo Directivo

El equipo directivo de la compañía en el Ecuador está conformado de la siguiente manera:

Presidente Ejecutivo, La señora Margarita Espinoza de 50 años de edad, la cual tiene entregado un poder para realizar todas las funciones al Ec. Guillermo Serrano Guerrero con 52 años de edad y 33 años de

experiencia los cuales Gerente General de la compañía y ocupó cargos de Gerente Financiero de la misma.

Jefe de filiales en Latinoamérica es Don Luciano Zubiria el cual se encuentra en el Grupo 40 años posee 60 años de Edad de nacionalidad Española, en el Ecuador no desempeñó ninguna función, pero en Venezuela fue Gerente General y Financiero por muchos años luego pasó a ser Director Financiero de Centroamérica.

## **4.5.2 Organigrama**

El actual organigrama de la compañía satisface y demuestra claramente la estructura organizacional frente a las autoridades internas y externas y están de acuerdo al nivel actual de las operaciones como se demuestra en el Capítulo I.

## **4.6 Principales riesgos**

### **4.6.1 Análisis de Riesgos**

La empresa se encuentra dentro de una industria considerada de alto riesgo debido a la inestabilidad política y financiera que se encuentra en el país, además debemos acotar la difícil crisis económica que afronta el Mundo entero y en principal manera España donde se encuentra nuestra Casa Matriz.

Entre los principales riesgos que podemos encontrar son:

- ✓ La antigüedad de los activos fijos principalmente de la maquinaria y equipos de montaje y fabricación de postes, la falta de renovación, por el alto monto de inversión requerida, hace que la producción no llegue a su nivel óptimo o tenga retrasos.

- ✓ Los costos financieros del Ecuador son demasiados altos y el acceso a créditos no es muy fácil lo que ha producido que los inversionistas no lleguen al país.
- ✓ Además se debe decir que el gobierno de Ecuador a dejado de negociar con los mercados grandes y a comenzada a negociar con mercados no tradicionales lo que ha provocado se eliminen algunos beneficios arancelarios por parte de Europa y Norte América.

#### **4.6.2 Plan de Contingencias**

En el caso de que los riesgos establecidos anteriormente y llegaran a convertirse en situaciones emergentes, que afecten al negocio de en gran magnitud el plan de contingencias se basara en las siguientes situaciones:

- ✓ Se aprovechara al máximo el capital humano que posee la empresa, de tal manera que se realice todos los pedidos a tiempos y con la mejor calidad, y se podrá incursionar en otros campos como son el de la comercialización de materiales eléctricos siempre y cuando el grupo lo permita.
- ✓ Para minimizar los costos financieros la compañía opta en realizar préstamos a nivel de Empresas del Grupo lo que genera que exista el dinero disponible y con menores intereses.
- ✓ Hacer que los accionistas y Jefes del grupo se interesen en invertir en el país, mostrándoles que el país se puede ganar a un riesgo moderado, y la rentabilidad de la inversión va a estar dentro de los estándares del Grupo.

## 4.7 Establecimiento de Indicadores de Control

### 4.7.1 Determinación de la Meta

La meta establecida para la compañías es llegar a minimizar los costos financieros y llegar a obtener utilidades que lleguen a 80000.00 USD que no es más que 60% sobre el Capital de la Compañía, y la entrega de dividendos a los accionistas.

La compañía posee metas Cualitativas las cuales son el fortalecimiento de la marca, tanto en la fabricación de postes como el Montajes y cuyos esfuerzos van encaminadas más al segundo, debido a que este no es un área donde la compañía se ha posicionado de la mejor manera, la siguiente meta es la de mejorar los tiempos de producción con el fin de aumentar la producción existente con las mismas maquinarias y equipos, para la cual se va a realizar análisis de lo fraguación y utilización de aditivos para la aceleración de la madurez de los postes.

Y por último el mejoramiento o la estabilidad en el diseño estructural de los postes y el mejoramiento de la calidad en la construcción de montajes.

### 4.7.2 Cálculo de las variables en función de la meta.

**Tabla No 52**

#### ***Cálculo de las variables en función de la meta.***

Variable	2014	2015	2016	2017
Ventas	2,595,834.36	2,755,084.42	2,907,334.48	3,063,084.54
Egresos	675,588.57	752,069.68	834,256.28	920,534.35
Costo de Ventas	1859527.7	1915313.53	1991926.07	2091522.38
Utilidad	31,361.02	45174.10	44539.08	28670.16
Patrimonio	557671.19	517516.43	477926.14	452441.55

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Todas estas variables han sido sacadas de las proyecciones indicadas anteriormente, pero para cumplir estas metas se debe cumplir a cabalidad lo

dispuesto en las proyecciones o mejorarlas con el fin de aumentar las ganancias y rentabilidad de la compañía.

INDICE DE PERDIDA	$\frac{\text{Postes rotos}}{\text{Total de la Producción}}$
-------------------	---

Este indicador nos podrá indicar el porcentaje de pérdida de la producción y del mismo modo podremos cuantificar la perdidas por mala maniobra del personal.

INDICE DE INGRESOS	$\frac{\text{Ingreso Real}}{\text{Ingreso presupuestado}}$
--------------------	--

Muestra el nivel del desvió o cumplimiento de los ingresos y con este índice podemos tomar correctivos, o seguir en la misma línea para cumplimiento de los objetivos

COSTO TOTAL OPERACIONAL	$\frac{\text{Costo Real Mensual}}{\text{Costo Presupuesto Mensual}}$
-------------------------	--

Nos mostrara si se está cumpliendo con los costos establecidos en los presupuestos de cada mes o si es mejor el desempeño de los procesos y van disminuyendo los costos.

## **4.8 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA, BASADO EN MODELO B – C (BENEFICIO – COSTO)**

### **4.8.1 Información requerida para la estrategia**

#### **4.8.1.1 Análisis de la Empresa**

Electrificaciones del Ecuador S.A. ELECDOR S.A. pertenece al grupo de ELEC NOR S.A. cuya Casa Matriz se encuentra en la ciudad de Bilbao España y en la ciudad de Madrid España. ELECDOR S.A. fue fundada en la ciudad de Quito Capital de la República del Ecuador en el mes de octubre de

1975. La compañía inicia sus operaciones con un capital de 4'000.000,00 de sucres, cuyos accionistas son ELECNOR S.A. con un 79% y ELECTROL con un 21%.

La compañía es una industria que fabrica postes de hormigón de armado y vibrado ya sean redondos o rectangulares medidas desde 6 metros hasta 32 metros de diferentes cargas de rotura, según las especificaciones de los clientes, y además en montajes electromecánicos. La compañía actualmente, opera a nivel nacional, en la fabricación de postes tiene un 60% en la participación del mercado y en montajes electromecánicos un 30%.

ELECDOR S.A. es una compañía constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, que en la actualidad posee un aumento futuro de capital por parte de ELECTROL Y ELECNOR y es como sigue:

ELECDOR	
PROPIETARIOS	ELECDOR CAPITAL
ELECNOR	21%
ELECTROL	79%

La dirección de la compañía en el Ecuador es responsabilidad del Ec. Guillermo O. Serrano Y Guerrero como Representante Legal y Gerente General (e) quien es Economista y lleva a la cabeza de la compañía 4 años y trabajando para ella 14 años y sus funciones anteriores fueron de Gerente Financiero, y Gerente General encargado y el Sr. Joaquín Gandarias B. de nacionalidad Española quien es el encargado de la división en Sudamérica y Centroamérica quien fue Gerente General anteriormente en ELECDOR S.A.

La compañía posee dos fábricas una en la ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil, las mismas que cuentan con 30 obreros cada una, en la administración de Quito se encuentra 10 personas y en la ciudad de

Guayaquil el personal administrativo es de 5 personas en total 75 personas trabajan directamente para la compañía y en forma indirecta en obras de montajes se trabaja alrededor de 15 a 50 personas de la zona o más dependiendo de qué tan grande es la obra.

La compañía en los últimos 8 años a tenido utilidades considerables en relación a su capital y pero no muy alta en términos monetarios, a diferencia del año 2013 que se tiene una pérdida considerable, y en el 2015 la compañía ha comenzado en recuperarse. La evolución de las ventas en general es muy irregular debido a que en una obra de montajes puede sobrepasar por mucho al ingreso de la fabricación de los postes, pero el crecimiento de los postes es de un 14% hasta el 2014.

#### **4.8.1.2 Análisis de la competencia**

La competencia de Elecdor se encuentra dividida en dos partes una en la fabricación de postes y la otra en Montajes Electromecánicos. La competencia de fabricación de postes está dado por Zabato radicada en la ciudad de Ibarra e Improel radicada en la ciudad de Guayaquil, las cuales no llegan a cubrir todo el mercado que cubre Elecdor siendo la compañía la mejor del mercado en la fabricación de postes.

En Montajes electromecánicos la compañía tiene fuerte competencia, principalmente con SIEMENS y COINTEC que son empresas Colombianas radicadas en el Ecuador y en la actualidad estas dos empresas son las que copan el mercado llegando a dejar a un lado a ELECDOOR.

Este punto se analiza de mejor manera en el Capítulo 2 punto 2.2.1

#### **4.8.1.3 Análisis de los cliente**

Los clientes de la compañía no cumplen con los plazos previstos en los contratos pactados, además la compañía no cobra intereses de mora, por lo que genera altos costos financieros, además la compañía no realiza una

selección de clientes, y en ciertas ocasiones la compañía vende sus productos a clientes morosos y sin ningún tipo de garantías y aun tiempo más largo de plazo. Por tal motivo se debe realizar una selección de clientes con mayor responsabilidad, se debe dejar de vender a los clientes morosas y en el caso que deseen volver a comprar los clientes morosos podrán comprar al contado, las garantías para los clientes nuevos y morosos podrían ser cheques, letras de cambio, cartas de crédito.

#### **4.8.2 Definición de la posición de la empresa**

##### **4.8.2.1 Determinación de la posición de la empresa dentro de la industria**

ELECDOR S.A. es una empresa mediana que produce y vende el 92% aproximadamente de su producción y el 40% del mercado, dentro de una competencia perfecta, con un tamaño de planta mediana, que facilita los cambios en la producción de acuerdo a las necesidades del mercado, que le otorga una alta flexibilidad, con velocidad de respuesta, producción en lotes pequeños, logra una especialización en cada línea de productos con mucha creatividad y un continuo contacto directo con los clientes, con los que procura acuerdos de largo plazo.

##### **4.8.2.2 Establecimiento de la proposición de la creación de valor**

Entendiendo como valor a la diferencia entre los beneficios que gozan los clientes de la empresa y los costos de producción. Debemos entender que los beneficios que gozan los clientes está representado por el precio que pagan los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa.

Además, una empresa en un mercado competitivo puede ganar un beneficio solamente si ha creado más valor que sus rivales. .

Los esfuerzos y recursos que invierta la empresa en la investigación y desarrollo de nuevos productos, le permitirá lograr consolidarse como la

empresa líder en el desarrollo de productos destinados para el servicio eléctrico tanto rural como urbano.

### **4.8.3 Análisis de la industria**

#### **4.8.3.1 Análisis de los competidores**

ELECDOR viene enfrentando por muchos años la competencia desleal debido a que muchos empresarios contratan personal sin los beneficios de ley, esto genera que los costos de los productos tiendan a bajar y por ende los precios finales son menores a los de ELECDOR. Además se debe tomar en cuenta que la compañía por ser filial en el Ecuador de ELECNOR (España) tiende a reducir al mínimo los riesgos y por tal motivo la compañía trata de cumplir con todas las leyes de Seguridad Social, S.R.L., Medio Ambiente y demás. Lo que genera que los costos sean mayores que su competencia.

Este punto se analizó con más detalle en el capítulo dos en el punto 2.2.1

#### **4.8.3.2 Barreras de Entrada**

Entre las principales barreras que poseen las nuevas empresas que deseen ingresar al mercado tenemos:

- **Identificación con la Marca.-** La marca en este tipo de compañías es muy importante debido a que el prestigio que se ha ganado, por el cumplimiento de los trabajos solicitados, hace que los clientes le sean fieles a cada empresa, en el caso de ELECDOR la fidelidad se debe al diseño estructural del producto de la compañía
- **Acceso de Materias Primas.-** Las principales materias primas que se utilizan son el Hierro y El cemento, y estos son producidas por empresas que llegan a ser casi unos monopolios y o no abastecen el mercado nacional se debe importar la materia prima, lo que ocasiona

que los costos aumenten. Este permite que exista especulación y los precios de los productos suban de manera acelerada.

- **Requerimiento de Capital.-** El capital requerido para la instalación de una o varias fábricas que puedan ser competitivas en la industria, son muy altas debido a que la infraestructura son costos muy alto.
- **Experiencia y efectos de aprendizaje.-** A nivel de producción de postes no se necesita mucha experiencia debido a que no es un trabajo muy complejo, las materias a utilizarse ya están establecidos las medidas que se deben utilizar por cada poste y están dadas en las Normas INEN. A nivel de Montajes se necesita una amplia experiencia profesional, para poder trabajar en subestaciones eléctricas, tendido de líneas, etc.,

#### **4.8.3.3 Productos Sustitutos**

**Postes de fibra de vidrio.-** Este tipo de poste posee altos costos de fabricación y están diseñados de tal manera que no poseen gran cantidad de carga de rotura. Son más dirigidos para iluminación, para la eficacia en las grandes ciudades se necesitaría gran inversión en realizar un cableado subterráneo. Y por tener grandes costo el cableado de toda una metrópolis es un sustituto con poca amenaza, pero no hay que tomarlo a ligera, debido que toda ciudad busca su progreso y eso provocará que en algún momento se tenga que cambiar a ese tipo de poste.

#### **4.8.3.4 Poder de los Proveedores**

**Proveedores materiales y suministros de oficina.-** Se encuentran muchos proveedores de este tipo, por lo que las condiciones de mercados se las debe imponer la empresa es decir ELECDOR S.A.

**Proveedores de Materia Prima.-** Con respecto a estas empresas por ser casi unos monopolios, son estas las que imponen las condiciones de mercado, de ahí la gran necesidad de realizar grandes convenios para ampliar los plazos de pagos, en base a esto se necesitaría plazos de 60 a 90 días con créditos hasta 100000 USD, se lo puede hacer mediante una carta

de crédito ya sea nuestra o de la casa matriz, con el fin de que nuestros créditos sean respaldados y de fácil acceso.

#### **4.8.3.5 Análisis de los Compradores**

Se los puede clasificar en Corporativos y No corporativos, debido a que las compras se realizan bajo concursos públicos y en ciertos casos se unen empresas para realizar las adquisiciones, y además las compras también las hacen personas naturales o contratistas de las mismas empresas.

**Compradores No Corporativos.-** Las condiciones de pago y entrega se las impone la compañía, entre las cuales se tendría que imponer un 60% de anticipo y la diferencia contra entrega, o 4 días antes de la entrega.

**Compradores Corporativos.-** Las condiciones de pago las imponen ellos por ser empresas del estado, suelen pagar a 30, 45 y 60 días, por lo que antes de la firma de los contratos se tendrían que negociar un anticipo considerable para cubrir los costos fijos y el pago de impuestos. El cual puede ser un 40% de la totalidad de la factura.

#### **4.8.4 Definición de la ventaja competitiva**

##### **4.8.4.1 Evaluación de la sostenibilidad de la estrategia**

Los elementos que aseguran una adecuada sostenibilidad de la estrategia deben ser evaluados mediante el análisis de los siguientes conceptos:

- La compañía debe poseer un aprendizaje superior a otras compañías la cual debe ser una ventaja.
- La existencia de costos de intercambio
- La reputación lograda que afecta la demanda y esto provea buenas relaciones.

ELECDOR S.A., es una compañía que en el largo de los años que se encuentra en el mercado a demostrado poseer un grado de aprendizaje alto

debido a que su experiencia en la producción de postes y las enseñanzas nacionales e internacionales, que poseen nuestros directores, lo cual es percibido por los clientes como un beneficio intangible que les permite confiar en los productos desarrollados por la empresa; ya que otorga garantía en cuanto a calidad y servicio post venta.

En el mercado donde se desarrolla la compañía, no posee costos de intercambios significativos, lo que puede producir pérdida de fidelidad de nuestros clientes y por ende pérdida de utilidad.

La reputación de la compañía que a logrando es excelente debido a que ha cumplido con todos los requerimiento de los clientes y los ha sobrepasado, a pesar de tener un precio más alto, por tal motivo los clientes prefieren los productos de ELECDOR S.A.

#### **4.8.4.2 Creación de valor**

Consiste en establecer una diferencia favorable entre los beneficios que gozan los clientes de una empresa y los costos de producción. El entender esta proposición permitirá discutir los conceptos de costos y beneficios.

La proposición establecida para la creación de valor es **B – C**, (beneficios – costo), entendiendo como **B**, la cantidad máxima que el consumidor está dispuesto a pagar por la compra del producto y como **C**, todos los costos de producción.

La cantidad de valor que una firma crea es igual  $B - C$ ; esta proposición requiere de otra variable adicional que es  $P$  (precio). Para un mejor entendimiento es necesario dividir el valor en dos componentes:

1.  **$B - P$  = los beneficios que gozan los consumidores sobre o más allá del precio de compra**; las empresas que ofrecen un alto nivel de  $B - P$  logrará gozar de una gran aceptación del mercado.

2.  **$P - C$  = las ganancias del vendedor que obtiene por unidad vendida.** Las empresas que ofrecen un alto  $P - C$  tendrá un gran margen unitario de ganancia por unidad vendida.

Una vez descrito el modelo, es importante realizar su aplicación a Electrificaciones del Ecuador S.A. y el análisis lo realizaremos con los productos de la línea de vestuario.

El cálculo de lo mencionado anteriormente, lo ilustramos a continuación para dos productos:

**Tabla No 53**

***Modelo Beneficio Costo***

<b>MODELO BENEFICIO COSTO</b>
-------------------------------

**CÁLCULO DEL MODELO B - C**

Concepto	Poste 9/350 R	Poste 11.5/500
<b>Cálculo del B – P</b>		
Precio ELCDOR S.A.	140.00	278.88
Precio mercado	135.00	269.00
Beneficio obtenido	5.00	9.88
<b>Cálculo del P – C</b>		
Precio de mercado	135.00	269.00
Costo de producción	121.74	242.50
Margen de ganancia	13.26	26.50

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

Después de analizar el cuadro anterior se puede, se pudo demostrar que los clientes de ELECDOR S.A. obtienen un beneficio adicional por su diseño estructural y por ende están dispuestos a pagar un precio más alto y accesible, y en base a la estrategia competitiva de diferenciación de productos y los conceptos del modelo B – C, una utilidad superior a los de

sus competidores. Además, se debe mencionar que el aumento de precio a estos productos no afecta la demanda del mismo hacia la compañía.

#### **4.8.4.3 Conexión de la estrategia con el modelo B – C**

La estrategia genérica de la diferenciación de los productos se da debido a las características de dichos productos que hacen que sean los más deseables en el mercado y en consecuencia hace que la compañía sea única. La compañía diferenciada es preferiblemente la mejor siempre y cuando los consumidores prefieren los productos de la misma, como oposición para estar en esta vía, se presenta ante poco consumidores. Esta situación es analógica debido a que la estrategia genérica hace que el mercado de la compañía al que se atiende una fracción mínima del mercado y se logre un mayor beneficio mientras consiga una mayor proporción de dicho mercado.

Con el objeto de mantener la ventaja competitiva genérica y los beneficios que otorga el modelo B – C, a continuación se detalla las tácticas para la creación de valor, que la empresa puede y debe realizar, con el objeto planteado

Tabla No 54

**Opciones para reducir el costo**

## OPCIONES PARA REDUCIR EL COSTO

TACTICA	ACCIONES A TOMAR	RECOMENDACIONES
Reducción de costos de los productos en la actividades del mercado	Introducir nuevas tecnologías para llegar a mejorar la producción y mejorar la capacidad instalada	La compañía debe realizar un plan de incremento de nuevas tecnologías y modernización de las plantas de tal forma que no interfiera a la producción diaria y normal de la compañía
	Ingresar a mercados diferentes con el fin de utilizar nuevas líneas de productos, y mejorar la capacidad instalada y conseguir Mejor economías de escala.	Esta es una alternativa posible debido a que la compañía tiene amplio conocimientos en otras líneas de producción como la que son materiales de construcción de líneas y subestaciones, anclas de montaje, por lo que hace posible el ingreso a este mercado con el fin de obtener ganancias,
Control de costos dentro de las actividades de la empresa	Reducir el nivel de desperdicios y la producción fallida, por ejemplo la reducción de postes rotos y fisurados	La compañía debe realizar un análisis de la cantidad desperdicia y la utilización de la misma en los productos, debido a que el desperdicio de la compañía hace que la misma pierda y aumenten los costos,
	Desarrollar una mejor control de los inventarios	Se debe poner en práctica una mejor gerencia de inventarios de tal manera que la producción de la compañía y las ventas de la misma pueden tener un control eficaz de los mismos sin perder información

FUENTE:

D. Dravone &amp; S. Marciano. (2014). Tabla. Quito-Ecuador: Kellogs on Strategy.

## OPCIONES PARA INCREMENTAR EL BENEFICIO

TACTICA	ACCIONES A TOMAR	RECOMENDACIONES
Mantener el diseño estructural	Mejoramiento y continuidad del producto	Mejorar la calidad en cuanto al producto final, en el rezanamiento y la eliminación de las costuras de los postes
Desarrollar productos complementarios para el continuo mejoramiento	Desarrollar contratos de servicios o garantías adicionales	La empresa al desarrollar servicios postventa por ejemplo mantenimiento de subestaciones, mantenimiento de de postes.
Incrementar la imagen del producto	Mejoramiento del acabado final	Con el fin de que el producto se posicione de mejor manera en el mercado la compañía debe mejorar su acabado final y tratar de eliminar la porosidad al máximo

Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A

#### 4.8.4.4 Voluntad de Pago

Esta herramienta mide la voluntad que tienen los clientes por pagar nuestros productos o servicios y los beneficios que prestan ellos, el procedimiento que se debe seguir es establecer, en forma cualitativa, el o los beneficios que tiene el producto y en base a estos, preguntar a los consumidores el monto o precio que ellos estarían dispuesto a pagar por el producto en base a los atributos del mismo.

Para efectos del análisis se tomó el poste de 9/350 R y tenemos:

- Beneficios otorgados al producto por el cliente
  - Calidad
  - Durabilidad
  - Acabado final limpio
  - Puntualidad en la entrega

- Incremento del precio
  - 0%
  - 3%
  - 5%
  - 7%
  - 9%
  - 11%

Estos conceptos y valores, de posible incremento de precio, fueron sometidos a consideración a los 10 clientes no corporativos de mayor importancia y se obtuvo los resultados que se incluyen en la tabla, a continuación:

**Tabla No 55**

***Resultado de encuesta***

**RESULTADOS DE ENCUESTA**

<b>MONTO DE INCREMENTO</b>	<b>MONTO DE VALORES ABSOLUTOS</b>	<b>PORCENTAJE DE ACEPTACION</b>
0%	-	-
3%	4.20	24%
5%	7.21	22%
7%	10.60	20%
9%	14.58	19%
11%	19.42	15%
Px	56.01	100%

**Fuente: Elecnor. (2014). Tabla. Quito- Ecuador: Elecdor S.A**

La medición de la voluntad de pago se calcula empleando la siguiente fórmula:

$$MVP = n \times Px$$

De donde:

n = Representa la cantidad de incremento en el precio, y

$P_x =$  Representa la sumatoria de los porcentajes de aceptación

Aplicando la formula anterior a nuestro análisis, tenemos:

MVP= n X Px		
<b>MVP=</b>	4.20	0.27
<b>MVP=</b>	1.13	
<b>MVP=</b>	7.21	0.27
<b>MVP=</b>	1.95	
<b>MVP=</b>	10.60	0.27
<b>MVP=</b>	2.86	
<b>MVP=</b>	14.58	0.27
<b>MVP=</b>	3.94	
<b>MVP=</b>	19.42	0.27
<b>MVP=</b>	5.24	

Según el siguiente análisis se puede deducir que los clientes están dispuestos un aumento de precio 1.13 USD hasta 5.24 USD, lo que demuestra que ELECDOR S.A. que el producto es el mejor en el mercado.

## CAPITULO 5

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

##### 5.1.1.

Electrificaciones del Ecuador S.A., se encuentra en un mercado importante para el desarrollo del país y está relacionado directamente con el aumento poblacional y el crecimiento de viviendas, la compañía posee trabajadores directos por 60 personas e indirectamente un promedio anual de 250 personas; por lo que constituye un empleador mediano; La compañía puede fortalecerse para conseguir el crecimiento esperado, pero su crecimiento económico se visto afectada por la inestabilidad económica y política que se presenta en el Ecuador

debido a que la casa matriz ELEC NOR radicada en España no desea invertir en el país hasta que este mejore.

## **5.1.2**

Como resultado del Análisis Financiero a los estados financieros de Electrificaciones del Ecuador S.A., se observan las siguientes situaciones que afectan a la operación de la compañía

- 5.1.2.1.1** Los niveles de las cuentas por cobrar han ido en aumento desde 320.000 USD hasta llegar a 500.000 USD esto se debe a que la compañía posee una ineficacia en la gestión de cobranzas y una mala selección de los clientes, por tal motivo afecta al desarrollo y crecimiento de la compañía
- 5.1.2.1.2** Por otro lado las cuentas por Pagar han ido en aumento lo que ha generado un mejor desempeño en el trabajo con capital de terceros, lo que es importante para la compañía debido a que no arriesga en gran cantidad su capital.
- 5.1.2.1.3** Los ingresos de la compañía son atípicos, debido a que los ingresos por montajes son muy diferentes a los ingresos por la fabricación de postes. Los ingresos de fabricación de postes han ido aumentando, observamos que el año 2010 al 2014 posee un incremento hasta llegar a un 26%, en cuanto a los ingresos a los montajes hasta el 2014 posee una gran fluctuación de año a año debido a que todos los años la compañía no posee grandes trabajos en montajes
- 5.1.2.1.4** Se puede ver que el índice de liquidez ha bajado para el año 2011 pero ha comenzado a subir en el 2012 y 2014, estas cifras son pero esto es ficticias debido a que el comportamiento en todo el año de los ingresos monetarios no son de forma regular es decir, los dineros ingresan a la compañía debido a anticipos de obras y pueden ingresar al final del año produciendo uno datos irreales.

Por tal motivo se puede decir que la compañía posee iliquidez en ciertos periodos de cada año.

**5.1.2.1.5** Se puede observar según los índices que la compañía ELECDOR tiene problemas al trasladar los costos incurridos en la operación a sus clientes a través de las ventas, esto se lo puede observar a través del índice de margen bruto, teniendo en el 2012 el de mayor problema, a pesar que en el 2013 existe pérdida.

### **5.1.3**

Se puede observar que el activo de la compañía rota dos veces en el año, lo que para ELECDOR es excelente debido a que la mayoría de los activos fijos están o tienden a cero, esto indica que la compañía puede adquirir sin ningún problema activos nuevos que le ayudaran a mejora si nivel de productividad. En relación al Capital e Trabajo se puede decir que el patrimonio de las accionistas rota 15 veces al año lo que es excelente debido a que genera buenas ganancias para la compañía este giro es mejor que tener el dinero en el banco ya que la tasa pasiva referencia actualmente está en 5.10%

### **5.1.4**

En el análisis de todos los procesos críticos de la compañía se encontró mayor problema en las cobranzas y producción, esto es debido a como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con una gestión cobranzas eficaz, por lo que hace que aumenten los costos financieros, debido a que la compañía debe incurrir en sobregiros bancarios con porcentajes altos de interés, y en cuanto a la producción se pudo observar que la empresa posee perdidas muy altas debido al parado de la producción normal en muchas ocasiones en el año, esto se debió a que los responsables de las fabricas no supieron administrarlas y solicitar los materiales necesarios tanto para la producción como para el mantenimiento de las maquinarias, además debemos tomar en cuenta que estos mismos responsables

no entregan a diario sus reportes lo cual impide que se pueda facturar a la fecha de entrega de los productos.

### **5.1.5**

La planificación del efectivo que realiza la compañía no es del todo eficaz y estratégica además se puede decir que en su mayoría no se cumple, esto se da debido a la falta de liquidez, los principales problemas que se pueden ver es que en estos años analizados el presupuesto de las inversiones no se cumple, además los gastos generales y los costos operativos son superiores lo que ha generado que la compañía no obtenga los resultados esperados e inclusive se obtuvo perdida en el año 2007 y en este último año se puede obtener una perdida también o la ganancia puede ser mínima.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1**

La compañía tendrá que utilizar un análisis de las ganancias y las proyecciones en tres años los cuales deben ser presentadas en la próximas reuniones de grupo ELEC NOR S.A. e informarles lo muy necesario que es renovar los equipos, maquinarias e infraestructura de la compañía con el fin de aumentar la producción y minimizar los costos de operación, la responsabilidad de estos estudio se deben realizarse en conjunto con la parte administrativa, y la parte operativa, la implementación deberá realizarse en seis meses con el fin de que no interrumpa la producción diaria y que vaya en aumento, con la reducción consecutiva de los costos.

### **5.2.2**

La compañía debe realizar el análisis de la cartera tanto de las cuentas incobrables como las cuentas de dudoso cobro y las recientes, con el fin de establecer cuáles son las cuentas que se podrían enviar a una empresa especializada en cobros, y no perder el

capital de trabajo, este estudio se lo debe realizar en el mes siguiente, la responsabilidad de esta análisis es por parte de la gerencia y contabilidad, además se deben establecer los parámetros establecidos para la selección de los futuros clientes y de los actuales, entre los cuales que se estableció en el plan son las de pedir garantías a los clientes, pedir un porcentaje de anticipo y la diferencia contra entrega.

### **5.2.3**

La compañía debe aprovechar al máximo su ventaja competitiva, con el fin de que donde la misma desarrolla sus actividades normales, no sea un determinante en el cumplimiento de los objetivos trazados y llegar a la rentabilidad deseada; la compañía deberá considerar el aprovechar en su totalidad la ventaja competitiva que esta posee la cual es determinada por la “diferenciación de productos”, la cual no depende de los costos y de los precios de mercado, sino por lo contrarios de la percepción que tienen los clientes hacia los beneficios que pueden alcanzar nuestros productos, además la compañía por poseer grandes experiencia en el mercado de montajes y la fabricación de postes puede incursionar en otras líneas de producto como son la comercialización de materiales producción de bloques de anclaje los que darán una gran ganancia, esta implementación se la podrá realizar en un año con la adquisición de nuevas maquinarias.

### **5.2.4**

La compañía deberá realizar una reestructuración de los procesos críticos de la compañía con el fin de mejorar los tiempos de información y ejecución de la fabricación, la disminución de los costos de operación y gastos financieros, esta reestructuración se la debe hacer en el lapso de tres meses, y la responsabilidad debe ser de la gerencia general y la parte administrativa.

### **5.2.5**

El amplio conocimiento de los administradores y la alta gerencia en el mercado y la constante educación que el grupo ofrece a sus administradores, debe ser aprovechada al máximo y oportunamente y debe ser transferida al personal medio y obreros con el fin de obtener los mejores beneficios para la compañía y para los que integran la empresa.

## Bibliografía

- Reyes Agustín. (1978). Administración de Empresas. Mexico: 1era Edición Editorial Limusa.
- AdminOrville C. Walker, Harper W. Boyd , Jean-Claude Larreche , John Mullins McGraw-Hill. (1999). Administración de Marketing. Mexico: 5ta edición, Editorial Me Graw Hill 431 PAGINAS.
- Frank J. Fabozzi, T. Dessa Fabozzi Prentice Hall. (1989 -). Bond markets, analysis and strategies. Estados Unidos : 4° Edition - 347 páginas.
- Sarv Singh Soin . (1997). Control de Calidad Total. México: 305 PAGINAS 1era Edición, Editorial McGraw-Hill
- HENRY Mintzberg, JAMES BRIAN Quinn, JHON Voyer . (1997). El Proceso Estratégico. México: 633 PAGINAS 1era Edición, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Porter E. Michael . (2009). Estrategia Competitivaco. México: 456 PAGINAS Editorial PIRAMIDE.
- Joaquín A. Moreno Fernández, Sergio Rivas Merino . (1997). La administración financiera del capital de trabajo Ser. de Administración financiera. México: 321 páginas - reimpressa Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Ley de Mercado de Valores
- Ley General de Instituciones Financieras
- Soo Tang Tan . (2005). Matemáticas para Administración Y Economía Applied mathematics for the managerial life and social sciences. EEUU: 992 pages - Cengage Learning Latin America.
- Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Benjamín Franklin, Guillermo Gómez Ceja . (2002). métodos: un enfoque competitivo . EEUU: 385 páginas - Editor McGraw-Hill .
- Joaquín Mongé. (1998). La inversión financiera: principios básicos para invertir bien su dinero Colección "Empresa y

gestión" Empresa y gestión competitivo . EEUU: 326 pages - Illustrated Pirámide.

- Oriol Amat, Oriol Amat Salas , . (2000). Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones. EEUU: 419 pages - 6, illustrated Gestión 2000.
- Código de la Producción. Pág. 90, Tribunal Constitucional de la República del Ecuador.
- Reglamento LRTI

#### **DIRECCIONES Y PORTALES DE INTERNET:**

- [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.itam.mx](http://www.itam.mx)
- [www.bolsadequito.info/](http://www.bolsadequito.info/)
- [www.mundobvg.com](http://www.mundobvg.com)
- [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- [www.ibcorp.com.ec](http://www.ibcorp.com.ec)
- [www.elecnor.com](http://www.elecnor.com)