

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. Justificación e Importancia**

#### **1.1.1. Justificación**

Las empresas sean pequeñas, medianas o grandes requieren de recursos humanos, materiales y financieros, las finanzas juegan un papel imprescindible en cada una ellas, porque permiten adquirir y cancelar obligaciones pendientes sean a corto o largo plazo.

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto de los continuos cambios profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito en el largo plazo y principalmente su permanencia en el mercado y en la industria.

Lo primero que debe comprenderse, es la interrelación entre los diversos sectores y procesos de la empresa. Analizar y pensar en función de éstas relaciones es pensar en forma o de manera integral, actualmente es indispensable una planificación financiera para afrontar amenazas y aprovechar oportunidades; saber el por qué y el para qué de las situaciones.

Así, al realizar un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Maldonado García “MAGA” Cía. Ltda., se puede monitorear el buen o no uso de los recursos, adoptar medidas correctivas y reactivas apropiadas, tomando en cuenta siempre los principales objetivos financieros de las organizaciones que son:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión.
- El mayor valor agregado por empleado.
- El mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores, y
- La mayor participación del mercado.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr estos objetivos y del óptimo control, además de la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales, considerando para ellos las necesidades prioritarias de la compañía.

Es trascendental la realización de esta investigación ya que Maldonado García “MAGA” Cía. Ltda., precisa de una guía para saber administrar los recursos financieros y tributarios, con un enfoque administrativo, financiero y de control, de manera que pueda prevalecer en un horizonte de largo plazo dentro del mercado nacional.

### **1.1.2.Importancia**

A lo largo del tiempo, el mundo de las finanzas se ha convertido en un eje con poder de decisión para los directivos, marcan sin duda alguna el

futuro de la organización, pero las finanzas deben ser gestionadas de manera adecuada, es decir relacionarlas con la gestión financiera, que consiste en planificar, supervisar y controlar los fondos, tanto si provienen de ventas como si son provistos por socios o terceros. Por lo tanto deben desarrollarse mecanismos que permitan al gerente conocer exactamente los montos disponibles, las necesidades y la capacidad de inversión. Además, la gestión financiera deberá centrarse en atraer nuevas fuentes de fondos para la empresa.

Es importante resaltar que Maldonado García "MAGA" Cía. Ltda. es una empresa metalmecánica de excelencia en productos y servicios para telecomunicaciones, electricidad y construcción; MAGA tiene experiencia en la construcción de estructuras metálicas de celosía, alma llena y tubular para:

- Edificios - Mobiliario Urbano - Colegios,
- Casas - Cubiertas - Puentes,
- Coliseos - Naves Industriales - Hospitales,
- Construcción de infraestructura para estaciones de Telefonía Celular; siendo esta su principal línea de negocio, y,
- Todo tipo de estructura metálica en general

Sin duda alguna es un mercado demasiado amplio y un servicio muy requerido; por lo tanto la gestión financiera sólida es la base del éxito empresarial. Ahora el personal, en todos los niveles de su organización, puede disponer de las herramientas que les permitan lograr sus objetivos

profesionales, mantener las operaciones financieras y el rendimiento bajo control.

Uno de los mayores problemas de las empresas es la mala gestión financiera, o la poca importancia que se le da, y más aun en un mundo tan competitivo al que nos enfrentamos hoy en día; aplicando una exitosa gestión los resultados innegablemente resaltarán en corto o en largo plazo, dependiendo del trabajo que se lleve a cabo.

## **1.2. Descripción de la Empresa**

### **1.2.1. Antecedentes**

#### **EVOLUCIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO ECUATORIANO**

El sector metalmecánico está constituido por una diversidad de productos, relacionados por el hecho de ser utilizado algún tipo de metal en su producción.

El sector metalmecánico se encuentra en pleno proceso de desarrollo. Se dedica a la fabricación de diversos productos, que van desde herramientas muy sencillas o artefactos para el hogar hasta la fabricación de maquinarias de distintas calidades y magnitudes. Su materia prima básica es el acero.

La industria del metal constituye una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados. Su grado de madurez es a menudo un exponente del desarrollo industrial de un país. El adecuado

planteamiento de la industria metalúrgica tiene una importancia notable en el desenvolvimiento de otras industrias que se suministran de ella, como son la construcción de electrodomésticos, automóviles, maquinaria en general, construcción de edificios, y otras numerosas industrias fundamentales para la producción de bienes y servicios. Por ello es por lo que en muchos países, aun los más industrializados, la industria metalúrgica está protegida, o especialmente atendida y vigilada por el estado.

Se incluye en este sector una serie de actividades industriales que pueden diferenciarse fácilmente por los productos que se obtienen.

Una clasificación que suele utilizarse con frecuencia es la siguiente:<sup>1</sup>

- Joyería de oro y plata e industrias auxiliares.
- Lámparas artesanales y sus derivados.
- Herrajes para muebles y construcción en bronce, latón, así como fornituras de materiales no ferrosos.
- Recubrimientos metálicos y elementos protectores de metales.
- Industrias metálicas para el hogar.
- Transformados de acero y otros metales. Muebles metálicos.
- Fundición y forja en acero.
- Pinturas y recubrimientos orgánicos e inorgánicos.
- Herramientas en general.
- Calderería y transformados gruesos.
- Maquinaria general y agrícola.
- Maquinaria industrial textil.

---

<sup>1</sup> DAMULT, J.I. et al. (1993), Vol.II, pp.775

- Maquinaria industrial para la madera.
- Maquinaria industrial para la piel.
- Maquinaria industrial para la cerámica.
- Industrias eléctricas y electrónicas.
- Material naval y material ferroviario.

Frente a esta clasificación es importante considerar la estructura del sector, según C. Cavallé la industria del metal se divide en industrias básicas e industrias de transformación<sup>2</sup>.

Se consideran industrias metalúrgicas básicas las de obtención de hierro, aceros especiales, semiproductos y primeros laminados (como estructurales, comerciales y algunos planos).

Se denominan industrias metalúrgicas de transformación a las que se dedican a las actividades siguientes:

- Laminación en frío: partiendo de laminados fabrican chapas, flejes y bandas.
- Forja y estampación.
- Trefilerías: fabrican alambres y sus derivados, como telas, clavos, cables, etc.
- Calibrados: laminados de precisión.

En esta segunda categoría que se citó, Price Waterhouse<sup>3</sup>, incluye las siguientes:

---

<sup>2</sup> CAVALLÉ PINÓS, C. (1975), pp. 52

<sup>3</sup> FERNANDEZ, Pinedo, M. (1995), pp. 83

- Estructuras metálicas (puentes metálicos, marcos, puertas, ventanas).
- Calderería (calderas, accesorios, depósitos de agua).
- Herramientas manuales.
- Otros talleres metálicos.

Este grupo recoge el conjunto de pequeñas y medianas empresas cuya actividad se centra en la producción de bienes intermedios y de inversión tradicionales dirigidos a otras industrias manufactureras, al automóvil y la construcción. Corresponde a la industria de construcción de maquinaria y equipo mecánico, las industrias de otros minerales no metálicos y la fabricación de productos metálicos<sup>4</sup>.

El Sector Metalmeccánico está empeñado en trabajar impulsando el desarrollo de todos los agremiados, incrementando la participación activa de las industrias, conjuntamente con la capacitación como requisito principal para alcanzar mayor competitividad.

MAGA Cía. Ltda. está inmersa en las industrias metalúrgicas de transformación; opera dentro de las industrias de telecomunicaciones y metalmeccánica, y cuenta con personal profesional altamente capacitado en las áreas de:

- Ingeniería mecánica
- Ingeniería civil
- Ingeniería eléctrica y electrónica
- Ingeniería de telecomunicaciones

---

<sup>4</sup> Tirado, C. (1995), pp. 158

- Arquitectura
- Diseño gráfico
- Ingeniería de sistemas

La mayor parte del personal administrativo y operativo de MAGA Cía. Ltda. tiene una experiencia de más de diez años en el diseño, fabricación, galvanizado, transporte y montaje de estructuras como torres y monopolos.

Si bien es cierto el desenvolvimiento del sector metalmecánico es amplio, contribuye al crecimiento nacional, representa, dentro del sector manufacturero, el 15% de las empresas. Da empleo directo a 13 650 personas y su aporte al PIB manufacturero es de 19.3% y al PIB nacional de 3.1%.

Ecuador consume 800 mil toneladas de acero, pero la producción nacional es de apenas el 5% e importa el 95% de productos.

El eje de este sector es el procesamiento del acero, en la venta de productos con valor agregado y en los sectores de la construcción y bienes de capital.

### **1.2.2.Base Legal**

MALDONADO GARCÍA MAGA CÍA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública el 21 de agosto de 1997, aprobada por la

Superintendencia de Compañías por resolución N° 97.1.1.1.2518 el 13 de octubre de 1997, e inscrita en el Registro Mercantil , el 22 de octubre de 1997.

La compañía tendrá como objeto social dedicarse a la industria metalmecánico en general, así como lo conveniente a la compra, venta y comercialización de los productos que ella fabrique ya directamente o a través de sus representantes o mandatarios. Igualmente podrá representar, suministrar, comprar, vender, recibir comisiones, importar cualquier bien mueble y materia prima que tengan que ver con el giro de sus negocios. Además podrá dedicarse a la exportación de los productos de su propia fabricación directamente o a través de terceros. La construcción de toda clase de proyectos y realización de toda clase de obras civiles, de vivienda, cimentaciones para torres, mampostería, cimentaciones en general, acueductos, cadenas de hormigón, plintos, excavaciones, casetas de hormigón. Para el cumplimiento de su objetivo, la compañía podrá realizar todo tipo de actos o contratos permitidos por la ley en compañías, realizará inversiones para sí y podrá asociarse con personas naturales o jurídicas que propendan las mismas finalidades así como la compañía podrá realizar actos de comercio, civiles y administrativos o contratos permitidos por la Ley y que sean inherentes a su objeto.

El capital social de la compañía, es de MIL dólares Norteamericanos (US\$. 1.000), dividido en mil participaciones de un dólar cada una, distribuidas de la siguiente manera:

<b>Socio</b>	<b>Participaciones \$</b>	<b>Valor Pagado \$</b>	<b>N° Participaciones</b>
Gonzalo Maldonado G.	500.00	500.00	500
Pablo Maldonado G.	500.00	500.00	500
<b>TOTAL</b>	<b>1000.00</b>	<b>1000.00</b>	<b>1000</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda  
Elaborado por: Elena Jaramillo

La representación legal de la compañía, tanto judicial como extrajudicial, corresponde al Gerente General, y a falta de éste al Presidente, de acuerdo a lo previsto en el presente estatuto.

### **1.2.3.La Compañía**

#### **1.2.3.1. Reseña Histórica**

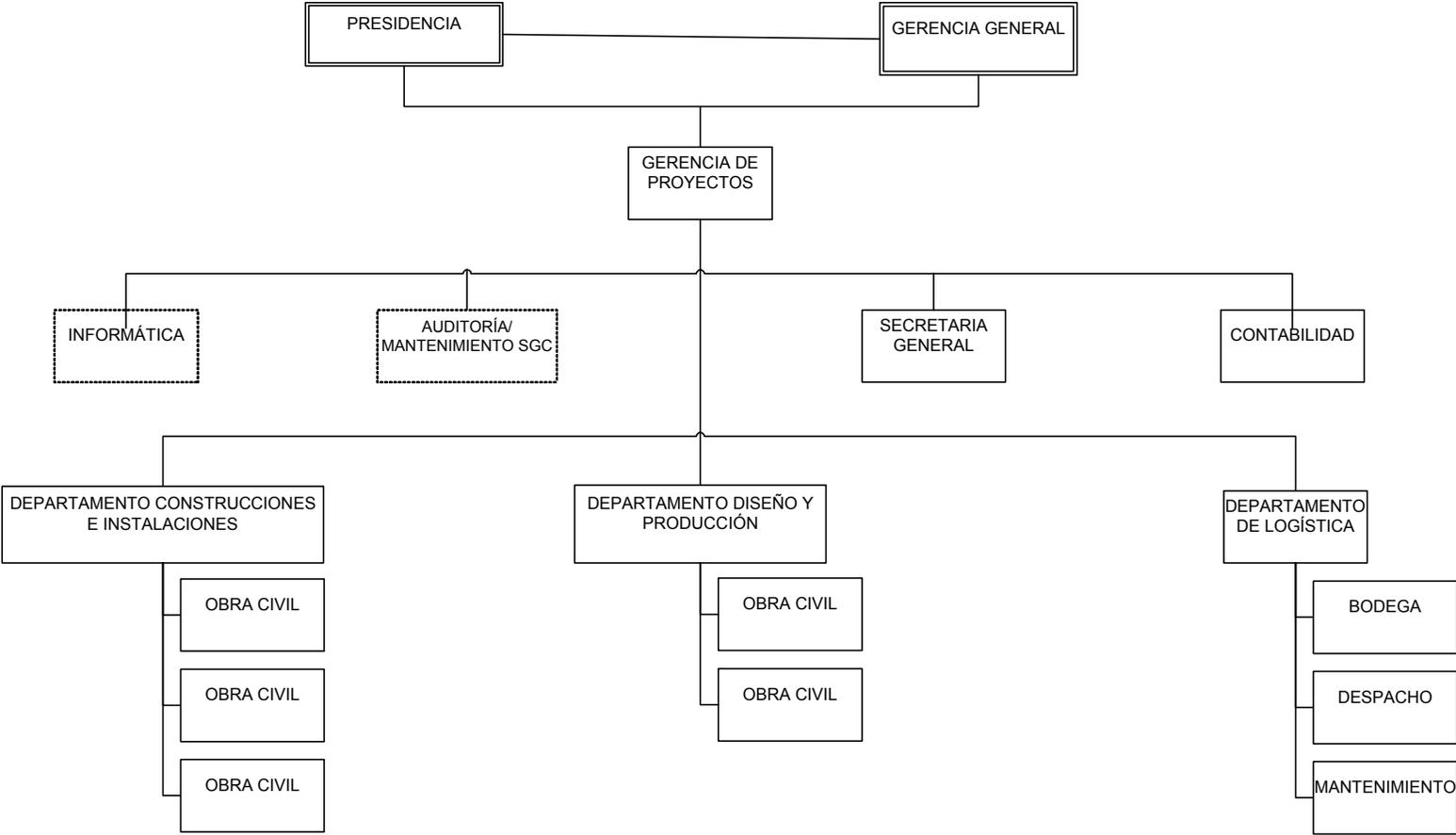
MAGA Cía. Ltda. se origina con respaldo de un grupo técnico, con gran experiencia en trabajos de metalmecánica, cuyos inicios se remontan a los años setenta, participando en fabricación y montajes industriales como asociados; debido a las circunstancias la empresa realizaba trabajos con pequeños grupos, pero con personas conocedoras de la industria, obteniendo así la confianza de los clientes; mientras tanto el ámbito dinámico y competitivo de las últimas décadas evolucionaba, esto motivó la constitución de la empresa MAGA Cía. Ltda., en agosto de 1997, para participar directamente en el desarrollo local y nacional con enfoque de calidad; las instalaciones de MAGA Cía. Ltda. se hallan ubicadas en Quito - Ecuador, en la Autopista General Rumiñahui Km. 10 ½, cuenta con equipamiento, para cubrir en mejor medida los requerimientos de sus clientes.

Además posee una planta de galvanizado por Inmersión en caliente, denominada Hot Galvanizing Cía. Ltda., con una tina de galvanizado de 3m x 1m, ubicado en la vía antigua a Conocoto.

Años después se creó la compañía Todo Hierro Cía. Ltda. como apoyo a MAGA. Cía. Ltda. para la competencia en el mercado.

Conscientes de la necesidad de renovarse, MAGA. Cía. Ltda. inicia un proceso de mejoramiento mediante la consultaría de la certificación de calidad ISO 9001:2000 a inicios del año 2005, con una orientación hacia la calidad y la eficiencia, obteniendo dicha certificación en el mes de noviembre del 2006.

**1.2.3.2. Organigrama Estructural Actual**



Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### 1.2.3.3. Organigrama Funcional

Las siguientes son las principales funciones asignadas por departamento según las especificaciones de “MAGA” Cía. Ltda.

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
Presidencia y Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluar la mejor opción de compra del acero y gestionar el requerimiento para su compra (Proceso Gestión de Compras).</li><li>- Gestionar el proceso de Recursos Humanos.</li></ul>
Gerencia de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar la planificación de proyectos en función de las especificaciones y requisitos de los clientes</li></ul>
Representante de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asegurar que se establecen, implementen y mantienen los procesos necesarios para el SGC.</li></ul>
Departamento de Construcciones e Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar los subproyectos (sitios) de acuerdo a los requisitos definidos por el Cliente.</li><li>- Gestionar las necesidades de materiales, insumos y personal para el arranque del sitio.</li><li>- Fiscalizar y efectuar seguimiento a los sitios que se encuentran en ejecución</li></ul>
Departamento de Diseño y Producción	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseñar y desarrollar productos nuevos de acuerdo a las necesidades del cliente.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar las fichas y/o planos de los productos estandarizados en planta.</li> <li>- Dibujar tomando como referencia modelos anteriores cumpliendo con los requerimientos del cliente y ayudar en la realización del proyecto ejecutivo.</li> <li>- Armar el producto y/o instalarlo; cumpliendo con las instrucciones dadas por el Encargado de la Obra</li> </ul>
Departamento de Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las necesidades de materia prima, materiales e insumo necesarios para la producción e instalación; generando los Requerimientos de Materiales.</li> <li>- Asesorar a los Responsables de Procesos en la implantación y mejoras en los procesos del SGC.</li> <li>- Preparar los productos / accesorios antes del despacho.</li> <li>- Registrar las entradas y salidas de los productos/materiales.</li> <li>- Entregar el producto/accesorios en el sitio destinado.</li> </ul>
Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar el buen funcionamiento de los equipos informaticos.</li> </ul>
Auditoría/Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar seguimiento a los planes de acción para solventar las no conformidades</li> </ul>

SGC	<p>detectadas en el SGC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar seguimiento a los procesos; con la finalidad de verificar su implantación y posibles mejoras.</li> </ul>
Secretaría general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar las compras de los materiales y materia prima requerida para la producción e instalación.</li> <li>- Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos de archivo.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con las disposiciones de servicios de rentas internas.</li> <li>- Revisar la información contable para generar los informes financieros.</li> <li>- Procesar la información contable (facturas, notas de ventas, entre otros).</li> <li>-</li> </ul>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Las funciones antes mencionadas fueron recopiladas a través de la observación y entrevistas a los funcionarios de MAGA Cía. Ltda.

#### **1.2.3.4. Filosofía Empresarial**

#### **a. Misión**

Somos una empresa que opera dentro de las industrias de telecomunicaciones y metalmecánica, suministrando productos y servicios de alta calidad, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles servicios complementarios como obra civil y eléctrica, aportando con el crecimiento de nuestro país.

#### **b. Visión**

A finales del 2010 MAGA Cía. Ltda. estará considerada nacionalmente dentro de los principales proveedores de estructuras metálicas en general, y, específicamente para telecomunicaciones, incursionar en el mercado internacional y diversificar para entrar en nuevos mercados y adaptarse a las necesidades y requerimientos exigentes y cambiantes de sus clientes .

#### **c. Certificación ISO 9001:2000**

MAGA Cía. Ltda. posee Certificación de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en su proceso de diseño, fabricación, galvanizado e instalación de torres y monopolos.

El alcance de la certificación ISO es:

El diseño, fabricación e instalación de: Torres y accesorios para telecomunicaciones, estructuras metálicas de celosía, alma llena y tubular.

#### **d. THE BIZZ AWARDS 2008**

Este año MAGA Cía. Ltda. ha sido reconocida con el premio internacional “THE BIZZ AWARDS 2008” y pasó a ser miembro de “WORLD CONFEDERATION OF BUSINESSES”

### **1.2.3.5. Giro del Negocio**

MAGA Cía. Ltda. se dedica a la fabricación de todo tipo de estructura metálica, siendo los principales:

- a. Productos de Telefonía
- b. Proyectos Eléctricos
- c. Proyectos Civiles
- d. Proyectos de Networking
- e. Proyectos Metálicos

#### **a. Productos de Telefonía**

MAGA Cía. Ltda. tiene amplia experiencia en construcción de radiobases para telefonía fija y celular, entre los productos que ofrece para las radiobases son:

- Torres de telecomunicaciones de hasta 102m de altura, diseñadas según la carga requerida por el cliente.
  
- Monopolos de hasta 42m.

#### **b. Proyectos Eléctricos**

- Acometidas en baja y en alta tensión.
- Instalación de tableros TGSM.
- Acometidas DC.
- Sistema de Tierras.
- Sistema de Balizamiento.
- Obras eléctrica para RBS de telefonía celular.

#### **c. Proyectos Civiles**

MAGA Cía. Ltda. posee un grupo de ingenieros civiles que junto a su aliado estratégico están en la capacidad de construir obras civiles de todo tipo como:

- Casas y Edificios.
- Coliseos, Galpones, Bodegas.
- Cimentaciones para torres, monopolos, soportes, etc.
- Puentes , y,
- Toda clase de obra civil en general.

#### **d. Proyectos de Networking**

MAGA Cía. Ltda. participa en los proyectos asociados con el networking, todos ellos interdependientes con los servicios que oferta como soporte en ámbito de las comunicaciones:

- Tendido de cable
- Evaluación de Redes
- Tendido de Fibra óptica
- Certificación de Redes
- Configuración de Equipos
- Mantenimiento Correctivo y preventivo de equipos en comunicaciones.
- Wireless y funcionalidad asociada.

#### **e. Proyectos Metálicos**

La mayor experiencia de MAGA Cía. Ltda. es en el campo de la metalmecánica ofreciendo productos como:

- Edificios de estructura metálicas.
- Casas prefabricadas.
- Estructuras metálicas para galpones, bodegas, plantas de producción, oficinas, colegios, aulas, etc.
- Puentes.
- Y todo trabajo relacionado a metalmecánica.

## **CAPÍTULO 2**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

La industria metalmecánica nacional está integrada por aproximadamente 19.200 empresas de distinto tamaño y función.<sup>5</sup>

Todas estas empresas han realizado inversiones para proveerse de equipos y de tecnología de punta para realizar sus actividades como: doblar, cortar, perforar, soldar, torneear y fresas pequeñas y grandes piezas mecánicas, así como para ensamblar e instalar diferentes de materiales y bienes de capital.

La industria metalmecánica trabaja con algunos metales, entre los principales hierro y acero; en el país las empresas que están en esta rama se localizan principalmente en Pichincha y Guayas, y en menor proporción en Azuay, Manabí y Tungurahua

Esta actividad industrial provee materias primas, partes y bienes de capital para la mayoría de los sectores productivos; sus productos sirven y son empleados en áreas: petrolera, energía eléctrica, agroindustria, construcciones viales, construcción de edificios e industria en general.

En muchas ocasiones el sector metalmecánico se ve influenciado por el segmento de construcción, petróleo y energía eléctrica, ya que la mayoría

---

<sup>5</sup> Suplemento Publicitario Sector Industrial, Abril 17/2008, pág.4

de los productos elaborados por esta industria son destinados a dichos sectores.

A pesar de la importancia de este sector en el Ecuador, éste se ve afectado por la ausencia de una industria minera que explote el hierro, a diferencia de otros países como Chile, Perú y Brasil, que si la tienen; dificultando la adquisición de las materias primas que se requieren para el proceso; sin embargo para contrarrestar este factor, muchas empresas han ampliado sus plantas de producción para reciclar y obtener de una u otra manera materia prima de buena calidad y bajo costo; aunque es una medida proactiva, no es suficiente para cubrir con la demanda nacional de acero existente.

## **2.1. Macroambiente**

### **2.1.1. Análisis Externo**

El análisis externo corresponde al diagnóstico de los desafíos, y oportunidades que la empresa enfrenta en su diario desenvolvimiento; basándose en las mismas para ser más competitivos, proactivos, ofreciendo de esta manera no solo un producto sino también un servicio de calidad.

#### **2.1.1.1. Escenario Económico**

Este escenario involucra el comportamiento de la economía nacional e internacional; intervienen factores como la Inflación, tasas de interés producto interno bruto PIB, balanza comercial.

### **a. Inflación**

La inflación es un indicador macroeconómico mediante el cual podemos medir el proceso por el cual el nivel promedio de precios aumenta a través del tiempo.<sup>6</sup>

Es decir la inflación es la elevación general del índice de precios, y por tanto, disminución del poder adquisitivo del dinero.

La inflación es uno de los factores determinantes de los ciclos económicos que provocan distorsiones en el nivel de precios y de empleo, así como una incertidumbre económica a nivel mundial.

La inflación desde noviembre del 2006 hasta mayo del 2007 disminuyó paulatinamente de 3.21% a 1.56% respectivamente, pero en junio de 2007 este indicador incrementa hasta llegar al 2008 con una inflación de 8.83%; como se puede apreciar en el gráfico N°1, el crecimiento de la inflación ha sido considerable.

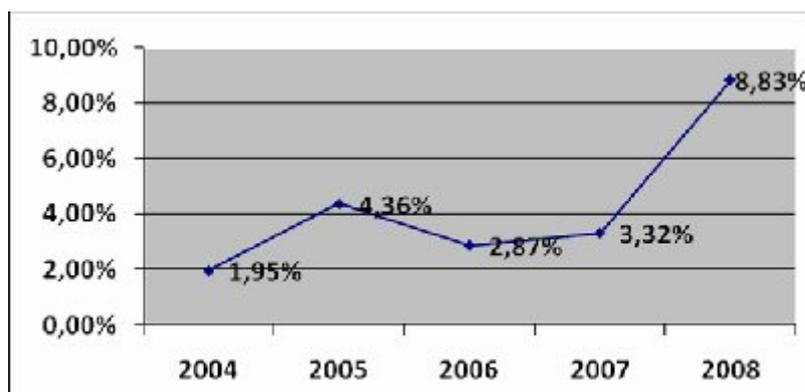
---

<sup>6</sup> PARKING, Michael –ESQUIVEL, Gerardo. Macroeconomía, , G4 5ª Edición

Entre los principales factores que contribuyeron al aceleramiento de la inflación en el año 2007 constan:

- Escasez de la Harina de trigo, principal componente para la elaboración del Pan, Fideos y Galletas, por cuanto, en los países que tienen la mayor producción, existe escasez, ya que los grandes compradores de este producto como son: la India, Túnez, Egipto y Líbano están acaparando el producto para tener de reserva; ya que se estima que la producción para el 2008 disminuirá en 0.3%, esto es 1653 millos de toneladas.
- Disminución de la producción de productos agropecuarios (Col, Coliflor, Brócoli, Arveja tierna, Fréjol tierno, Habas tiernas, etc.) en la sierra central debido a las plagas, heladas y cambios climáticos permanentes, perjudicando de esta manera al desarrollo normal de las plantaciones.

**Grafico N° 1: Inflación al 2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## **b. Tasa de Interés**

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero,<sup>7</sup>; es decir la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada, entonces una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo. Esto permite la intervención estatal a fin de fomentar ya sea el ahorro o la expansión, de acuerdo a objetivos macroeconómicos generales; existen:

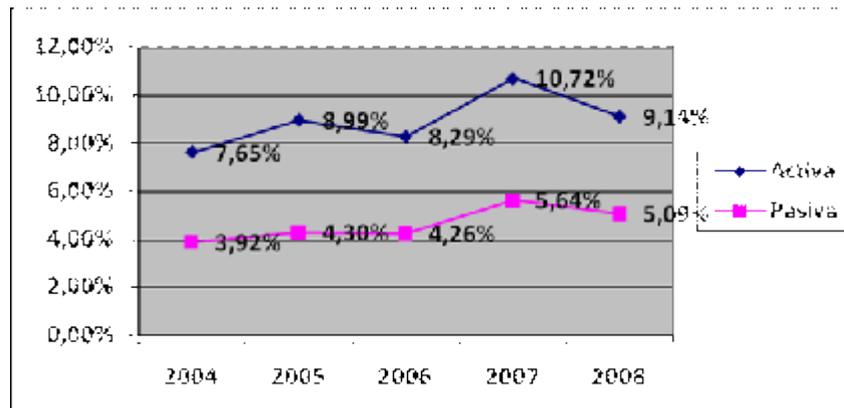
- **Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca, es decir es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta; y
- **Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen, es decir es el precio que se recibe por un depósito en los Bancos.

A continuación se presenta el siguiente gráfico de tasas de interés referenciales que se encontraron vigentes en el Ecuador:

---

<sup>7</sup> [HTTP://WWW.ILDIS.ORG.EC/ESTADISTICAS/ESTADISTICASSEIS.HTM](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm)

**Gráfico N° 2: Tasa de interés activa y pasiva**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elena Jaramillo

El gráfico muestra una volatilidad de las tasas, viéndose afectada la economía ecuatoriana, la tasa de interés tiene una estrecha relación con la inflación.

### **c. Producto Interno Bruto PIB**

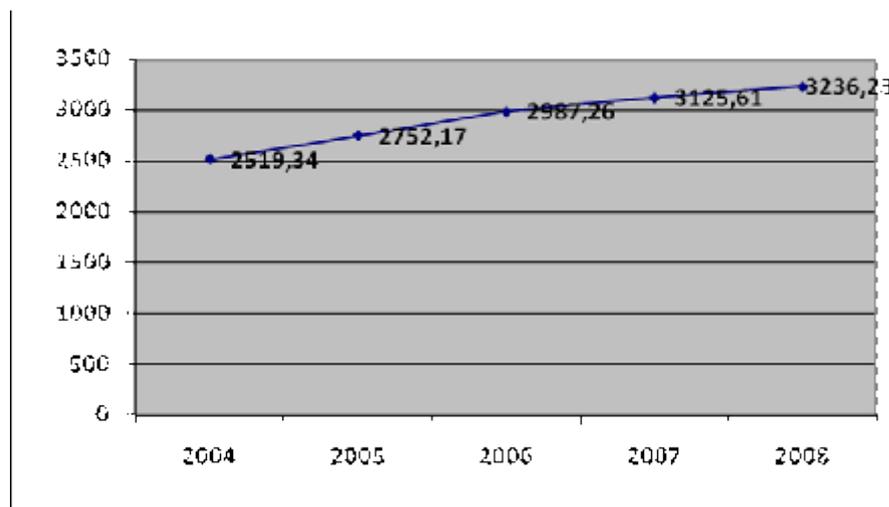
El Producto Interno Bruto es un indicador que refleja el valor total de la producción total de bienes y servicios de un país en un período determinado generalmente un año, con independencia de la propiedad de los activos productivos.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 / resumen

Es decir el Producto Interno Bruto es la suma de toda la producción llevada a cabo en el país.

El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones).

**Gráfico N° 3: PIB en millones de dólares de la Industria Manufacturera**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Los datos expuestos en el gráfico anterior muestran un crecimiento del PIB, es decir la producción ecuatoriana año con año ha incrementado generando empleo en el país; en la industria metalmecánica la mano de obra ocupada alcanza, según la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal

(Fedimetal), aproximadamente los 175.200 empleos directos; la mayor parte se ubica en las ramas de productos elaborados y fabricación de muebles.<sup>9</sup>

Su contribución al ingreso nacional es superior a los 60 millones de dólares al año.

#### **d. Balanza Comercial**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones; el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.<sup>10</sup>

- Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo

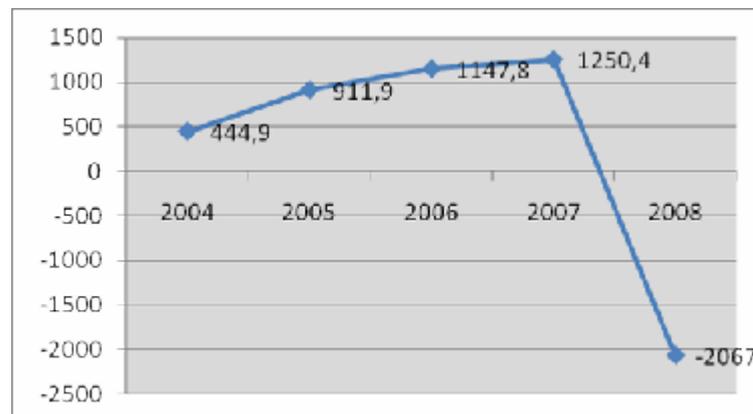
---

<sup>9</sup> Revista Sector Industrial, Metalmecánica con ventas sólidas, Abril 17/2008, pág.5

<sup>10</sup> Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006

en el país; el siguiente gráfico muestra la tendencia de la balanza comercial del Ecuador.

**Gráfico N° 4: Balanza Comercial en millones de dólares**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elena Jaramillo

América del Sur es el principal socio comercial de la industria metalmecánica ecuatoriana.<sup>11</sup>

Hasta el 2006 Ecuador exportó alrededor de 137 millones de dólares en productos de la industria metalmecánica; las exportaciones han sido crecientes ya que en el 2005 exportó 97 millones de dólares y en el 2004, cerca de 54 millones de dólares.

Entre los productos que se exportan están los alambres, cocinas de uso doméstico, artículos de cuchillería, cubiertos de mesa, máquinas de

<sup>11</sup> Revista Sector Industrial, Metalmecánica con ventas sólidas, Abril 17/2008, pág.10

perforación, turbinas de gas, excavadoras, grifos de uso doméstico, invernaderos, entre otros.

Las cifras de las exportaciones ratifican la importancia de la industria metalmecánica en la economía del país.

Las importaciones registraron un comportamiento más variado, en el 2002 presentaron una tasa de crecimiento del 49,6%; en el 2003, una tasa negativa del 25,3%; en el 2004 hubo un crecimiento del 40,2% y en el 2005 descendieron al 20%.<sup>12</sup>

Ecuador es un país subdesarrollado que lamentablemente sufre los estragos de las crisis de las economías de los países primermundistas, y al tener relaciones comerciales con los mismos, se presentan inconvenientes difíciles de sobrellevar.

Todos los indicadores macroeconómicos se encuentran interrelacionados; y dependiendo del escenario en el que éstos se encuentren influyen positiva o negativamente en las empresas.

La inflación tiene una relación directa con el índice de precios al consumidor y éste con la canasta básica familiar; en los últimos meses ha incrementado

---

<sup>12</sup> Revista Sector Industrial, Metalmecánica con ventas sólidas, Abril 17/2008, pág.10

el precio de los productos de primera necesidad lo que ha ocasionado que la inflación incremente y con esto la especulación se ha hecho presente; lamentablemente Ecuador es un país donde la especulación rige los precios y se convierte casi imposible adquirir los productos por la disminución del poder adquisitivo, obteniendo como consecuencia más pobreza, de una u otra manera el índice delictivo subirá porque los sueldos y salarios no son suficientes para cubrir apenas las necesidades básicas; si bien es cierto el PIB este año ha acrecentado generando empleo en términos generales, pero debido a la crisis mundial no todos los productos pueden ser exportados ocasionando pérdida para los empresarios, despidos, viéndose obligados a producir solamente lo necesario para cubrir la demanda nacional incrementando el precio del producto convirtiéndose prácticamente inaccesible para aquellas familias que no gozan de una buena situación financiera.

Las remesas constituyen el segundo rubro más importante del país, debido a la crisis mundial existente éstas se ven afectadas por el excesivo desempleo presentado especialmente en España en el sector de la construcción, afectando directamente a la economía nacional y familiar.

### **2.1.1.2. Escenario Político**

El Ecuador es un país con un giro político demasiado amplio, cada día se instauran partidos políticos dividiendo más y más los criterios de la ciudadanía; y sin duda alguna entorpece el acertado desenvolvimiento de las actividades del gobierno y población en general.

Es tanta la inestabilidad política que los poderes del Estado se ven perjudicados; la oposición es una de las razones principales para acelerar conraindicaciones políticas en nuestro país.

Sin duda alguna el aspecto político influye en el comportamiento de la economía de los países, es por esto que, empresarios del sector metalmecánico solicitan estabilidad para que la inversión privada regrese al Ecuador y se otorgue capacitación para alcanzar diversificación y créditos a las pequeñas industrias para que puedan adquirir la maquinaria necesaria.

El actual Gobierno ha conseguido dar un giro político en la historia ecuatoriana, es el partido que más apoyo ha adquirido en poco tiempo, su mentalidad ha sido objeto de críticas positivas y negativas, mantiene la credibilidad por la apertura que tiene para escuchar problemas nacionales, en abril de este año el sector metalmecánico solicitaba atención para que puedan intervenir en los grandes proyectos de construcción del Gobierno, según el suplemento publicitario “Metalmecánica: Industria en Crecimiento”, en la actualidad algunas empresas realizan los proyectos nacionales, esta oportunidad es un aliciente para las compañías pues significa que el producto y servicio nacional también es de calidad.

### **2.1.1.3. Escenario Legal**

Este entorno se hace acreedor a las distintas normativas en las que se desenvuelven las diferentes empresas; es decir el marco legal que deben respetar para poder realizar sus actividades con normalidad; para el efecto, es necesario citar aquellas entidades y organismos de control que regulan las actividades diarias de las empresas; como son:

- La Superintendencia de Compañías, es una entidad autónoma, proactiva y sólida que cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores.<sup>13</sup>
- El Servicio de Rentas Internas (SRI), se encarga de controlar y vigilar el pago de impuestos y tributos vigilando que sean llevados a cabo de manera transparente.<sup>14</sup>

En el Ecuador muchas son muchas las obligaciones que las empresas a través de sus representantes legales deben cumplir en las fechas estipuladas para el efecto, como son:

- Declaración mensual de IVA.
- Declaración de Retenciones en la fuente.
- Declaración de Impuesto a la Renta anual.
- Presentación de Anexo Transaccional.

---

<sup>13</sup> [http://www.supercias.gov.ec/Paginas\\_htm/vision\\_mision/Vision.htm](http://www.supercias.gov.ec/Paginas_htm/vision_mision/Vision.htm)

<sup>14</sup> Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gov.ec>.

- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, organismo encargado de controlar que toda persona que entra en relación de dependencia con otra, sea natural o jurídica, tenga acceso a los beneficios otorgados por esta institución a través de una aportación mensual.<sup>15</sup>
- MAGA también se encuentra en la Cámara de Comercio y Construcción.

El aspecto legal en el desarrollo diario de las actividades de las empresas es fundamental, de no realizar sus operaciones en el marco de las leyes ecuatorianas las sanciones serán múltiples, MAGA Cía. Ltda. está sujeta a sus estatutos y de incumplirlos la empresa se liquidará; la compañía ha cumplido a cabalidad su normatividad tributaria demás, por lo mismo ha podido seguir en el sector en la construcción de productos metalmecánicos; de producirse algún cambio en las leyes ecuatorianas la empresa está obligada a respetarla y cumplirla según sea el caso.

#### **2.1.1.4. Escenario Social**

Este escenario está relacionado con la población, desempleo; particulares muy importantes para el desarrollo y crecimiento de un país.

---

<sup>15</sup> Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. [www.iees.gov.ec](http://www.iees.gov.ec)

### **a. Población**

El factor demográfico es intrínseco al análisis económico. Definitivamente las personas son las que le dan vida a los negocios; la demografía indica índice de natalidad y mortalidad.

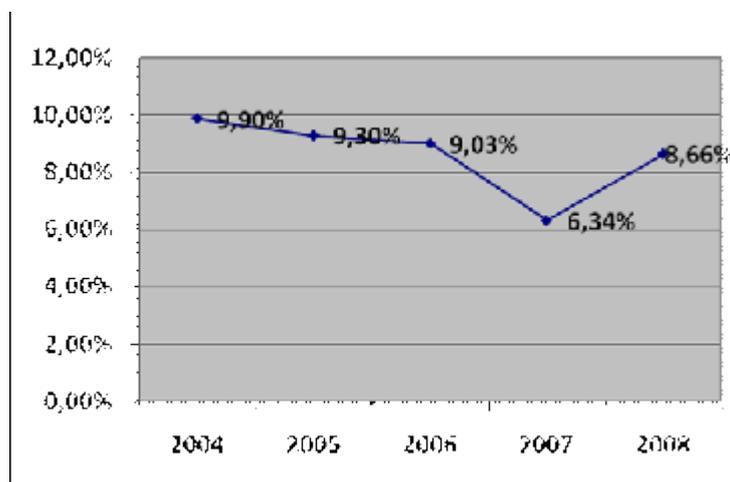
En la provincia de Pichincha existen 2.466.245 habitantes, la tasa de crecimiento de esta provincia es un de las más altas del país; más del 70% de la población se encuentra en el sector urbano, como es el caso de Quito, que junto con Guayaquil son los mayores centros poblados de la nación.

Un aporte considerable a este fenómeno lo constituyen los inmigrantes del campo y de otros sectores de la patria.

### **b. Desempleo**

Desde hace mucho tiempo los empresarios se han quejado de la falta de atención la producción nacional; es por esto, que, las empresas en muchos de los casos se ven obligadas a prescindir de mano de obra provocado el desempleo y afectando la estabilidad económica y familiar de los subordinados.

**Gráfico N° 5: Tasa de desempleo al 2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elena Jaramillo

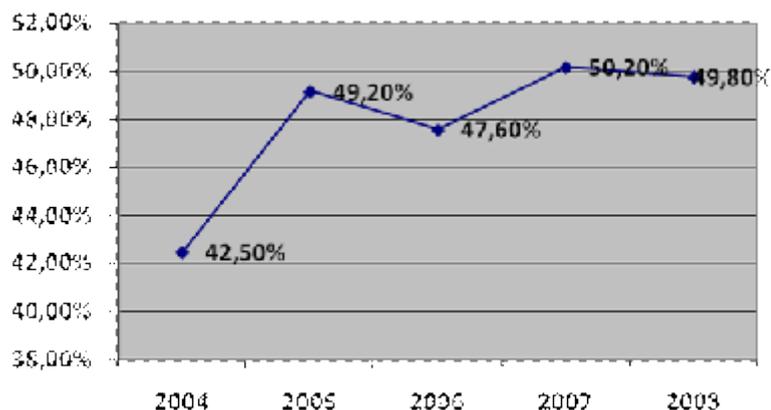
El índice de desempleo subió 1.39% en octubre de este año, 62.689 personas se quedaron sin empleo durante este mes.<sup>16</sup>

### **c. Subempleo**

Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.

<sup>16</sup> EL COMERCIO. 2008/11/09. Negocios. Índice de desempleo subió 1.39%, pág. 9

**Gráfico N° 6: Tasa de Subempleo al 2008**



Fuente: BCE  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Como se puede observar en el gráfico el subempleo ha incrementado en el 2007, es decir, personas que perciben ingresos mensuales menores al salario básico, esto contribuye a la desconfianza y la incertidumbre de poder o no satisfacer las necesidades básicas familiares, en 2008 disminuye 1,20%.

El factor social es clave en el proceso de desarrollo empresarial; la fuerza laboral permite a las empresas conseguir estabilidad y alcanzar los objetivos propuestos por las mismas, la capacidad intelectual y física son las que permiten llegar a la obtención de un producto o servicio con normas de calidad e higiene alcanzando la productividad; pero para poder disponer del personal necesario es imprescindible que el mercado y la demanda crezca generando de esta manera empleo, evitando de una u otra manera la mendicidad; el sector metalmeccánico es uno de los sectores que requiere

mano de obra en gran número y ha realizado contrataciones de personal inclusive con experiencia empírica pero con conocimientos suficientes para el cumplimiento de los contratos, este sector es uno de los que más fuentes de empleo genera.

#### **2.1.1.5. Escenario Tecnológico**

Ámbito en el que se hace énfasis a los instrumentos que se emplea para el cumplimiento de actividades; entre ellas maquinaria, herramientas, software y hardware; indispensables para optimizar tiempo y despilfarrar recursos.

Hoy en día la tecnología es el punto clave para alcanzar la competitividad y la eficiencia empresarial; optimizar tiempo es indispensable para cumplir la demanda existente entregando un producto de calidad.

Las industrias ecuatorianas se han acoplado tanto que han tratado de satisfacer sus necesidades con sus propios productos e innovándolos, convirtiéndose esto en una oportunidad para la compañía en el Ecuador considerando el crecimiento tecnológico y el uso de herramientas que requieren como complemento para la actividad normal y como resultado trabajos de óptima calidad.

Las empresas que se dedican a la elaboración de productos metalmecánicos gozan de excelente tecnología tanto en software como hardware; MAGA Cía. Ltda. maneja programas como Autocad y SAP 2000, el primero básicamente

para diseñar el producto y el segundo para establecer el peso y realizar modificaciones si es necesario; además de la máquina alta en tecnología denominada CNC; lamentablemente este tipo de maquinaria necesariamente debe ser importada porque el país no dispone de este tipo de paquete tecnológico, un motivo adicional que hace que el costo del producto sea más elevado, de existir este tipo de maquinaria en el territorio nacional el precio final del bien reduciría en un considerable porcentaje.

#### **2.1.1.6. Escenario Ambiental**

Este espacio engloba el impacto ambiental que tienen las empresas, consecuencias que traen consigo como la contaminación y perjuicios en los habitantes.

El sector metalmecánico se ha incorporado a la competencia global, sin estar preparado para ello, pues su tradición dependiente lo ha caracterizado por la ausencia de un sistema de información de mercados y de actividades de mercadeo en la mayoría de las empresas del sector. La competencia extranjera, por el contrario, acostumbrada a trabajar en diversos escenarios, ingresa preparada y al día con toda la información relacionada con mercados, tecnología, propiedad intelectual, estándares y regulaciones.

El sector metalmecánico engloba una gran diversidad de actividades productivas, que van desde la fundición a las actividades de transformación y soldadura o el tratamiento químico de superficies.

La incidencia atmosférica de la actividad de recubrimientos metálicos es de escasa importancia debiéndose fundamentalmente a los vapores de baños que trabajan en caliente y que suponen más bien un problema de higiene y seguridad laboral que medioambiental. Las principales emisiones a la atmósfera proceden de la aspiración de los diferentes baños, siendo las etapas críticas:

Aunque la incidencia medioambiental de estas emisiones no es cuantitativamente tan importante como en otras actividades industriales (caso del subsector de la fundición), se ve agravada por la ausencia de sistemas o equipos de lavado de gases, la no adecuación de las chimeneas de evaporación que dificultan la correcta dispersión de los contaminantes, así como la existencia de focos emisores carentes de chimenea, chimeneas inadecuadas y no preparadas para la toma de muestras.

El crecimiento demográfico e incremento de la demanda, las empresas se ven obligadas a producir más, pero sin considerar que la naturaleza es uno de los ejes clave para sus actividades, pues, muchos productos son elaborados del mismo medio ambiente, y si no se lo conserva pues menos se le puede preservar.

Innegablemente las máquinas que MAGA Cía. Ltda. utiliza para la elaboración de los diferentes productos metalmecánicos son de alta tecnología, si bien es cierto la empresa no cuenta con un plan ambiental pero los perjuicios a la naturaleza son mínimos; esto no quiere decir que no se deba atender la ecología ni eximirse de culpa alguna, al contrario, deben

establecerse programas que ayuden a la conservación y preservación de la naturaleza, es imprescindible un plan de contingencia que involucre empresa – máquina – naturaleza.

Relacionar la producción y economía con el medio ambiente ayuda a estipular beneficios de ser una empresa ambientalista, convirtiéndose en una ventaja competitiva en un escenario donde la naturaleza en los últimos años ha sido desatendida.

## **2.2. Microambiente**

### **2.2.1. Clientes**

Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.<sup>17</sup>

MAGA durante todo su trayecto ha atendido a clientes como:

- Otecel S.A. (Telefónica Ecuador)
- Conecel S.A. (Porta)
- Telecsa (Alegro – como subcontratistas)
- Nokia Siemens Networks
- Rhelec
- Jimex S.A.
- Alcatel

---

<sup>17</sup> Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006

Y muchos más, demostrando calidad y responsabilidad en todos los trabajos, obteniendo la satisfacción de sus clientes.

En cuanto a este rubro el proceso de negociación es el siguiente:

- En el caso de Proyectos de Telecomunicación dependiendo de los proyectos que se presenten en los distintos medios escritos, MAGA Cía. Ltda. se inscribe para adquirir la licitación, envía toda la documentación necesaria en donde se detalla descripción del producto y precio; en el caso de obtener la licitación, el cliente entrega la orden de servicio que es un documento en donde se detalla las especificaciones del producto y el tiempo de entrega, estos proyectos se trabajan por sitios, cada avance significa un sitio (que se va a producir) y orden de servicio; en ésta también se aclara si la empresa tiene parte o el desarrollo del proyecto en su totalidad.
- De ser una persona natural la solicitante del servicio, ésta acude a las instalaciones de la compañía y realiza la exposición del diseño producto que requiere y se realiza la negociación en cuanto a precio y tiempo; en algunas ocasiones el cliente no cuenta con el diseño, en estas circunstancias el Departamento de Diseño de MAGA Cía. Ltda. realiza una propuesta y la envía al cliente, si éste acepta se empieza el trabajo en las condiciones establecidas.

## **2.2.2.Proveedores**

Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.<sup>18</sup>

En esta industria los proveedores son varios, desde personas naturales hasta grandes empresas que proporcionan la materia prima necesaria para la fabricación de los productos metalmecánicos demandados; MAGA cuenta de un grupo considerable de proveedores, entre los cuales están:

- Mancofer Cía. Ltda.
- Construproyec S.A.
- Idmacero
- Ipac S.A.
- Servimetal
- Manilec

El contacto con los proveedores lo realiza la Secretaria General de la compañía; en la actualidad no realizan cotizaciones, se contacta telefónicamente con el proveedor para preguntar si disponen del material y realizar el pedido; la mayoría de los proveedores residen en la ciudad de Guayaquil.

---

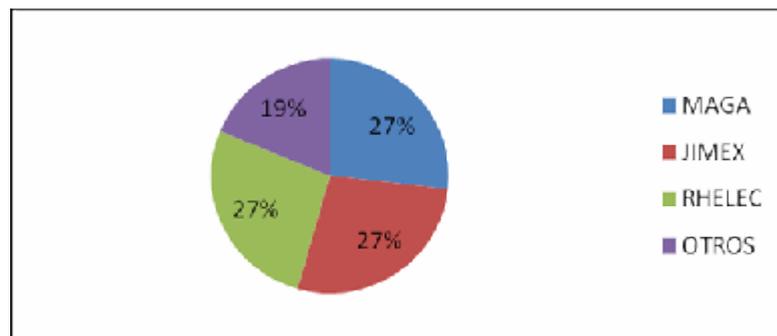
<sup>18</sup> <http://buscon.rae.es/drael/>

### 2.2.3.Competencia

El sector metalmecánico por su servicio es muy competitivo; las diversas empresas constituidas en el país inmersas en ese entorno establecen un diferencial por cada una; ya que todas y cada una de ellas oferta productos y servicios distintos; unas fabrican el producto, otras realizan el montaje y servicios eléctricos; es decir estas industrias tienen un margen complementario porque el servicio que no puede prestar una empresa, lo realiza una el mismo sector que pueda cumplir con este requisito.

MAGA Cía. Ltda. es una empresa solidificada y muy reconocida en el sector especialmente en la fabricación de radio bases para la telefonía celular, siendo su competencia principal las siguientes:

**Gráfico N° 7: Competencia MAGA en Telecomunicaciones**



Fuente: Gerencia Proyectos MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

**JIMEX S.A** es una empresa con amplia experiencia en construcciones de obras civiles, eléctricas y mecánicas, con un manejo óptimo de la programación y el costo final lo que asegura la calidad de sus obras.<sup>19</sup>

**RHELEC INGENIERIA Cía. Ltda.** dedicada a la construcción de radiobases eléctricas para telefonía celular.

Como se puede apreciar en el gráfico las tres empresas se encuentran en iguales proporciones en el segmento de telecomunicaciones siendo este su mercado más representativo; esto se produce porque los contratos no son fijo y se los adjudica a las distintas empresas, de adquirir el contrato las compañías buscan a otras para cumplir 100% la formalidad, pues, una debilidad de este sector es que no todas las entidades disponen de todos los servicios para cumplir el proceso y deben realizar subcontrataciones para efectuarlo a la perfección, alcanzando de esta manera la calidad total en el producto.

Una ventaja competitiva de **MAGA Cía. Ltda.** es que cuenta con la máquina especializa y computarizada CNC<sup>20</sup>, permite cortar, perforar y marcar acero obteniendo como resultado ángulos de calidad, además de optimizar tiempo y esfuerzos humanos; pocas empresas disponen de este bien de capital.

---

<sup>19</sup> <http://www.jimexsa.com/portal/>

<sup>20</sup> Gerencia Proyectos **MAGA Cía. Ltda.**

## **2.3. Análisis Interno**

El análisis interno engloba todos los procesos que la compañía desempeña en el desarrollo diario de sus actividades **VER ANEXO A.**

### **2.3.1. Administrativos**

La administración de Maldonado García "MAGA" Cía. Ltda. está dirigida por el Gerente General y el Presidente, actuando este último también como representante legal; apoyados de niveles estratégicos y operativo.

Es importante mencionar que tanto el Gerente como el Presidente tienen el mismo poder para la toma de decisiones, ya que MAGA Cía. Ltda. es una empresa familiar, el capital y número de participaciones son equivalentes.

#### **2.3.1.1. Personal**

MAGA Cía. Ltda. cuenta con personal especializado, técnico y con basta experiencia en las ramas metalmecánica, electricidad, arquitectura, diseño gráfico, ingeniería civil, administración, capaz de desarrollar con eficiencia y eficacia las operaciones pertinentes hasta llegar a la culminación del proceso obteniendo como resultado el producto final.

Todo el personal de MAGA Cía. Ltda. mantiene contratos con la empresa, en primera instancia por el período de prueba como la ley lo dispone y posteriormente se realiza la firma de contratos a un año renovable; según el

personal entrevistado en la compañía gozan de buenas relaciones laborables y días de integración para afianzar lasos; los sueldos y salarios están fijados de acuerdo a la ley y se hacen acreedores a la repartición de utilidades correspondientes.

De ser necesario, la Gerencia permite la contratación de personal necesario para los proyectos, entre los meses de abril y septiembre considerados como temporadas altas se contrata personal que lo proporciona una tercera persona.

**Cuadro N° 1: Organización de Personas**

<b>Nivel</b>	<b>Departamento</b>	<b>N° Personal</b>
Estratégico	Gerencia General	1
	Presidencia	1
	Gerencia de Proyectos	1
	Secretaría General	1
	Contabilidad	2
	Auditoría/Mantenimiento SGC.	1
	Informática	1
Operativo	Construcciones e Instalaciones	3
	Diseño y Producción	14
	Logístico	5
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

Fuente: Auditoría/Mantenimiento SGC. MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

La funciones que realiza el personal de MAGA Cía. Ltda. se detalla en el punto 1.2.3.3 en el Organigrama funcional analizado en el capítulo 1.

### **2.3.2. Producción**

El nivel de producción de MAGA Cía. Ltda. depende de los contratos adjudicados a la empresa por los distintos clientes concededores de sus servicios; se celebra un contrato y en el mismo se realizan las especificaciones necesarias del producto.

Es importante mencionar que no todos los años el nivel de producción es el mismo, la empresa labora por proyectos, por lo tanto la materia prima se adquiere por proyecto, no existe disposición de materiales en la planta; se realiza el contrato y se solicita la materia prima correspondiente para elaborar el bien.

La producción diaria de la planta es de 17.000 Kg de acero que equivale a una torre, con ayuda de la máquina CNC (máquina especializada para diseñar y fabricar ángulos) que produce 8 toneladas diarias; 510.000 Kg mensuales, y 6'120.000 Kg anuales de acero.<sup>21</sup>

Este año la producción de MAGA Cía. se describe de la siguiente manera:

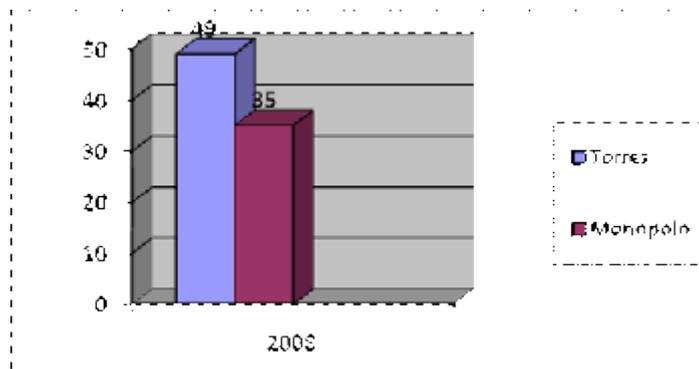
- Torres tipo monopolo (octogonales) se produjeron 36 con accesorios (escaleras de hombre, soportes para antenas celular y Microondas, base outdoor para equipos, escalera de cables, tablero tgs, lámpara luminaria, etc.)

---

<sup>21</sup> Entrevista Departamento de Producción MAGA Cía. Ltda.

- Torre tipo triangular autosoportadas se produjeron 73 con accesorios.
- En terrazas se produjo: torretas 13 con sus respectivos accesorios, soportes para terrazas 16 con sus respectivos accesorios.

**Gráfico N° 8: Producción MAGA 2008**



Fuente: Departamento Producción MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Como se puede observar en el gráfico la mayor producción de MAGA Cía. Ltda. se enfoca a las torres o radio base para telefonía celular en sus diferentes tipos, ésta línea de negocio es la principal de la empresa.

### **2.3.3.Comercialización**

En este aspecto es importante analizar las P del Marketing en la empresa.

### **2.3.3.1. Producto**

Producto es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad; es decir es un bien tangible que satisface las necesidades y deseos del consumidor.

MAGA Cía. Ltda. ofrece los siguientes servicios:

- Proyectos de Telefonía
- Proyectos Eléctricos
- Proyectos Civiles
- Proyectos de Networking
- Proyectos Metálicos

Se consideran proyectos porque la compañía opera con contratos de alta cuantía.

### **2.3.3.2. Precio**

Precio es el valor de un bien o servicio en unidades monetarias o en otro instrumento de cambio. El precio se establece en función de la oferta y la demanda, aunque en ocasiones puede ser fijado por las autoridades competentes.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> <http://marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicación-nuevas-tecnologías/datos-termino.php?termino=Precio>

El precio puede estudiarse desde dos perspectivas. La del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

En MAGA Cía. Ltda. el precio de los productos lo establecen según el peso, es decir el valor del kilo en el mercado por el peso; a esto le suman los accesorios metálicos más el 20% de utilidad aproximadamente.

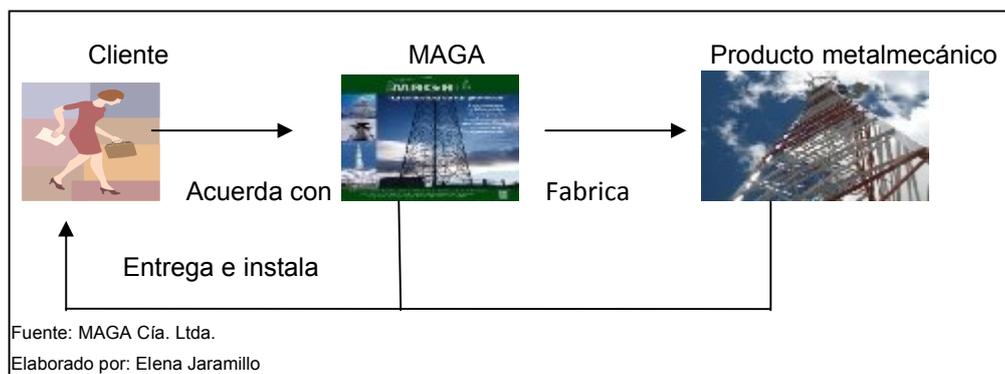
### **2.3.3.3. Plaza**

Canal de distribución es el medio como se va a entregar el producto al cliente.

MAGA Cía. Ltda. emplea el canal directo; es decir la empresa se encarga de entregar e instalar personalmente el producto en el área especificada en el contrato, la compañía después realiza la fiscalización correspondiente para determinar el estado del bien.

La siguiente ilustración muestra el canal de distribución ejecutado por MAGA Cía. Ltda.

**Gráfico N° 9: Sistema de distribución de MAGA Cía. Ltda.**



### **2.3.3.4. Imagen Corporativa**

Ésta es una herramienta indispensable para una mejor identificación de la compañía, MAGA dispone de un logotipo y slogan que marca la diferencia, “La estructura de tus proyectos” es la frase con la que se identifica la compañía.

La imagen corporativa es indispensable para atraer al cliente, conseguir su fidelidad, estos aspectos sin duda alguna juegan un papel preponderante frente a los consumidores; la imagen que la compañía proyecta ante los agentes externos debe ser impactante de tal manera que reflejen la calidad del servicio que ofrecen. **VER ANEXO B**

### **2.3.3.5. Publicidad**

La publicidad es una estrategia de marketing y está justificada en los siguientes casos:

- Para incrementar las ventas de la compañía.
- para contrarrestar la acción de la competencia.
- Para abrir nuevos mercados.

Maga Cía. Ltda. dispone de una página web [www.maga.com.ec](http://www.maga.com.ec)., además del reconocimiento de los clientes por la calidad del servicio ofertado, en los actuales momentos no se ha realizado desembolsos por publicidad.

### **2.3.4.Situación Financiera**

La empresa fue sujeta a auditoría externa, el examen reflejó que la compañía no disponía de planificación financiera y control interno, desde entonces MAGA Cía. Ltda. en el mes de febrero del año en curso contrató los servicios de consultoría externa de Consultores Estratégicos Asociados “CEAS”, quienes con la ayuda de la asistente de contabilidad ejecutan el trabajo contable hasta la actualidad.

Para realizar el registro de las transacciones diarias de la compañía se utiliza el sistema SIAN.

En el tercer capítulo se realizará el análisis financiero correspondiente y de esta manera evaluar la situación de la compañía..

## **2.4. FODA**

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; las fortalezas y debilidades son internas y por lo tanto controlables; las otras dos variables son externas y no controlables porque no dependen de la empresa, son fuerzas que dependen de aspectos macro del lugar en donde la empresa desarrolle sus actividades.

Elaborar el FODA significa describir los puntos a favor y en contra que tiene la empresa, tanto a nivel interno como externo, este procedimiento es una estrategia que ayuda a los administradores de la empresa a tomar las medidas necesarias para convertir los aspectos negativos en positivos pero únicamente a nivel interno, es decir a nivel organizacional, contrarrestar estas desventajas permitirá que las actividades se efectúen de mejor manera, optimizando recursos y de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos y actividades.

A continuación se presenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en MAGA Cía. Ltda.

Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1.</b> Maquinaria con tecnología de punta.</p> <p><b>F2.</b> Personal con experiencia empírica en la elaboración de productos metalmecánicos</p> <p><b>F3.</b> Posibilidades de crecimiento en el sector.</p> <p><b>F4.</b> Oferta de productos competitivos en precio y calidad.</p> <p><b>F5.</b> Capacidad de cumplimiento con satisfacción de clientes.</p>	<p><b>D1.</b> No dispone de planificación estratégica.</p> <p><b>D2.</b> No existe departamento de Recursos Humanos.</p> <p><b>D3.</b> Falta de inversión en capacitación para el personal.</p> <p><b>D4.</b> No existe asociación con ningún gremio.</p> <p><b>D5.</b> Carencia de políticas empresariales.</p> <p><b>D6.</b> No disponibilidad de materia prima en la planta.</p> <p><b>D7.</b> Espacio de capacidad instalada para la producción reducido.</p> <p><b>D8.</b> No se realiza mantenimiento periódico a la maquinaria.</p> <p><b>D9.</b> Se realiza importaciones con intermediarios lo que ocasiona que el costo de la materia prima sea más alto.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p><b>O1.</b> Diversificación de productos.</p> <p><b>O2.</b> Crecimiento de la demanda.</p> <p><b>O3.</b> Explorar mercados internacionales.</p> <p><b>O4.</b> Incremento de la tendencia del sector de la construcción para trabajar con el sector metalmecánico.</p>	<p><b>A1.</b> Falta de créditos para la adquisición de maquinaria.</p> <p><b>A2.</b> Inflación que hace que el poder adquisitivo disminuya.</p> <p><b>A3.</b> Inestabilidad política lo que dificulta convenios comerciales.</p> <p><b>A4.</b> Proliferación empresas en el sector.</p>

## **CAPÍTULO 3**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA DE “MAGA” Cía. Ltda.**

#### **3.1. Análisis Financiero**

El análisis financiero tiene como objetivo interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados financieros.

Aplicar este procedimiento en “MAGA” Cía. Ltda. facilitará la comprensión de lo que sucede en la empresa y permitirá tomar decisiones oportunas para la compañía.

Realizar este análisis permite:

- Medir la capacidad de crédito.
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento.
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa.
- Medir la productividad.
- Medir la eficiencia administrativa.
- Estudiar los tipos de financiamiento.
- Indagar sobre tendencias de crecimiento de la empresa.
- Conocer periódicamente con que elementos cuenta el administrador financiero y cuál ha sido el resultado de su pasada gestión.

- Estudiar la situación empresarial con el fin de descubrir el por qué de ciertos síntomas comunes tales como:
  - a. Insuficiencia de utilidades.
  - b. Inversiones excesivas en valores por cobrar.
  - c. Exceso de inventarios.
  - d. Inversiones excesivas en activos fijos.
  - e. Insuficiencia de capital de trabajo.<sup>23</sup>

Los siguientes son los estados financieros correspondientes para efectuar los análisis financieros correspondientes.

### Cuadro N°2: Balance General (2004 – 2008) en USD

<b>MAGA CÍA LTDA. BALANCE GENERAL PERÍODO 2004 – 2008 (EN DÓLARES USD)</b>					
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Activos</b>	<b>164.689,33</b>	<b>396.414,29</b>	<b>1.742.716,02</b>	<b>742.840,74</b>	<b>1.984.622,67</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>77.812,11</b>	<b>285.317,59</b>	<b>1.657.224,83</b>	<b>534.276,80</b>	<b>1.736.495,52</b>
Caja	228,32	201,36	1.374,51	5.402,58	5.491,47
Bancos	7.838,89	16.368,74	121.014,42	4.045,04	33.853,18
Clientes	2.565,57	141.464,86	1.065.290,72	235.047,46	1.275.251,07
Empleados	40.692,68	13.460,58	13.017,20	7.165,52	10.586,64
Anticipo proveedores	5.000,00	59.556,70	67.648,66	12.390,13	77.497,26
Otras cuentas por cobrar	1.500,00	20.922,49	66.341,53	34.060,85	34.789,12
A la administración tributarios	12.659,05	17.720,53	202.001,87	198.194,76	264.011,40
Inventarios	7.077,61	5.622,35	119.035,94	1.957,45	0,00

<sup>23</sup> LARA, Juan; Curso Práctico de Análisis Financiero; Págs.59-60; Folleto.

Importaciones en tránsito	250,00	10.000,00	1.500,00	36.013,02	35.015,40
<b>FIJO</b>	<b>86.627,23</b>	<b>110.096,71</b>	<b>84.741,19</b>	<b>207.813,94</b>	<b>247.377,15</b>
Tangible	132.217,05	195.142,65	197.450,13	354.357,75	393.920,97
Depreciaciones	-45.589,83	-85.045,94	-112.708,95	-146.543,82	-146.543,82
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>250,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>	<b>750,00</b>
Inversiones A Largo Plazo	250,00	1.000,00	750,00	750,00	750,00
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos</b>	<b>86.515,68</b>	<b>190.486,13</b>	<b>1.308.987,83</b>	<b>355.563,86</b>	<b>476.716,20</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>85.615,68</b>	<b>148.626,33</b>	<b>643.006,67</b>	<b>281.605,91</b>	<b>431.283,84</b>
Anticipo clientes	2.500,00	7.160,75	7.160,75	3.922,22	9.224,84
Proveedores	2.500,00	128.286,63	505.579,26	257.013,25	314.239,15
Con la administración tributaria	9.544,89	4.437,78	126.055,46	11.596,31	89.065,58
Obligaciones sociales	39,08	147,62	316,50	7.077,26	13.649,15
Comisiones por pagar	19.964,46	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras cuentas por pagar	22.167,15	6.663,72	1.201,37	0,00	0,00
Cxp empleados	3.532,46	989,01	1.589,99	1.996,88	5.105,12
Cxp varias	3.364,66	940,83	1.103,35	0,00	0,00
Cxp largo plazo	22.002,99	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>400,00</b>	<b>40.859,81</b>	<b>158.769,68</b>	<b>72.008,12</b>	<b>45.432,36</b>
Obligaciones Financieras	200,00	3.446,12	97.835,72	24.876,11	0,00
Obligaciones con terceros	150,00	30.099,39	19.379,89	0,00	0,00
Obligaciones socios	50,00	7.314,31	41.554,07	47.132,02	45.432,36
<b>OTROS PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>500,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>507.211,49</b>	<b>1.949,83</b>	<b>0,00</b>
<b>Patrimonio</b>					
<b>Patrimonio</b>	<b>78.173,66</b>	<b>205.928,16</b>	<b>433.728,19</b>	<b>387.276,88</b>	<b>1.507.906,47</b>
Capital	34.683,71	67.688,71	67.688,71	192.688,71	192.688,71
Reservas	7.440,82	13.004,84	20.356,61	30.362,56	30.362,56
Resultado Año Anterior/N.Dist.	42.263,00	46.037,41	46.037,41	46.037,41	46.037,41
Resultado del Período	-6.213,87	79.197,21	298.145,47	118.188,21	1.238.817,80
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>164.689,33</b>	<b>396.414,29</b>	<b>1.742.716,02</b>	<b>742.840,74</b>	<b>1.984.622,67</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Es preciso aclarar que los datos de los balances de los años 2004 a 2006 se encuentran en proceso de reingeniería por lo que no son los adecuados para el análisis correspondiente.

**Cuadro N°3: Estado de Resultados (2004 – 2008) en USD**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>Período: 2004 - 2008 (En dólares USD)</b>					
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Rentas	110.904,62	618.195,06	1.788.440,53	1.974.090,84	3.427.236,24
Operacionales					
Ventas tarifa 12%	110.849,70	616.145,40	1.785.988,79	1.961.332,13	3.415.498,40
<b>Total Ingresos operacionales</b>	<b>110.849,70</b>	<b>616.145,40</b>	<b>1.785.988,79</b>	<b>1.961.332,13</b>	<b>3.415.498,40</b>
<b>Costos de Ventas</b>	98.826,54	472.530,56	1.363.527,88	1.560.527,62	1.973.527,10
Materia prima	10.250,66	107.834,40	573.383,38	593.030,21	770.979,89
Mano de Obra	5.834,23	158.195,46	372.872,55	671.632,68	596.959,65
CIF	82.741,65	206.500,70	417.271,96	295.864,74	605.587,56
<b>= Util. Bruta Vtas</b>	<b>12.023,16</b>	<b>143.614,84</b>	<b>422.460,92</b>	<b>400.804,51</b>	<b>1.441.971,30</b>
<b>Gastos operacionales</b>	15.901,03	62.378,94	120.153,90	222.835,53	179.653,71
Gsts. Administrat.	15.513,16	36.363,98	93.401,96	206.409,93	151.398,68
Gst. promoc y vtas.	387,87	26.014,96	26.751,95	16.425,60	28.255,03
<b>= Ut. Operacional</b>	<b>-3.877,87</b>	<b>81.235,91</b>	<b>302.307,02</b>	<b>177.968,98</b>	<b>1.262.317,59</b>
+ Otros ingresos	54,92	2.049,66	2.451,74	12.758,71	11.737,84
- Otros gastos	2.390,92	4.088,36	6.613,29	72.539,48	35.237,63
<b>= Res. Período</b>	<b>-6.213,87</b>	<b>79.197,21</b>	<b>298.145,47</b>	<b>118.188,21</b>	<b>1.238.817,80</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### 3.1.1. Análisis Horizontal

El análisis horizontal es un examen dinámico que se ocupa de la variación de los elementos del balance durante los períodos de observación.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> LARA, Juan; Curso Práctico de Análisis Financiero; Pág.64; Folleto.

Permite comparar variaciones porcentuales de los estados año tras año, es decir realizar comparaciones para apreciar el incremento o disminución de las cuentas de un período a otro.

**Cuadro N°4: Análisis Horizontal (2004 -2008) en USD**

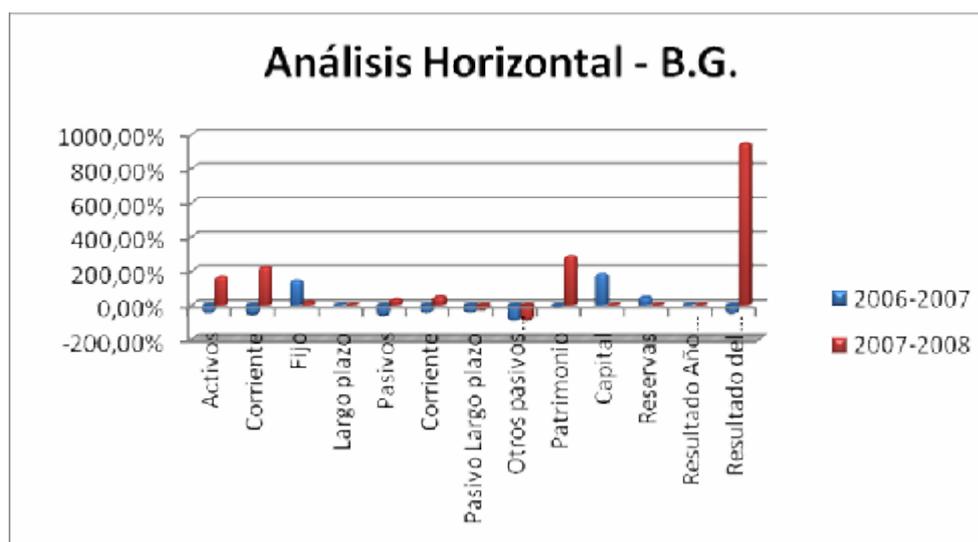
<b>MAGA Cía. Ltda.</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL</b>				
<b>(2004 - 2008)</b>				
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>
<b>Activos</b>	<b>140,70%</b>	<b>339,62%</b>	<b>-57,37%</b>	<b>167,17%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>266,68%</b>	<b>480,84%</b>	<b>-67,76%</b>	<b>225,02%</b>
Caja	-11,81%	582,63%	293,05%	1,65%
Bancos	108,81%	639,30%	-96,66%	736,91%
Clientes	5413,98%	653,04%	-77,94%	442,51%
Empleados	-66,92%	-3,29%	-44,95%	47,74%
Anticipo proveedores	1091,13%	13,59%	-81,68%	525,48%
Otras cuentas por cobrar	1294,83%	217,08%	-48,66%	2,14%
A la administración tributarios	39,98%	1039,93%	-1,88%	33,21%
Inventarios	-20,56%	2017,19%	-98,36%	-100,00%
Importaciones en transito	3900,00%	-85,00%	2300,87%	-2,77%
<b>FIJO</b>	<b>27,09%</b>	<b>-23,03%</b>	<b>145,23%</b>	<b>19,04%</b>
Tangible	47,59%	1,18%	79,47%	11,16%
Depreciaciones	86,55%	32,53%	30,02%	0,00%
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>300,00%</b>	<b>-25,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Inversiones a largo plazo	300,00%	-25,00%	0,00%	0,00%
<b>Pasivos</b>	<b>120,18%</b>	<b>587,18%</b>	<b>-72,84%</b>	<b>34,07%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>73,60%</b>	<b>332,63%</b>	<b>-56,20%</b>	<b>53,15%</b>
Anticipo clientes	186,43%	0,00%	-45,23%	135,19%
Proveedores	5031,47%	294,10%	-49,16%	22,27%
Con la administración tributaria	-53,51%	2740,51%	-90,80%	668,05%
Obligaciones sociales	277,74%	114,40%	2136,10%	92,86%
Comisiones por pagar	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Otras cuentas por pagar	-69,94%	-81,97%	-100,00%	0,00%
Cxp empleados	-72,00%	60,77%	25,59%	155,65%
Cxp varias	-72,04%	17,27%	-100,00%	0,00%
Cxp largo plazo	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>10114,95%</b>	<b>288,57%</b>	<b>-54,65%</b>	<b>-36,91%</b>
Obligaciones financieras	1623,06%	2739,01%	-74,57%	-100,00%
Obligaciones con terceros	19966,26%	-35,61%	-100,00%	0,00%
Obligaciones socios	14528,61%	468,12%	13,42%	-3,61%
<b>OTROS PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>50621,15%</b>	<b>-99,62%</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>163,42%</b>	<b>110,62%</b>	<b>-10,71%</b>	<b>289,36%</b>
Capital	95,16%	0,00%	184,67%	0,00%
Reservas	74,78%	56,53%	49,15%	0,00%
Resultado año anterior/no distribuidas	8,93%	0,00%	0,00%	0,00%
Resultado del período	-1374,52%	276,46%	-60,36%	948,17%

Fuente: MAGA Cía.

Elaborado por: Elena Jaramillo

### Grafico N° 10: Análisis Horizontal – Balance General (2006-2008)



Fuente: MAGA Cía. Ltda.

Elaborado por: Elena Jaramillo

### Interpretación:

Las variaciones presentadas en el Balance General se deben principalmente a la decrecimiento periódico de de caja, clientes, otras cuentas por cobrar y proveedores. El activo fijo incrementa año tras año por la adquisición de bienes de capital. El pasivo disminuye por proveedores como ya se mencionó.

**Cuadro N°5: Análisis Horizontal - Estado de Resultados (2004 -2008) en USD**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>(2004 - 2008)</b>				
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>04-05</b>	<b>05-06</b>	<b>06-07</b>	<b>07-08</b>
Rentas	457,41%	189,30%	10,38%	73,61%
Operacionales				
Ventas tarifa 12%	455,84%	189,86%	9,82%	74,14%
<b>Total Ingresos operacionales</b>	<b>455,84%</b>	<b>189,86%</b>	<b>9,82%</b>	<b>74,14%</b>
<b>Costos de Ventas</b>	<b>378,14%</b>	<b>188,56%</b>	<b>14,45%</b>	<b>26,47%</b>
Materia prima	951,98%	431,73%	3,43%	30,01%
Mano de Obra	2611,51%	135,70%	80,12%	-11,12%
CIF	149,57%	102,07%	-29,10%	104,68%
<b>= Utilidad bruta en ventas</b>	<b>1094,48%</b>	<b>194,16%</b>	<b>-5,13%</b>	<b>259,77%</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>292,29%</b>	<b>92,62%</b>	<b>85,46%</b>	<b>-19,38%</b>
Gastos administrativos	134,41%	156,85%	120,99%	-26,65%
Gasto de promoción y ventas	6607,13%	2,83%	-38,60%	72,02%
<b>= Utilidad Operacional</b>	<b>-2194,86%</b>	<b>272,13%</b>	<b>-41,13%</b>	<b>609,29%</b>
+ Otros ingresos	3632,42%	19,62%	420,40%	-8,00%
- Otros gastos	71,00%	61,76%	996,88%	-51,42%
<b>= Resultado del Período</b>	<b>-1374,52%</b>	<b>276,46%</b>	<b>-60,36%</b>	<b>948,17%</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### Interpretación:

Después de realizar el análisis correspondiente se concluye que en el 2007 hubo un incremento de 9,82% en ventas en relación al 2006; en el 2008 incrementó a 74,14%.

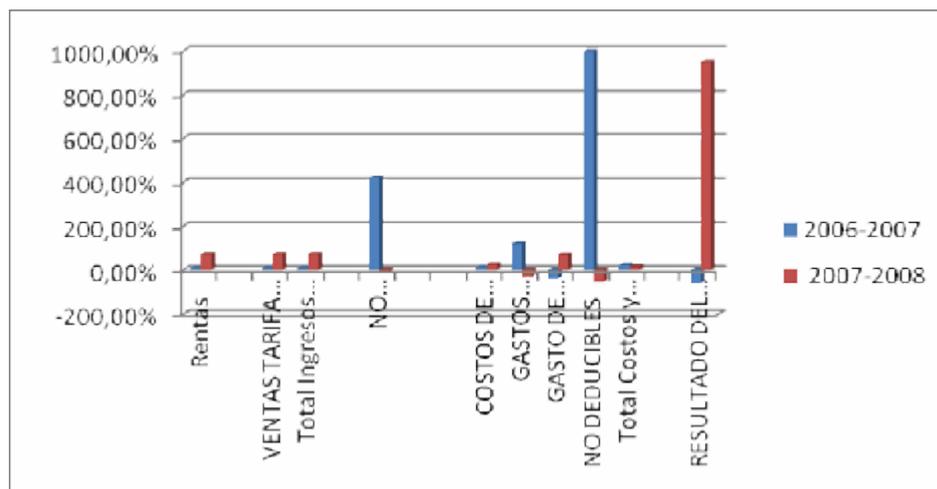
El porcentaje de costo de ventas ha incrementado período tras período, en el 2007 14,45%, e 2008 26,47%.

Los gastos administrativos han aumentado en más del 120% afectando directamente la utilidad del ejercicio; en el 2008 disminuyeron 26,65%.

La utilidad neta en el 2007 ha disminuido 60,36%, en el 2008 ha incrementado 948,17%

En el gráfico N° 11 se muestra la tendencia que presentan las cuentas analizadas anteriormente.

**Gráfico N° 11: Análisis Horizontal –Estado de Resultados (2006-2008)**



Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Es preciso anotar que la utilidad mucho depende del nivel de ventas que mantiene la empresa, las ventas son esporádicas y no existe un tiempo específico en el que incrementen o no; no es un producto que se produzca todos los días del año, se elaboran de acuerdo a las licitaciones adquiridas por la empresa es por eso la gran diferencia que se presenta año tras año.

### **3.1.2.Análisis Vertical**

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

El análisis vertical tiene la característica de estático y permite únicamente la obtención de índices financieros por la comparación porcentual de las cuentas respecto de grupos y sectores financieros<sup>25</sup>

A continuación se presenta el análisis correspondiente del balance general y estado de resultados.

---

<sup>25</sup> LARA, Juan; Curso Práctico de Análisis Financiero; Pág.61; Folleto.

**Cuadro N° 6: Análisis Vertical (2004 – 2008)**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>					
<b>ANÁLISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL</b>					
<b>(2004 - 2008)</b>					
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Activos</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>47,25%</b>	<b>71,97%</b>	<b>95,09%</b>	<b>71,92%</b>	<b>88,50%</b>
CAJA	0,14%	0,05%	0,08%	0,73%	0,28%
BANCOS	4,76%	4,13%	6,94%	0,54%	1,71%
CLIENTES	1,56%	35,69%	61,13%	31,64%	64,26%
EMPLEADOS	24,71%	3,40%	0,75%	0,96%	0,53%
ANTICIPO PROVEEDORES	3,04%	15,02%	3,88%	1,67%	3,90%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,91%	5,28%	3,81%	4,59%	1,75%
A LA ADMINISTRACION TRIBUTARIOS	7,69%	4,47%	11,59%	26,68%	13,30%
INVENTARIOS	4,30%	1,42%	6,83%	0,26%	0,00%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0,15%	2,52%	0,09%	4,85%	1,76%
<b>FIJO</b>	<b>52,60%</b>	<b>27,77%</b>	<b>4,86%</b>	<b>27,98%</b>	<b>12,46%</b>
TANGIBLE	80,28%	49,23%	11,33%	47,70%	19,85%
DEPRECIACIONES	-27,68%	-21,45%	-6,47%	-19,73%	-7,30%
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,04%</b>
INVERSIONAES A LARGO PLAZO	0,15%	0,25%	0,04%	0,10%	0,04%
<b>Pasivos</b>	<b>52,53%</b>	<b>48,05%</b>	<b>75,11%</b>	<b>47,87%</b>	<b>24,02%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>51,99%</b>	<b>37,49%</b>	<b>36,90%</b>	<b>37,91%</b>	<b>21,73%</b>
ANTICIPO CLIENTES	1,52%	1,81%	0,41%	0,53%	0,46%
PROVEEDORES	1,52%	32,36%	29,01%	34,60%	15,83%
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	5,80%	1,12%	7,23%	1,56%	4,49%
OBLIGACIONES SOCIALES	0,02%	0,04%	0,02%	0,95%	0,69%
COMISIONES POR PAGAR	12,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	13,46%	1,68%	0,07%	0,00%	0,00%
CXP EMPLEADOS	2,14%	0,25%	0,09%	0,27%	0,26%

CXP VARIAS	2,04%	0,24%	0,06%	0,00%	0,00%
CXP LARGO PLAZO	13,36%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>0,24%</b>	<b>10,31%</b>	<b>9,11%</b>	<b>9,69%</b>	<b>2,29%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,12%	0,87%	5,61%	3,35%	0,00%
OBLIGACIONES CON TERCEROS	0,09%	7,59%	1,11%	0,00%	0,00%
OBLIGACIONES SOCIOS	0,03%	1,85%	2,38%	6,34%	2,29%
<b>OTROS PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,25%</b>	<b>29,10%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>47,47%</b>	<b>51,95%</b>	<b>24,89%</b>	<b>52,13%</b>	<b>75,98%</b>
CAPITAL	21,06%	17,08%	3,88%	25,94%	9,71%
RESERVAS	4,52%	3,28%	1,17%	4,09%	1,53%
Resultado Año Anterior/NO DISTRIBUIDAS	25,66%	11,61%	2,64%	6,20%	2,32%
Resultado del Período	-3,77%	19,98%	17,11%	15,91%	62,42%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

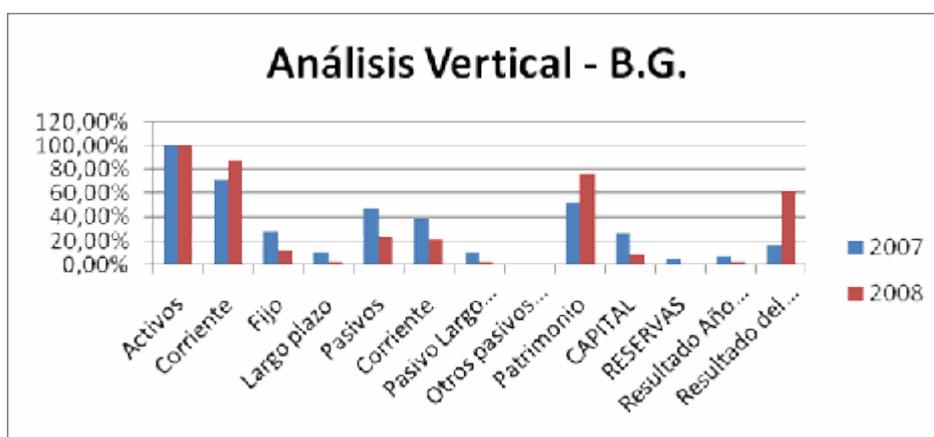
### Interpretación:

En lo respecta la estructura de activos, pasivos y patrimonio se determina que se ha venido fortaleciendo a lo largo de los años, el activo corriente es que mayor consolidación representa, así, en 2004 alcanza un 47,25% frente a 52,60% de activo fijo; en el 2006 el activo corriente se ubica con 95,09% y 4,87% de activo fijo, al cuarto año activo corriente llega a 71,92% frente a 27,98% en activo fijo, este descenso en activo corriente se debe principalmente a la disminución que presenta la cuenta clientes, activo fijo presenta un incremento por adquisición de maquinaria para el diario desenvolvimiento de las actividades productivas de la empresa, según información proporcionada por la empresa, en el 2008 el activo corriente llega a 88,50% frente a un 12,46% en activo fijo.

El movimiento de las cuentas de pasivo presentan que el pasivo corriente tiene mayor concentración que el pasivo a largo plazo, en el primer año 50,58% y 0% respectivamente, en el año 2006, 36,93% y 9,12% respectivamente, en 2007, 37,91% y 9,69%, en 2008 21,73% y 2,29%, este descenso es básicamente por la cancelación de obligaciones con terceros que presentaba la empresa.

El patrimonio presenta un constante crecimiento, ha evolucionado de 49,42% a 75,98% del primer al quinto año, y se debe específicamente al incremento de capital en los dos últimos años..

**Gráfico N° 12: Análisis Vertical – Balance General (2007-2008)**



Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

El gráfico N° 12 muestra como han ido evolucionando las cuentas en su período correspondiente; en el 2007 activo corriente disminuye, activo fijo incrementa con los pasivos; el resultado de período en el 2008 ha

incrementado porque los gastos disminuyeron y las ventas incrementaron como se analizó en el estado de resultados en el cuadro N° 7.

**Cuadro N° 7: Análisis Vertical (2004 – 2008)**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>					
<b>ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>(2004 - 2008)</b>					
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Rentas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Operacionales					
Ventas tarifa 12%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Total Ingresos operacionales</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costos de Ventas</b>	89,15%	76,69%	76,35%	79,56%	57,78%
Materia prima	9,25%	17,50%	32,10%	30,24%	22,57%
Mano de Obra	5,26%	25,68%	20,88%	34,24%	17,48%
CIF	74,64%	33,51%	23,36%	15,08%	17,73%
<b>= Utilida bruta en ventas</b>	10,85%	23,31%	23,65%	20,44%	42,22%
<b>Gastos operacionales</b>	14,34%	10,12%	6,73%	11,36%	5,26%
Gastos administrativos	13,99%	5,90%	5,23%	10,52%	4,43%
Gasto de promoción y ventas	0,35%	4,22%	1,50%	0,84%	0,83%
<b>= Utilidad Operacional</b>	-3,50%	13,18%	16,93%	9,07%	36,96%
+ Otros ingresos	0,05%	0,33%	0,14%	0,65%	0,34%
- Otros gastos	2,16%	0,66%	0,37%	3,70%	1,03%
<b>= Resultado del Período</b>	-5,61%	12,85%	16,69%	6,03%	36,27%

Fuente: MAGA Cía. Ltda.

Elaborado por: Elena Jaramillo

### **Interpretación:**

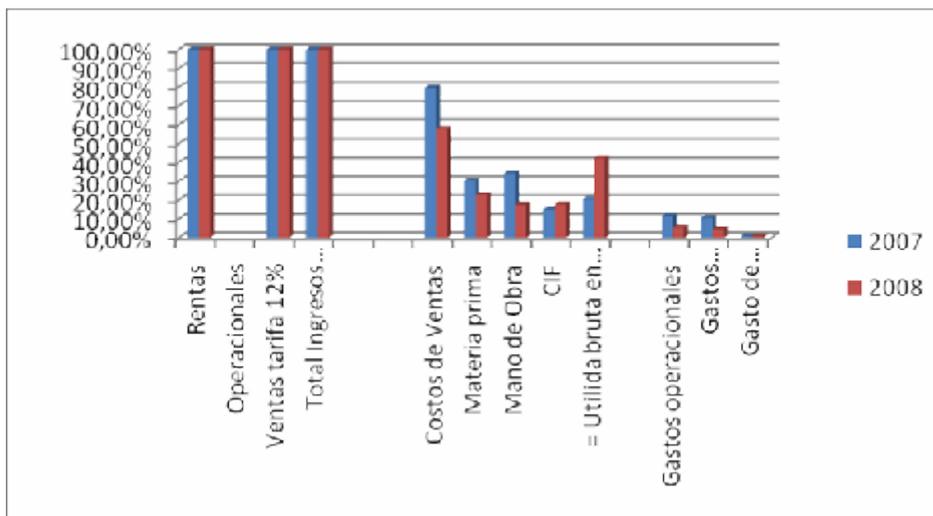
En el 2007 el costo de ventas llega a 79,56%, los gastos 11,36% y la utilidad neta 6,03%; comparada con el 2008 es insignificante ya que en este año no

se tuvieron grandes ventas pero debían cubrir los gastos de sueldos y salarios que no se pueden postergar.

En el 2008 el costo de ventas representa el 57,78% de las ventas; la utilidad bruta representa 20,44%; la utilidad el 36,27% de las ventas.

Es muy importante recalcar que los gastos han disminuido en el año 2008 es Por eso que la utilidad representa el 36,27%.

**Grafico N° 13: Análisis Vertical – Estado de Resultados (2007-2008)**



Fuente: MAGA Cia. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### 3.2. Razones Financieras

Razón financiera es la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; permiten establecer la

situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

Las razones financieras solo pueden indicar posibilidades y sugerir situaciones fuertes o débiles de las actividades financieras, tales como: solvencia, estabilidad o rentabilidad financiera.

Las razones financieras se clasifican de la siguiente manera:

- a. Razones de liquidez
- b. Razones de Endeudamiento
- c. Razones de actividad gerencial
- d. Razones de rentabilidad

### **3.2.1. Razones de Liquidez**

Estas razones financieras se utilizan para medir la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Las principales razones de liquidez son:

- Razón corriente
- CTN Capital de Trabajo Neto
- Razón de rapidez o prueba del ácido

La empresa registra los siguientes valores en las razones de liquidez:

**Cuadro N° 8: Razones de liquidez (2007-2008)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Competencia</b>
Capital de Trabajo	\$252.670,90	\$1.417.590,47	\$590.745,98
Corriente – Liquidez	1,9	4,29	2,50
Prueba ácida	1,89	4,29	2,38

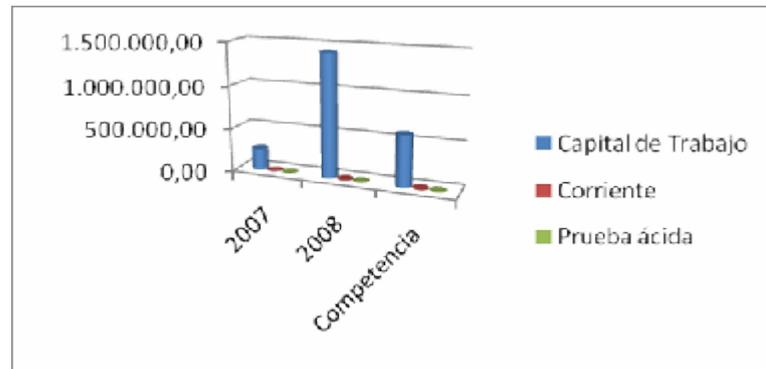
Fuente: Balance general 2007-2008  
Elaborado por: Elena Jaramillo

**CTN:** MAGA Cía. Ltda. dispone de \$252.670,90 en el 2007, y en el 2008 alcanza \$1.417.590,47 para realizar operaciones de la empresa.

**Liquidez:** La empresa dispone de \$1,90 para cubrir cada dólar de obligación que mantiene a corto plazo en el 2007, mientras que en el año 2008 dispone de \$4,29, reflejando un exceso de liquidez; si la empresa maneja adecuadamente las cuentas de activo y pasivo corriente podrá alcanzar un indicador óptimo que puede ir de 1.5 a 2.5; el promedio de la competencia se encuentra en \$2.50, lo que indica que la competencia alcanzó el punto óptimo.

**Prueba Ácida:** La compañía tiene una excelente liquidez sin considerar los inventarios que dispone, esto se ve reflejado en \$1,89 en el 2007, y \$4,29 en el 2008 como resultado de la aplicación de la fórmula; frente a \$2,38 de promedio de la competencia.

**Gráfico N° 14: Representación gráfica de razones de liquidez (07-08)**



Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Como se puede observar en el gráfico N° 14, años tras año el capital de trabajo ha mejorado, la razón corriente y prueba ácida se han mantenido.

### **3.2.2. Razones de Endeudamiento**

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo, y son las siguientes:

- La razón de endeudamiento total

A continuación se muestra los valores correspondientes a valores de la empresa:

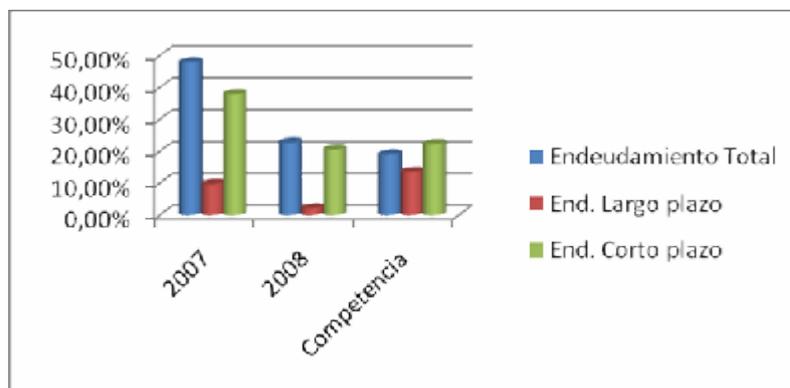
### Cuadro N° 9: Razones de endeudamiento (2007-2008)

	2007	2008	Competencia
Endeudamiento Total	47,87%	22,73%	19,00%
End. Largo plazo	9,69%	2,17%	13,50%
End. Corto plazo	37,91%	20,57%	22,30%

Fuente: Balance General (2007-2008)  
Elaborado por: Elena Jaramillo

**Endeudamiento:** en el 2007 el endeudamiento total fue 47,87%; en 2008 22,73%; la competencia representa 19%; esto quiere decir que la competencia dispone de mayor liquidez para cubrir sus deudas al contado sin necesidad de endeudarse.

### Gráfico N° 15: Representación gráfica razones endeudamiento(07-08)



Fuente: MAGA Cía. Ltda  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### 3.2.3. Razones de Actividad

Las Razones de Actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente, esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, y son:

- Rotación de cuentas por cobrar
- Plazo medio de cobros
- Rotación de inventarios
- Plazo medio de inventarios
- Rotación de cuentas por pagar
- Plazo medio de pagos

Los siguientes son los valores correspondientes a las razones de actividad de la empresa.

**Cuadro N° 10: Razones de actividad (2007-2008)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Competencia</b>
PPCxC	344	283	24
PPCxP	354	318	33
PPIn	0,45	0,18	102,86

Fuente: Balance General (2007-2008)  
Elaborado por: Elena Jaramillo

**Plazo Promedio de cuentas por cobrar:** en el 2007 las cuentas de los clientes se vienen recuperando aproximadamente cada 344 días en

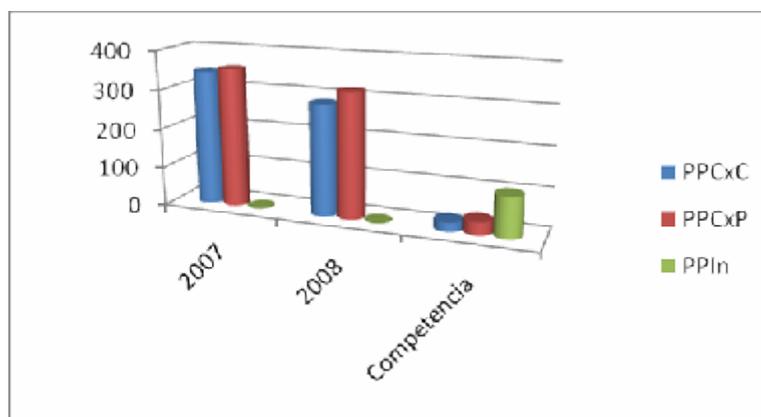
comparación con el plazo que le da la compañía de 30 días un desfase muy considerable; en el 2008 la cartera se ha recuperado cada 283 días sin embargo aun existe un gran desfase, la competencia recupera su cartera en un período de 24 días; MAGA debe buscar las causas y aplicar correctivos.

**Plazo Promedio de cuentas por pagar:** en el 2007 la compañía ha cancelado sus deudas en 354 días, en el 2008, 318 días; el plazo normal que le otorga los proveedores es hasta 60 días; esto según la administración es porque tampoco recuperan cartera en el plazo establecido la competencia lo recupera en 33 días; esto quiere decir que MAGA debe solucionar estos inconvenientes para evitar problemas en el futuro.

**Plazo Promedio de inventario:** en el 2007 y 2008 los inventarios no han rotado ni una vez en el período, es decir que existe un exceso no justificado de existencias lo que resta posibilidades de mejorar las utilidades; la competencia rota su inventario cada 102 días.

Los datos calculados anteriormente se reflejan en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 16: Representación gráfica razones de actividad (07-08)**



Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### 3.2.4. Razones de Rentabilidad

Estas razones financieras son utilizadas para medir la capacidad de una firma para producir ganancias, tanto de sus ventas como del uso de sus activos. Las razones de rentabilidad de más relevante utilización en el análisis financiero son las siguientes:

- Margen Neto de utilidad
- Margen bruto sobre las ventas
- Rentabilidad de los activos

**Cuadro N° 11: Razones de rentabilidad (2007-2008)**

	2007	2008	Competencia
Margen Neto de Utilidad	6,03%	36,27%	29,10%
Margen bruto /ventas	20,44%	42,22%	19,45%
Rentabilidad/patrimonio	30,52%	76,46%	25,39%

Fuente: Balance General (2007-2008)  
Elaborado por: Elena Jaramillo

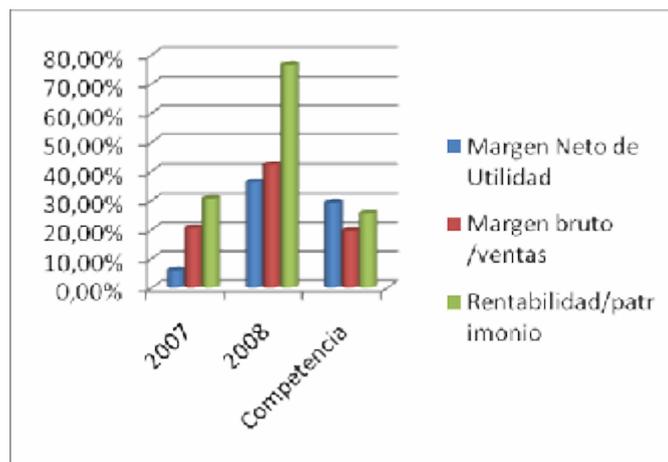
**Margen Neto de utilidad:** La empresa tiene una utilidad neta de 6,03% sobre las ventas en el 2007, en 2008 36,27%; para los competidores 29.10%.

**Margen bruto sobre las ventas:** la utilidad bruta en el 2007 es 20,44%, en el 2008 es 42,22%, la utilidad bruta de la competencia es 19,45%; MAGA se encuentra en buenos parámetros en esta razón.

**Rentabilidad sobre el patrimonio:** El rendimiento en 2007 es de \$30,52, en 2008 \$76,46 por cada 100 dólares de patrimonio; es aceptable si se compara con la inflación; la competencia refleja \$25,39.

El siguiente gráfico muestra la evolución de este grupo de razones financieras.

**Gráfico N° 17: Representación gráfica razones rentabilidad (07-08)**



Fuente: MAGA Cía. Ltda.

Elaborado por: Elena Jaramillo

Es indudable que la rentabilidad de la compañía ha incrementado con los años, esto se debe al incremento de ventas y a la disminución de los gastos que la compañía ha considerado pertinentes.

## **CAPÍTULO 4**

### **PPROPUESTA DEL MODELO GESTIÓN FINANCIERA**

#### **ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

La inversión de capital de trabajo está constituido por el monto de dinero en efectivo, en forma de inversiones corrientes, y que es necesario para la operación normal del negocio.

#### **4.1. MÓDULO I: CUENTAS POR COBRAR.**

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.50

En síntesis el nivel de las cuentas por cobrar lo determina el volumen de las ventas a crédito y el período medio que transcurre entre las ventas y la cobranza.

#### **4.1.1.Políticas de cobro**

Las políticas de cobro se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para obtener el pago de las cuentas vencidas, mediante notificaciones, llamadas telefónicas, visitas personales o acciones legales.

MAGA Cía. Ltda. para recuperar su cartera ha recurrido a llamadas telefónicas, dada la seriedad y complejidad de los contratos celebrados entre la compañía y los clientes no se han presentado problemas incontrolables ni solucionables, ya que en cada contrato se estipula el tiempo máximo de pago para los clientes y entrega del producto.

#### **4.1.2.Condiciones**

En el caso de que el cliente no cumpla con las políticas de crédito, se debe analizar las alternativas de solución, mediante el establecimiento de condicionantes en la concesión del crédito, como la necesidad de un garante, ampliación del plazo del crédito, entre otros.

MAGA Cía. Ltda. opera con clientes potenciales en la mayoría de los casos, se manejan mediante órdenes de servicio o sitios que son documentos en los

que los clientes plasman el monto asignado y el avance del proyecto que la compañía debe cumplir, trabajar con órdenes de servicio facilita el cobro del servicio para MAGA y el pago de la deuda de los clientes; sin embargo de incumplirse alguna cláusula contractual se tomarán las medidas legales pertinentes.

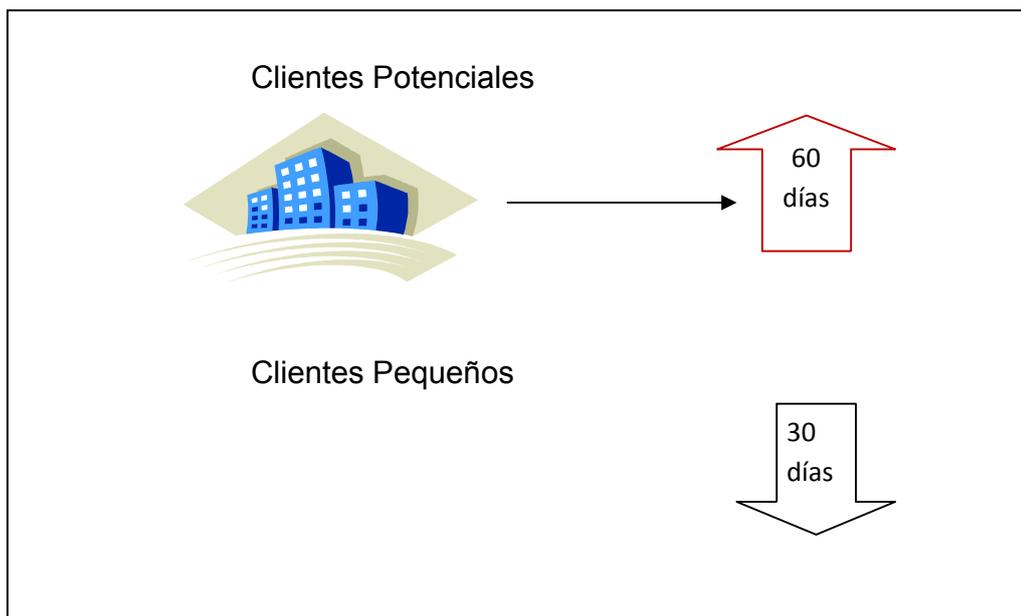
#### 4.1.3. Período del Crédito

El período de crédito es el lapso de tiempo que las empresas otorgan a sus clientes para que puedan pagar la deuda.

En la actualidad el período de crédito que “MAGA” Cía. Ltda. utiliza es de 30 y 60 días según el cliente.

La Compañía identifica cliente potenciales y pequeños.

**Gráfico N°18: Período de crédito para clientes de MAGA Cía. Ltda.**





Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

“MAGA” Cía. Ltda. considera clientes potenciales a aquellos cuyos contratos en montos y en trabajo representan cifras significativas; en este grupo se encuentran OTECEL, JIMEX y RHELEC, a estos se les otorga 60 días de plazo para cancelar la deuda.

Los clientes pequeños son aquellos donde los productos o servicios solicitados no requieren mayor tratamiento, se les otorga 30 días de período de crédito.

#### **4.1.4.Propuesta de Políticas de Cuentas por Cobrar**

A continuación se presenta los lineamientos propuestos que puede utilizar “MAGA” Cía. Ltda. para mejorar su administración en cuentas por cobrar:

- Evaluar al cliente minuciosamente para conocer su condición y capacidad de pago; para el efecto se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

#### **Cuadro N° 12: Formulario CxC N° 1 - Evaluación del cliente**

Clientes	Parámetros	Definición	Selección
AA	Carácter	Buen pagador	
		Mal Pagador	
	Capital	Bajo(\$ 1000-5000)	
		Medio(\$5000- 10000)	
		Alto (En adelante)	
	Colateral	Garantía contractuales	
	Capacidad de Pago	Puede pagar la deuda	
		No puede pagar la deuda	
	*Condiciones del crédito	Ampliación del plazo de crédito	
		Replanteamiento del presupuesto de gastos a realizarse	

Elaborado por: Elena Jaramillo

\* Las condiciones del crédito intervienen en el caso de que el cliente no cumpla con alguno de los parámetros establecidos, entonces se establecerán condiciones para el otorgamiento del crédito como las que se proponen.

- Administrar el crédito que se concede a los clientes con excelentes procedimientos y términos que agraden al cliente y a la compañía, consiguiendo así un valor agregado; para esta política se aplicará una notificación para confirmar saldos como el siguiente:

### Cuadro N° 13: Formulario CxC N° 2 - Confirmación de saldos

<p>Sangolquí, dd/mm/aa Sr. .... Ciudad.</p> <p>Estimado señor:</p> <p>La presente es para solicitarles comedidamente confirmen el saldo que mantienen con nuestra empresa a la fecha que asciende a \$.....; si en un término de diez días no se recibe respuesta alguna se considerará que el valor es correcto.</p>	
---	---

Elaborado por: Elena Jaramillo

- Mantener un expediente por cliente, señalando los contratos o licitaciones correspondientes y demás aspectos generales, que permitan la identificación clara del cliente.

#### **Cuadro N° 14: Formulario CxC N° 3 - Expediente de clientes**

<b>Nombre Cliente</b>	<b>N° Expe – diente</b>	<b>Dirección cliente</b>	<b>Contrato/ Producto</b>	<b>Monto crédito</b>	<b>Plazo crédito</b>
A	A1	Calle.....	Torres		
B	B2				
C	C3				

Fuente: Personal  
Elaborado por: Elena Jaramillo

El nombre del expediente estará dado por las primeras letras del nombre del cliente acompañado del número correspondiente; cada cliente estará identificado con un número.

- Realizar un seguimiento permanente a los clientes que mantienen crédito con la compañía.

**Cuadro N° 15: Formulario CxC N° 4 - Seguimiento a clientes**

Nombre cliente	Seguimiento			Respuesta
	Llamada telefónica	Visita personal	Envío correo	
A				
B				

Elaborado por: Elena Jaramillo

En la columna seguimiento constan tres opciones; se seleccionará la que se realice anotando la fecha y la persona encargada de ejecutar esta labor; en la columna respuesta la información que se obtuvo.

## 4.2. MÓDULO II: CUENTAS POR PAGAR

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transiciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.172

### **4.2.1.Sistema de Administración**

Para una buena administración de las cuentas por pagar es importante contar con información oportuna y real para tomar decisiones.<sup>28</sup> La información puede ser:

- a.** Relativa del presupuesto operativo de la empresa.
- b.** Información real actual.
- c.** Informe de cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como la calidad en los insumos, despachos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados, y con los que no de acuerdo.
- d.** Información sobre el plazo que cada proveedor facilita a la empresa.
- e.** Informe semanal de los saldos pendientes de pago a proveedores.
- f.** Informe de los pagos que se realizará en el futuro inmediato (por semana hasta al menos tres meses). Este proporciona datos que al sumarlos con los otros desembolsos de la empresa y al comparar con los ingresos en los mismos lapsos, saque a relucir con tiempo prudente, si existirá faltantes en el flujo. Con esta información se puede tomar acciones inmediatas que generen capital para el pago de obligaciones.

Es indispensable cotejar los saldos de cuentas por pagar según información de la compañía y de los proveedores para analizarlos y solucionar inconvenientes en el caso de que existan.

---

<sup>28</sup> MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.175

Un aspecto positivo de que las empresas se financien con cuentas por pagar es obtener mejores ofertas de los proveedores; sin embargo la acumulación excesiva de créditos otorgados por terceras personas ocasionaría prácticamente que la empresa pertenezca a los proveedores por altos niveles de créditos.

MAGA Cía. Ltda. ha trabajado con los mismos proveedores desde hace muchos años, debido a la confianza existente entre ellos le proporcionan la materia prima correspondiente sin mayor trámites, concediéndoles el pago de la deuda de acuerdo a las condiciones en las que se encuentre la compañía, por lo general los proveedores conceden el crédito a la compañía y ésta cancela una vez que sus clientes concluyan el pago de la deuda por el servicio que recibieron, generalmente cuando se entrega el producto más 60 días máximo de prórroga para el pago.

Los Proveedores otorgan 35 días de plazo para que “MAGA” Cía. Ltda. cancelen la deuda frente a ellos.

Es importante recalcar que la compañía no dispone de presupuesto ni planificación alguna, un punto clave para que la empresa pueda operar con eficacia y eficiencia en las tareas diarias evitando así el despilfarro de recursos.

## **4.2.2.Políticas de Financiamiento**

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar el máximo financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y establecer el nivel de endeudamiento de la empresa.<sup>29</sup>

“MAGA” Cía. Ltda. no dispone de políticas establecidas claras y registradas en un manual para poder llevarlas a cabo, si la empresa desea adquirir la materia prima necesaria únicamente realiza el contacto respectivo y efectúa el pago según los parámetros establecidos entre las partes.

## **4.2.3.Propuesta de Políticas de Cuentas por Pagar**

El Departamento financiero de la compañía es la que debe encargarse de fijar las políticas de financiamiento y la dirección es quien debe conocerlas y aprobarlas para ejecutarlas, debido a la inexistencia de estas políticas se propone las siguientes:

- Para el pago a los proveedores y evitar el giro de cheques se puede emplear la metodología cash management, esta técnica consiste en

---

<sup>29</sup> MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.179

registrar la cuenta de la empresa en un banco para únicamente realizar la transferencia, para efectuar este procedimiento es necesario que el proveedor mantenga la cuenta en el banco.

- Aprovechar los descuentos por pronto pago o pago anticipado, éstas son medidas que no tienen costo para “MAGA” Cía. Ltda., y permiten obtener mayor confiabilidad ante los proveedores, además de representar un costo de oportunidad en el caso de que el descuento sea mayor.

<b>Definición</b>	<b>Condiciones</b>
Pronto Pago	Cuando la empresa cancele la deuda antes del tiempo previsto o acordado.
Pago anticipado	Cuando la empresa cancele al proveedor por anticipado por concepto de compra de materiales.

- Establecer días fijos de pago a proveedores, cada uno tendrá conocimiento de ello y no podrá cambiarse la condición, de hacerlo o de incumplirla el proveedor debe esperar la próxima fecha para recibir el pago, se lo realizará de acuerdo al siguiente formato:

**Cuadro N° 16: Formulario CxP N° 1 - Fechas de pago**

Nombre Proveedor	Día
AA.....ZZ	Viernes de cada mes (de acuerdo al número de días plazo) solo en las instalaciones de la empresa.

Fuente y Elaborado por: Elena Jaramillo

- Los desembolsos se realizarán únicamente con chequeras de la empresa, en ningún motivo se utilizarán cheques de otras personas.
  
- En el caso de que un proveedor incumpla con las condiciones de crédito especificadas en el contrato se terminarán las relaciones comerciales con el mismo; por ejemplo:
  - Incumplimiento de los días plazo para el pago.
  - Abuso de poder por el proveedor para obtener beneficios propios.
  - Incumplimiento de cláusulas contractuales.
  
- Si la mercadería entregada por los proveedores no cumple con las características solicitadas realizar la devolución respectiva
  - Si la mercadería solicitada está deteriorada.

- Cuando las medidas de los materiales no son los solicitados.
- Si la mercadería no registra la marca requerida.

### **4.3. MÓDULO III: POLÍTICAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

#### **4.3.1. Nivel de Financiamiento**

En este punto es importante recalcar los financiamientos que la empresa tiene pero a corto plazo, este tipo de financiamientos representan las deudas que van a ser liquidadas dentro de un año.

Los financiamientos a corto plazo pueden obtenerse principalmente a través de la banca comercial u organizaciones auxiliares de crédito.

“MAGA” Cía. Ltda. para financiarse no accede con regularidad a créditos con banca comercial u otros organismos, según la administración de la compañía prefiere cubrir sus necesidades con recursos propios, ya que si adquieren préstamos tendrían un costo más, el costo financiero.

#### **4.3.2. Políticas**

En la actualidad “MAGA” Cía. Ltda. no dispone de políticas de financiamiento, sin embargo es imprescindible que la empresa disponga de

este tipo de normas porque en más de una ocasión su liquidez o solvencia no será suficiente para cubrir las necesidades diarias de la compañía y se verá obligada a recurrir a financiamiento externo, es preciso aclarar que la administración de la empresa no puede saber si la empresa requiere o no financiamiento porque no se elaboran flujos de caja y efectivo, éstos son una herramienta de gran ayuda para verificar la liquidez de la empresa.

### **4.3.3. Banca Comercial**

La Banca comercial está conformada por todas las instituciones que realizan intermediación financiera; en el país existen muchos bancos, cooperativas y mutualistas que realizan este servicio; los principales tipos de crédito que estas instituciones otorgan son:

- Crédito simple o cuenta corriente
- Créditos hipotecarios
- Préstamos Quirografarios o préstamos directos sin garantía
- Crédito comercial en cuenta corriente
- Crédito de consumo, en la actualidad este tipo de crédito se trata de minimizar con la intención de incentivar la producción nacional.

Para la concesión de estos créditos las instituciones financieras realizan un análisis a los cuenta ahorristas o corrientistas; el estudio se enfoca a analizar el capital, capacidad, colateral, condiciones de pago del cliente para conceder el préstamo.

### **4.3.4. Bolsa de Valores**

Este mecanismo se encuentra en pleno auge, constituye uno de los sistemas más seguros para realizar inversiones, no existe intermediación financiera y representa una muy buena opción hoy en día para los empresarios.

En el mercado bursátil se identifican mercados primario y secundario.

El sistema financiero bursátil ofrece a la empresa los siguientes instrumentos de financiamiento:

- Papel comercial
- Aceptaciones bancarias
- Obligaciones
- Acciones, entre otros.

#### **4.3.5.Propuesta de políticas de Financiamiento**

Ante las situaciones expuestas anteriormente se proponen las siguientes políticas de financiamiento.

- **Política de liquidez:** se refiere a utilizar en forma productiva los activos propiedad de la empresa y depende de la eficiencia con que los administradores los manejan.

“MAGA” Cía. Ltda. debe enfocarse a la correcta utilización de sus activos y pasivos corrientes obteniendo financiamientos apropiados que coadyuven a una mejor estructura financiera de la empresa.

La liquidez se mide a través de razones financieras que fueron analizadas en el tercer capítulo; en el año 2007 la compañía alcanzó \$1,90 en la razón corriente, el punto óptimo de esta relación es de \$1,5 a \$2,5, el resultado indica que la empresa dispone de buena liquidez y puede cubrir cada obligación contraída en el corto plazo.

Para cumplir esta política se debe aplicar el ciclo del efectivo que es cobrar y pagar a tiempo.



- **Política de financiamiento:** esta política permite que la empresa se ayude mediante el financiamiento externo, pero con un adecuado manejo de los recursos; esta norma deberá aplicarse únicamente si es estrictamente necesario, el apalancamiento en muchos de los casos no es aconsejable para las empresas.

La compañía recurrirá a esta política para:

- Adquirir maquinaria con tecnología de punta.
- Comprar materia prima necesaria para la fabricación de productos solicitados.

Según palabras del actual gobierno se busca incentivar la producción nacional por lo que se facilitarán préstamos para este campo, lo ideal sería que la banca otorgue este tipo de crédito a una tasa de interés conveniente ya que independientemente del costo financiero de este crédito MAGA obligadamente adquirir la maquinaria y la materia prima fuera del país porque en el Ecuador no hay disponibilidad de este tipo de bienes.

#### **4.4. MÓDULO IV: PRESUPUESTOS**

Presupuesto es una herramienta técnica financiera de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas, costos, apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios; para cumplir a cabalidad el desarrollo del presupuesto es imprescindible cumplir con las fases del ciclo presupuestario que se detallan a continuación:

- a. Programación:** es la determinación de las prioridades en base a los requerimientos institucionales y basados en su planificación estratégica.
- b. Formulación:** relacionar los requerimientos con los objetivos de la empresa para prever los ingresos y egresos a través de la proforma presupuestaria.
- c. Aprobación:** la máxima autoridad valida el presupuesto a ser ejecutado.
- d. Ejecución:** son las acciones realizadas acorde con el presupuesto aprobado a nivel de cada partida.

**e. Control y Evaluación:** son medidas de seguimiento y evaluación periódica, se realiza una comparación entre el presupuesto aprobado con el ejecutado para determinar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas.

**f. Clausura:** todas las partidas se cierran al fin del período fiscal.

**g. Liquidación:** se liquida los ingresos con los egresos presupuestarios.

La evidencia de la planeación financiera a corto plazo, constituye los presupuestos específicos que se brevemente a continuación:

#### **a. Presupuesto de Ventas**

Se prepara con base en los datos que los propios vendedores, supervisores y jefes comerciales proponen, en función de:

- Investigación y sondeos del mercado cautivo y potencial
- Conocimiento de las estrategias de mercado que utilizará la competencia.
- Compromisos y prepedidos efectuados por los clientes.
- Capacidad de compra del mercado.

El resultado del pronóstico traducido al presupuesto ya que se debe medir en términos monetarios se pone a consideración del equipo presupuestario,

encargado de consolidar y estudiarlo; además puede afirmar o modificar, dados los nuevos elementos de análisis,<sup>30</sup> como:

- Capacidad de producción real de la planta o de los proveedores.
- Capacidad instalada de almacenamiento y de distribución.
- Estrategias promocionales y de descuento especiales.

#### **b. Presupuesto de compras**

Se formula a partir del presupuesto de ventas, bajo el siguiente procedimiento:

- Precisar el tamaño (en unidades) del inventario inicial que se tiene, y el inventario de mercaderías o materiales que se desea mantener al final del período.
- Cotizar o proyectar los precios a los que se podría en las fechas efectivas de compra.
- Preparar un plan de adquisiciones en el que se identifique a los proveedores, los períodos de compra y las cantidades requeridas en cada oportunidad.

---

<sup>30</sup> ZAPATA, Pedro; Contabilidad General/Sexta Edición/McGraw-Hill/México 2008/Pág.400

- Poner a consideración del comité de presupuesto el resultado de este estudio para afinar datos y previsiones.

#### **c. Presupuesto de gastos**

Se prepara tomando como referencia los estados financieros históricos, a los que se acondicionará la información de que se dispone sobre inflación, contratos colectivos de trabajo, convenios de arriendo, etc., según el concepto específico del gasto que se trate.

#### **d. Presupuestos de activos fijos**

Se procede a:

- Identificar y evaluar las necesidades de renovación de máquinas, equipos, vehículos, etc.
- Evaluar la conveniencia económica de invertir en nuevos puntos de venta como sucursales o agencias u otros proyectos de expansión.

#### **e. Presupuesto de caja**

Provee información sobre las recaudaciones futuras y los desembolsos que se han de efectuar, permite prever los excedentes de efectivo o el déficit temporal que se pudiera esperar.

## **f. Estados financieros proforma (presupuestados)**

Un plan financiero completo prevé la preparación de los Estados proforma que son:

### **1. El Estado de resultados o de pérdidas y ganancias**

Para elaborar este estado la información se obtiene de los datos que constan en las cédulas del presupuesto, es decir los valores y el resultado final serán estimados.

### **2. Balance General proforma**

Es aquel en el que constarán los saldos esperados del activo, pasivo y patrimonio; para el efecto se tomarán ciertos datos del:

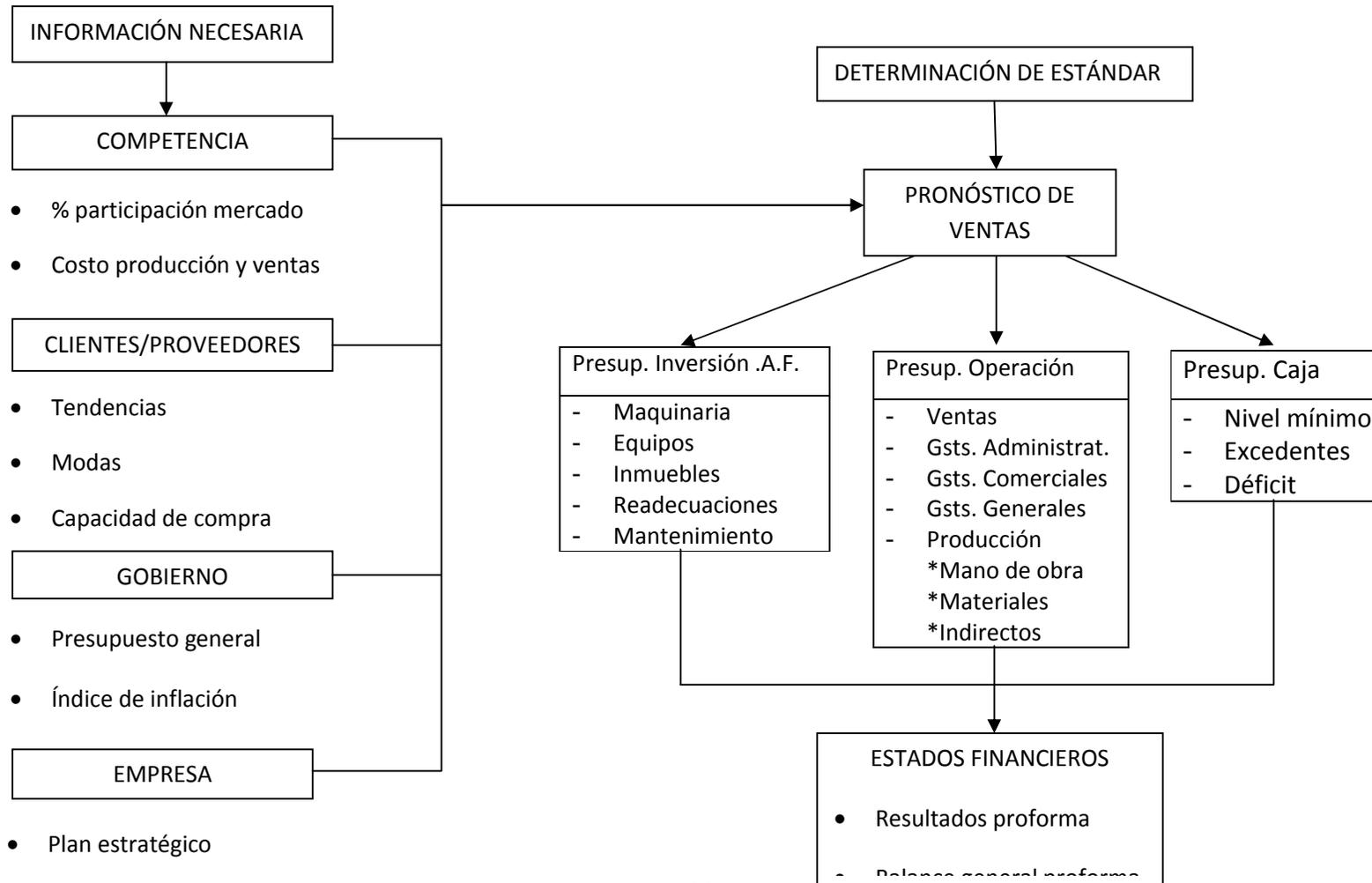
- Balance general inicial (histórico)
- Estado de resultados proforma: Ejemplo: 15% participación trabajadores.
- Presupuesto de caja: Ejemplos: saldo mínimo, cuentas por cobrar pendientes.
- Presupuesto de activos fijos: Ejemplo: costo de activos fijos y depreciación.
- Presupuesto de compras. Ejemplo: inventarios finales de mercaderías.

En el siguiente esquema se presentan los presupuestos específicos y descritos anteriormente.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> ZAPATA, Pedro; Contabilidad General/Sexta Edición/McGraw-Hill/México 2008/Pág.400

**Gráfico N° 19: Esquema presupuestario**





En la actualidad la compañía no dispone de presupuesto, por lo que se proponen los siguientes para alcanzar un mejor rendimiento y evitar el despilfarro de dinero.

### 1. Presupuesto de ventas y producción

Exactamente no se pueden pronosticar la producción y las ventas de MAGA porque no mantienen productos en stock, es decir elaboran el producto si ganan o no la licitación, la compañía trabaja por proyectos; sin embargo en base a ventas históricas se ha determinado que la producción es la siguiente:

El nivel de producción tiene relación con:

- Licitaciones ganadas por MAGA
- Costo y tipo de materia prima utilizada.
- Precio del producto; estos son los tres aspectos generales que determinan si MAGA adquiere o no el contrato con los clientes.

**Cuadro N° 17: Presupuesto de ventas año 2009**

PRODUCTOS	Ventas Presupuestadas				Precios de
	(UNIDADES)				Venta
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
Torres	12	13	13	14	\$ 149.186,89
Monopolo	10	10	11	11	\$ 19.709,19

PRODUCTOS	Ventas				
	Dólares				
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
<b>Torres</b>	\$ 1.861.852,41	\$ 1.904.818,23	\$ 1.973.563,55	\$ 2.083.556,06	\$ 7.823.790,26
<b>Monopolo</b>	\$ 202.019,22	\$ 204.482,87	\$ 208.178,34	\$ 213.721,55	\$ 828.401,99
<b>Total</b>	\$ 2.063.871,63	\$ 2.109.301,10	\$ 2.181.741,90	\$ 2.297.277,62	\$ 8.652.192,25

Fuente: MAGA Cía. Ltda.

Elaborado por: Elena Jaramillo

La presupuestación de las ventas se realizó en base a datos históricos tomando en cuenta el crecimiento del sector de la construcción metalmecánica especialmente en la rama de telecomunicaciones.

En base a estos datos se realiza la programación de la ventas; es decir que porcentaje serán al contado y a crédito; esta estimación dependerá de los datos históricos y decisiones de la administración; la programación es la siguiente:

**Cuadro N° 18: Programación de las ventas año 2009**

		Total Ventas	Crédito 100%
I	Torre	\$ 1.861.852,41	\$ 1.861.852,41
	Monopolo	\$ 202.019,22	\$ 202.019,22
			\$ 2.063.871,63

II	Torre	\$ 1.904.818,23	\$ 1.904.818,23
	Monopolo	\$ 204.482,87	\$ 204.482,87
			\$ 2.109.301,10

III	Torre	\$ 1.973.563,55	\$ 1.973.563,55
	Monopolo	\$ 208.178,34	\$ 208.178,34
			\$ 2.181.741,90

IV	Torre	\$ 2.083.556,06	\$ 2.083.556,06
	Monopolo	\$ 213.721,55	\$ 213.721,55
			\$ 2.297.277,62

Total ventas		\$ 8.652.192,25	\$ 8.652.192,25
--------------	--	-----------------	-----------------

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Por tener los productos un precio elevado, todas las ventas serán a crédito (de acuerdo a la política de crédito que tenga la empresa), en la actualidad su política es otorgar 30 días a los clientes

Una vez presupuestadas las ventas es necesario cuantificar la producción requerida para el período; debido al tipo de producto no existe inventario final, ya que una vez elaborado es despachado para el montaje respectivo; la siguiente tabla muestra la producción requerida.

**Cuadro N° 19: Presupuesto de Producción para Torre 60m. (unidades)**

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL ANUAL
Ventas presupuestadas	12	13	13	14	52
+ Inventario final deseado	0	0	0	0	0

- Inventario inicial	0	0	0	0	0
<b>= Producción Requerida</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>52</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## Cuadro N° 20: Presupuesto Producción para Monopolo 30m. (unidades)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL ANUAL
Ventas presupuestadas	10	10	11	11	42
+ Inventario final deseado	0	0	0	0	0
- Inventario inicial	0	0	0	0	0
<b>= Producción Requerida</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>42</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## 2. Presupuesto de necesidades y compras de materia prima

La siguiente materia prima es la que se requiere para fabricar las torres de 60m. y monopolos de 30m.; la cantidad especificada es por producto; la empresa no dispone de inventario de materia prima; la adquieren de acuerdo al proyecto o licitación que gane la compañía.

### Cuadro N° 21: Presupuesto de necesidades de materia prima (Torres)

MATERIA PRIMA	ESTÁNDAR MAT. P.	REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA			
	Cant.	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4
L 75x6x6	6	75	77	79	84
L 50x50x6	240	2995	3064	3175	3352
UV 100x60x100 en 8	6	75	77	79	84
UV 120x60x120 en 8	3	37	38	40	42
UV 140x60x149 en 10	3	37	38	40	42
UV 160x60x160 en 10	18	225	230	238	251

Tool negro, 6mm	2	25	26	26	28
Tool en 22mm	1	12	13	13	14
Tool en 12mm	2	25	26	26	28
Varrilla corrugada 12m	3	37	38	40	42
Pernos 1/2 x 1	330	4118	4213	4366	4609
Pernos 1/2 x 1 ½	580	7238	7405	7673	8100
Tuercas de 1/2"	1072	13379	13687	14181	14972
Arandelas de presión 1/2"	1072	13379	13687	14181	14972
Arandela plana 1/2"	1072	13379	13687	14181	14972
Pernos 1/2 x 2	162	2022	2068	2143	2263
Pernos 5/8 x 2	400	4992	5107	5292	5586
Pernos 5/8 x 2 ½	60	749	766	794	838
Arandela de presión 1 1/8	21	262	268	278	293
Tuercas 1 1/8	21	262	268	278	293
Tuercas 5/8"	660	8237	8427	8731	9218
Arandela de presión 5/8"	660	8237	8427	8731	9218
Arandela plana 5/8"	660	8237	8427	8731	9218
Abrazadera de 2"	42	524	536	556	587
Abrazadera de 3"	8	100	102	106	112
Galones de pintura naranja	6	75	77	79	84
Galones de pintura blanco	6	75	77	79	84
Caneca de Thiner	1	12	13	13	14
Juego de cable de vida	1	12	13	13	14
O <sub>2</sub> (m <sup>3</sup> )	5	62	64	66	70
CO <sub>2</sub> (KI)	10	125	128	132	140
Alambre mig (kg)	10	125	128	132	140

Fuente: MAGA Cía. Ltda.

Elaborado por: Elena Jaramillo

## Cuadro N° 22: Presupuesto de necesidades materia prima (monopolo)

MATERIA PRIMA	ESTÁNDAR MAT. P.	REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA			
		TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM.4
Octágonos de 900	2	21	21	21	22
Octágonos de 800	2	21	21	21	22
Octágonos de 700	2	21	21	21	22
Octágonos de 600	2	21	21	21	22

Octágonos de 500	2	21	21	21	22
Octágonos de 400	2	21	21	21	22
Tubo ISO 3" x 6m	1	10	10	11	11
C de 2x1"x6m	12	123	125	127	130
Tool de 8mm	1	10	10	11	11
CO <sub>2</sub> (KI)	40	410	415	423	434
O <sub>2</sub> (m <sup>3</sup> )	10	103	104	106	108
Almabre mig	20	205	208	211	217
Tubos ISO de 2"x6m	2	21	21	21	22
Arandelas de presión 1 x 1/8	20	205	208	211	217
Pernos de 1/2 x 1 1/2 con tuercas, arandelas	80	820	830	845	868
Pernos de 3/4 x 2 1/2 tuercas y arandelas	45	461	467	475	488
Abrazaderas cortas de 2"	3	31	31	32	33
Abrazaderas largas de 3"	10	103	104	106	108

Fuente: MAGA Cia. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### Cuadro N° 23: Presupuesto de compras de materia prima (torres)

MATERIA PRIMA	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM. 4
L 75x6x6	\$ 4.780,34	\$ 4.890,65	\$ 5.067,16	\$ 5.349,57
L 50x50x6	\$ 102.136,32	\$ 104.493,31	\$ 108.264,50	\$ 114.298,40
UV 100x60x100 en 8	\$ 7.139,81	\$ 7.304,57	\$ 7.568,20	\$ 7.989,99
UV 120x60x120 en 8	\$ 6.537,40	\$ 6.688,26	\$ 6.929,64	\$ 7.315,85
UV 140x60x149 en 10	\$ 7.409,00	\$ 7.579,98	\$ 7.853,54	\$ 8.291,24
UV 160x60x160 en 10	\$ 62.103,97	\$ 63.537,14	\$ 65.830,21	\$ 69.499,12
Tool negro, 6mm	\$ 3.749,74	\$ 3.836,27	\$ 3.974,73	\$ 4.196,25
Tool en 22mm	\$ 6.963,84	\$ 7.124,54	\$ 7.381,67	\$ 7.793,07
Tool en 12mm	\$ 19.241,16	\$ 19.685,19	\$ 20.395,63	\$ 21.532,34
Varrilla corrugada 12m	\$ 1.293,55	\$ 1.323,40	\$ 1.371,17	\$ 1.447,58

Pernos 1/2 x 1	\$ 82.368,00	\$ 84.268,80	\$ 87.310,08	\$ 92.176,13
Pernos 1/2 x 1 ½	\$ 181.828,61	\$ 186.024,65	\$ 192.738,32	\$ 203.480,20
Tuercas de 1/2"	\$ 4.548,71	\$ 4.653,68	\$ 4.821,63	\$ 5.090,36
Arandelas de presión 1/2"	\$ 42.543,82	\$ 43.525,60	\$ 45.096,45	\$ 47.609,81
Arandela plana 1/2"	\$ 62.745,45	\$ 64.193,42	\$ 66.510,17	\$ 70.216,98
Pernos 1/2 x 2	\$ 60.652,80	\$ 62.052,48	\$ 64.291,97	\$ 67.875,15
Pernos 5/8 x 2	\$ 311.600,64	\$ 318.791,42	\$ 330.296,68	\$ 348.705,09
Pernos 5/8 x 2 ½	\$ 43.385,47	\$ 44.386,68	\$ 45.988,60	\$ 48.551,68
Arandela de presión 1 1/8	\$ 786,24	\$ 804,38	\$ 833,41	\$ 879,86
Tuercas 1 1/8	\$ 39.359,17	\$ 40.267,46	\$ 41.720,72	\$ 44.045,94
Tuercas 5/8"	\$ 331.036,99	\$ 338.676,31	\$ 350.899,21	\$ 370.455,86
Arandela de presión 5/8"	\$ 40.525,06	\$ 41.460,25	\$ 42.956,56	\$ 45.350,65
Arandela plana 5/8"	\$ 84.015,36	\$ 85.954,18	\$ 89.056,28	\$ 94.019,65
Abrazadera de 2"	\$ 786,24	\$ 804,38	\$ 833,41	\$ 879,86
Abrazadera de 3"	\$ 249,60	\$ 255,36	\$ 264,58	\$ 279,32
Galones de pintura naranja	\$ 1.351,58	\$ 1.382,77	\$ 1.432,68	\$ 1.512,53
Galones de pintura blanco	\$ 1.211,56	\$ 1.239,52	\$ 1.284,25	\$ 1.355,83
Caneca de Thiner	\$ 3.082,56	\$ 3.153,70	\$ 3.267,51	\$ 3.449,62
Juego de cable de vida	\$ 14,98	\$ 15,32	\$ 15,87	\$ 16,76
O <sub>2</sub> (m <sup>3</sup> )	\$ 185,95	\$ 190,24	\$ 197,11	\$ 208,09
CO <sub>2</sub> (KI)	\$ 124,80	\$ 127,68	\$ 132,29	\$ 139,66
Alambre mig (kg)	\$ 409,34	\$ 418,79	\$ 433,90	\$ 458,09
<b>TOTAL</b>	<b>1514168,074</b>	<b>1.549.110,41</b>	<b>1.605.018,16</b>	<b>1.694.470,55</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

#### Cuadro N°24: Presupuesto de compras de materia prima–monopolo 30m

MATERIA PRIMA	TRIM.1	TRIM.2	TRIM.3	TRIM. 4
Octágonos de 900	\$ 17.015,00	\$ 17.222,50	\$ 17.533,75	\$ 18.000,63
Octágonos de 800	\$ 15.375,00	\$ 15.562,50	\$ 15.843,75	\$ 16.265,63

Octágonos de 700	\$ 12.790,57	\$ 12.946,55	\$ 13.180,52	\$ 13.531,48
Octágonos de 600	\$ 5.330,00	\$ 5.395,00	\$ 5.492,50	\$ 5.638,75
Octágonos de 500	\$ 4.426,16	\$ 4.480,13	\$ 4.561,10	\$ 4.682,55
Octágonos de 400	\$ 3.385,17	\$ 3.426,45	\$ 3.488,37	\$ 3.581,26
Tubo ISO 3" x 6m	\$ 477,65	\$ 483,48	\$ 492,21	\$ 505,32
C de 2x1"x6m	\$ 3.075,00	\$ 3.112,50	\$ 3.168,75	\$ 3.253,13
Tool de 8mm	\$ 1.916,34	\$ 1.939,71	\$ 1.974,77	\$ 2.027,35
CO <sub>2</sub> (Kl)	\$ 410,00	\$ 415,00	\$ 422,50	\$ 433,75
O <sub>2</sub> (m <sup>3</sup> )	\$ 305,45	\$ 309,18	\$ 314,76	\$ 323,14
Almabre mig	\$ 672,40	\$ 680,60	\$ 692,90	\$ 711,35
Tubos ISO de 2"x6m	\$ 839,48	\$ 849,71	\$ 865,07	\$ 888,10
Arandelas de presión 1 x 1/8	\$ 615,00	\$ 622,50	\$ 633,75	\$ 650,63
Pernos de 1/2 x 1 1/2 con tuercas, arandelas	\$ 20.598,40	\$ 20.849,60	\$ 21.226,40	\$ 21.791,60
Pernos de 3/4 x 2 1/2 tuercas y arandelas	\$ 43.449,75	\$ 43.979,63	\$ 44.774,44	\$ 45.966,66
Abrazaderas cortas de 2"	\$ 46,13	\$ 46,69	\$ 47,53	\$ 48,80
Abrazaderas largas de 3"	\$ 256,25	\$ 259,38	\$ 264,06	\$ 271,09
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 130.983,73</b>	<b>\$ 132.581,09</b>	<b>\$ 134.977,13</b>	<b>\$ 138.571,20</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Como se puede observar en los cuadros N° 23 y 24 los desembolsos por materia prima para la elaboración de los productos son significativos, es por eso que el precio de los mismos es representativo; sin embargo es importante recalcar que en los últimos meses el acero y sus derivados han presentado una baja de alrededor 20% en sus precios.

### 3. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Para elaborar el presupuesto de mano de obra es importante conocer el estándar de horas de Mano de Obra directa, para ello lo adecuado es que la empresa mantenga control de tiempo en la elaboración de cada producto.

Para la elaboración de las torres según el departamento de producción de la compañía emplea 24 horas, en base a esto se puede establecer el costo de mano de obra directa.

**Cuadro N° 25: Presupuesto de M.O.D. – Torres año 2009**

CÓMPUTO COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	Torres			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Producción requerida	12	13	13	14
+ Estándar (horas) MO por producto	72	72	72	72
= Total horas requeridas	899	919	952	1006
x costo de una hora – hombre	\$ 5,08	\$ 5,10	\$ 5,13	\$ 5,15
<b>= costo MOD</b>	<b>\$ 4.563,69</b>	<b>\$ 4.690,55</b>	<b>\$ 4.882,15</b>	<b>\$ 5.177,82</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda  
Elaborado por: Elena Jaramillo

El cálculo del costo de mano de obra directa para el monopolio se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 26: Presupuesto de M.O.D. – Monopolio año 2009**

CÓMPUTO COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	Monopolio			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Producción requerida	10	10	11	11

<b>+ Estándar (horas) MO por producto</b>	72	72	72	72
<b>= Total horas requeridas</b>	738	747	761	781
<b>x costo de una hora – hombre</b>	\$ 5,08	\$ 5,10	\$ 5,13	\$ 5,15
<b>= costo MOD</b>	<b>\$ 3.748,22</b>	<b>\$ 3.811,44</b>	<b>\$ 3.898,14</b>	<b>\$ 4.020,24</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

El costo de mano de obra por los productos se resume en lo siguiente:

### Cuadro N° 27: Mano de Obra Directa Total

RESUMEN MANO DE OBRA					
	Trim. 1	Trim.2	Trim. 3	trim.4	ANUAL
M.O.Torre	\$ 4.563,69	\$ 4.690,55	\$ 4.882,15	\$ 5.177,82	\$ 19.314,21
M.O.Monopolo	\$ 3.748,22	\$ 3.811,44	\$ 3.898,14	\$ 4.020,24	\$ 15.478,04
<b>Total M.O.</b>	<b>\$ 8.311,91</b>	<b>\$ 8.501,99</b>	<b>\$ 8.780,30</b>	<b>\$ 9.198,06</b>	<b>\$ 34.792,25</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

#### 4. Presupuesto de CIF

Para la elaboración del presupuesto de los CIF se consideraron los siguientes aspectos mano de obra indirecta, mantenimiento, depreciaciones, entre otros, se resume en lo siguiente:

### Cuadro N° 28: Presupuesto de CIF

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
Sueldos, salarios y beneficios	\$ 20.983,43	\$ 20.983,43	\$ 20.983,43	\$ 20.983,43	\$ 83.933,70
Depreciación activos	\$ 12.477,53	\$ 12.477,53	\$ 12.477,53	\$ 12.477,53	\$ 49.910,11
Mantenimiento	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 700,00	\$ 500,00	\$ 2.700,00
Combustible	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00

<b>Total</b>	<b>\$ 34.760,95</b>	<b>\$ 34.260,95</b>	<b>\$ 34.460,95</b>	<b>\$ 34.260,95</b>	<b>\$ 137.743,81</b>
--------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## 5. Presupuesto de gastos de administración

Los gastos administrativos están constituidos por sueldos del área administrativa y gastos adicionales dentro de la misma; para la elaboración de este presupuesto se consideró lo siguiente:

**Cuadro N° 29: Presupuesto de Gastos de administración**

	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sueldos y beneficios</b>	\$ 55.227,96	\$ 55.227,96	\$ 55.227,96	\$ 55.227,96	\$ 220.911,84
<b>Depreciación</b>	\$ 1.212,75	\$ 1.212,75	\$ 1.212,75	\$ 1.212,75	\$ 4.851,00
<b>Internet</b>	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 1.620,00
<b>Servicios básicos</b>	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ 15.600,00
<b>Software Nectilus</b>	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 62.495,71</b>	<b>\$ 62.495,71</b>	<b>\$ 60.745,71</b>	<b>\$ 60.745,71</b>	<b>\$ 246.482,84</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Los servicios básicos e internet mensuales se detallan a continuación:  
Agua \$200,00; Luz \$600; Teléfono \$500; Internet \$135,00.

Para la elaboración de los siguientes presupuestos la administración deberá considerar los aspectos necesarios para presupuestar de una manera más acertada los recursos para financiar los recursos.

Se consideran que estos gastos son fijos porque no existe ninguna política de alza de sueldos y salarios, el estándar de servicios básicos es el que se refleja en la tabla y no se han presentado complicaciones; el costo de internet y celular es fijo porque mantienen un plan limitado; esta última opción es muy buena porque no permite el despilfarro de dinero y existe mayor control de los recursos.

## 6. Presupuesto de activos fijos

Para el presente proyecto se planea adquirir activos fijos que contribuyan a un mejor desempeño de las actividades de la empresa, tanto administrativas como operacionales; a continuación se presenta el presupuesto mencionado:

**Cuadro N° 30: Presupuesto de activos fijos**

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>C.U.</b>	<b>C.T.</b>
	<b>Muebles de oficina</b>		\$ 6.900,00
6	Escritorios con silla (admin.)	\$ 1.150,00	\$ 6.900,00
	<b>Maquinaria</b>		\$ 143.000,00
1	CNC (cortadora de ángulos)	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
1	Tecele	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00

	<b>Vehículo</b>		\$ 22.000,00
1	Camioneta 4x4 (admin.)	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00

	<b>Equipo de cómputo</b>		\$ 900,00
1	Computador con accesorios (admin.)	\$ 900,00	\$ 900,00
	<b>Total</b>		\$ 172.800,00

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Para el año 2009 la compañía planea adquirir muebles de oficina, vehículo y equipo de cómputo para el área administrativa y de esta manera sus empleados puedan cumplir a cabalidad sus funciones sin distracción y queja alguna; además de adquirir maquinaria con tecnología de punta para agilizar el trabajo y ser más productivos; esta maquinaria es tan completa que permite ahorrar recursos monetarios y humanos optimizando el tiempo.

Los pagos de los activos fijos serán los siguientes:

### Cuadro N° 31: Pagos por la adquisición de activos fijos

Concepto	Pagos 2009			
	I	II	III	IV
<b>Muebles y enseres</b>				
Escritorios con silla (admin.)	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00
<b>Maquinaria</b>	\$ 35.750,00	\$ 35.750,00	\$ 35.750,00	\$ 35.750,00
CNC (cortadora de ángulos)	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Tecele	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
<b>Vehículo</b>				
Camioneta 4x4 (admin.)	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00

<b>Equipo de cómputo</b>				
Computador con accesorios (admin.)	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

La depreciación es la siguiente, se utilizó el método de línea recta con 10% valor de rescate.

### **Cuadro N° 32: Depreciación de activos fijos por adquirir**

<b>Depreciación</b>	<b>Anual</b>	<b>Trimestral</b>
Equipo de oficina	\$ 621,00	\$ 155,25
Maquinaria	\$ 12.870,00	\$ 3.217,50
Vehículo	\$ 3.960,00	\$ 990,00
Equipo de cómputo	\$ 270,00	\$ 67,50
<b>Total</b>	<b>\$ 17.721,00</b>	<b>\$ 4.430,25</b>

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## **7. Presupuesto de caja**

Los ingresos y egresos de efectivo para el 2009 son los siguientes:

### **Cuadro N° 33: Presupuesto de caja 2009**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>
Ventas pronosticadas	\$ 2.054.931,26	\$ 2.100.203,66	\$ 2.172.398,64	\$ 2.287.549,34

#### **1. Entradas de efectivo**

Ventas al contado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas a crédito 100%	\$ 2.054.931,26	\$ 2.100.203,66	\$ 2.172.398,64	\$ 2.287.549,34
Saldo a diciembre 2008	\$ 1.275.251,07			
<b>Total ingresos por ventas</b>	<b>\$ 3.330.182,33</b>	<b>\$ 2.100.203,66</b>	<b>\$ 2.172.398,64</b>	<b>\$ 2.287.549,34</b>

## 2. Salidas de efectivo

Compras presupuestadas	\$ 1.645.151,80	\$ 1.681.691,50	\$ 1.739.995,29	\$ 1.833.041,75
------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Compra de materia prima al contado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compra a crédito 100%	\$ 1.645.151,80	\$ 1.681.691,50	\$ 1.739.995,29	\$ 1.833.041,75
Saldo de diciembre 2008	\$ 314.239,15			
Gastos administrativos	\$ 61.226,96	\$ 61.421,96	\$ 59.876,71	\$ 60.091,70
Mano de obra directa	\$ 8.307,36	\$ 8.497,36	\$ 8.775,54	\$ 9.193,10
CIF	\$ 22.227,43	\$ 21.727,43	\$ 21.927,43	\$ 21.727,43
Compra equipo de oficina	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00
Compra maquinaria	\$ 35.750,00	\$ 35.750,00	\$ 35.750,00	\$ 35.750,00
Compra vehículo	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Compra equipo de cómputo	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total salidas del efectivo</b>	<b>\$ 2.094.577,70</b>	<b>\$ 1.816.763,24</b>	<b>\$ 1.873.549,97</b>	<b>\$ 1.967.028,97</b>

## 3.- Presupuesto de caja

Entradas de caja	\$ 3.330.182,33	\$ 2.100.203,66	\$ 2.172.398,64	\$ 2.287.549,34
(-) Salidas de caja	\$ 2.094.577,70	\$ 1.816.763,24	\$ 1.873.549,97	\$ 1.967.028,97
(=) Flujo neto de caja	\$ 1.235.604,64	\$ 283.440,41	\$ 298.848,67	\$ 320.520,37
(+) Saldo inicial de caja	\$ 39.344,64	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00

=Saldo de caja sin financiamiento	\$ 1.274.949,28	\$ 303.440,41	\$ 318.848,67	\$ 340.520,37
-----------------------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------

Inversiones	\$ 1.254.949,28	\$ 1.554.390,30	\$ 1.873.057,45	\$ 2.217.459,30
Recuperación		\$ 1.254.949,28	\$ 1.554.390,30	\$ 1.873.057,45

Intereses		\$ 16.000,60	\$ 19.818,48	\$ 23.881,48
Saldo final de Caja	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00

Fuente: Presupuestos Ventas, MP., MO., CIF., AF.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

El efectivo mínimo de operaciones que establece como política la compañía es de \$20.000,00.

## 8. Estado de Resultados Projectado

El estado de resultados proyectado es el siguiente; primero se obtiene el costo de ventas.

**Cuadro N° 34: Estado de costo de ventas 2009**

<b>COSTO DE VENTAS</b>					
	<b>Trim.1.</b>	<b>Trim. 2</b>	<b>Trim. 3.</b>	<b>Trim. 4</b>	<b>ANUAL</b>
(+) M.P.D.	\$ 1.645.151,80	\$ 1.681.691,50	\$ 1.739.995,29	\$ 1.833.041,75	\$ 6.899.880,33
(+) M.O.D	\$ 8.311,91	\$ 8.501,99	\$ 8.780,30	\$ 9.198,06	\$ 34.792,25
(+) CIF	\$ 34.760,95	\$ 34.260,95	\$ 34.460,95	\$ 34.260,95	\$ 137.743,81
<b>(=) Costo de ventas</b>	<b>\$ 1.688.224,66</b>	<b>\$ 1.724.454,44</b>	<b>\$ 1.783.236,54</b>	<b>\$ 1.876.500,76</b>	<b>\$ 7.072.416,40</b>

Fuente: Datos presupuestos  
Elaborado por: Elena Jaramillo

A continuación se elabora el Estado de Resultados proyectado con los datos obtenidos.

**Cuadro N° 35: Estado de Resultados Projectado 2009**

<b>Trim.1.</b>	<b>Trim. 2</b>	<b>Trim. 3.</b>	<b>Trim. 4</b>
----------------	----------------	-----------------	----------------

Ventas	\$ 2.063.871,63	\$ 2.109.301,10	\$ 2.181.741,90	\$ 2.297.277,62
Ventas Torre	\$ 1.861.852,41	\$ 1.904.818,23	\$ 1.973.563,55	\$ 2.083.556,06
Ventas Monopolo	\$ 202.019,22	\$ 204.482,87	\$ 208.178,34	\$ 213.721,55
- Costo de ventas	\$ 1.688.224,66	\$ 1.724.454,44	\$ 1.783.236,54	\$ 1.876.500,76
<b>= utilidad bruta</b>	<b>\$ 375.646,97</b>	<b>\$ 384.846,66</b>	<b>\$ 398.505,36</b>	<b>\$ 420.776,86</b>
- Gastos administrativos	\$ 62.495,71	\$ 62.495,71	\$ 60.745,71	\$ 60.745,71
<b>= utilidad operacional</b>	<b>\$ 313.151,26</b>	<b>\$ 322.350,95</b>	<b>\$ 337.759,65</b>	<b>\$ 360.031,15</b>
+ Intereses ganados	\$ 16.807,18	\$ 20.577,77	\$ 24.598,65	\$ 28.954,74
<b>= U.A.I.</b>	<b>\$ 329.958,44</b>	<b>\$ 342.928,73</b>	<b>\$ 362.358,29</b>	<b>\$ 388.985,89</b>
- 15% trabajadores	\$ 49.493,77	\$ 51.439,31	\$ 54.353,74	\$ 58.347,88
<b>= UAIP</b>	<b>\$ 280.464,67</b>	<b>\$ 291.489,42</b>	<b>\$ 308.004,55</b>	<b>\$ 330.638,01</b>
- 25% IR	\$ 70.116,17	\$ 72.872,35	\$ 77.001,14	\$ 82.659,50
<b>= Utilidad neta</b>	<b>\$ 210.348,50</b>	<b>\$ 218.617,06</b>	<b>\$ 231.003,41</b>	<b>\$ 247.978,51</b>

Fuente: Datos presupuestos  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## 9. Balance General Projectado

Después de efectuar los cálculos correspondientes se procede a elaborar el balance general que significa la recopilación integra de los presupuestos que refleja la situación de la compañía.

**Cuadro N° 36: Balance General Projectado**

<b>NOMBRE CUENTA</b>	
<b>Activos</b>	<b>\$ 3.040.927,77</b>
<b>CORRIENTE</b>	
CAJA – BANCOS	\$ 20.000,00
CLIENTES	\$ 0,00
INTERESES POR COBRAR	\$ 28.272,61
EMPLEADOS	\$ 10.586,64
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 77.497,26
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 34.789,12

A LA ADMINISTRACION TRIBUTARIOS	\$ 264.011,40
INVENTARIOS	\$ 0,00
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ 35.015,40
VALORES NEGOCIABLES	\$ 2.217.459,30
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.687.631,72</b>
<b>FIJO</b>	
TANGIBLE	\$ 566.720,98
Equipo de Computación	\$ 18.376,59
Equipo de Oficina	\$ 997,64
Maquinaria y Equipo	\$ 385.348,12
Muebles y Enseres	\$ 13.722,28
Vehículo	\$ 143.996,86
Edificaciones	\$ 4.279,49
DEPRECIACIONES	-\$ 214.174,93
Dep. Acum. Equipo de Computación	-\$ 26.094,71
Dep. Acum. Equipo de Oficina	-\$ 440,38
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-\$ 113.785,46
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$ 2.116,97
Dep. Acum. Vehículo	-\$ 71.413,36
Dep. Acum. Edificaciones	-\$ 324,06
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 352.546,05</b>
<b>LARGO PLAZO</b>	
INVERSIONES A LARGO PLAZO	\$ 750,00
<b>TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 750,00</b>
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 659.299,34</b>
<b>CORRIENTE</b>	
ANTICIPO CLIENTES	\$ 9.224,84
PROVEEDORES	\$ 0,00
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 89.065,58
OBLIGACIONES SOCIALES	\$ 13.649,15
COMISIONES POR PAGAR	\$ 0,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 0,00
CXP EMPLEADOS	\$ 5.105,12
CXP VARIAS	\$ 0,00
CXP LARGO PLAZO	\$ 0,00
15% REPARTO TRABAJADORES	\$ 205.581,64
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 291.240,65
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 613.866,98</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 0,00
OBLIGACIONES CON TERCEROS	\$ 0,00

OBLIGACIONES SOCIOS	\$ 45.432,36
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 45.432,36</b>
<b>OTROS PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Patrimonio</b>	\$ 2.381.628,42
CAPITAL	\$ 192.688,71
RESERVAS	\$ 30.362,56
Resultado Año Anterior/NO DISTRIBUIDAS	\$ 1.284.855,21
Resultado del Período	\$ 873.721,95
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 3.040.927,77</b>

Fuente: Datos presupuestos  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Para tener una mejor óptima y prever el futuro se realizó la proyección de los estados financieros hasta el año 2013, es preciso recalcar que para el pronóstico de las ventas se empleo el método de proyección de la oferta conjuntamente con la ecuación de la recta. **VER ANEXO C**

Aplicando la fórmula correspondiente se determinó el volumen de ventas para los próximos cinco años, para los años 2009 al 2013 serían: 52, 57, 62, 68 y 73 unidades respectivamente, para que la compañía pueda aplicar este procedimiento debe mantener un registro de las ventas que se efectuaron en cada uno de los períodos y poder realizar las apreciaciones necesarias.

La proyección de las ventas de monopolos para los años 2009 al 2013 serían 42, 46, 49, 53 y 56 unidades respectivamente. **VER ANEXO D**

Después de realizar las proyecciones de presupuestos necesarias se procede a elaborar los estados financieros proforma hasta el año 2013.

**Cuadro N°37: Proyección del presupuesto de caja (2009-2013)**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas pronosticadas	\$ 8.615.082,90	\$ 9.362.920,64	\$ 10.238.308,75	\$ 11.113.696,85	\$ 11.989.084,96

**1. Entradas de efectivo**

Ventas al contado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas a crédito 100%	\$ 8.615.082,90	\$ 9.362.920,64	\$ 10.238.308,75	\$ 11.113.696,85	\$ 11.989.084,96
Saldo a diciembre	\$ 1.275.251,07				
<b>Total ingresos por ventas</b>	<b>\$ 9.890.333,97</b>	<b>\$ 9.362.920,64</b>	<b>\$ 10.238.308,75</b>	<b>\$ 11.113.696,85</b>	<b>\$ 11.989.084,96</b>

**2. Salidas de efectivo**

Compras presupuestadas	\$ 6.899.880,33	\$ 7.498.937,00	\$ 8.202.298,53	\$ 8.905.660,06	\$ 9.609.021,59
Compra de materia prima al contado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compra a crédito 100%	\$ 6.899.880,33	\$ 7.498.937,00	\$ 8.202.298,53	\$ 8.905.660,06	\$ 9.609.021,59
Saldo de diciembre	\$ 314.239,15				
<b>Total compras presup.</b>	<b>\$ 7.214.119,48</b>	<b>\$ 7.498.937,00</b>	<b>\$ 8.202.298,53</b>	<b>\$ 8.905.660,06</b>	<b>\$ 9.609.021,59</b>

Gastos administrativos	\$ 242.617,33	\$ 430.498,43	\$ 437.877,22	\$ 445.256,00	\$ 452.634,78
Mano de obra directa	\$ 34.773,35	\$ 712.173,92	\$ 805.017,49	\$ 877.493,44	\$ 946.829,64
CIF	\$ 87.609,70	\$ 74.462,05	\$ 74.999,32	\$ 76.236,59	\$ 77.073,86
IR por pagar	\$ 0,00	\$ 205.581,64	\$ 151.056,49	\$ 175.041,01	\$ 202.845,90
Participación trabajadores	\$ 0,00	\$ 291.240,65	\$ 106.628,11	\$ 123.558,36	\$ 143.185,34
Compra equipo de oficina	\$ 6.900,00				
Compra maquinaria	\$ 143.000,00				
Compra vehículo	\$ 22.000,00				
Compra Equipo de cómputo	\$ 900,00				
<b>Total salidas del efectivo</b>	<b>\$ 7.751.919,87</b>	<b>\$ 9.212.893,68</b>	<b>\$ 9.777.877,15</b>	<b>\$ 10.603.245,45</b>	<b>\$ 11.431.591,10</b>

### 3. Presupuesto de caja

Entradas de caja	\$ 9.890.333,97	\$ 9.362.920,64	\$ 10.238.308,75	\$ 11.113.696,85	\$ 11.989.084,96
(-) Salidas de caja	\$ 7.751.919,87	\$ 9.212.893,68	\$ 9.777.877,15	\$ 10.603.245,45	\$ 11.431.591,10
(=) Flujo neto de caja	\$ 2.138.414,10	\$ 150.026,96	\$ 460.431,60	\$ 510.451,40	\$ 557.493,85

(+) Saldo inicial de caja	\$ 39.344,64	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00

=Saldo de caja sin financiamiento	\$ 2.177.758,74	\$ 170.026,96	\$ 480.431,60	\$ 530.451,40	\$ 577.493,85
-----------------------------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Inversiones	\$ 2.217.459,30	\$ 2.395.758,87	\$ 2.978.374,17	\$ 3.640.722,66	\$ 4.383.893,36
Recuperación		\$ 2.217.459,30	\$ 2.395.758,87	\$ 2.978.374,17	\$ 3.640.722,66
Intereses		\$ 28.272,61	\$ 122.183,70	\$ 151.897,08	\$ 185.676,86
Saldo final de Caja	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00

Fuente: Datos presupuestos proyectados  
Elaborado por: Elena Jaramillo

**Cuadro N° 38: Estado de Resultados Proyectados (2009 – 2013)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas	\$ 8.615.082,90	\$ 9.362.920,64	\$ 10.238.308,75	\$ 11.113.696,85	\$ 11.989.084,96
Ventas Torre	\$ 7.805.234,33	\$ 8.483.484,45	\$ 9.291.435,35	\$ 10.099.386,25	\$ 10.907.337,15
Ventas Monopolo	\$ 809.848,57	\$ 879.436,19	\$ 946.873,40	\$ 1.014.310,60	\$ 1.081.747,80
- Costo de ventas	\$ 7.056.944,72	\$ 8.320.254,29	\$ 9.116.996,67	\$ 9.894.071,41	\$ 10.667.606,42
<b>= utilidad bruta</b>	<b>\$ 1.558.138,18</b>	<b>\$ 1.042.666,35</b>	<b>\$ 1.121.312,08</b>	<b>\$ 1.219.625,44</b>	<b>\$ 1.321.478,54</b>
- Gastos administrativos	\$ 275.567,11	\$ 453.996,00	\$ 449.486,78	\$ 450.733,37	\$ 458.112,15
<b>= utilidad operacional</b>	<b>\$ 1.282.571,07</b>	<b>\$ 588.670,35</b>	<b>\$ 671.825,30</b>	<b>\$ 768.892,07</b>	<b>\$ 863.366,38</b>
+ Intereses ganados	\$ 87.973,17	\$ 122.183,70	\$ 151.897,08	\$ 185.676,86	\$ 223.578,56
<b>= UAI</b>	<b>\$ 1.370.544,24</b>	<b>\$ 710.854,06</b>	<b>\$ 823.722,39</b>	<b>\$ 954.568,92</b>	<b>\$ 1.086.944,95</b>
- 15% parti.trab	\$ 205.581,64	\$ 106.628,11	\$ 123.558,36	\$ 143.185,34	\$ 163.041,74
<b>= UAIP</b>	<b>\$ 1.164.962,60</b>	<b>\$ 604.225,95</b>	<b>\$ 700.164,03</b>	<b>\$ 811.383,59</b>	<b>\$ 923.903,20</b>
- 25% IR	\$ 291.240,65	\$ 151.056,49	\$ 175.041,01	\$ 202.845,90	\$ 230.975,80
<b>= Utilidad neta</b>	<b>\$ 873.721,95</b>	<b>\$ 453.169,46</b>	<b>\$ 525.123,02</b>	<b>\$ 608.537,69</b>	<b>\$ 692.927,40</b>

Fuente: Presupuestos proyectados  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Para el pronóstico de los gastos se consideró un incremento de 3%, 4%, 5% y 6% en los años 2010 al 2013.

**Cuadro N° 39: Balance General Proyectado (2009 -2013)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
NOMBRE CUENTA					
<b>Activos</b>	<b>\$ 3.040.927,77</b>	<b>\$ 3.254.959,54</b>	<b>\$ 3.820.997,33</b>	<b>\$ 4.476.966,89</b>	<b>\$ 5.217.880,60</b>
<b>CORRIENTE</b>					
CAJA - BANCOS	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
CLIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
INTERESES POR COBRAR	\$ 28.272,61	\$ 122.183,70	\$ 151.897,08	\$ 185.676,86	\$ 223.578,56
EMPLEADOS	\$ 10.586,64	\$ 10.586,64	\$ 10.586,64	\$ 10.586,64	\$ 10.586,64
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 77.497,26	\$ 77.497,26	\$ 77.497,26	\$ 77.497,26	\$ 77.497,26
OTRAS CUENTAS POR COBRAR A LA ADMINISTRACION TRIBUTARIOS	\$ 34.789,12	\$ 34.789,12	\$ 34.789,12	\$ 34.789,12	\$ 34.789,12
INVENTARIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ 35.015,40	\$ 35.015,40	\$ 35.015,40	\$ 35.015,40	\$ 35.015,40
VALORES NEGOCIABLES	\$ 2.217.459,30	\$ 2.395.758,87	\$ 2.978.374,17	\$ 3.640.722,66	\$ 4.383.893,36
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.687.631,72</b>	<b>\$ 2.959.842,38</b>	<b>\$ 3.572.171,06</b>	<b>\$ 4.268.299,32</b>	<b>\$ 5.049.371,73</b>
<b>FIJO</b>					
<b>TANGIBLE</b>	<b>\$ 566.720,98</b>				
Equipo de Computación	\$ 18.376,59	\$ 18.376,59	\$ 18.376,59	\$ 18.376,59	\$ 18.376,59
Equipo de Oficina	\$ 997,64	\$ 997,64	\$ 997,64	\$ 997,64	\$ 997,64
Maquinaria y Equipo	\$ 385.348,12	\$ 385.348,12	\$ 385.348,12	\$ 385.348,12	\$ 385.348,12
Muebles y Enseres	\$ 13.722,28	\$ 13.722,28	\$ 13.722,28	\$ 13.722,28	\$ 13.722,28

Vehículo	\$ 143.996,86	\$ 143.996,86	\$ 143.996,86	\$ 143.996,86	\$ 143.996,86
Edificaciones	\$ 4.279,49	\$ 4.279,49	\$ 4.279,49	\$ 4.279,49	\$ 4.279,49
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>-\$ 214.174,93</b>	<b>-\$ 272.353,82</b>	<b>-\$ 318.644,72</b>	<b>-\$ 358.803,42</b>	<b>-\$ 398.962,12</b>
Dep. Acum. Equipo de Computación	-\$ 26.094,71	-\$ 30.570,28	-\$ 30.840,28	-\$ 30.840,28	-\$ 30.840,28
Dep. Acum. Equipo de Oficina	-\$ 440,38	-\$ 530,17	-\$ 619,95	-\$ 709,74	-\$ 799,53
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-\$ 113.785,46	-\$ 148.466,79	-\$ 183.148,12	-\$ 217.829,45	-\$ 252.510,78
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$ 2.116,97	-\$ 3.351,97	-\$ 4.586,98	-\$ 5.821,98	-\$ 7.056,99
Dep. Acum. Vehículo	-\$ 71.413,36	-\$ 88.917,98	-\$ 98.740,17	-\$ 102.700,17	-\$ 106.660,17
Dep. Acum. Edificaciones	-\$ 324,06	-\$ 516,63	-\$ 709,21	-\$ 901,79	-\$ 1.094,37
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 352.546,05</b>	<b>\$ 294.367,16</b>	<b>\$ 248.076,26</b>	<b>\$ 207.917,56</b>	<b>\$ 167.758,86</b>
<b>LARGO PLAZO</b>					
INVERSIONES A LARGO PLAZO	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
<b>TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 750,00</b>				
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 659.299,34</b>	<b>\$ 420.161,65</b>	<b>\$ 461.076,41</b>	<b>\$ 508.508,28</b>	<b>\$ 556.494,59</b>
<b>CORRIENTE</b>					
ANTICIPO CLIENTES	\$ 9.224,84	\$ 9.224,84	\$ 9.224,84	\$ 9.224,84	\$ 9.224,84
PROVEEDORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 89.065,58	\$ 89.065,58	\$ 89.065,58	\$ 89.065,58	\$ 89.065,58
OBLIGACIONES SOCIALES	\$ 13.649,15	\$ 13.649,15	\$ 13.649,15	\$ 13.649,15	\$ 13.649,15
COMISIONES POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

CXP EMPLEADOS	\$ 5.105,12	\$ 5.105,12	\$ 5.105,12	\$ 5.105,12	\$ 5.105,12
CXP VARIAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
CXP LARGO PLAZO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15% REPARTO TRABAJADORES	\$ 205.581,64	\$ 106.628,11	\$ 123.558,36	\$ 143.185,34	\$ 163.041,74
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 291.240,65	\$ 151.056,49	\$ 175.041,01	\$ 202.845,90	\$ 230.975,80
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 613.866,98</b>	<b>\$ 374.729,29</b>	<b>\$ 415.644,05</b>	<b>\$ 463.075,92</b>	<b>\$ 511.062,23</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
OBLIGACIONES CON TERCEROS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
OBLIGACIONES SOCIOS	\$ 45.432,36	\$ 45.432,36	\$ 45.432,36	\$ 45.432,36	\$ 45.432,36
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 45.432,36</b>				
<b>OTROS PASIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 0,00</b>				
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 2.381.628,42</b>	<b>\$ 2.834.797,88</b>	<b>\$ 3.359.920,90</b>	<b>\$ 3.968.458,59</b>	<b>\$ 4.661.385,99</b>
CAPITAL	\$ 192.688,71	\$ 192.688,71	\$ 192.688,71	\$ 192.688,71	\$ 192.688,71
RESERVAS	\$ 30.362,56	\$ 30.362,56	\$ 30.362,56	\$ 30.362,56	\$ 30.362,56
Resultado Año Anterior/NO DISTRIBUIDAS	\$ 1.284.855,21	\$ 2.158.577,16	\$ 2.611.746,62	\$ 3.136.869,64	\$ 3.745.407,33
Resultado del Período	\$ 873.721,95	\$ 453.169,46	\$ 525.123,02	\$ 608.537,69	\$ 692.927,40
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 3.040.927,77</b>	<b>\$ 3.254.959,54</b>	<b>\$ 3.820.997,33</b>	<b>\$ 4.476.966,89</b>	<b>\$ 5.217.880,60</b>

Fuente: Presupuestos Proyectados  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LARGO PLAZO**

El ciclo financiero a largo plazo de la empresa es el que contiene las inversiones de carácter permanente que se efectúan para cumplir su objetivo, así como los financiamientos a largo plazo y el patrimonio, que incluye los resultados del periodo.

La administración de la empresa destina recursos que requieren a corto y largo plazo que se representan en la siguiente ilustración:

El ciclo financiero comprende:

- Adquisición de materia prima.
- Transformación de las materias primas en productos terminados.
- Venta del producto
- Documentación de cuentas por cobrar
- Inyección de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente.

### **4.5. MODULO V: ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos son los que generan utilidades en una empresa manufacturera, su adecuada administración es de vital importancia, ya que una erogación en esos rubros compromete sus fondos por períodos largos

de tiempo, restándole flexibilidad para operar en el caso de una decisión errónea.<sup>32</sup>

#### **4.5.1. Nivel de inversión**

Las inversiones se hacen para generar ingresos, promover aumento de productividad y reducciones de costos, también para mejorar la calidad.

MAGA Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la elaboración de productos metalmecánicos (torres y monopolos); por lo tanto los activos fijos son imprescindibles para desarrollar esta actividad; el año anterior se realizó una inversión de \$240000,00 en la compra de maquinaria llamada CNC (cortadora de ángulos) según información de la empresa; esta adquisición se la realizó para ser más productivos mencionó la administración; esta maquinaria permite acelerar el proceso de fabricación ya que emplea un software en el que se calculan las medidas que se requiere de ángulos, este proceso requiere un tiempo muy pequeño; cuando no existía esta máquina es tiempo de proceso era alrededor de dos días porque el personal debía medirlo y cortar el acero.

En este aspecto la compañía ha demostrado verdadera atención ya que en la planta disponen de todo el equipo necesario para trabajar.

#### **4.5.2. Costo de mantenimiento**

---

<sup>32</sup>LARA, Juan/ Administración Financiera/Ecuador, Abril 2004/Pág.64

El mantenimiento de los activos fijos es de vital importancia para evitar daños y obviamente que el gasto sea mayor.

La gerencia no puede despreocupar este aspecto porque si lo hace la producción se verá afectada.

En la actualidad no existen políticas de mantenimiento preventivo, únicamente se lo hace en el caso de que haya daño de la maquinaria, aspecto muy perjudicial para la empresa porque estanca la producción y no se puede cumplir a tiempo el proyecto que se está ejecutando.

#### **4.5.3.Métodos de depreciación**

La depreciación consiste en que los activos disminuyen su valor por el transcurso del tiempo u obsolescencia y tiene como objetivo presentar el valor del bien lo más apegado a la realidad.

Como parte de la administración financiera deben elegirse el método o los métodos que puedan satisfacer de una mejor manera las necesidades de la empresa. El gasto por depreciación hace que la utilidad disminuya sin que la empresa tenga que desembolsar ningún dinero, debido a que este gasto es la carga a corto plazo de una inversión realizada, por lo que el elegir un buen método puede que ayude a disminuir el pago de impuesto a la renta.

A continuación se presenta el porcentaje de depreciación anual estipulado:

<b>Activo depreciable</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Depreciación anual %</b>
Construcciones y edificaciones	20	5
Maquinaria y equipo	10	10
Muebles y equipo de oficina	10	10
Barcos, trenes y aviones	10	10
Vehículos y equipo de transporte	5	20
Equipo de cómputo	3	33,33

En base a estos porcentajes se pueden aplicar diferentes métodos de depreciación como son:

**a. Método Lineal o línea recta**

En función de la vida útil o de los porcentajes establecidos en la ley; consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo.

Además de la vida útil, se maneja el valor de salvamento o valor residual, y es aquel valor por el que la empresa calcula que se podrá vender el activo una vez finalizada la vida útil del mismo. El valor de salvamento no es obligatorio.

Una vez determinada la vida útil y el valor de salvamento de cada activo, se procede a realizar el cálculo de la depreciación.

Este es el método que MAGA utiliza para depreciar sus activos, este es el más utilizado por las empresas.

#### **b. Método de depreciación acelerada**

Es aplicable a consecuencia del uso intensivo de algún activo. Los cuales estarán en función del servicio efectivo que preste cada uno. Esta depreciación trata de cargar en los primeros años un porcentaje más alto del gasto de depreciación y luego paulatinamente irá disminuyendo, la razón es que se considera que un bien conforme pasan los años va disminuyendo su nivel de servicio y crece el gasto del mantenimiento. Este método se lo puede realizar de dos formas:

- **Depreciación acelerada por la suma de de los números dígitos.**

Con cada fracción se usa la suma de los años como denominador ( $5+4+3+2+1=15$ ), mientras que el número de años de vida estimada que resta al principiar el año viene a ser el numerador. Con este método, el numerador disminuye año con año aunque el denominador permanece constante ( $5/15, 4/15, 3/15, 2/15$  y  $1/15$ ) al terminar la vida útil del activo, el saldo debe ser igual al valor de desecho, si es que hubiere.

- **Depreciación acelerada por alícuotas o unidades de producción, horas máquina, kilometraje recorrido.**

Con base a una medida cuantitativa se realiza el cálculo, por ejemplo si se quiere realizar una depreciación acelerada de un vehículo, se lo puede hacer tomando en cuenta el kilometraje recorrido en el año y poniendo como tope el kilometraje recomendado por el fabricante. Así cada año tendrá una depreciación diferente, dependiente de cuanto se utilizó el auto.

#### **c. Método de la suma de los dígitos del año**

Este método busca determinar una mayor alícuota de depreciación en los primeros años de vida útil del activo.

La fórmula que se aplica es:  $(\text{Vida útil}/\text{suma dígitos}) \times \text{Valor activo}$

#### **d. Método de las unidades de producción**

Este método es muy similar al de la línea recta en cuanto se distribuye la depreciación de forma equitativa en cada uno de los periodos.

Para determinar la depreciación por este método, se divide en primer lugar el valor del activo por el número de unidades que puede producir durante toda su vida útil. Luego, en cada periodo se multiplica el número de unidades producidas en el periodo por el costo de depreciación correspondiente a cada unidad.

A continuación se presenta una tabla con los diferentes con los cuatro métodos de depreciación explicados anteriormente:

**Cuadro N° 40: Tabla comparativa de depreciaciones**

**CUADRO DE DEPRECIACIONES ANUALES**

Clase de activo	Maquinaria y equipo
Valor del activo	\$ 480.100,05
Vida útil (Años)	10
Valor residual	\$ 48.010,01

<b>AÑOS</b>	<b>LINEA RECTA</b>	<b>SUMA DIGITOS</b>	<b>REDUCCIÓN SALDOS</b>	<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>
1	\$ 43.209,00	\$ 78.561,83	\$ 98.743,02	\$ 52.811,01
2	\$ 43.209,00	\$ 70.705,64	\$ 78.434,37	\$ 33.607,00
3	\$ 43.209,00	\$ 62.849,46	\$ 62.302,64	\$ 48.010,01
4	\$ 43.209,00	\$ 54.993,28	\$ 49.488,74	\$ 67.214,01
5	\$ 43.209,00	\$ 47.137,10	\$ 39.310,31	\$ 33.607,00
6	\$ 43.209,00	\$ 39.280,91	\$ 31.225,29	\$ 43.209,00
7	\$ 43.209,00	\$ 31.424,73	\$ 24.803,13	\$ 48.010,01
8	\$ 43.209,00	\$ 23.568,55	\$ 19.701,82	\$ 62.413,01
9	\$ 43.209,00	\$ 15.712,37	\$ 15.649,71	\$ 33.607,00
10	\$ 43.209,00	\$ 7.856,18	\$ 12.431,01	\$ 57.612,01

Elaborado por: Elena Jaramillo

Es función del administrador financiero elegir el método adecuado de depreciación, se lo elige de acuerdo a las necesidades primordiales de la empresa y considerando los activos fijos que posee.

#### **4.5.4.Propuesta de administración de activos fijos**

A continuación se propone lo siguiente para administrar de mejor manera los activos fijos:

- Implementar un sistema de autorizaciones para la adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo; debe constar:
  - Límites de autorización en función del nivel jerárquico de la compañía, esta decisión la deben tomar únicamente el presidente y gerente de la compañía.
  
- Ejecutar estudios de nuevos proyectos para la adquisición de nuevos proyectos de inversión; el estudio debe contener:
  - Establecer las causas de las necesidades de la inversión, que pueden ser: incrementar capacidad instalada de producción, incrementar el volumen de producción, modernizar la maquinaria.
  
  - Estudio financiero

- Valorar el estado actual de los activos fijos, observando:
  - El funcionamiento y rendimiento.
  - Comparando el nivel de producción histórico con el actual.
  
- Realizar mantenimiento a la maquinaria para evitar daños y perjuicios mayores; el ciclo de mantenimiento puede ser el siguiente:

Mantenimiento preventivo	Mantenimiento correctivo	
Antes de utilizar la maquinaria( se debe hacer una evaluación de las condiciones en la que se adquirió). Los encargados de manejar la maquinaria deberán revisar periódicamente el equipo y dar el respectivo mantenimiento siguiendo las instrucciones del manual de uso del activo.	Realizarlo cada cierto período de tiempo:	
	Maquinaria grande(alta tecnología)	Maquinaria pequeña (herramientas)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada 6 meses</li> <li>• Cada año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada año</li> <li>• Cada dos años</li> <li>•</li> </ul>

**Cuadro N° 41: Formulario AF N° 1 - Mantenimiento de activo fijo**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b> <b>Reporte de Mantenimiento</b>		
Activo: Serie: Hora inicio: Hora final:		
Fecha	Responsable	Observaciones

--	--	--

Elaborado por: Elena Jaramillo

En el formulario en activo debe citarse el nombre y número de serie del equipo; hora de inicio y final de revisión y mantenimiento del bien, la fecha en la que se realiza la operación, la persona responsable de la evaluación y en observaciones citar las novedades encontradas.

#### **4.6. MODULO VI: ACTIVOS INTANGIBLES**

Los activos intangibles representan conceptos cuya naturaleza es un bien incorpóreo, el cual implica un derecho o privilegio en beneficio de una persona o empresa para tener derecho el uso o explotación de:<sup>33</sup>

- Patentes
- Modelos de utilidad
- Diseños industriales
- Secretos industriales
- Marcas
- Marcas colectivas

---

<sup>33</sup> MORENO, Joaquín/La Administración Financiera de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados/ Segunda edición/México 2002/Pág.69.

- Avisos comerciales
- Nombres comerciales
- Denominación de origen
- Franquicias
- Derechos de autor
- Concesiones
- Otros

En la actualidad la compañía no dispone de activos intangibles citados anteriormente, políticas, normas y procedimientos que permitan obtener una mejor administración de los mismos y garanticen resultados positivos futuros; en el caso de que la compañía adquiriera este tipo de activos se proponen las siguientes políticas.

#### **4.6.1.Propuesta de administración de activos intangibles**

Las siguientes son las propuestas para una mejor administración de los activos intangibles:

- Implementar un sistema de autorizaciones para la adquisición o desarrollo o contratación de activos intangibles y la autorización para la aprobación de los gastos relacionados con los cargos diferidos a largo plazo.

Las autorizaciones la darán el gerente o presidente de la empresa, en primera instancia se debe llenar un formulario que corrobore la aprobación de la adquisición.

**Cuadro N° 42: Formulario A.I. N° 1 - Adquisición, desarrollo de  
activos intangibles**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>	
<b>Adquisición, desarrollo de activos intangibles</b>	
<b>Nombre del activo intangible:</b>	.....
<b>Descripción del activo intangible:</b>	.....
<b>Monto</b>	.....
<b>Beneficios de la adquisición:</b>	.....
<b>Aprobación</b>	
	Gerente General

Elaborado por: Elena Jaramillo

- Formar un grupo que identifique la rama a la que pertenece la compañía, es decir con las demás empresas que se dedican a la misma actividad de MAGA crear una marca o integrarse a una, esto pueden traer consigo beneficios como reducción de costos, exportación de productos, ya que la marca se puede dar a conocer a nivel internacional.

- Mantener un control de los activos intangibles; este control debe ser contable y legal; los mismos que deben contener:

**Cuadro N° 43: Formulario A.I. N° 2 -Control de Activos Intangibles**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>	
<b>Control Contable de Activos Intangibles</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Departamento responsable:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	
Nombre del Intangible o cargo Diferido:	.....
Subcuenta por concepto del gasto:	.....
Fecha de la inversión:	.....
Período de amortización:	.....
Costo en moneda nacional o extranjera:	.....
Tasa de agotamiento:	.....
Amortización mensual y acumulada:	.....
Valor en libros pendiente de amortizar:	.....
Departamento responsable:	.....

Elaborado por: Elena Jaramillo

De realizarse control legal se deberá trabajar con calendarios para identificar el día en que deben cumplirse los requerimientos de ley y cuando se realizó la inversión; además de archivar respectivamente los documentos, y en lo posible trabajar con copias para evitar pérdidas.

- Fijar políticas de administración financiera para justificar la inversión que se quiere realizar; estas políticas serán para:
  - Capturar o aumentar la participación de la empresa en el mercado.
  - Complementar líneas de productos (Diversificación de productos).

#### **4.7. MODULO VII: EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa, así como sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.<sup>34</sup>

##### **4.7.1. Inversiones**

Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro; generalmente se efectúan para producir mayores rendimientos de lo que los bancos ofrecen.

Se pueden clasificar los proyectos de inversión de la siguiente manera:

---

<sup>34</sup> MORENO, Fernando, La Administración financiera de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados, México 2003, pág.113

- **Clasificación para fines de análisis y autorización**

- Mantenimiento de la capacidad instalada actual para productos existentes.
- Nuevos productos.
- Reducción de costos.
- Necesario (condiciones de trabajo, reglamentaciones gubernamentales).

- **Clasificación contable**

- Terrenos.
- Maquinaria y Equipo.
- Dados, moldes, troqueles, herramental.
- Muebles y equipo de oficina.
- Equipo de transporte.
- Equipo de cómputo y fotocopiado.

#### **4.7.2.Métodos de valoración**

La decisión de seleccionar una inversión se la puede realizar mediante la aplicación de los diversos métodos de evaluación, en este caso solo se mencionará los métodos de descuento que son técnicas que toman en cuenta de manera explícita el valor del dinero en el tiempo y por lo tanto comparan valores homogéneos al someter a los flujos netos de caja a un proceso de descuento que sitúan a todos estos flujos en el mismo punto de origen de la inversión inicial.

- **Valor Actual Neto (VAN):** consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos de un proyecto, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial; si el VAN es positivo e inclusive a cero la inversión es provechosa y se podrá efectuar el proyecto; su formulación es la siguiente:

$$\text{VAN} = \text{Valor Actual Neto} - \text{Inversión Inicial}$$

■

$$VAN = \frac{FNF\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FNF\ 2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNF\ n}{(1+i)^n} - II$$

- **Tasa Interna de Retorno:** es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero; es decir que el valor presente de las entradas netas de efectivo o flujo de fondos, será exactamente igual a la inversión inicial realizada; si la TIR es mayor o igual al costo de oportunidad del capital se debe aceptar el proyecto.

#### 4.7.3. Propuesta de administración de proyectos de inversión

- Para realizar cualquier proyecto de inversión se debe analizar la factibilidad o no de la misma, se la puede evaluar a través de:
  - VAN
  - TIR
  
- Para efectuar cualquier inversión se debe tener el consentimiento del gerente o del presidente de la empresa, el siguiente es un formulario que respalde la aprobación de la inversión.

El formulario es requisito como garantía de la autorización para efectuar cualquier tipo de inversión en la compañía, también servirá como constancia en caso de control interno; el formulario propuesto es el siguiente:

**Cuadro N° 44: Formulario Pr.I. N° 1- Aprobación proyecto de inversión**

<b>“MAGA” Cía. Ltda.</b>
<b>Proyecto de Inversión</b>
<b>Nombre del proyecto:</b>
<b>Descripción del proyecto</b>
Adquisición de un terreno para incrementar la producción de la planta.

**Requerimientos del proyecto**

Descripción	Monto

**COSTO DE OPORTUNIDAD****Beneficios y Ahorros**

Se obtiene una mayor variedad de productos para ofrecer al cliente y a partir del cuarto año se obtiene un flujo positivo

**Aprobación**

Gerente Financiero

Gerente General

Elaborado por: Elena Jaramillo

- Realizar una inversión de una maquinaria para ampliar la adquisición de producción de la planta; se plantea el siguiente ejemplo:

**Cuadro N° 45: Ejemplo de Proyecto de inversión de Maquinaria**

<b>Costo de Capital</b>	
<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Costo de los recursos ajenos (en %)	10,00%
Tasa impositiva (en %)	36,25%
Costo de los recursos propios (en %)	20,00%
% recursos ajenos	10,00%
% recursos propios	90,00

Costo del capital	<b>18,60%</b>
-------------------	---------------

VAN	AÑOS					
		1	2	3	4	5
<b>Cash Flow Previsto</b>	-5000	1400	1700	2000	2300	2600
<b>Cash Flow Descontado</b>	-5000	1180	1209	1199	1162	1108
<b>Valor neto (evolución anual)</b>	5000	3820	2611	1412	250	858

<b>Valor Actual Neto – VAN</b>	858,40
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>	25,20%

Si se realiza esta inversión significa que genera una utilidad de \$858,40 a valor actual; además la TIR es mayor que el costo de capital lo que corrobora que la inversión es rentable.

Todas las inversiones deben ser estudiadas y analizadas correcta y minuciosamente; es imprescindible realizar evaluación financiera para de esta manera identificar los beneficios que se pueden adquirir.

- Realizar evaluación de proyectos basados en el método de flujo de caja incrementales; el supuesto es el siguiente:

MAGA Cía. Ltda. planea adquirir una maquinaria que cuesta \$500.000,00, se espera que este equipo reduzca los costos de mano de obra del personal en \$ 150.000,00; la máquina tiene una vida útil de 5 años sin valor residual y se depreciará en línea recta, y capital de trabajo neto de \$30.000,00.

**Cuadro N° 46: Adquisición de maquinaria mediante flujos incrementales**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ahorros en mano de obra	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Costos incrementales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Efecto neto	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Depreciación máquina nueva	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Depreciación máquina vieja	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación incremental	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Cambio en la utilidad antes de I y P	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Impuestos y participaciones	\$ 18.125,00	\$ 18.125,00	\$ 18.125,00	\$ 18.125,00	\$ 18.125,00
Cambio en la U.N.	\$ 31.875,00	\$ 31.875,00	\$ 31.875,00	\$ 31.875,00	\$ 31.875,00
Valor residual					\$ 0,00
Capital de trabajo neto					\$ 30.000,00
<b>Flujo de fondos</b>	<b>\$ 131.875,00</b>	<b>\$ 131.875,00</b>	<b>\$ 131.875,00</b>	<b>\$ 131.875,00</b>	<b>\$ 161.875,00</b>

#### **4.8. MODULO VIII: PATRIMONIO**

Para una buena administración del capital contable se requiere de información veraz y oportuna para tomar decisiones y tener informados a los socios accionistas de su patrimonio.

En la asamblea de socios se toman acuerdos que afectan al capital contable, la información que se requiere es la siguiente:

- a. La escritura constitutiva y sus reformas.
- b. Las actas de asambleas de socios.

- c. Informe de los administradores sobre la marcha de la compañía, las políticas seguidas y los principales proyectos existentes.
- d. Estados financieros que son:
  - Estado de Situación Financiera.
  - Estado de Resultados.
  - Estados de cambio en la situación financiera.

#### **4.8.1. Nivel de Inversión**

El nivel de inversión del capital contable de la empresa debe vigilarse y medirse en razón de la liquidez, solvencia y productividad de la empresa.

Los índices mencionados anteriormente se analizaron en el capítulo 3.

Cada empresa en particular por su entorno, por el sector de mercado al que sirve, por la competencia y el servicio que proporciona puede cambiar el nivel de la inversión en el capital contable.

#### **4.8.2. Políticas del Patrimonio**

- **Política de estructura financiera.-** Los administradores deben establecer medidas las cuales deben ser cumplidas, para lo que se necesita establecer porcentajes en función al activo total de cuanto es el máximo o mínimo de cada cuenta; esta política se la puede cumplir poniendo en práctica las siguientes razones:

- Pasivo total a Patrimonio
  - Pasivo largo plazo a Patrimonio
  - Pasivo corto plazo a Patrimonio
  - Activo Total a Patrimonio
  - Activo Corriente a Patrimonio
  - Activo Fijo a Patrimonio
- **Políticas de liquidez financiera.**- Los porcentajes de las relaciones van en función a la liquidez de la empresa, por ejemplo cuantas veces debe ser mayor el activo circulante en relación al pasivo circulante; las siguientes son las relaciones que deben aplicarse:
    - Activo Circulante a Pasivo a corto plazo.
    - Activo disponible a Activo a corto plazo.
    - Cuentas por pagar a Ventas.
    - Cuentas por cobrar a Ventas.
    - Cuentas por cobrar a Capital de Trabajo.

**Otra política**

- Destinar el 1% de las utilidades para donaciones u obras de beneficencia.

## **4.9. MODULO IX: RESULTADOS**

Para mantener un control de los resultados de la empresa lo que se debe realizar es una comparación entre lo real y lo presupuestado.

### **4.9.1.Propuesta Administración Financiera de los Resultados**

Es imprescindible que la compañía elabore los respectivos presupuestos para tener un éxito empresarial, estos permitirán realizar comparaciones, obtener las variaciones correspondientes, emitir comentarios y tomar las medidas pertinentes.

Una vez que la compañía ponga en práctica la política presupuestal se podrá aplicar esta metodología y corregir errores de existirlos; para el efecto se propone lo siguiente; obtener:

- Variaciones en la utilidad bruta
- Variación en los precios de venta
- Variación por volumen de ventas
- Variación de gastos de operación y otros gastos e ingresos.

Todas estas variaciones contribuirán para que la administración tome en cuenta las políticas sugeridas; es en este último punto donde se ven reflejado la buena o mala administración de la compañía.

El patrimonio de la empresa debe ser preservado de la mejor manera posible, representa el trabajo administrativo y operativo de cada uno de los integrantes de la compañía, es por eso que la mejor alternativa es realizar análisis periódicos de la situación financiera de la entidad para tomar las medidas necesarias.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL INTERNO**

#### **5.1. Control interno**

Control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización a fin de, salvaguardar activos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad se desarrolle eficazmente de acuerdo a las políticas, metas y objetivos previstos por la administración.

Es fundamental realizar el control interno en todas las empresas, esto permitirá evaluar la situación actual de las organizaciones, determinar el riesgo y tomar correctivos.

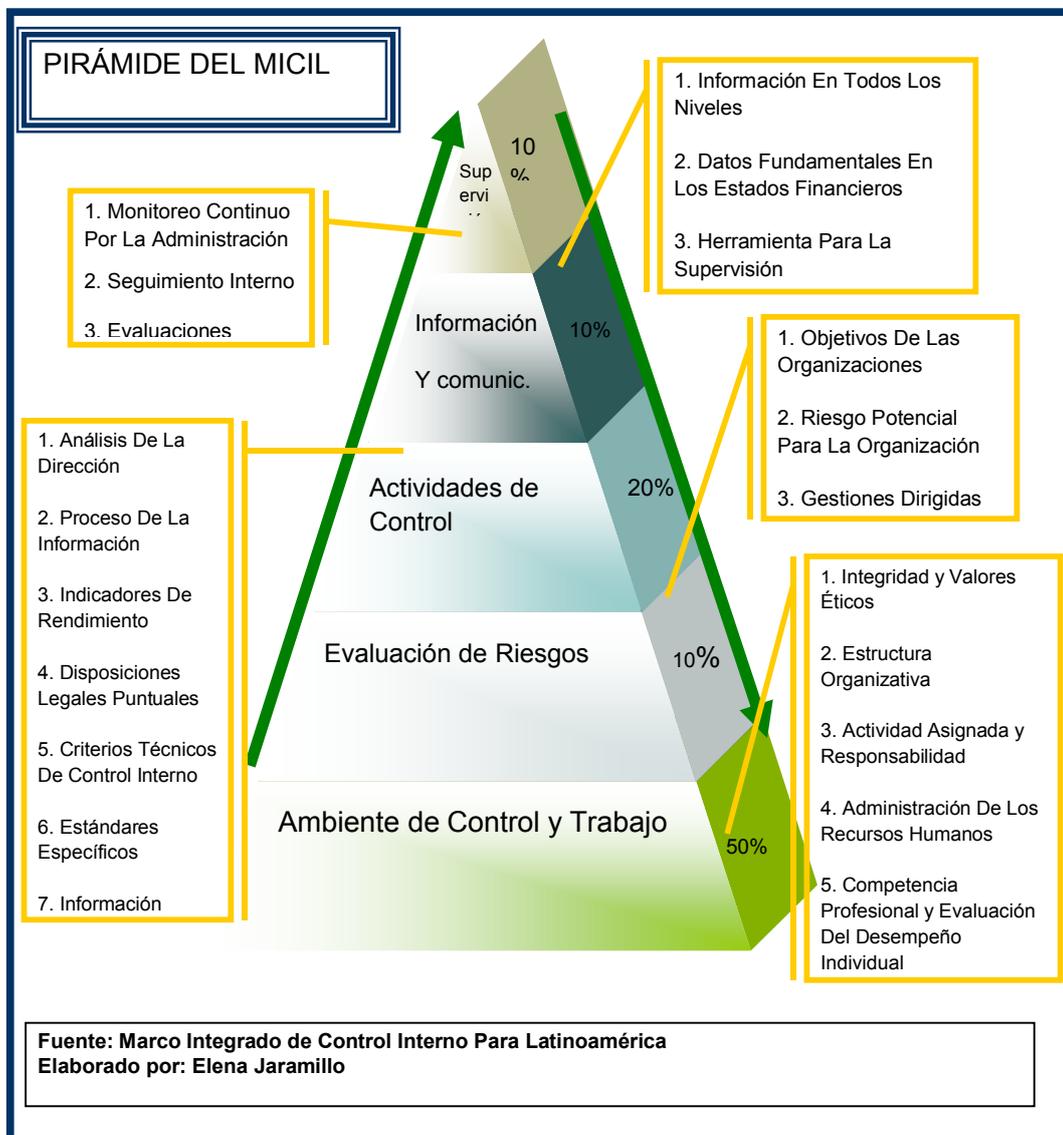
El control interno es una función y responsabilidad de la empresa; en el campo administrativo se realiza una evaluación a los procesos y se emplean pruebas de cumplimiento, son procesos, se aplican técnicas de auditoría que permiten determinar con mayor precisión el riesgo; y en el campo financiero se determina la razonabilidad de los estados financieros a través de las pruebas sustantivas aplicadas a los registros contables en dos fases que son: movimiento y saldo.

Realizar la evaluación del control interno implica obtener mejores resultados en los procesos de la compañía, por lo tanto los niveles de rentabilidad y

competitividad incrementarán significativamente de acuerdo a las soluciones que los administradores de la compañía propongan.

## 5.2. Componentes del control interno

Gráfico N° 20: Componentes del control interno



### **5.2.1. Diagnóstico de los componentes del control interno en MAGA Cía. Ltda.**

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno dentro de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

#### **a. Ambiente de control**

Está dado por los valores, la filosofía, conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización.<sup>35</sup> Es necesario que el personal de la empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

Los siguientes son los puntos que deben considerarse en este aspecto:

- **Integridad y valores éticos:** La compañía no tiene claros los valores que cada miembro de la organización debe cumplir porque no se los han establecido; según datos de los administradores y mediante la técnica de la observación se pudo apreciar que el personal de MAGA Cía. Ltda. desarrolla sus funciones a cabalidad y con ética, esta aseveración se manifiesta porque en todo el tiempo que han laborado en la empresa jamás se ha presentado un inconveniente de filtración de información u otro problema, al encontrar esta deficiencia se propone plasmar y practicar los siguientes valores:

---

<sup>35</sup> ZAPATA, Pedro: Contabilidad General, sexta edición, 2008, Colombia, Editorial McGraw-Hill. Pág.89

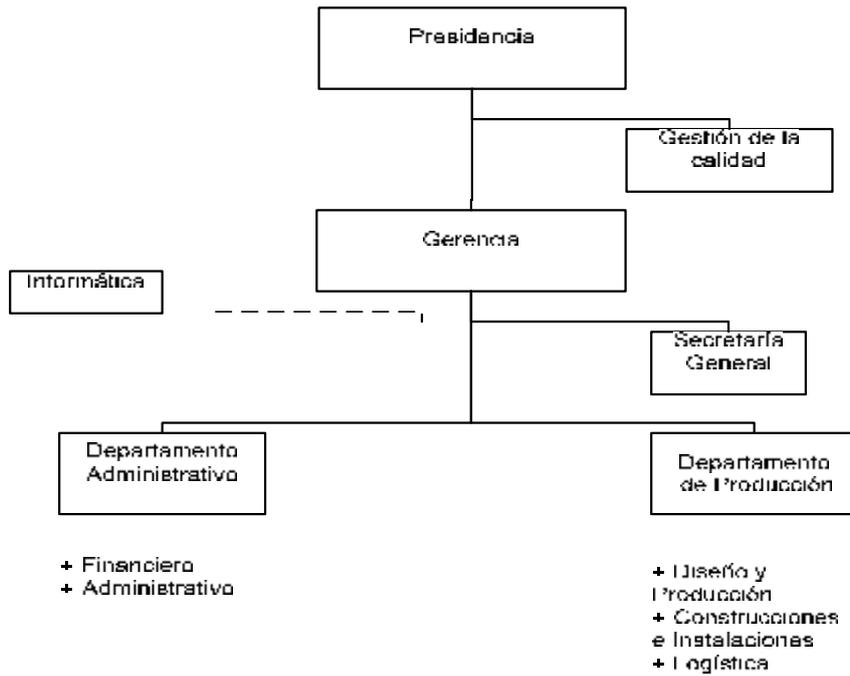
- **Integridad:** Aplicar valores y principios, los cuales deben ser respetados por todos nuestros colaboradores, tanto en sus relaciones internas como externas.
- **Seguridad:** Cumplimiento de normas de seguridad industrial y procesamiento que permitan salvaguardar la integridad física de las personas que laboran y/o acuden a nuestra empresa.
- **Compromiso:** Mantener y demostrar compromiso con la compañía para el logro de sus objetivos, con nuestros clientes para garantizar la calidad de nuestros productos, y con la sociedad como participantes y exportadores en el desarrollo de la sociedad.
- **Mejoramiento de productividad y procesos:** Practicando y enfocados siempre hacia la innovación, adaptación al entorno y al mejoramiento continuo.

Estos valores servirán de mucho para alcanzar con mayor precisión los objetivos de la empresa y trabajar con mayor ímpetu para no solo reflejar calidad en la elaboración de los productos sino también en las actividades administrativas

- **Estructura Organizativa:** La estructura organizativa de la compañía se analizó y describió en el capítulo 1 con las respectivas funciones que cada empleado debe realizar; el organigrama muestra que el gerente y presidente de la empresa se encuentren en el mismo nivel jerárquico, para que la empresa funcione adecuadamente debe existir segregación adecuada de funciones y establecer el nivel jerárquico correcto para tomar las decisiones pertinentes y delegar funciones en el caso de ausencia de uno de ellos.

Para conseguir este propósito se propone el siguiente organigrama:

**Gráfico N° 21: Organigrama estructural propuesto**



Fuente: MAGA Cía. Ltda  
Elaborado por: Elena Jaramillo

- **Autoridad asignada y responsabilidad asumida:** En el capítulo 1 se mencionaron las principales funciones que cada departamento debe cumplir, sin embargo se plantea algunas modificaciones que pueden ser de mucha utilidad, las áreas de trabajo, macroprocesos y actividades propuestas se encuentran en el **ANEXO E**.
- **Administración de los recursos humanos:** en la actualidad la gerencia general y Presidencia administran el recurso humano; en el organigrama propuesto se cree conveniente incrementar el departamento de Recursos Humanos para tener un mejor control y prestar mayor atención al recurso humano en cuanto a sugerencia y quejas.
- **Competencia profesional y evaluación del desempeño individual:** el personal administrativo del área administrativa de la compañía según datos del nivel estratégico son suficientemente competentes para ejecutar sus funciones; en el área de producción muchos disponen un alto grado de experiencia; no se ha realizado evaluación del desempeño individual por lo que se cree conveniente que cada mes se publique en las instalaciones de la empresa el mejor empleado de período, esto significará un incentivo para todos impulsando el desarrollo y crecimiento personal de quienes laboran en la entidad.
- **Consejo de administración y comités:** en la compañía no existe consejo de administración y comités; la mayoría de las actividades las desarrolla el presidente y gerente general sin necesidad de delegaciones

- **Rendición de cuentas y transparencia:** los resultados, evaluaciones u otros aspectos no se han comunicado al personal de la compañía, tampoco se ha efectuado análisis financieros, por lo tanto los empleados de la empresa no saben a ciencia cierta cuál es la situación de la entidad.

#### **b. Evaluación de riesgos**

Es la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad no cumpla los objetivos propuestos.<sup>36</sup>

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes internas y externas y deben valorarse; para esto lo primero que debe hacerse es establecer los objetivos.

Una vez que se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

La compañía no ha realizado la evaluación de riesgos; pero en el punto 5.3 se evaluó el riesgo de cuentas por cobrar.

#### **c. Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> ZAPATA, Pedro: Contabilidad General, sexta edición, 2008, Colombia, Editorial McGraw-Hill. Pág.89

<sup>37</sup> MANTILLA, Samuel: Control Interno, tercera edición, 202, Colombia, Ecoe-Ediciones, Pág. 5

Son emitidas por la dirección, consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y que son ejecutados por toda la organización.

Actualmente la compañía solo dispone de una política de calidad que se mencionó en el capítulo 1, no existen políticas administrativas.

Además de lo mencionado anteriormente entre los procedimientos de control se efectúan arqueos de caja, conciliaciones bancarias, inventarios, pero no se preparan presupuestos, esta propuesta se la realizó en el capítulo 4.

#### **d. Sistema de información contable y de comunicación**

Estos sistemas se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades

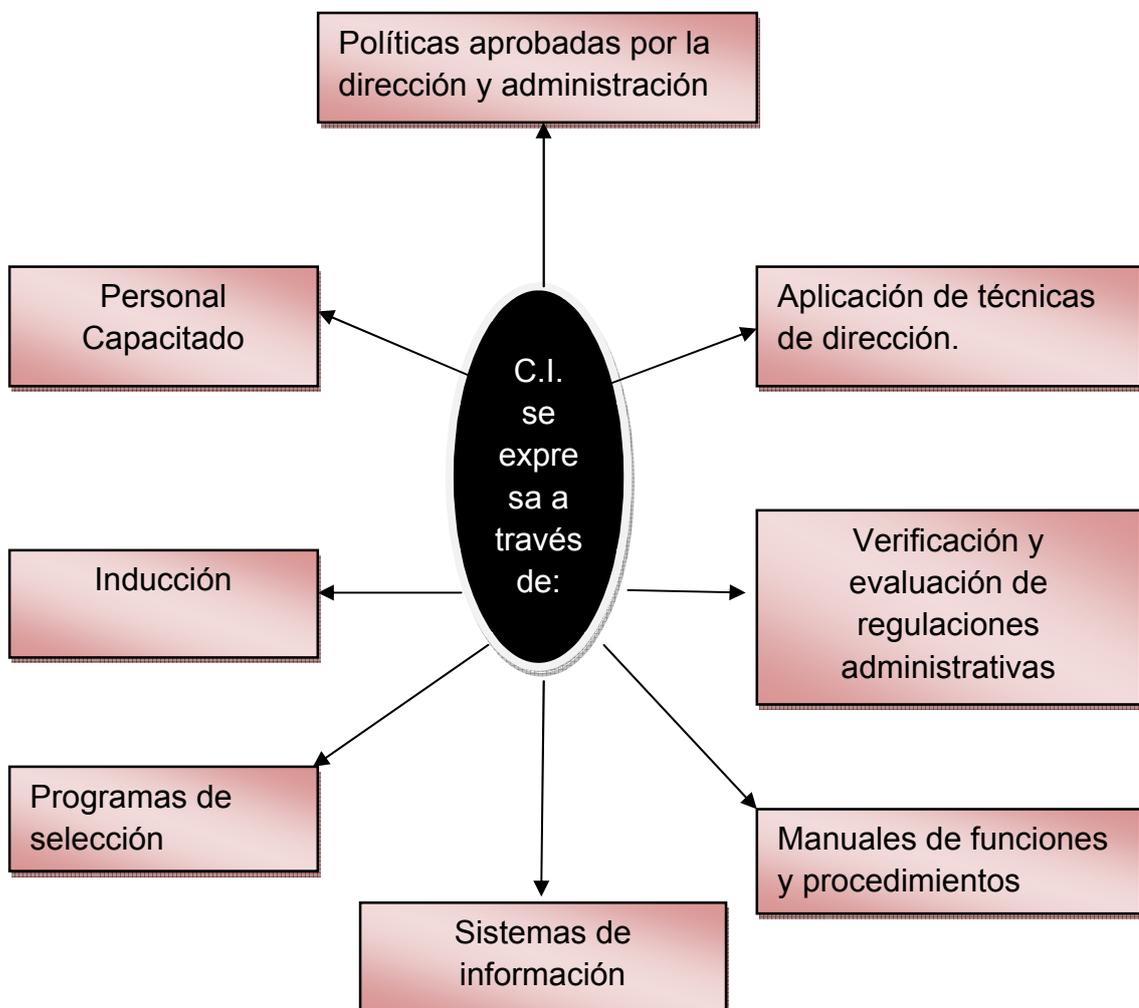
Los sistemas de información generan reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible operar y controlar el negocio.

La comunicación debe ser emitida por la gerencia y el personal recibir el mensaje en forma clara, esta información no solamente debe ser con las partes internas sino también con las externas como los clientes, proveedores y socios de la compañía.

Es imprescindible que la alta administración transmita mensajes claros acerca de las actividades de la entidad, de la gestión y control que se realizan una de ellas.

Para alcanzar la eficacia y eficiencia del control interno en la empresa, se debe considerar los siguientes aspectos reflejados en el siguiente gráfico:  
Para el registro y reporte de las transacciones diarias se emplea el sistema SIAN, pero no se comunica a los miembros de la organización los resultados obtenidos.

**Gráfico N° 22: Eficacia Y Eficiencia Del Control Interno**



Fuente: Control interno  
Elaborado por: Elena Jaramillo

Muchos de estos aspectos son ejecutados o desarrollados por MAGA Cía. Ltda., sin embargo existen parámetros a considerar que no existe en la compañía y deben implantarse:

- Políticas administrativas.
- Manuales de procedimientos.
- Programas de selección.

No contar con estos procesos contribuye a que la administración de la empresa no sea óptima y no se obtengan los resultados esperados.

#### **e. Monitoreo**

Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios.

La supervisión o auditoría interna es interna y ejecutada por parte de las personas de la empresa; la evaluación o auditoría externa la realizan personas ajenas a la empresa.

En definitiva, la evaluación del control interno es la conclusión a la que se llega o el juicio que se obtiene al medir los resultados del estudio del control interno; lo importante de esta evaluación es comprender las razones u objetivos por los que se efectúa dicho examen; que son:

- Establecer una base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría que se deben usar, y;

- Formular sugerencias con respecto al mejoramiento del Control interno.

Como no se ha realizado control interno en la compañía no se puede monitorear las posibles sugerencias.

Para llevar a cabo la evaluación se pueden utilizar diferentes métodos, entre ellos la explicación narrativa, cuestionario o diagramas de flujo; para la presente propuesta especificada en el punto 5.3. se empleó el método de cuestionarios; cabe recalcar que la decisión de la metodología a utilizarse es de los administradores de la compañía.

Los aspectos antes mencionados se resume en lo siguiente: El control interno tiene tres etapas que se muestran brevemente:



### 5.3. Propuesta de Control Interno

En la actualidad la compañía no efectúa control interno y tampoco lo ha realizado, un aspecto muy negativo para la entidad, ya que los administradores no pueden evaluar en qué circunstancias se encuentran

los procesos de la empresa; por lo tanto, para salvaguardar los activos de la compañía, disminuir y contrarrestar los riesgos se propone lo siguiente:

- Los administradores de la compañía deben formular los objetivos claros que busca conseguir tras el desarrollo de sus actividades normales de producción.
- Debe existir una adecuada segregación de funciones sin duplicidad de las mismas; el personal debe ser idóneo y contar con las características necesarias para ejecutar su cargo y funciones correctamente.
- Para la contratación del personal se debe emplear programas de selección y aplicar las pruebas necesarias para su evaluación.
- Aplicar procedimientos de control interno para evaluar el riesgo existente, se propone la siguiente metodología: aplicar cuestionarios de control interno como los siguientes:

### **Sistema de Control de Cuentas por Cobrar**

En la administración financiera de la empresa, el administrador deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.83

Es importante conocer si la compañía cuenta con un control adecuado que faciliten las acciones y toma de decisiones del nivel estratégico, para el efecto se plantea una serie de preguntas adecuadas para concluir si existe o no control.

A continuación se presenta un modelo de cuestionario de control interno.

**Cuadro N° 47: Cuestionario de control interno de Cuentas por cobrar**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>		
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>Fecha:</b> Sangolquí, febrero 4 de 2009		<b>Responsable:</b>
<b>Hora inicio:</b> 09:00		<b>Hora culminación:</b> 12:00
<b>Preguntas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
1. ¿Las cuentas por cobrar son balanceadas mensualmente con los libros de control?	10	7
2. ¿Se verifican en forma selectiva los precios, sumas, cálculos, descuentos, etc. después de haberse preparado las facturas?	10	6
3. ¿Se realiza el cálculo de la provisión de cuentas incobrables?	10	10
4. ¿Los soportes de cuentas por cobrar se encuentran ordenados?	10	7
5. ¿Existe una sola persona que lleve el manejo de cuentas por cobrar?	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>35</b>

Fuente: Control Interno  
Elaborado por: Elena Jaramillo

En el **ANEXO F** se presentan formularios de control interno que la compañía puede aplicar para realizar el control interno.

Estos cuestionarios deben llenarse y contestarse de la mejor manera; cada pregunta debe tener una ponderación; únicamente deben sumarse las respuestas afirmativas y el resultado dividirse para la suma total de la ponderación para obtener así el riesgo que los procesos de la empresa presenta.

A continuación se presenta una matriz de riesgos de control para evaluar el riesgo de riesgo de control después de haber aplicado la metodología pertinente.

El riesgo de control interno es muy importante para la compañía ya que ayuda a determinar la efectividad, eficacia y eficiencia de las operaciones que se realizan diariamente en la empresa, esto ayudará a tomar medidas correctivas en el caso de ser necesarias.

Tomando como base los resultados obtenidos del Cuadro N° 47: Cuestionarios de control interno de cuentas por cobrar se procede a la obtención del riesgo de control de la cuenta.

**Cuadro N° 48: Matriz de riesgos de control**

<p><b>MAGA Cía. Ltda.</b></p> <p><b>ÁREA DE ANÁLISIS:</b> Contable – Financiera  <b>PROCESO/CUENTA:</b> Cuentas por cobrar</p>			
<p><b>CÁLCULO DEL NIVEL DE RIESGO Y SEGURIDAD</b></p> <p>Calificación Promedio: (Calificación Total/Ponderación Total)*100                  Calificación Promedio: (35/50)*100= <b>70%</b></p>			
<p><b>ESTÁNDARES DE RIESGO</b></p>			
		<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>
Rojo	15% - 50%	Alto	Baja
Naranja	51% - 59%	Moderado alto	Moderado baja
Amarillo	60% - 66%	Moderado	Moderada
Verde	67% 75%	Moderado bajo	Moderada alta
Azul	76% - 95%	Bajo	Alta

Elaborado por: Elena Jaramillo

Los resultados obtenidos arrojan que la cuenta cuentas por cobrar manejada por MAGA Cía. Ltda. presenta un riesgo moderado bajo y confianza moderada alta que llega a 70% según la matriz de riesgo de control propuesta; no existe deficiencia en este control sin embargo se deben tomar medidas correctivas para contrarrestar el riesgo e incrementar la confianza.

Después de detectar el riesgo de control, se establece el riesgo inherente y el riesgo de detección, el primero debe ser mayor y el segundo debe ser menor que el riesgo de control, con el fin de calcular el riesgo de auditoría, a continuación se presenta la matriz y su forma de cálculo de este riesgo:

**Cuadro N° 49: Matriz de riesgo de auditoría**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>	
<b>ÁREA DE ANÁLISIS:</b> Contable – Financiera	
<b>PROCESO/CUENTA:</b> Cuentas por cobrar	
<b>CÁLCULO DEL NIVEL DE RIESGO Y SEGURIDAD</b>	
Riesgo de auditoría: R.I * R.C. * R.D.	
<b>Riesgo de Auditoría= 34%</b>	
<b>ESTÁNDARES DE RIESGO</b>	
10% - 25%	Bajo
26% - 49%	Moderado bajo
50% - 66%	Moderado
67% 75%	Moderado alto
76% - 95%	Alto

Elaborado por: Elena Jaramillo

Este resultado indica que existe un 34% de riesgo de no poder encontrar un error materialmente significativo, tiene un riesgo moderadamente bajo,

sin embargo se deben establecer políticas de mejoramiento y corregir las deficiencias encontradas en el cuestionario de control interno.

Para llevar a cabo el cálculo del riesgo inherente se consideró el 10% más que el riesgo de control.

**Riesgo inherente = 77%**

Por lo tanto es riesgo de detección es:

**Riesgo de detección= 63%**

Una vez realizada la evaluación del riesgo, se procede a la información de deficiencias, debe entregársela a las personas que la necesitan en forma oportuna que les permita llevar a cabo su control y otras responsabilidades.

En base a los resultados obtenidos se debe emitir un informe detallando las situaciones encontradas, este informe se lo debe hacer por fases y por procesos para identificar de mejor manera las deficiencias y tomar las medidas correctivas; se propone el siguiente modelo:

### Cuadro N° 50: Reporte de deficiencias encontradas

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>		
<b>REPORTE DE DEFICIENCIAS ENCONTRADAS</b>		
<b>Proceso/Cuenta:</b> Cuentas por cobrar		
<b>Fecha:</b> 2009-02-03		
<b>Fases</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Comentarios</b>
Ambiente de control	No existen valores éticos que rijan la organización.	
Evaluación de riesgos	No existen objetivos claros y escritos de la organización.	
Actividades de control	No existe políticas administrativas.	
Información y comunicación	No se comunican las deficiencias o decisiones de la administración.	
Monitoreo	No se han tomado medidas correctivas.	

Elaborado por: Elena Jaramillo

Después de aplicar los procedimientos necesarios para corregir las deficiencias encontradas se debe realizar un seguimiento para comparar los resultados anteriores con los actuales y descifrar si las resoluciones tomadas con anterioridad contrarrestaron o mitigaron los riesgos; para efectuar esta relación los datos deberán plasmarse en el siguiente formato:

**Cuadro N° 51: Relación del riesgo anterior y actual**

<b>MAGA Cía. Ltda.</b>			
<b>RELACIÓN RIESGO ANTERIOR Y ACTUAL</b>			
<b>Debilidades año anterior</b>	<b>Debilidades año actual</b>	<b>Medidas correctivas</b>	<b>Comentario</b>
Elaborado por:			
Aprobado por:			

Elaborado por: Elena Jaramillo

## CAPÍTULO 6

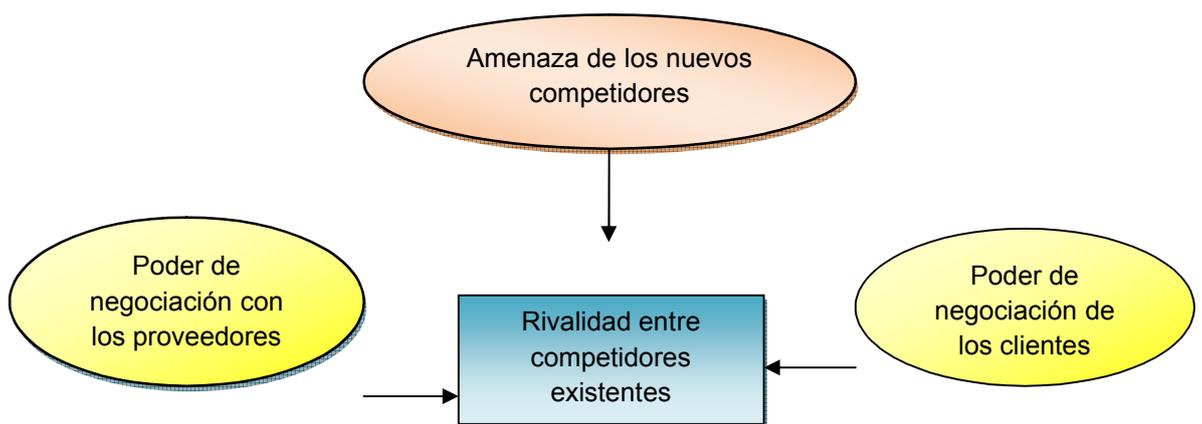
### DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

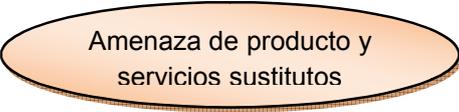
Para una empresa lo primordial es obtener beneficios o rentabilidad sobre la inversión que se realizó, para conseguir este propósito lo conveniente es diseñar estrategias; para el presente trabajo se analizarán las pautas estratégicas, financieras y competitivas que contribuirán para que MAGA Cía. Ltda. tenga mayor posibilidad de éxito y de permanecer en el mercado.

#### 6.1. Análisis estratégico: Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter marcan y generan la competencia dentro de la industria, y se las muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 23: Las cinco fuerzas de Porter





Amenaza de producto y servicios sustitutos

Fuente: Estrategia Competitiva; Michael Porter.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

A continuación se analiza en qué situación se encuentra MAGA Cía. Ltda. frente a estos aspectos:

### **6.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores en una industria siempre trae consigo preocupación, en los últimos años no han ingresado compañías nuevas que se dediquen a la elaboración de productos metalmecánicos especialmente torres y monopolos; prácticamente este mercado es muy limitado por los montos de inversión que se requieren específicamente en maquinaria porque esta debe ser importada; los riesgos de que entren más participantes en una industria dependerán de las actuales circunstancias del negocio; para ello se analizan los siguientes puntos conocidas como barreras de entrada:

#### **a. Economías de Escala**

Las economías de escala implican reducciones en el costo medio de producción, a medida que se incrementa el volumen de ésta; permiten la disminución de precios cuando se incorpora nueva tecnología y las empresas crecen.

El sector metalmecánico necesariamente para su producción requiere tecnología de punta, disponer de esta maquinaria ayuda a optimizar

recursos humanos, económicos y de tiempo; humanos porque se requiere menos mano de obra por lo tanto existe reducción en el costo de ventas y tiempo porque sin duda alguna la tecnología contribuye a la aceleración del proceso de fabricación, como ocurre en MAGA Cía. Ltda.; la compañía dispone de maquinaria de punta como es la denominada CNC (cortadora de ángulos), este elevado porcentaje de inversión implica ya una barrera porque no todas las empresas se encuentran en posibilidades de cubrir este rubro, debido a esto los inversionistas recurren a otro tipo de negocio.

#### **b. Diferenciación de Productos.**

La diferenciación de productos radica en la confianza y lealtad de los consumidores ante una empresa.

La compañía se ha hecho acreedora al premio internacional The Bizz Awards 2008 como se mencionó en el capítulo 1; esta identificación ha favorecido para que los clientes acudan directamente a la compañía para recibir el servicio, siendo esta su diferenciación; sin embargo debido al tipo y tamaño del proyecto el proceso inicia con el concurso de licitación, los interesados analizan costos y demás políticas propuestas para seleccionar la más adecuada; en la mayoría de los casos la compañía ha resultado favorecida por los parámetros que ofrecen y por la calidad de servicio otorgado anteriormente.

#### **c. Necesidades de Capital.**

Los recursos financieros son muy importantes y claves para impedir el ingreso a un negocio; valorar este negocio por el volumen de ventas como

otras industrias no sería lo acertado porque no todos los días se requiere una torre o radio base para celular, entonces se lo evaluaría por montos, el precio sobrepasa los \$50.000,00, por lo tanto los costos de producción son elevados; esto implica que el empresario que desee ingresar a este sector debe contar con la liquidez y solvencia necesarias para cubrir las distintas obligaciones a corto y plazo respectivamente.

#### **d. Acceso a los canales de distribución.**

Este punto en esta industria no representa mayor inconveniente porque el canal de distribución es directo; debido a la complejidad y tamaño del producto el cliente se encarga de contratar una empresa para que realice el montaje del producto metalmecánico pero MAGA Cía. Ltda. entrega el producto en el sitio y fecha acordada en el contrato; el costo de este servicio ya consta en el precio del producto y lo efectúan con la colaboración y compañía de un representante de la compañía, otro del cliente y personal legal si es el caso.

#### **e. Barreras gubernamentales**

Las principales barreras son las arancelarias en el caso de las importaciones, ya que el material para la fabricación de los productos obligadamente debe ser adquirido en otros países; sin dejar a un lado los permisos que se deben tramitar en cada una de las ciudades que se pretenden ubicar dichos bienes.

Una amenaza muy empírica en el caso montaje en pueblos indígenas es la incomprensión de los mismos, es tanta la necesidad que en varias ocasiones se ha recurrido a fuerza judicial para poder llevar a cabo el proceso.

### **6.1.2.La rivalidad entre los competidores**

En productos metalmecánicos propiamente en torres radio bases para celulares y molopolos se nota un mercado en forma de oligopolio formado por MAGA Cía. Ltda., RHELEC, JIMEX S.A.; la competencia ha obligado a la empresa a ofrecer mejores productos y un valor agregado, incursionar en nuevos proyectos como la fabricación de puentes peatonales; a pesar de la competencia es preciso aclarar que entre las tres empresas mencionadas anteriormente complementan el servicio que los clientes como Telefónica y Porta requiere, servicios como montaje porque no todas disponen de esta alternativa, entonces buscan la competencia para satisfacer 100% el servicio.

### **6.1.3.Poder de negociación de los proveedores**

MAGA Cía. Ltda. tiene dependencia tecnológica y de materia prima, debido a la ausencia de proveedores directos en el país la compañía se ha visto en la necesidad de recurrir a intermediarios para adquirir el material y maquinaria para la construcción a través de importaciones, lo indicado sería que la compañía acceda a las importaciones directamente pues las cantidades que se requieren para la elaboración de estos productos son significativas, esto le va a proporcionar un alto poder de negociación.

### **6.1.4.Poder de negociación de los clientes**

Hoy en los clientes tienen poder, los clientes de MAGA Cía. Ltda. son potenciales como empresas privadas, organismos públicos, sus clientes tienen poder de negociación, solicitan presupuestos a varias compañías,

abonándose a la compañía que presente mejores ofertas; efectivamente este es el mecanismo en el trabaja la compañía, debido a los montos tan elevados que se manejan en estos proyectos los clientes buscan descuentos y mejores servicios, factores muy importantes que la compañía debe analizar y manejarlos adecuadamente.

### **6.1.5.Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La existencia de productos sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, sin embargo en esta rama los productos que pueden suplir esta necesidad son mínimos.

En el caso de la torres radio base para celulares su sustituto es el monopolio, producto que también elabora MAGA Cía. Ltda., por lo tanto en este aspecto no existe mayor preocupación; en cuanto al material sustituto para su fabricación puede ser el aluminio pero es muy débil para la función que desempeñan estos productos.

En cuanto a puentes peatonales que es el nuevo proyecto en el que se enfoca la compañía, el sustituto es el paso subterráneo, sin embargo en las ciudades grandes no se opta siempre por este servicio ya que éste puede ser medio para que la delincuencia se haga presente.

Para estructuras metálicas para casas y edificios los productos sustitutos son caña de guagua, bambú y todo tipo de maderas para la construcción, a pesar del tiempo la costumbre de fabricar las casas con este tipo de material no se ha perdido especialmente en hogares residentes en la

región costa por el clima en el que se desenvuelven, y en familias limitadas de recursos para poder adquirir material metálico; a pesar de esto la construcción de viviendas con este tipo de material se encuentra en auge y cada vez va tomando mayor fuerza.

## **6.2. Definición de estrategias a largo plazo**

Lo primero que se debe entender es lo que significa estrategia, en términos sencillos la estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar; es liderar las ideas.

### **6.2.1. Estrategias financieras**

Las estrategias financieras claves para obtener resultados positivos son aquellas que permiten diagnosticar y evaluar la situación financiera de la compañía; estas estrategias se analizaron en el capítulo 3 y 4 con análisis financiero que comprende análisis horizontal, vertical, razones financieras; y, presupuestos de venta, compra de materia prima, mano de obra, CIF, gastos, complementándolos con los estados financieros proyectados respectivamente.

Además de las estrategias citadas en los capítulos antes mencionados, se propone llevar a cabo estrategias financieras adicionales con las que la compañía puede alcanzar un adecuado nivel de riesgo (no existe confianza 100%, por lo tanto siempre existirá riesgo), un incremento de su rendimiento y por supuesto una eficaz y eficiente gestión económica y financiera.

Por lo tanto, el objetivo general es diseñar estrategias financieras en la compañía MAGA Cía. Ltda., que propongan variantes de posible solución a los problemas existentes.

Para poder diseñar las pautas de mejoramiento la empresa debe tener bien definida su estrategia a nivel corporativo, con sus objetivos bien determinados y por consiguiente las áreas o departamentos que conforman la compañía; MAGA Cía. Ltda. no dispone de dicha estrategia, en estas circunstancias se propone que la estrategia sea “**mantener un adecuado control de la finanzas**”; los objetivos para cumplir este propósito serían los siguientes:

- Incrementar la Eficiencia y Eficacia de la empresa con mayor gestión económica.
- Alcanzar un excelente control de los recursos financieros de la compañía.

Después de establecerse estas pautas, es preciso realizar un análisis para comprobar el cumplimiento o no de los mismos.

Aun sin tener definida la estrategia propuesta, la compañía no ha alcanzado la eficiencia y eficacia en sus operaciones financieras, tomando en cuenta estos resultados lo lógico es realizar un análisis financiero como lo demuestran los cuadros N° 4 al N° 11 en el capítulo 3.

Considerando la evaluación y tomando en cuenta el análisis correspondiente, se prevé las siguientes opciones por cuenta para contrarrestar riesgos y mejorar la gestión financiera de la empresa; así:

- **Punto crítico** : Contabilidad

- **Objetivo Estratégico:** Lograr que la contabilidad refleje los hechos económicos de forma veraz y oportuna de acuerdo con los principios generalmente aceptados.

- **Criterio de Medidas:** (Propuestas para el año 2009)

1. Se garantiza con la entrega de los estados financieros la certificación del 100% de las cuentas reales.
2. Se justifican el 100% de las transacciones que afectan las cuentas nominales en los Estados Financieros.

- **Estrategia Específica**: Diseñar un sistema de depuración, asesoramiento y control sistemático a todos la información contable de la compañía.

- **Punto Crítico:** Estructura del departamento financiero

Como se mencionó en el capítulo 2 en la situación financiera de la empresa, durante el año 2008 se realizó la reingeniería contable de las transacciones efectuadas en el año 2007; en vista de este inconveniente y para evitar futuros problemas similares se propone la siguiente alternativa:

- **Objetivo Estratégico:** alcanzar un eficiente desempeño en el área financiera a través de la incorporación de personal capacitado para que pueda llevar a cabo los registros contables de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y demás normativa contable.

- **Criterio de Medidas:** (Propuestas para el año 2009)

1. Incorporación del profesional
2. Manejo eficiente de los programas contables mediante capacitación permanente a los empleados.

- **Estrategia Específica:** Reestructurar el área financiera de la empresa, con personal altamente competente, que administre, analice y controle las finanzas de la compañía.

- **Punto Crítico:** Planificación Financiera

En los actuales momentos la compañía no dispone de planificación financiera, por lo que ha dificultado la utilización de los recursos de

manera adecuada; para emplear el dinero óptimamente se propone aplicar lo siguiente:

- **Objetivo Estratégico:** Garantizar que las finanzas actúen como eje del desarrollo de las actividades productivas de MAGA Cía. Ltda.

- **Criterio de Medidas:** (Propuestas para el año 2009)

1. Se controla el efectivo a través del flujo de caja.
2. Existe control de los recursos que dispone la empresa y el uso que se les da a los mismos

- **Estrategia Específica:** Elaborar los presupuestos necesarios para llevar a cabalidad las operaciones de la compañía, optimizando recursos y priorizándolos, como los que se efectuaron en el capítulo 4.

- **Punto Crítico:** Período de cobros

Aunque no existe una política definida, la compañía dispone que hasta 30 días se le puede conceder al cliente para la cancelación de la deuda, sin embargo de acuerdo al análisis respectivo no se cumple

esta política, los datos arrojan que realmente son 283 días en el año 2008, de acuerdo a esto se conviene lo siguiente:

- **Objetivo Estratégico:** Garantizar un efectivo nivel de cobros para que no afecten la estabilidad financiera de la empresa.
  
- **Criterio de Medidas:** (Propuestas para el año 2009)
  1. Se otorga créditos a los clientes efectuando un análisis minucioso de los mismos.
  2. No Existe período de cobros mayor a 30 días como manifiesta la política.
  
- **Estrategia Específica:** Mantener controles permanentes y monitoreo a los clientes que registran crédito con la compañía, mediante mecanismos como:
  1. Efectuar una adecuada negociación con las estipulaciones correspondientes y necesarias en los contratos.
  2. Visitas empresariales si no existe respuesta a llamadas telefónicas.
  3. Tomar medidas judiciales en caso de no que los clientes no acudan a los llamados de atención para el pago.

## **6.2.2.Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas son un proceso continuo que permite que toda la organización se irrigue con él, ya que es conocido por todos los miembros vinculados a la empresa y permite interpretar la necesidad de emprender acciones en un mercado tan dinámico; en ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia; debe seleccionar la adecuada para alcanzar los resultados esperados, en este caso incursionar en el mercado internacional.

Como se mencionó en el capítulo 1 la visión de MAGA Cía. Ltda. es:

A finales del 2010 MAGA Cía. Ltda. estará considerada nacionalmente dentro de los principales proveedores de estructuras metálicas en general, y, específicamente para telecomunicaciones, incursionar en el mercado internacional y diversificar para entrar en nuevos mercados y adaptarse a las necesidades y requerimientos exigentes y cambiantes de sus clientes .

Para poder alcanzar esta visión se propone que se lleven a cabo y consideren las siguientes estrategias que se detallan a continuación.

### **6.2.2.1. Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único; cuando se emplea esta estrategia la recompensa es un precio superior por la exclusividad que presenta el producto.

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

En los actuales momentos la compañía la diferenciación que tiene la empresa es el premio The Bizz Awards 2008, no se podría llevar a cabo esta estrategia por la metodología para la adjudicación de contratos, todos los requerimientos son de acuerdo a preferencias del cliente, la competencia ha puesto mucha atención en la forma de promocionar el producto, es por esto que el precio final del producto es más elevado.

Los principales riesgos de efectuar esta estrategia son:

- Los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado, y por ende el producto no se expondría como la compañía desea, lo que ocasionaría pérdidas en el ejercicio económico.
- Los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; para contrarrestar esto la compañía debe encontrar fuentes exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

### **6.2.2.2. Estrategia de enfoque o concentración**

Este tipo de estrategias se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.<sup>39</sup>

El mercado de la compañía es el sector metalmecánico; no tiene un mercado objetivo porque la empresa está lista y dispuesta a participar de nuevos proyectos o productos; sin embargo el fuerte de la entidad es la fabricación de torres radio bases para celulares y monopolos; lamentablemente, estos, no son productos comestibles o de uso normal para las actividades humanas, son instrumentos que no se producen todos los días del año y se fabrican de acuerdo a las estrategias competitivas planificadas por las operadoras de telefonía celular.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están:

- La posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o;
- Que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

---

<sup>39</sup> PORTER, Michael: Estrategia Competitiva, primera edición (revisada), 2006, Editorial Continental, Pág. 55.

### 6.2.2.3. Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial; implica emplear costos bajos pero sin descuidar la calidad del producto o bien que la empresa oferta; esta estrategia permite tener una mejor negociación con los clientes; los siguientes aspectos son los que forman parte de esta estrategia:

- **Actualización tecnológica:** Esta característica es muy importante en empresas productivas, la tecnología va de la mano con el proceso de fabricación, repercute positivamente en los costos de mano de obra, consumo de materias primas y uso de energía.

Esta particularidad la compañía no la ha dejado de lado, ha puesto énfasis en la adquisición de la maquinaria necesaria para acelerar la producción y evitar desperdicios; en el año 2008 han adquirido bienes de capital llamados CNC en \$240.000,00 y Cisalla (cortadora de ángulos) en \$80.000,00; como consecuencia de ello la administración eliminó personal en el área de producción es decir mano de obra; la maquinaria es automatizada y por lo tanto los desperdicios no existen ya que únicamente fabrica lo que se le ordena a través de una tabla de control.

- **Planificación de inventarios:** La planificación apropiada de los inventarios de productos terminados incide en los costos de ventas, a través de esto se tiene conocimiento de cuándo (tiene relación con los volúmenes de producción exigidos para cumplir el plan o presupuesto

de ventas), cuánto producir (periodicidad del trabajo fabril o productivo) y cuánto tener.

Debido al tipo de producto que elabora MAGA Cía. Ltda. y a la necesidad del mismo no existe inventario de productos terminados, sin embargo se encuentra determinada la necesidad de producción en el capítulo 4 en la elaboración de presupuestos, esta técnica evita el despilfarro y producción excesiva o no requerida.

- **Distribución funcional de la planta:** Este aspecto juega un papel preponderante en la etapa de producción; el diseño funcional de la planta donde serán ubicados los equipos o maquinaria ayuda a disminuir el tiempo de recorrido para adquirir los materiales y evita el doble trabajo de los operarios.

La distribución de la planta en la compañía no es tan acertada debido al poco espacio que gozan en los actuales momentos; el tamaño de los equipos y su ubicación no permiten ahorrar tiempo y la interrupción de la labor cada vez se hace más severa por la incomodidad que existe para ubicar la materia prima; tomando en cuenta estos aspectos se sugiere:

- Ampliar la planta de producción.
- Levantar material que esté en desuso y ocasione interrupción en el traslado de materiales y más recursos.

- **Sistematización de labores administrativas:** contar con un programa donde registrar las actividades diarias disminuye la pérdida de tiempo al buscar aspectos o documentos importantes; llevarlos manualmente puede ocasionar en algunas situaciones pérdidas de información imposible de recuperar porque no se dispone de respaldos.

Actualmente la compañía dispone de un programa para administrativos - contables y otro para producción, sin embargo se sugiere que el sistema sea manejado por módulos y cada módulo tenga su responsable para evitar duplicidad de registros e información irreal.

- **Capacitación permanente:** La capacitación al personal es un punto clave para obtener mejores resultados en la compañía; la formación y cimentación de conocimientos ayuda a evitar horas ociosas, desperdicios, procesos y actividades mal desarrolladas.

En el último año la capacitación en la compañía ha incrementado quizás no en un 100% pero poco a poco han ayudado a que sus empleados se desempeñen de mejor manera en sus funciones; esta estrategia de capacitación sin duda alguna es una inversión con buenos resultados a futuro, si el personal es más preparado el servicio y el producto será mucho mejor.

Entre los principales riesgos de aplicar el liderazgo en costos son:

- Los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general;
- Los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Desde mi punto de vista y de acuerdo al análisis realizado, la estrategia que le conviene aplicar y desarrollar a MAGA Cía. Ltda. es Liderazgo en costos, cumple muchos de los requerimientos pero no puede descuidar los aspectos que son estrictamente necesarios para aplicarla ; no resultaría conveniente aplicar la estrategia de enfoque porque la compañía no puede penetrarse en un solo segmento por el tipo de servicio que ofrece, no sería lógico que únicamente cubra el segmento de telecomunicaciones sabiendo que la empresa puede envolver el sector de la construcción en área metalmecánica; y tampoco estrategia de diferenciación ya que debido al material que se maneja no se puede diseñar un valor agregado que el cliente lo diferencie de la competencia.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

MAGA Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de productos metalmecánicos, desde sus inicios hasta el presente se ha especializado en la fabricación de torres radio bases para telefonía celular y monopolos, entregando sus productos en las diferentes regiones del país; ha demostrado liderazgo, sistemas de gestión, calidad en los productos y/o servicios, innovación, creatividad y apoyo social; después de efectuar el análisis pertinente en el presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. MAGA Cía. Ltda. se ve afectada por variables macro y micro que de una u otra manera repercuten en sus decisiones empresariales y situación financiera; una de las variables más importantes en el ambiente macro es la inflación (en el 2008 fue 8.83%), ya que repercute directamente en los costos de producción; la variable tecnológica en este sector es una herramienta imprescindible para alcanzar la excelencia en el producto, en la actualidad la compañía dispone de tecnología de punta con la que opera diariamente, entre las principales CNC(cortadora de ángulos) y cizalla (cortadora de planchas de metal), el principal problema en este aspecto es que la maquinaria únicamente se la puede adquirir en el exterior y lógicamente influye mucho en las economías de escala y la calidad del producto que MAGA Cía. Ltda. ofrece; es trascendental también la

variable político legal, en este sentido el apoyo que brinde el actual Gobierno al sector metalmeccánico repercutirá en el progreso o no de las empresas que conforman este gremio, en el año 2008 el Gobierno ha realizó una inversión pública en la que las empresas metalmeccánicas han formado parte, una de ellas MAGA Cía. Ltda. esta prioridad a empresa ecuatorianas es la que contribuye al desarrollo personal y empresarial, a que cada empresa sea más competitiva y enfrente los retos que aspectos internos y externos presentan día con día; es decir las variables macroeconómicas pueden afectar las operaciones de la empresa ya que no se puede controlar el comportamiento de estos agentes externos, afectando directamente en los costos de operación.

2. Al analizar las variables del microambiente se obtuvo información que 19.200 empresas conforman la industria metalmeccánica en el año 2008 y es uno de los sectores más importantes en la economía nacional, su aporte al PIB manufacturero es de 19.3% y al PIB nacional de 3.1%, tiene una importancia notable en el desenvolvimiento de otras industrias que se suministran de ella como son la construcción de electrodomésticos, automóviles, maquinaria en general, construcción de edificios, y otras numerosas industrias fundamentales para la producción de bienes y servicios; todas estas industrias obligan a que el sector metalmeccánico se desarrolle aun más y sea capaz de abastecer las necesidades metalmeccánicas a todos los sectores, para conseguir este objetivo es necesario contar con proveedores potenciales que sean capaces de brindar la mejor materia prima para fabricar un producto de calidad y así los clientes adquieran un producto de prima, en el ambiente en el que se desenvuelve MAGA Cía. Ltda. los proveedores y clientes tienen un gran poder de negociación, estos últimos establecen los estándares

que desean y formas en las que debe realizarse el producto final, por lo tanto si la compañía cumple con los requisitos y es capaz de ejecutarlos con calidad, el cliente adjudica el contrato; en definitiva el incremento de empresas en este sector ha sido considerable, esto puede perjudicar a la empresa no solamente por la aparición de un nuevo competidor sino también por la guerra de precios con la que puede ingresar el mismo.

3. Existen tres empresas que lideran el mercado en la elaboración de torres radio bases para telefonía celular, MAGA Cía. Ltda., JIMEX S.A. y RHELEC Cía. Ltda. con el 27% de participación cada una según datos proporcionados por la administración de la compañía, por lo tanto, la compañía se encuentra en igualdad de condiciones para competir en la elaboración de cualquier tipo de producto metalmecánico, pero la compañía debe ser más competitiva para sobrepasar el porcentaje de participación de mercado actual que presenta para ser líder en este sector.
  
4. Al efectuar el análisis financiero a MAGA Cía. Ltda. se encontró que la cartera de crédito del 2004 al 2008 fue de \$ 2.565,57 a \$ 1.275.251,07 respectivamente, lo que significa que el nivel de producción incrementó y por ende la rentabilidad, algo muy positivo para la empresa porque de esta manera puede cubrir todos los costos que se presentan; su endeudamiento a largo plazo llegó a \$0,00 en el año 2008; con los datos mencionados anteriormente se ratifica que la utilidad de la compañía ha ido incrementado año tras año, en el 2007 apenas fue de \$ 118.188,21 hasta llegar a \$1.238.817,80 en el año 2008, y representó el 36,27% respecto a las ventas en este último año,

todos estos aspectos muestran que el desempeño de la empresa ha mejorado alcanzando la eficiencia y reducción de costos de producción.

5. Las razones financieras son un instrumento de mucha utilidad para tomar decisiones empresariales, el índice de liquidez muestra que la compañía tiene exceso de liquidez, en el año 2008 disponía de \$ 4,29 para cubrir cada dólar de obligación a corto plazo, siendo el indicador óptimo \$ 2,5; en la misma situación se encuentra el índice de prueba ácida; en cuanto a las razones de endeudamiento la compañía se encuentra en una excelente situación, prácticamente su financiamiento con agentes externos ha sido mínimo, siendo en el 2008 apenas 22,73% de endeudamiento total, lo que indica que los administradores de la empresa han utilizado eficientemente los recursos; las razones de actividad lamentablemente no son tan satisfactorias, ya que el plazo promedio de cuentas por cobrar en el año 2008 fue de 283 días, mientras que la política de la empresa es conceder hasta 30 días de crédito, sin duda alguna no existe un control en esta cuenta y por lo tanto el plazo promedio de cuentas por pagar se ve afectado ya que al no recuperar cartera en el plazo establecido no se puede cancelar inmediatamente a los proveedores, 318 días son los que la empresa emplea para el pago, siendo 60 en los que debería realizar el desembolso, mientras que la competencia según estos índices tiene mejor recuperación de cartera y pago a proveedores; en lo referente a las razones de rentabilidad, la utilidad neta respecto a las ventas en el año 2007 llegó apenas a 6,03%, y en el 2008 incrementó a 36,27%, aumento muy significativo para la compañía, la competencia en menor porcentaje alcanza 29,10%; estas razones financieras muestran que la

empresa tiene dinero ocioso y no existe un adecuado control de cobros lo que impide cumplir con las obligaciones a los proveedores oportunamente.

6. MAGA Cía. Ltda. no dispone de un marco normativo que rijan, regule, avale y garantice el adecuado manejo de las cuentas por cobrar, pagar e inventarios, esto representa una desventaja ya que al no contar con registros y respaldos de las operaciones que se efectúan diariamente no se puede realizar un control y mucho menos realizar análisis sobre la evolución de cada una de estas cuentas, su comportamiento, y lógicamente tampoco se pudiera dar seguimiento a las mismas; disponer de una adecuada normativa interna contribuye al mejor desenvolvimiento de las actividades empresariales ya que este manual identificaría los responsables de cada proceso.

7. Maldonado García "MAGA" Cía. Ltda. no dispone de procedimientos de control interno, aspecto muy negativo que puede traer consigo inconvenientes muy graves para la compañía; el control interno busca localizar las deficiencias de la organización e implementar acciones para contrarrestarlas con el único fin de obtener un mejoramiento continuo y permanente; no contar con este mecanismo puede ocasionarle a la empresa grandes pérdidas no solo financieras sino también materiales por el desperdicio que puede producirse, por el mal manejo de los procesos y por emplear recursos innecesarios para la empresa, el control interno es una herramienta muy importante porque brinda pautas para corregir errores y alcanzar un nivel de confianza alto, si bien es cierto no se llegará a diagnosticar y tener una confianza excelente es decir 100% porque no existe 0% de riesgo, pero se obtendrá mejores resultados después de implantar las medidas que pertinentemente la gerencia crea convenientes.

## **7.2. Recomendaciones**

- 1.** Realizar un análisis macro y micro cada año para evaluar las condiciones a las que se enfrenta la compañía, el análisis macro permitirá identificar que variable económica, social o política impide el mejor desenvolvimiento de la economía, este análisis no permitirá tener o realizar un pronóstico pero si ayudará a tomar medidas preventivas, el análisis micro conseguirá que la compañía identifique puntos positivos y negativos en su sector, e internamente convertir las debilidades en fortalezas mediante la aplicación de un plan estratégico elaborado y ejecutado por el departamento de Gestión de la calidad en el presente año, esta actividad está dentro de sus funciones, el plan estratégico no se elaboró en el presente trabajo pero se sugiere elaborarlo.
  
- 2.** Utilizar la metodología de análisis financiero horizontal, vertical y razones financieras a los principales estados financieros elaborado en el capítulo 3, para identificar la evolución y el comportamiento de las cuentas en los períodos de análisis, además del nivel de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para que puedan determinar la situación financiera que atraviesa MAGA Cía. Ltda. , el departamento financiero – contable será el encargado de aplicar este procedimiento.

- 3.** Aplicar la propuesta para la administración del capital de trabajo para tener un mejor control de cuentas por cobrar, pagar y activo fijo, el departamento encargado de implantar el modelo será el financiero conjuntamente con los jefes departamentales de la organización, se sugiere que estas medidas se apliquen inmediatamente para disminuir los riesgos existentes como el desperdicio y despilfarro de recursos; además.
  
- 4.** Implementar la propuesta de presupuesto maestro, que comprende presupuesto de ventas, compras, mano de obra directa, CIF, Presupuesto de Caja, y los Estados Financieros Pro-forma, los mismos que se elaboraron en el capítulo 4 (cuadros N°17 al 36), se sugiere que los presupuestos sean efectuados semestralmente porque las ventas en la empresa son atípicas, esta actividad la deben efectuar los jefes departamentales transmitiendo las necesidades de cada una de sus secciones con el fin de satisfacerlas de la mejor manera posible.
  
- 5.** Adoptar la propuesta de análisis estratégico mediante el estudio de las Cinco fuerzas de Porter que comprende, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores, esto, para determinar el

comportamiento del sector y las repercusiones que pueden ocasionar a MAGA Cía. Ltda, tanto positiva como negativamente.

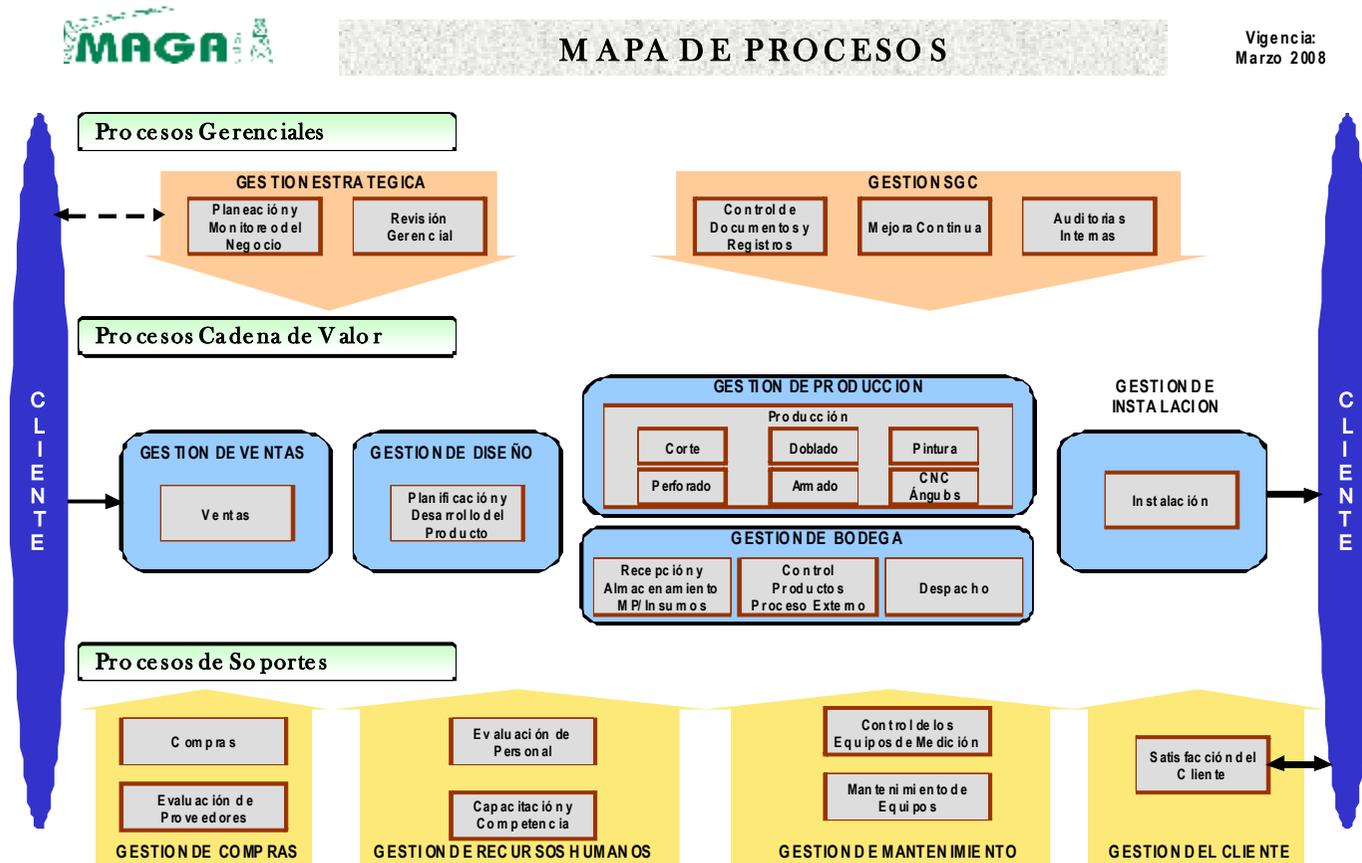
6. Implementar el método propuesto de cuestionarios de control interno para salvaguardar los activos de la empresa, esta metodología consiste en formular una serie de preguntas sobre actividades que se realizan en el área de estudio objeto de control, ponderarlas y calificarlas, este control lo debe efectuar Auditoría interna o el departamento que haga estas funciones, lo conveniente es efectuarlo cada año para identificar cuál es el riesgo de control que presenta la empresa en sus procesos o áreas; esto ayudará a conseguir un mejoramiento continuo y corregir las falencias existentes; es imprescindible que el resultado sea conocido por todos los miembros de la organización para afianzar lazos de ayuda, competitividad y lealtad.
  
7. La empresa debe trabajar con la estrategia de liderazgo en costos para alcanzar la eficiencia, MAGA Cía. Ltda. dispone de tecnología de punta, personal idóneo y sistematización de labores administrativas, requisitos para poder implementar esta estrategia, con la eficiencia que se puede obtener al aplicar esta estrategia la compañía podrá conseguir su visión a 2010 que es exportar sus productos; el diseño de esta destreza le corresponde al departamento de Gestión de Calidad, sin embargo su aplicación está ligada directamente con las decisiones que tomen sus administradores

8. Finalmente, hago énfasis en la adopción, aplicación e implementación de los modelos y estrategias propuestas conforme a los procedimientos establecidos en el presente trabajo, esta herramienta administrativa – financiera permitirá que la compañía alcance la eficiencia y por ende la productividad, proporcionando un mejor ambiente laboral y adecuado desarrollo de las actividades que realizan los funcionarios de MAGA Cía. Ltda., estableciendo mayor control a los recursos y seguimiento a los resultados que la compañía presenta, alcanzando así el objetivo principal de este trabajo que implica el mejoramiento del desempeño financiero con calidad, eficiencia, eficacia, economía, y ética en las actividades, orientadas a conseguir una mejor rentabilidad de la empresa.

# ANEXOS

## CAPÍTULO 2

### ANEXO A: Mapa de Procesos



## ANEXO B: IMAGEN CORPORATIVA DE MAGA Cía. Ltda.

**MAGA** Cía. Ltda.

**“La estructura de tus proyectos”**

Una empresa metalmecánica de excelencia en productos y servicios para telecomunicaciones, electricidad y construcción.

Torres  
Miniretales  
Monopólos  
Estructuras

Telefonos: (593-2) 2341 266 / 2346 422 • Movil: (593-9) 9 8406 33  
Fax: (593-2) 2346 436 • E-mail: gonzalo@maga.com.ec  
Pag web: www.maga.com.ec • Quito - Ecuador

Logo of the Ecuadorian Chamber of Commerce and Industry (Caja Costera del Ecuador)

Fuente: MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## CAPÍTULO 4

### ANEXO C: Proyección de la oferta torres (2009-2013)

Años	X	Y	X.Y.	X <sup>2</sup>
2002	-3	22	-66	9
2003	-2	16	-32	4
2004	-1	15	-15	1
2005	0	31	0	0
2006	1	34	34	1
2007	2	42	84	4
2008	3	49	147	9
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>209</b>	<b>152</b>	<b>28</b>

Fuente: Datos históricos MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

$$\Sigma y/n = a$$

$$\Sigma xy / \Sigma x^2 = b$$

n=	7
a=	29,86
b=	5,43
<b>Y2009=</b>	52
<b>Y2010=</b>	57
<b>Y2011=</b>	62
<b>Y2012=</b>	68
<b>Y2013=</b>	73

**ANEXO D: Proyección de la oferta Monopolos (2009-2013)**

<b>Años</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>X.Y.</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
2002	-3	22	-66	9
2003	-2	16	-32	4
2004	-1	20	-20	1
2005	0	31	0	0
2006	1	35	35	1
2007	2	38	76	4
2008	3	35	105	9
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>197</b>	<b>98</b>	<b>28</b>

Fuente: Datos históricos MAGA Cía. Ltda.  
Elaborado por: Elena Jaramillo

<b>n=</b>	7
<b>a=</b>	28,14
<b>b=</b>	3,50
<b>Y2009=</b>	42
<b>Y2010=</b>	46
<b>Y2011=</b>	49
<b>Y2012=</b>	53
<b>Y2013=</b>	56

## CAPÍTULO 5

### ANEXO E: Identificación de procesos para MAGA Cía. Ltda.

ÁREA DE TRABAJO	MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Presidencia	Administración del desarrollo de la empresa	- Planificar gestión estratégica	- Planificación estratégica
		- Toma de decisiones	- Revisión de informes para tomar decisiones. - Aprobar o rechazar políticas, estrategias o proyectos.
Gerencia	Gestionar ambiente laboral	- Gestionar	- Coordinar la planificación de proyectos en función de las especificaciones y requisitos de los clientes. - Buscar la información necesaria para el concurso de licitaciones para nuevos proyectos.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que se cumpla la política de calidad que dispone la empresa..</li> </ul>
Gestión de calidad	Elaboración y mantenimiento de gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de los sistemas de calidad vigentes en la empresa.</li> </ul>
Secretaría General	Atención, Recepción y distribución de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender requerimientos de los diferentes departamentos de la empresa.</li> <li>- Recibir a los clientes que acuden a la empresa y proporcionar la información necesaria</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar información y documentación de las áreas de trabajo.</li> <li>- Redactar informes y comunicaciones.</li> <li>- Receptar toda la correspondencia, clasificarla, distribuirla y archivarla</li> </ul>

			<p>de manera oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar y mantener actualizado el directorio</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer llegar la documentación a la persona o área de trabajo correspondiente.</li> </ul>
Informática	Gestión y mantenimiento de equipos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de equipos informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el estado de los equipos informáticos.</li> <li>- Desinfectar equipos.</li> <li>- Diseñar y actualizar programas informáticos que requiera el proyecto, tales como página</li> </ul>
Producción	Diseño y Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y desarrollar productos nuevos de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> <li>- Dirigir las obras y proyectos a realizarse.</li> </ul>

		- Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar el material respectivo para la construcción o elaboración del proyecto.</li> <li>- Armar el producto y/o instalarlo; cumpliendo con las instrucciones dadas por el Encargado de la Obra</li> </ul>
	Construcciones e Instalaciones	- Obra civil	- Planificar los subproyectos (sitios) de acuerdo a los requisitos definidos por el cliente.
		- Montaje	- Instalación de los proyectos en el sitio correspondiente.
		- Obra eléctrica	- Realizar la obra eléctrica de los proyectos finalizados.
		- Bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la disponibilidad de materias primas y materiales para producir y/o despachar.</li> <li>- Registrar las entradas y salidas de los productos/materiales y mantenerlos actualizados.</li> </ul>

	Logística	- Despacho	- Efectuar los despachos de productos en las Bodegas de los Clientes y/o en el sitio; en el tiempo requerido.
		- Mantenimiento	- Garantizar la disponibilidad de maquinarias al área de planta; mediante un mantenimiento preventivo y/o correctivo
Administrativo	Administrativo	- Provisión de personal	- Reclutamiento, selección e inducción del personal.
		- Desarrollo de personal	- Evaluación del desempeño. - Capacitación y control del personal.
		- Bienestar de personal	- Seguridad, Higiene y Prestaciones.
		- Contabilidad	- Administrar y supervisar el manejo de fondos de la compañía. - Registro de transacciones. - Elaboración de estados financieros. - Supervisar y mantener actualizada

			la contabilidad.
	Financiero	- Presupuestación	- Elaboración de presupuesto maestro. - Seguimiento y control presupuestario.

## ANEXO F: Cuestionarios de control interno

### Sistema de Control de Cuentas por Pagar

La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar, para el efecto es conveniente realizarse los siguientes cuestionamientos:

#### Cuestionario de C.I. N° 2: Cuentas por pagar

Preguntas	Ponderación	Calificación
1. ¿Se realiza el registro de los pagos una vez entregada la mercadería conjuntamente con la factura respectiva?		
2. ¿Se necesita autorización escrita para efectuar todas las compras?		
3. ¿El departamento de contabilidad comprueba que las cantidades, precios, condiciones de pagos y descuentos sean correctos cotejando con los pedidos, informes de recepción y facturas?		

4. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de cuentas por pagar?		
5. ¿Se tienen auxiliares por cada proveedor o un sistema que arroje información suficiente para una mejor administración?		
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Control Interno  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### **Sistema de Control de Financiamiento**

Es imprescindible mantener un control del financiamiento de la empresa, para el efecto se realizan las siguientes interrogantes:

#### **Cuestionario de C.I. N° 3: Financiamiento**

<b>Preguntas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
1. ¿Existe un control adecuado sobre la documentación recibida de las instituciones financieras?		
2. ¿Cuándo se reciben los estados de cuenta de las IFI'S, los saldos y movimientos se concilian con los registros de la empresa?		
3. ¿Todos los financiamientos a corto plazo se encuentran debidamente autorizados?		

4. ¿Se tienen auxiliares para cada Institución de Crédito?		
5. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de las cuentas de préstamos?		
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Control Interno  
Elaborado por: Elena Jaramillo

### **Sistema de Control de Activos Fijos**

Es de vital importancia que la compañía y sus administradores realicen un seguimiento y control para salvaguardar los activos y el patrimonio de los socios; para conseguir estos objetivos se propone el siguiente cuestionario de control interno.

### **Cuestionario de C.I. N° 4: Activos fijos**

<b>Preguntas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calific.</b>
1. ¿Las adquisiciones de activos fijos se realizan conforme a un plan o presupuesto anual?		
2. ¿En inversiones importantes se realizan estudios de factibilidad antes de realizar una inversión?		
3. ¿Se revisan los bienes recibidos por los departamentos que van a ser responsables de su uso?		
4. ¿Los títulos de propiedad, contrato, etc. Que amparan la propiedad de los bienes están		

debidamente archivados y protegidos físicamente contra eventualidades como robo o siniestros?		
5. ¿Se tiene política para asegurar los activos fijos contra incendios u otros?		
6. ¿Se realizan inventarios durante el año para verificar la existencia y estado de conservación de los bienes?		
7. ¿Se realizan las depreciaciones de los bienes? De ser así se utiliza el método más adecuado de acuerdo a la operación de la compañía y principios de contabilidad?		
8. ¿La compañía conserva información de los cálculos de depreciación?		
9. ¿Se reporta a la dirección cuáles bienes están depreciados totalmente para decidir su destino?		
10. ¿Los activos fijos se encuentran debidamente codificados?		
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Control Interno  
Elaborado por: Elena Jaramillo

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y revistas

- Suplemento Publicitario Sector Industrial, Abril 17/2008, pág.4
- PARKING, Michael –ESQUIVEL, Gerardo. Macroeconomía, , 5ta Edición
- Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 / resumen
- EL COMERCIO. 2008/11/09. Negocios. Índice de desempleo subió 1.39%, pág. 9
- LARA, Juan; Curso Práctico de Análisis Financiero; Págs.59-60; Folleto
- MORENO, Fernando, La Administración del Capital de Trabajo, México 2003, pág.50
- ZAPATA, Pedro; Contabilidad General/Sexta Edición/McGraw-Hill/México 2008/Pág.400
- BLANK, L., La Administración de organizaciones, McGRAW-Hill, Segunda Edición 2004, Colombia.
- BURBANO, Jorge E. Presupuestos, McGRAW-Hill Interamericana de México, Primera Edición 1994, Colombia.
- Diccionario De Contabilidad Y Finanzas, Cultura S.A, Edición 1999.
- GOODSTEIN, L. y otros. Planificación Estratégica aplicada, Editorial Lily Sulano Arevalo.
- HERNANDEZ, Roberto, McGRAW-Hill Interamericana de México, Primera Edición 1994, Colombia.

- JONES y Trenh. Presupuesto clave de planeación, CECSA, Primera Edición, Cuarta impresión 1976, México.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, A., Administration una Perspectiva Global, McGRAW-Hill, 2003.
- MORENO, Joaquín, Administración Financiera de los Activos y Pasivos a largo plazo, el capital y los resultados, Segunda Edición 2002, México.
- MORENO, Joaquín, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Segunda Edición 2003, México.
- REVISTA VISTAZO, 500 Mejores Empresas, Septiembre 2007.
- SAMUELSON, Paul A. Economía, McGRAW-Hill Interamericana de España, Décimo Quinta Edición 1996, España.

### Internet

- <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>
- [http://www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/vision\\_mision/vision.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/vision_mision/vision.htm)
- servicio de rentas internas: <http://www.sri.gov.ec>.
- instituto ecuatoriano de seguridad social. [www.iees.gov.ec](http://www.iees.gov.ec)
- <http://buscon.rae.es/draei/>
- <http://www.jimexsa.com/portal/>
- <http://marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicación-nuevas-tecnologías/datos-termino.php?termino=precio>

- <http://hydra.dgsca.unam.mx/fesc/matrIsttr/maria/Razones%20Financiera.doc>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduría/analisis-a-problemas-financieros>.
- <http://gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero>.
- <http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/razonesfinancieras/default.asp>