

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 GENERALIDADES

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes; y, tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.¹

A esta situación se suma el hecho de que en el ámbito internacional los países y las empresas exitosas son aquellas que basan su ventaja competitiva en factores innovadores y tecnológicos, que cuentan con un recurso humano capacitado y que realizan inversiones en investigación y desarrollo con carácter de largo plazo. Estas condiciones limitan el accionar de las PYMEs debido a la carencia de recursos que las caracteriza, pero al mismo tiempo abren un importante espacio dada su facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Por tal razón, la adaptabilidad que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas debe estar orientada a generar valores agregados, tomando como eje primordial al microambiente para que de esta manera obtenga las bases necesarias que le posibiliten competir en el mercado; es decir

¹http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20A%20LAS%20PYMES%20Y%20AL%20%20EMPRESARIADO.doc

requiere que las personas involucradas en el negocio lo conozcan profundamente, estén completamente informados sobre la situación actual de la organización, conozcan cuáles son sus áreas fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, de tal manera que puedan desarrollar herramientas para obtener buenos resultados.

Para lograr este conocimiento es necesario llevar a cabo una serie de análisis tanto de forma cualitativa como cuantitativa de la situación real del negocio, con el fin de poder implementar un modelo de gestión financiera que cuente con lineamientos de políticas, controles y estrategias internas para la ejecución de los recursos materiales y financieros que le permitan fortalecer la estructura de la organización ante los avances tecnológicos, los procesos de integración nacional e internacional, nuevas oportunidades de negocio, el fuerte movimiento del capital intelectual, la disminución de los márgenes de utilidad consecuencia de la competencia global, el acortamiento de los ciclos de vida del producto, etc., que son algunas de las variables que caracterizan a un entorno de negocio con mayor dinamismo en el que las reglas de competitividad y competencia se reconfiguran con gran velocidad.

En este sentido la razón fundamental para establecer un modelo de gestión financiera en las empresas radica en vincular los objetivos organizacionales con los criterios de decisión financiera, debido a que todo tipo de logro a alcanzar por parte de las diversas unidades de negocio implícitamente repercute en los recursos económicos con los que cuenta o deberá contar la organización; de modo que si las acciones seguidas por el negocio se han traducido en logros o fracasos, se verán reflejados en la efectividad de los resultados económicos y por ende en la permanencia de la empresa en el mercado.

El presente trabajo tiene como finalidad efectuar un estudio de una empresa ubicada en el sector de las PYMEs situada en la ciudad de Quito, cuyo objeto social consiste en la importación, distribución, comercialización y mercadeo de materiales para la industria del agua, alcantarillado, electricidad, telefonía, gas, petrolera, agrícola y comercial; este negocio cuenta con ya una amplia trayectoria en el mercado, sin embargo, no realiza sus actividades dentro de parámetros concretos de planificación estratégica y un modelo de gestión financiera adecuado que le permita mantener un conocimiento de la realidad macro y micro del negocio y llegar a un proceso de toma de decisiones adecuado cuyo resultado se refleje en la rentabilidad de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES

La Legislación Ecuatoriana vigente establece como PYME a la empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.²

Si tomamos como referencia el mercado ecuatoriano, es indispensable destacar que para considerar a un negocio en el rango de las PYMEs, éste debe cumplir dos criterios básicos:

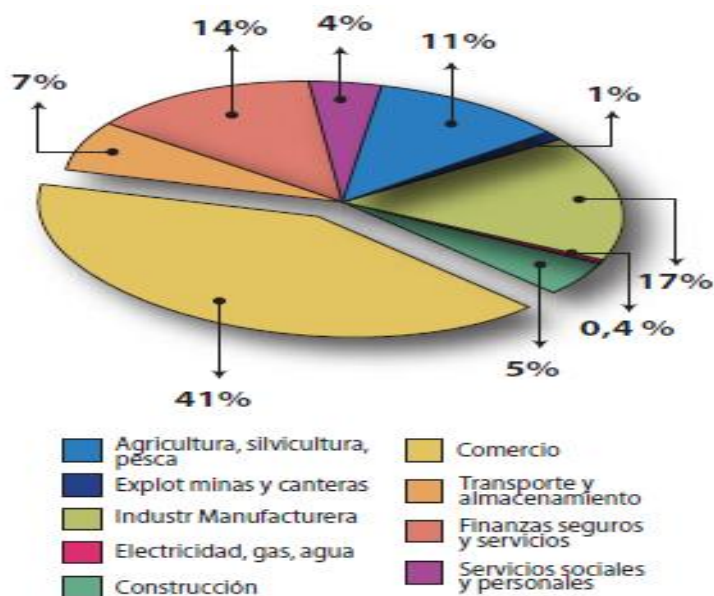
- 1) Empresas cuyas ventas anuales están entre 1 y 5 millones de dólares,
- 2) Empresas cuyos activos totales están entre 30.000 y 500.000 dólares.

Así, encontramos cerca de 2.500 empresas que cumplen con estos requisitos, y que por lo tanto son consideradas como PYMEs. En este sentido, si examinamos el mercado ecuatoriano, el 58% de las PYMEs de

² http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=pyme

nuestro país está concentrado en las actividades de manufactura y comercio, siendo ampliamente mayoritarias aquellas empresas de esta última actividad con el 41% (dentro del sector comercial, tiene mayor peso las actividades al por mayor con 24%, al por menor con 14%, y los establecimientos y restaurantes con el 2%), otro sector de localización importante para las PYMES, con el 14% de participación, es el de “Finanzas, seguros y servicios profesionales”, en el cual se agrupan gran cantidad de empresas que brindan diferentes servicios.³

Grafico N°1: Pymes por Distribución Sectorial



FUENTE: <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen000028.pdf>

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a algunas dificultades en el desarrollo de sus actividades y en la ampliación de sus nichos de mercado, entre ellos podemos encontrar:

³ <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000028.pdf>

- Escaso nivel tecnológico.
- Pocos estándares de producción y ausencia de normas.
- Bajo acceso a fuentes de crédito formal.
- Mano de obra poco calidad.
- Poca orientación exportadora. Se estima que un máximo de 12% de las PYMEs ha tenido alguna experiencia de exportación.
- Bajo nivel de desarrollo organizacional. Si bien existen gremios que agrupan a las pequeñas y medianas empresas, se nota muy poca coordinación, y no se han esbozado políticas y estrategias comunes que permitan potenciar el desarrollo de las empresas.

A pesar de todos los problemas y las trabas que impiden el adecuado desarrollo de la actividad de las PYMEs, no queda duda que existe un gran potencial en estas empresas debido a que constituyen un elemento clave para la generación de empleo, las pymes constituyen cerca del 90% de las unidades productivas de América Latina, y el 63% de las forjadoras de empleos.⁴

La facilidad de implementar una empresa de pequeño tamaño, permite que muchos emprendedores tengan sus propios negocios y contribuyan al crecimiento de la economía.

1.3 BASE LEGAL

La Empresa COTA S.A. COMERCIAL TÉCNICA ASOCIADA SOCIEDAD ANÓNIMA tiene por objeto la representación, importación, distribución, venta, alquiler, mercadeo, maquila, fabricación y exportación de equipos,

⁴http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=37:prensa&id=384:pymes-se-abren-camino&Itemid=4

maquinaria, herramientas, materiales, implementos, insumos, materias primas y en general todo artículo y actividad conexas relacionadas a las áreas del Agua, Alcantarillado, Electricidad, Telefonía, Gas, Construcción, Industrial, Petrolera, Agrícola y Comercial; tiene autonomía administrativa y patrimonio propio.

Para el cumplimiento de su objeto la Compañía puede intervenir como socio en la formación de toda clase de sociedades o compañías, aportar capital a las mismas o adquirir, tener y poseer acciones, obligaciones o participaciones de otras compañías en general y puede realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las Leyes ecuatorianas, que sean acorde con su objeto y necesarios convenientes para su cumplimiento.

La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pudiendo establecer agencias sucursales en otras ciudades del país o en el exterior; y se rige por las siguientes leyes:

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Equidad Tributaria y su Reglamento
- Ley de Compras Públicas (RUP)
- Ley de Registro único de Contribuyentes (RUC) y su Reglamento
- Ley de Fomento a la Pequeña Industria
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ordenanzas Municipales

1.4 LA COMPAÑÍA

1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fundada el día Jueves 03 de Marzo de 1.988 por el Señor Javier Freire Alarcón, bajo el nombre de COTA S.A. COMERCIAL TECNICA ASOCIADA. Desde su nacimiento se ha comprometido con sus clientes para brindar productos de calidad a precios competitivos; el plazo de duración de la compañía fue fijado en treinta años, sin embargo en la actualidad planea extenderlo de manera indefinida.

COTA S.A. inició sus operaciones con un capital social de diez millones de sucres (dos mil cuatrocientos dólares) dividido en acciones de un mil sucres cada una de tipo ordinarias y nominativas; sin embargo, el 15 de Febrero de 2.007, efectúa un aumento de capital social variándolo a la cantidad de cincuenta mil dólares utilizando el concepto de: Capitalización de Utilidades de Ejercicios Económicos Anteriores (cuarenta y siete mil seiscientos dólares); con este aumento, el capital social se dividió en cincuenta mil acciones de un dólar cada acción, incorporando además a un nuevo accionista y se suscribió como sigue:

**Cuadro N°1: Reformas a Capital Social y Acciones de la
Compañía COTA S.A.**

NOMBRES ACCIONISTAS	N° DE ACCIONES QUE TIENE CADA ACCIONISTA EN EL CAPITAL SOCIAL	VALOR EN DÓLARES QUE TIENE CADA ACCIONISTA EN EL CAPITAL SOCIAL
Javier Alberto Freire Alarcón	49.990	49.990,00
María Verónica Lyon Vildósola	10	10,00
TOTALES	50.000	50.000,00

FUENTE: Acta General Universal de Accionistas de la Compañía COTA S.A. COMERCIAL TÉCNICA ASOCIADA

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

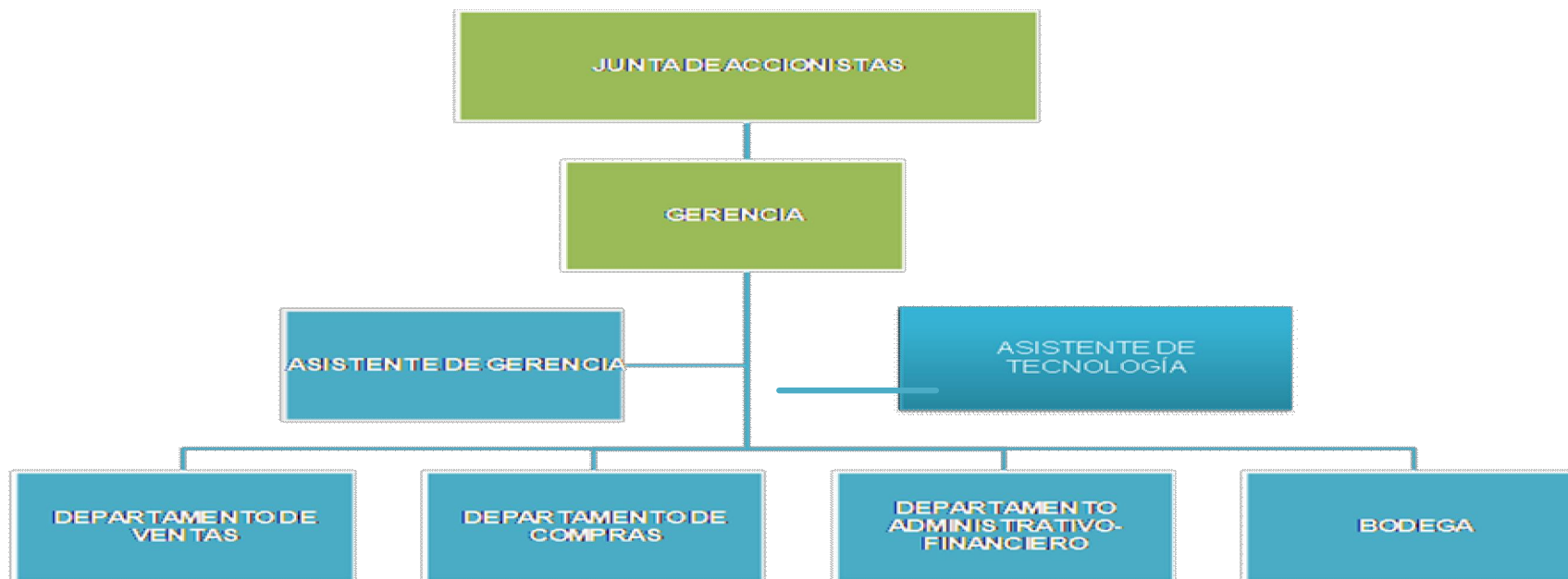
En la misma fecha se reformó además sus estatutos variando principalmente el objeto de la Compañía, en tanto en su escritura original se especificaba la comercialización de materiales únicamente para el sector de la construcción y agricultura, mientras que con la reforma se incluyó a sectores como: industrial, comercial, petrolero, de telefonía, gas, entre otros. Adicionalmente puede también ofrecer asesoramiento, levantamiento de información, instalación, montaje, puesta en marcha, operación, concesión, servicios y asistencia técnica a los sectores relacionados con su objeto social.

Es necesario destacar además, que la empresa inició su expansión aprovechando el entorno favorable del país en los años noventa, que consistía en la gran inversión en el sector de construcción destinado al diseño y ejecución de planes de vivienda y el sector agrícola; este aspecto fue considerado por el fundador como un aspecto clave para incursionar en los nuevos mercados y satisfacer la demanda de clientes pertenecientes a instituciones privadas; sin embargo, a mediados de la década encuentra la posibilidad de acelerar dicho crecimiento incorporándose en el ahora denominado Sistema Nacional de Contratación Pública y en la actualidad participa en varias licitaciones para obtener ventas en instituciones públicas a través del cumplimiento de amplios estándares de calidad y especificaciones de los productos, lo cual le ha generado un incremento significativo en sus ingresos y ha coadyuvado a obtener prestigio empresarial.

1.4.2 ORGANIZACIÓN INTERNA

Es necesario resaltar que la compañía no cuenta con un organigrama estructural formalizado. En el siguiente gráfico se describirá su estructura organizativa actual:

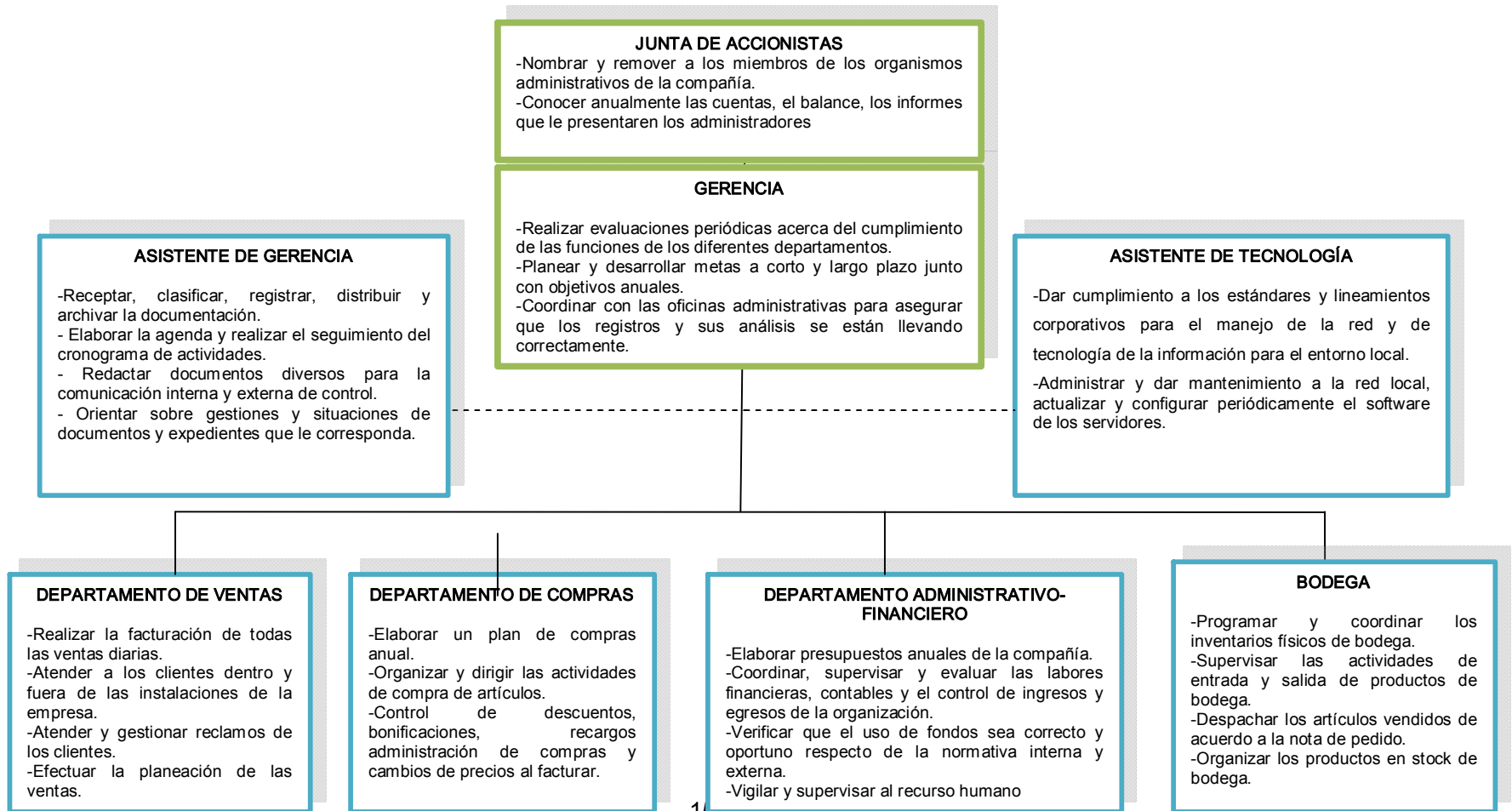
Gráfico N°2: Organigrama Estructural COTA S.A.



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°3: Organigrama Funcional COTA S.A.



- **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- **JUNTA DE ACCIONISTAS**

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

- **GERENCIA**

1. Designar todas las posiciones gerenciales.
2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
4. Coordinar con las oficinas administrativas y financieras para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
6. Formular y emitir políticas de funcionamiento y desarrollo empresarial que regulen y permitan orientar y conducir con mayor seguridad las actividades de la compañía.
7. Vigilar por la adecuada administración de la empresa en relación a su naturaleza.

- **ASISTENTE DE GERENCIA**

1. Receptar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación en el ámbito de su competencia.
2. Elaborar la agenda y realizar el seguimiento del cronograma de actividades a desarrollar por el Gerente.
3. Redactar documentos diversos para la comunicación interna y externa de control.
4. Tomar dictado y realizar trabajos de procesamiento, digitación, impresión y fotocopiado de documentación encomendada.

5. Preparar y ordenar la documentación para la firma del Gerente; así como para las reuniones en el ámbito de su competencia.
6. Orientar sobre gestiones y situaciones de documentos y expedientes que le corresponda.
7. Solicitar y controlar los útiles de escritorio y materiales para uso de la gerencia y las propias de su cargo.
8. Otras funciones inherentes al cargo que disponga el Gerente.

- **ASISTENTE DE TECNOLOGÍA**

1. Dar cumplimiento a los estándares y lineamientos corporativos para el manejo de la red y de tecnología de la información para el entorno local.
2. Administrar y dar mantenimiento a la red local, actualizar y configurar periódicamente el software de los servidores, incluida la identificación e implementación de usos innovativos para mejorar la efectividad de la oficina y establecimiento de medidas de protección y seguridad para garantizar su funcionamiento estable y seguro.
3. Supervisar la conectividad y proponer medidas de mejoramiento, en caso necesario.
4. Elaborar y mantener actualizado el Plan de Seguridad y Contingencias, incluida la realización de copias de seguridad y procedimientos de recuperación de datos.
5. Instalar y configurar los equipos informáticos, recomendar actualizaciones y brindar asesoramiento técnico en el reemplazo de hardware y software.

6. Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos y mantener el control del inventario de piezas y equipos.
7. Brindar soporte técnico a los usuarios en las aplicaciones específicas de la compañía solucionando problemas técnicos y proporcionando asesoría al personal en el uso y explotación de los equipos y sistemas instalados.
8. Supervisar y mantener actualizados los sistemas de comunicación utilizados por la oficina.
9. Generar reportes mensuales de telefonía por usuario que permitan efectuar el cobro de llamadas personales.

- **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

1. Realizar la facturación de todas las ventas diarias.
2. Atender a los clientes de la Compañía.
3. Atender y gestionar los reclamos de los clientes.
4. Encargarse de la distribución física del producto.
5. Efectuar periódicamente estrategias de ventas.
6. Estructurar y ejecutar anualmente el presupuesto de ventas.
7. Realizar promociones de venta y publicidad.

- **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

1. Planificar, organizar y dirigir las actividades de compras de artículos.
2. Estructurar y ejecutar el presupuesto de compras.
3. Negociar con los proveedores para la compra de artículos.

4. Control de descuentos, bonificaciones, recargos administración de compras y cambios de precios al facturar.
5. Gestionar facturación (cotizaciones, pedidos, remitos, facturas, notas de crédito y notas de débito).
6. Realizar la gestión de Compras (notas de pedidos, cotizaciones, comparación de cotizaciones, órdenes de administración de compras (compra, remitos y facturas), conjuntamente con el Departamento Financiero.
7. Elaborar órdenes de compra.
8. Constatar la entrada a bodega de los productos solicitados.
9. Mantener un registro de fichas de proveedores, representantes y transportistas.

• **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

1. Coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las labores financieras, contables, control de ingresos y presupuestarias de los recursos financieros.
2. Coordinar y supervisar la formulación de los anteproyectos de los presupuestos ordinarios y extraordinarios; de recursos generados por la Compañía.
3. Garantizar la eficiencia del sistema de información contable, control de ingresos y presupuestario de los recursos financieros internos y externos, mediante la formulación y puesta en práctica de métodos, procedimientos y técnicas de registro de probada eficiencia.
4. Velar por el cumplimiento de la Ley de Administración Financiera y Control de la República y las normas de ejecución establecidas por los organismos controladores nacionales en los aspectos financieros, contables y presupuestarios.

5. Verificar que el uso de los fondos sea correcto y oportuno de conformidad con las directrices, normas e instrucciones establecidas.
6. Garantizar la adecuada administración, custodia, uso oportuno y adecuado de los fondos destinados a la caja chica, así como de recursos financieros internos y externos, mediante registros y procedimientos eficaces, de acuerdo con la legislación vigente.
7. Elaborar la emisión de cheques para efectuar los pagos de cuentas por pagar y proveedores.
8. Autorizar al departamento de ventas para facturación a crédito.
9. Garantizar la preparación de los estados financieros que sean requeridos según la normativa vigente, coordinando su pronta y oportuna presentación.
10. Efectuar conciliaciones bancarias y elaborar arqueos cuando corresponda, según las cuentas corrientes que se administren en la Compañía, en estricto apego a las normativas que regulan el uso de los recursos financieros.
11. Efectuar el proceso de selección, evaluación y contratación de personal.
12. Elaborar manuales de funciones correspondientes a los miembros de la organización.

- **BODEGA**

1. Programar y coordinar los inventarios físicos en bodega.
2. Supervisar los inventarios físicos en stock.
3. Controlar las entradas y salidas de productos en bodegas.
4. Analizar los problemas que enfrenta este departamento.
5. Organizar los productos que se encuentran en bodega.

6. Despachar los productos conforme la nota de pedido.

1.4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

- **MISIÓN**

COTA S.A. es una compañía dedicada a la importación, distribución, venta y exportación de materia prima, maquinaria, accesorios y toda actividad conexas relacionadas a las áreas de agua, alcantarillado, electricidad, telefonía, gas, construcción, industrial, petrolera, agrícola y comercial garantizando al cliente la calidad y el cumplimiento de los estándares en los productos y servicios de alto valor agregado; poniendo a su disposición tecnología de vanguardia garantizada.

- **VISIÓN 2.012**

Ser la empresa comercializadora de la mayor y más confiable variedad de materias primas y accesorios innovadores para las diferentes áreas del sector económico ecuatoriano, satisfaciendo las necesidades y exigencias de los clientes, conjugando calidad y economía de sus productos, así como un servicio puntual, eficaz y eficiente; esto fusionado con la práctica de valores y principios le permitirá extender su mercado, convirtiéndose así en el centro de atracción para los inversionistas.

- **OBJETIVOS**

- **OBJETIVO GENERAL**

- Comercializar productos de alta calidad a los diferentes sectores productivos del país, satisfaciendo las necesidades del cliente y logrando su fidelización.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Ser una empresa consolidada en el campo de la comercialización, importación y exportación de materias primas, maquinaria y accesorios a los sectores de agua, alcantarillado, electricidad, telefonía, gas, construcción, industrial, petrolera, agrícola y comercial.
- Ofrecer productos de calidad a precios competitivos derivados de una buena y estrecha relación con proveedores internacionales.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa y sus utilidades en 10 puntos sobre la inflación en los próximos cinco años
- Establecer un programa riguroso de control de costos y gastos; sin dejar de lado el crecimiento diversificado de los productos, mismo que se conseguirá invirtiendo continuamente en el desarrollo e investigación personalizada que le ayude a tener un conocimiento más concreto en lo referente a la satisfacción de las necesidades del cliente.

- Optimizar el funcionamiento de los procesos y de los recursos utilizados para el efecto, mediante verificaciones continuas de efectividad, eficiencia y economía; obteniendo así calidad en el producto y servicio.

- Fomentar y mantener una sólida cultura organizacional a través de la proporción de cursos de capacitación semicontinuos en comercialización de productos, así como en atención al cliente y relaciones humanas, de modo que solidifiquen las relaciones interpersonales entre los miembros del negocio y ésta se vea reflejada en el medio externo, es decir en el servicio a los clientes.

- Mantener los procesos y procedimientos mecanizados acorde con el avance de la tecnología.

- **PRINCIPIOS Y VALORES**

SER ÉTICOS

- Conducir nuestros negocios con equidad e integridad, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos legales y comerciales.
- Buscar permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto de nuestro personal interno como con nuestros clientes y colaboradores.
- Proveer liderazgo y aplicar nuestros valores en la interacción con la comunidad.

SER EFECTIVOS Y EFICIENTES

- Brindar la mejor respuesta del mercado, suministrando a nuestros clientes productos con calidad superior, priorizando la rapidez y el costo eficiente.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para nuestros recursos humanos.
- Distinguirnos por ser una empresa creativa, con capacidad innovadora y resultados excelentes.

SER MALEABLES

- Adaptar nuestros productos ante las exigencias cambiantes del mercado, para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

SER ÍNTEGROS

- Actuar con integridad y rectitud en cada una de las acciones y tareas, dentro y fuera de la organización, pues de ello depende la imagen que el cliente tenga de la empresa.
- Los empleados de la empresa trabajarán bajo el valor de la lealtad hacia la organización, es decir existirá el compañerismo y comunicación sincera entre todos los empleados.
- Se guiará a los miembros de la empresa hacia la excelencia humana y ética, en base al trabajo en equipo, creando un ambiente de trabajo óptimo.
- Toda persona que integre la organización respetará a sus semejantes y a toda persona del ambiente empresarial, basándose en derechos y obligaciones dentro y fuera de la empresa.

1.4.4 GIRO DEL NEGOCIO

La Empresa COTA S.A. COMERCIAL TÉCNICA ASOCIADA se dedica a la representación, importación, distribución, venta, alquiler, mercadeo, maquila, fabricación y exportación de equipos y maquinarias, herramientas, materiales y en general todo artículo relacionado a los sectores productivos a nivel nacional e internacionales tales como: agua, alcantarillado, electricidad, telefonía, gas, construcción, industria, petrolera, agrícola y comercial.

Adicionalmente, la compañía ofrece asesoría, instalación, operación, concesión y montaje, servicios y asistencia técnica relacionada también con los sectores antes mencionados.

- **Productos que comercializa COTA S.A.**

Los productos que importa y comercializa la empresa COTA S.A. cumplen con distintos estándares de calidad y se encuentran respaldados con las garantías de sus proveedores; es así que la compañía se encuentra registrada en el Sistema Nacional de Compras Públicas pudiendo de esta manera ofertar sus productos a instituciones del sector público.

En el siguiente cuadro se puede observar los distintos tipos de producto que comercializa la empresa y le habilitan como proveedor en el RUP:

Cuadro N°2: Productos Comercializados por la Empresa COTA S.A.

CODIGO	PRODUCTO
53251	Tuberías urbanas
41543	Tubos, canos y accesorios para tubos y canos de plomo
43220	Bombas para líquidos; elevadores líquidos
43942	Partes y piezas de centrifugas, incluso secadores centrífugos; partes y piezas de máquinas y aparatos para la filtración o depuración de líquidos o gases
48241	Instrumentos y aparatos para medir o detectar radiaciones ionizantes
41275	Herramientas de mano (incluso de herramientas de mano del tipo utilizado en agricultura, horticultura, silvicultura, sierras de mano, limas, alicantes y cizallas para metales, llaves de horquilla, manuales, lámparas de soldar y abrazaderas)
42921	Grifos, llaves, válvulas, accesorios análogos para tuberías, calderas, tanques, cubas y recipientes análogos

44231	Herramientas de uso manual. Neumáticas o con un motor eléctrico incorporado
44232	Herramientas electromecánicas de uso manual, con motor eléctrico incorporado
37291	Artículos de laboratorio o para usos químicos u otros usos técnicos, de materiales cerámicos; abrevaderos, pilas y recipientes análogos, para usos agrícolas de materiales cerámicos; cántaros, jarras
43914	Máquinas y aparatos para la filtración o depuración de líquidos o gases excepto filtros de aceite, filtros de gasolina y filtros de entrada libre de aire
48253	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos, para medir o comprobar la viscosidad, la porosidad, la dilatación, la tensión superficial, etc.
43230	Bombas de aire o vacío; compresores de aire u otros gases
43913	Equipo de refrigeración o congelación y bombas de calor,

	excepto quipo para uso doméstico
43941	Partes y piezas de generadores de gas de agua o gas pobre, acetileno y generadores análogos de gases por vía húmeda
44430	Hincadoras de pilotes y extractoras de pilotes; arados de nieve y soplanieves; otras máquinas movedoras, conformadoras, extractoras para tierra, minerales o menas no autopropulsadas
47211	Aparatos transmisores de radio telefonía, radiotelegrafía, radiodifusión o televisión, incorporen o no aparatos receptores o aparatos para la grabación o reproducción del sonido
48315	Dispositivos de cristal líquido NCP, aparatos de rayos láser, otros instrumentos de óptica
48281	Partes, piezas, accesorios para instrumentos y aparatos de navegación, meteorología y geofísica e instrumentos y aparatos análogos; instrumentos para calcular, medir, dibujar longitudes,

	etc.
42950	Alambre, varillas, tubos, placas, electrodos y artículos análogos de metales comunes o carburos metálicos
43293	Extintores de incendios, pistolas pulverizadoras
44214	Máquinas herramientas para perforar, taladrar o fresar materiales
83562	Servicios de ensayos y análisis de propiedades físicas
88211	Servicios de tratamiento y revestimiento de metales
36330	Planchas, hojas, películas, cintas y tiras de plásticos, no autoadhesivas, ni celulares ni reforzadas con laminados, apoyos o combinaciones análogas con otros materiales

FUENTE: COTA S.A.

CAPITULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 MACROAMBIENTE

2.1.1. ESCENARIO ECONÓMICO

Las condiciones del mundo están cambiando. En este contexto desde América Latina, se presenta una gama múltiple de opciones, los distintos gobiernos y países tienen particularidades diferentes pero todos confluyen en lo mismo: la necesidad de recuperar soberanía no solamente política sino también económica y cultural, de allí el distanciamiento de algunos gobiernos respecto a organismos multilaterales cuya presencia ha sido histórica en América Latina como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.⁵

En el Ecuador se está viviendo un proceso de cambios dentro de la economía, en donde la manifestación más importante la constituyó la entrada a un nuevo régimen económico (la dolarización) y en la actualidad la disyuntiva de mantenerse en el pasado, arrastrando una carga de injusticia e inequidad, o de otro, dar un viraje a la historia y sentar las bases para la construcción de un país diferente a través de la reforma del Estado Ecuatoriano por medio de una nueva constitución, la cual pretende establecer elementos para el manejo de los recursos naturales y la economía; la creación de una institucionalidad democrática y participativa, en la línea de un nuevo modelo de desarrollo.

⁵ SALTOS, Napoleón: Ecuador y su realidad: Edición actualizada 2.009-2.010

Estos aspectos sumados a la crisis financiera mundial que inició en junio de 2007 con el estallido de la burbuja hipotecaria y en agosto la caída de los bancos que trajo como consecuencias el desplome del sistema financiero y la recesión de importantes potencias económicas como Estados Unidos, Alemania, Japón y España; hizo que se eleven relevantes indicadores macroeconómicos nacionales tales como: inflación, desempleo, entre otros.

Es así, que el año 2.009 empezó con un escenario complejo, producto de profundos cambios económicos, la crisis financiera que detonó trajo consigo varios efectos inmediatos y un escenario de débil crecimiento y posible recesión. Estados Unidos, el mayor importador del mundo con un 20% de todos los bienes comercializados, ha sufrido duros golpes en su economía desde mediados del 2.008 y en los primeros meses del 2.009, causando inmediatamente una fuerte reducción de su consumo en general.

La desaceleración de la economía norteamericana ha tenido una fuerte repercusión en el resto de las economías afectando al comercio global e incidiendo en una reducción de los precios de las materias primas, principal factor de crecimiento de las economías menos desarrolladas. El petróleo, sostén de algunas economías en desarrollo, ha visto caer su precio a niveles de USD. 30 hasta mediados de año, ubicándose en los actuales momentos en un promedio de USD. 60.

Las proyecciones de crecimiento económico para el año 2009 no son alentadoras. De acuerdo a la ONU y al Banco Mundial, la economía mundial podría crecer no más de un 2% durante el presente año versus el crecimiento promedio de los últimos años mayor al 3%. Con respecto a América Latina y el Caribe, el Banco Mundial prevé una contracción del PIB de estas economías durante el presente año, debido a la reducción

del consumo producto de la crisis financiera en sus principales socios comerciales.⁶

Bajo este contexto de crisis económica es importante conocer la posición que tiene el Ecuador y sus empresas en el mapa competitivo nacional e internacional, y analizar las fortalezas y debilidades que definen el nivel de competitividad del país para afrontar los riesgos y retos hacia el futuro.

La capacidad del país para lograr el crecimiento del 3.15% del PIB proyectado para el presente año (de acuerdo a cifras del Banco Central), dependerá en gran medida de su nivel de competitividad dentro del escenario antes descrito y de la capacidad que tenga el Estado para promover el desarrollo de actividades que promuevan la libre competencia y sancionando actividades monopólicas y otras que la impidan, todo en beneficio y defensa del pueblo ecuatoriano.

2.1.1.1 TASA DE INFLACIÓN

La inflación se define como incremento en el nivel general de precios, o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.⁷ Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de

⁶http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/article/0c05b53e97593210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
⁷<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Uno de los aspectos que justificó la dolarización fue precisamente la necesidad de controlar y reducir la inflación.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) durante noviembre del 2.007, tanto respecto del mes inmediato anterior como del mismo mes en 2.006, el ritmo de crecimiento mensual de precios cayó a 0.03 por ciento o un 9.13 por ciento anualizado; desaceleración que no significa haber logrado un control inflacionario pero si de la presión sobre el nivel de precios producto de la reducción de las remesas de los migrantes y la caída de precios en las materias primas e insumos de tipo agrícola.

El año 2.007 cerró con una inflación superior al tres por ciento. La cifra se ubicó en el 3.32 por ciento gracias al incremento en el precio de los bienes transables, aquellos con los cuales se puede comerciar o hacer intercambios a nivel nacional e internacional; mientras la inflación anual del año 2.008 fue de 8,7 puntos porcentuales misma que se generó a raíz del incremento de precios en un 20 por ciento según la CEPAL en alimentos como: la carne de res, el pollo, las papas, el arroz y el plátano verde, entre otros; adicionalmente la demanda de los biocombustibles a nivel mundial que encarece los productos agrícolas; la especulación y la falta de inversión del sector productivo.

En lo que va del año, Ecuador registra según el Banco Central una inflación acumulada (enero-septiembre 2.009) correspondiente a 3.12 por ciento y la interanual (septiembre 2.008-septiembre 2.009) de 3.29 por ciento; en este último mes el sector que más incidió en el aumento de precio fue el de la educación, al coincidir con el inicio de clases en el

sector Sierra del país; la recreación y la cultura también acusaron el alza de precios seguidas por los hoteles y el sector transporte; también subieron las bombillas incandescentes, el queso de cocina, los automóviles y los textos escolares.

En la tabla y gráfica siguiente, se puede observar la evolución que ha mantenido éste indicador en los últimos años, en donde se evidencia el crecimiento de la inflación en los últimos cinco años; es así, que en el año 2.004 este indicador se registró en 1,95 puntos porcentuales mientras que para el año 2.008 éste fue de 8.7 por ciento ubicándose en la más alta de los últimos tiempos.

Tabla N°1: Inflación Anual a partir de la Dolarización

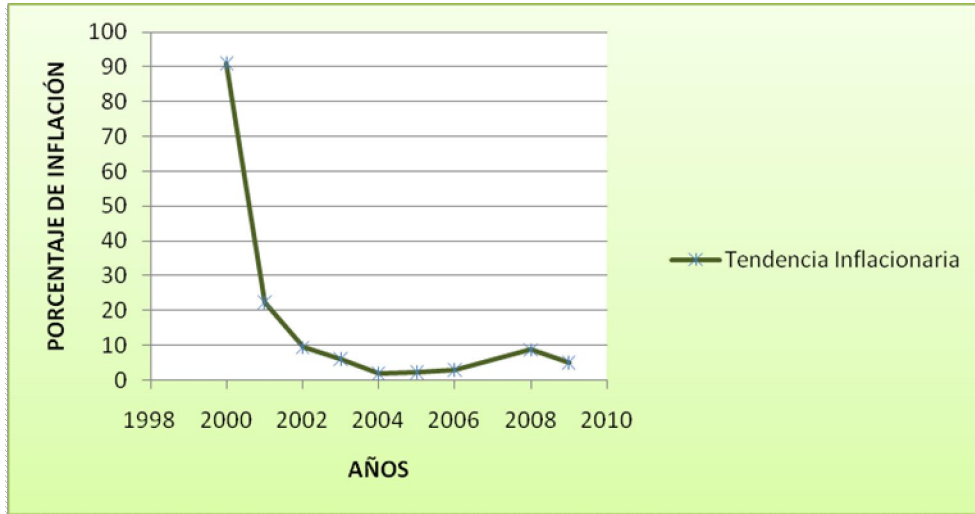
GOBIERNO	AÑOS	%
Gustavo Noboa	2.000	91,0
	2.001	22,4
	2.002	9,4
Lucio Gutiérrez	2.003	6,1
	2.004	4,0
Alfredo Palacio	2.005	2,3
	2.006	3,0
Rafael Correa	2.008	8,7
	2.009 *	5,01

*Proyección a Diciembre 2.009

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°4: Evolución de la Inflación desde la Dolarización



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En el año 2008 la inflación en el país llegó a ser superior a la de economías vecinas sin dolarización: Perú (2,48 por ciento), Colombia (6,0 por ciento), Chile (1,0 por ciento), México (4,0 por ciento) y la misma Argentina (3,5 por ciento)⁸; sin embargo, en el año 2009 la proyección inflacionaria le ubicaría en el mismo nivel e incluso en uno menor a la que alcanzarían los mencionados países, tal como lo indica el cuadro posterior:

⁸ SALTOS, Napoleón: Ecuador y su realidad: Edición actualizada 2.009-2.010

Tabla N°2: Proyección Inflacionaria Año 2.009

PAÍS	INFLACIÓN PROYECTADA (%)
Perú	3,9
Colombia	4,5
Chile	5,7
México	3,8
Argentina	6,1
Ecuador	5,0

FUENTE: Bancos Centrales

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La inflación provoca una permanente alza de los precios, los salarios no guardan correspondencia con los costos de una canasta básica, la diferencia entre una y otra produce restricción.

Para septiembre de 2.009, la canasta familiar básica se ubica en 521,26 dólares, el salario unificado nominal en 218,00; y el salario real en 176,95 dólares.⁹ Es decir, esa familia únicamente puede cubrir el 33 por ciento de la canasta básica considerada para subsistencia de laborar en la misma uno de sus miembros.

En conclusión, la inflación constituye uno de los principales indicadores macroeconómicos a ser considerados en la consecución del negocio, debido a que si el proceso inflacionario continúa, la importación y comercialización de materia prima, productos y accesorios para los distintos sectores productivos se verá afectada, reduciendo la demanda de los mismos, adicionalmente, la crisis financiera mundial, impide la

⁹<http://www.eluniverso.com/2009/10/06/1/1356/inflacion-subio-septiembre-segun-inec.html>

exportación de varios de los productos y la posibilidad de representar marcas extranjeras en el mercado nacional lo cual reduce las expectativas de crecimiento para COTA S.A.

2.1.1.2 DOLARIZACIÓN

El Ecuador entró en la dolarización sin haber creado los marcos legales ni institucionales previos para una adecuada convergencia económica hacia la nueva moneda.

Los factores que explicaron la implementación de la dolarización y jugaron un papel importante en el proceso fueron: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, entre otros¹⁰, sin embargo, son muchos los efectos dentro del país que reflejan que los objetivos básicos con los cuales el cambio de régimen monetario fue adoptado no se cumplen o por lo menos no en un cien por ciento; es así que el Ecuador ha tenido que enfrentarse a mayores niveles de desempleo y reducción de salarios, sumado al impacto que ha tenido dentro del gasto público la fluctuación de precios de productos en los cuales se basa la economía tales como el petróleo, banano, cacao y café; consecuencia de la reducción en las exportaciones que muestran un dinamismo moderado e inestable. Aunque su recuperación inicial fue alta, como resultado de un tipo de cambio muy favorable durante los dos primeros años de la dolarización, el dinamismo inicial se ha agotado desde mediados del 2.003, la diversificación de las exportaciones es quizá el problema más grave que afronta la economía a largo plazo.¹¹

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/dolarecuamario.htm#>

¹¹ <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf>

El rápido incremento de las importaciones y el debilitante comportamiento de las exportaciones, ha dado lugar a un déficit comercial, al que se le suma el déficit de servicios y los pagos por rentas e intereses al exterior causados por la inversión foránea acumulada en el país.

Tras nueve años de adoptado el régimen económico aún no existen fundamentos que apoyen totalmente la medida e inclusive actualmente se encuentra gravemente amenazada por factores exógenos como la crisis financiera mundial. El Estado ha descartado con insistencia una desdolarización de la economía, no obstante los pilares que la sustentan ponen en riesgo el sistema, y ello genera incertidumbre en quienes reconocen los beneficios que trajo la adopción del dólar como tipo de cambio; desde este punto de vista se puede argumentar que en lugar de una eliminación forzosa de la dolarización el Gobierno debería dirigir políticas económicas a controlar causas coyunturales, internas y externas de los desequilibrios y simultáneamente aplicar reformas estructurales que permitan consolidar un proceso no sólo de recuperación, sino de justicia social y desarrollo sustentable a futuro.

La implementación del esquema de dolarización permitió de cierta manera la estabilidad económica del país durante estos nueve años, sin embargo, toda vez que el esquema monetario requiere de divisas para su sostenimiento, se ha visto afectado por la crisis mundial, a esto se suma la caída de los precios del barril de petróleo en el mercado internacional, lo cual se desencadena en un escenario desfavorable para las importaciones y exportaciones; y, una disminución de las remesas

producto del aumento de la tasa de desempleo de los países de residencia de los ecuatorianos.¹²

Sin embargo, en la actualidad se están buscando mecanismos de sostenimiento para facilitar la necesidad de divisas, una de éstas medidas la constituye la utilización del Sucre (Sistema Unificado de Compensación de Pagos Recíprocos), mismo que permitirá y facilitará el intercambio comercial entre las naciones que conforman la iniciativa integrador: Bolivia, Cuba, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Venezuela, Dominica, Antigua y Barbuda, y San Vicente y las Granadinas.

Este sistema tiene por objeto compensar lo que un país compra y lo que un país vende automáticamente en sures de forma virtual y automática, a través de los bancos centrales de cada país, sin embargo, se destaca que la utilización de este mecanismo no significa una amenaza al proceso de la dolarización ya que no pretende sustituir la moneda actual por otra diferente, es decir no se adoptará un nuevo régimen económico.

2.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Se considera Producto Interno Bruto (PIB) al valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.¹³

¹² ACOSTA, Jaqueline: Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa y propuesta de un Modelo de Gestión Financiera: Tesis 2008

¹³ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Es importante señalar que la tasa de crecimiento de la economía se calcula en términos reales, esto es, el incremento de los precios de producción, lo que significa que se elimina el efecto de la inflación.

El Producto Interno Bruto (PIB) se encontró en USD 52 mil millones al cierre de 2008. El país atraviesa ocho años de crecimiento sostenido, la tasa de crecimiento anual en promedio del PIB en los últimos ocho años es de 4.5% anual.

Más del 40% de la producción del Ecuador corresponde a servicios y comercio. En efecto, la composición sectorial de la producción del Ecuador (PIB) es la siguiente:

Tabla N°3: Composición del PIB en el Ecuador Año 2.008

SECTOR	PORCENTAJE DEL PIB (%)
Servicios	31.00
Construcción y otros inmobiliarios	20.00
Explotación Minas y Canteras	19.00
Comercio	12.00
Industrias	9.00
Otros	9.00

FUENTE: <http://www.preinversion.gov.ec/index.php/guiainversionistas/cifras-macroeconomicas>

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La economía ecuatoriana es muy abierta al exterior, alrededor del 70% de ingresos y egresos de divisas responden a actividades relacionadas con el sector externo.

Las importaciones por su parte alcanzaron un total, al cierre de 2008, de USD 17.424 millones, donde el 34% son materias primas, 22% a bienes de consumo (duraderos y no duraderos), 19% corresponde a combustibles y lubricantes, y 25% a bienes de capital.

En lo que respecta al 2.009, en el segundo trimestre se registró un deterioro de la economía en 1,06 por ciento frente a un crecimiento del 8,28 por ciento registrado en el mismo periodo en el 2.008.

El Producto Interno Bruto (PIB) del país también se contrajo en un 0,26% entre abril y junio frente al saldo negativo de 1,31% registrado entre enero y marzo de 2009.

En el primer trimestre de este año la economía creció un 1,51% frente a igual periodo del año previo según informe del Banco Central.¹⁴

Las cifras representan el deterioro paulatino que ha sufrido la economía ecuatoriana de unos 50.000 millones de dólares por efectos de la caída del precio del barril de crudo, principal exportable del país, y la crisis financiera mundial.

La industria manufacturera, especialmente la relacionada con la fabricación de productos de refinación de petróleo, la agricultura y ganadería y los servicios de intermediación financiera también aportaron al saldo negativo registrado en el periodo analizado.

Ecuador prevé crecer un 2% en 2009. Existen importantes oportunidades para invertir en Ecuador en sus sectores estratégicos, especialmente en: Minas, Hidrocarburos, Energía, Telecomunicaciones, Infraestructura (portuaria, aeroportuaria, vial), entre otros.

¹⁴ <http://www.expreso.ec/ediciones/2009/10/04/actualidad/pib-en-ecuador-se-contrae-1-06-en-el-segundo-semester-de-2009/>

Con relación al PIB no petrolero del sector comercial:

El año 2.009 empezó con un escenario complejo producto de profundos cambios económicos a nivel mundial durante el 2008. La crisis financiera que detonó durante sus últimos meses trajo consigo varios efectos inmediatos y un escenario de débil crecimiento, el Banco Central del Ecuador proyectó un crecimiento de 1.4 por ciento en el sector comercial, sin embargo, en el primer trimestre del año fue de -3,06 por ciento y el segundo pasó a -1,25 por ciento, esto se debe a que el sector que tuvo una afectación directa es el importador; en enero el Gobierno estableció cupos de importación para 640 partidas y en junio modificó la medida, con un arancel del 3% para 10 partidas que tienen que ver con importaciones para la industria automotriz; otro arancel de USD 0,10 por kg neto de manzanas, uvas y peras; USD 0,8 por kg neto de cuatro subpartidas de llantas, y 12% de arancel para el resto. Solo se mantiene el cupo para 20 partidas, que son insumos.¹⁵

El sector es un importante componente del PIB nacional. Durante el periodo 2.004-2.008, su participación en el PIB total llegó a niveles del 14,67 por ciento, según cifras del Banco Central, lo anterior se puede observar en la tabla posterior:

¹⁵ <http://www.revistalideres.ec/2009-08-03/Informe/LD090803P15INFORME3.aspx>

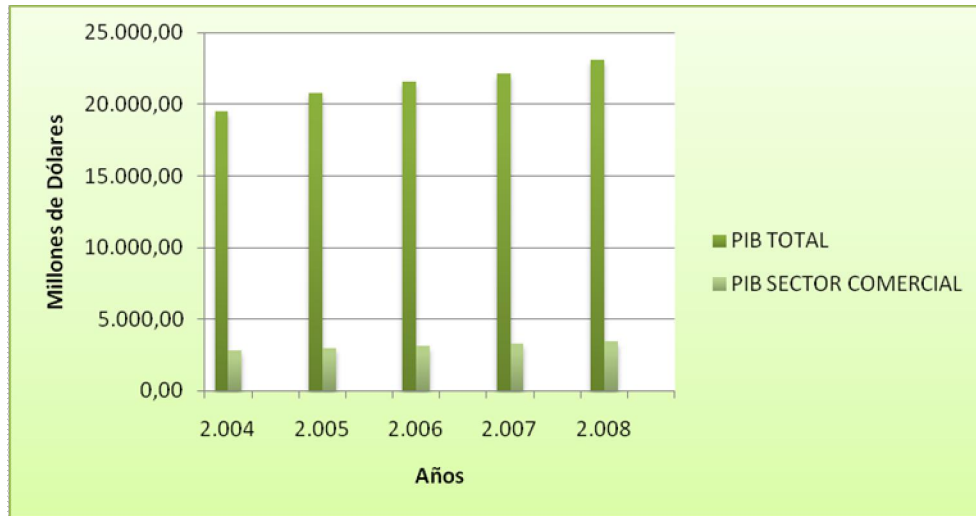
TABLA N°4: Participación del Sector Comercial en el PIB Total

AÑO	PIB TOTAL (millones de dólares)	PIB COMERCIAL (millones de dólares)	PIB COMERCIAL EN % PIB
2.004	19.512,23	2.847,09	14,59%
2.005	20.747,18	2.996,06	14,44%
2.006	21.555,47	3.133,92	14,54%
2.007	22.126,62	3.291,62	14,88%
2.008	23.066,81	3.443,37	14,93%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

En la siguiente gráfica se puede distinguir el aporte del sector comercial respecto del Producto Interno Bruto Total; en el año 2.004 el PIB del sector comercial fue de 2.847,09 millones dólares, con respecto al total del PIB ocupa el 14,59 por ciento, adicionalmente se distingue un incremento significativo respecto del año 2.008 que fue de 23.066,81 millones de dólares que representa un 14,93 por ciento del PIB total.

Gráfico N°5: PIB Sector Comercial respecto del PIB Total



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Sin embargo, pese al crecimiento de los últimos años, la Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador indica que el sector comercial decrecerá en 2 por ciento en el año 2009 en contraste al 7 por ciento de crecimiento que registró el año pasado y al promedio de 5 por ciento que ha tenido en los últimos diez años, lo cual obviamente se verá reflejado en el Producto Interno Bruto nacional.

2.1.1.4 BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial constituye la cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; es el saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que

las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.¹⁶

En lo que respecta a Ecuador, hasta hace pocos años ha mantenido un saldo favorable en la balanza comercial siendo el nivel de sus exportaciones mayor al de sus importaciones; sin embargo, desde el año 2.000 luego de la dolarización, éste indicador es desfavorable, las importaciones superan a las exportaciones causando problemas a la economía y al proceso de dolarización que ve disminuidas sus entradas de dólares¹⁷, situación que cambia a partir del año 2.004 en donde hasta la actualidad existe un relativo equilibrio en la balanza comercial como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N°5: Evolución de la Balanza Comercial

AÑO	EXPORTACIONES(millones de dólares)			IMPORTACIONES(millones de dólares)			BALANZA COMERCIAL(millones de dólares)		
	Total	Pérdidas	Nb pérdidas	Total	Pérdidas	Nb pérdidas	Total	Pérdida	Nb pérdida
2002	506	205	2981	606	232	573	-99	1823	-2792
2003	623	267	3616	654	733	5521	-32	1874	-1906
2004	773	424	3519	755	995	680	178	3239	-3061
2005	1000	580	4230	968	175	783	532	4155	-3623
2006	1228	745	5184	1129	2381	889	1449	5164	-3715
2007	1421	829	598	1207	258	1029	1414	570	-436
2008	1851	1163	668	1760	327	1433	90	845	-745

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

¹⁶ <http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticasdiez.htm#>

¹⁷ SALTOS, Napoleón: Ecuador y su realidad: Edición actualizada 2.009-2.010

Es así que en el año 2.008 se registró un superávit de USD. 910 millones, sin embargo esta cifra, supone un decremento de 35,64 por ciento respecto al 2.007, cuando alcanzó un saldo favorable de USD. 1.414 millones.

Las exportaciones totales ecuatorianas de 2008 registraron ingresos por USD. 18.511 millones, lo que representa un aumento del 29,25 por ciento, comparado con el 2.007. La evolución de las ventas se explica por un aumento del 40,14 por ciento en las exportaciones petroleras, el principal componente de la canasta de oferta del país.

Por otro lado, las importaciones de materias primas durante el periodo de 2.008 representaron el 33,6 por ciento del total de compras, los bienes de capital el 25,3 por ciento y los combustibles el 18,9 por ciento.¹⁸

En lo que respecta al año 2.009, entre enero y agosto, la balanza comercial registró un saldo negativo de 506,55 millones de dólares, de acuerdo con datos el Banco Central del Ecuador (BCE). Como lo indica la siguiente tabla:

¹⁸ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/balanza-comercial-ecuatoriana-tuvo-superavit-de-1-373-millones-en-2008-332757.html>

Tabla N°6: Comportamiento de la Balanza Comercial

COMERCIO EXTERIOR	AGOSTO 2.009
EXPORTACIONES (millones de USD)	
Total de Exportaciones mes	1.318,83
Total de Exportaciones acumuladas	8.441,09
Exportaciones acumuladas petroleras	4.129,29
Exportaciones acumuladas no petroleras	4311,80
IMPORTACIONES (millones de dólares)	
Total de Importaciones mes	1.155,96
Total de Importaciones acumuladas	8.927,12
Importaciones acumuladas materias primas	3016,01
Importaciones acumuladas bienes de consumo	1936,31
Importaciones acumuladas bienes de capital	2.580,22
Importaciones acumuladas combustibles	1.370,45
Importaciones acumuladas bienes diversos	24,12
Balanza Comercial Petrolera Mensual	550,80
Balanza Comercial No Petrolera Mensual	-388,22
Balanza Comercial Acumulada	-506,55

FUENTE: Cifras Económicas del Ecuador: Septiembre 2.009

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El saldo acumulado de la balanza comercial se mantiene negativo como consecuencia de la crisis financiera internacional.

En cuanto a las importaciones de bienes, éstos superan el margen de las exportaciones (no petroleras) en USD. 388 millones, lo que significa que el comercio se está centrando en la adquisición de producto extranjero situación que es perjudicial para la economía ecuatoriana, sin embargo,

en lo que respecta a COTA S.A. estaría siendo beneficiada debido a que el giro de negocio se centra principalmente en la importación y comercialización de productos, materiales, maquinaria y accesorios que no se producen a nivel nacional y son indispensables para el desarrollo de las actividades en el resto de sectores económicos, por ejemplo en la industria del agua.

2.1.1.5 DEUDA EXTERNA

En el último año, la deuda externa se sitúa por debajo de los USD. 8 mil millones, lo que indica una reducción favorable respecto del año 2.004 en donde la deuda externa bordeaba los USD. 12 mil millones, es necesario destacar que el decremento en el nivel de la deuda se debe principalmente a las negociaciones efectuadas en el mes de julio por el Estado en cuanto a la operación de recompra del 91 por ciento de su deuda expresada en Bonos Global 2012 y 2030 declarados en moratoria argumentando ilegalidad en su emisión.

Ecuador redujo su deuda pública en unos USD. 2.606 millones entre junio y julio de este año, ubicándose en USD. 7.504 millones; con la caída de la deuda externa también se redujo su relación con el Producto Interno Bruto a un 14,6 por ciento que cabe resaltar es la más baja que registra el país desde el año 2.000.

Cuadro N°3: Evolución de la Deuda Externa Ecuatoriana de los últimos cinco años

DEUDA EXTERNA	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009 (agosto)
En millones de dólares	11.032,0	10.215,70	10.633,40	10.030,10	7.493,90
Deuda como % del PIB	35,17	24,70	23,90	20,70	14,60

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La reducción de la deuda externa intrínsecamente se relaciona con el aporte que efectúa el Estado a los sectores productivos del país debido a que los recursos que ya no son destinados a la cancelación de la deuda son dirigidos al pago de la deuda social, que no es otra cosa que las mejoras efectuadas a nivel nacional y consolidadas a través de obras; el sector comercial se ve notoriamente beneficiado debido al incremento en las compras de materias primas, productos y accesorios destinados a las áreas de construcción, agua potable, gas, telefonía, agrícola, entre otras. Sin dejar de lado además el aporte que efectúan las instituciones privadas tras cierta mejora de la economía que beneficia a todos los ecuatorianos.

2.1.1.6 SISTEMA FINANCIERO

Una de las condiciones básicas para el correcto desempeño del aparato productivo es que las empresas que lo integran tengan la posibilidad de

mantener niveles saludables de liquidez, que les permitan efectuar sus operaciones normales y, a la vez, generar excedentes que involucren inversión y crecimiento.

El sector comercial dependiendo del tipo de producto al que oriente sus recursos, demanda altos niveles de apalancamiento o por lo menos uno que le permita funcionar en el ámbito de microempresa comercializadora, contando para el efecto con una serie de mecanismos tales como: créditos bancarios (comerciales o microempresariales), emisión de acciones u obligaciones, venta de activos e inclusive el factoring, siendo el primero el de mayor aceptación en el sector, es así, que la participación en la cartera bruta total del sistema bancario respecto al crédito comercial se ha mantenido equilibrado en porcentajes elevados que superan el 50 por ciento, mientras que en lo referente a la microempresa su participación ha ido en aumento.

Tabla N°7: Participación de la Cartera Bruta Total del Sistema Bancario

CONCEPTO	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009 (ABRIL)
Comercial	63%	58%	54%	53%	46%
Consumo	25%	26%	28%	29%	30%
Vivienda	9%	11%	11%	12%	14%
Microempresa	3%	5%	7%	6%	8%

FUENTE: Superintendencia de Bancos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El Banco Central del Ecuador establece mensualmente las tasas activas referenciales que cada una de las instituciones financieras mantendrán como base para el cobro de interés en diferentes créditos, en la tabla posterior se puede observar que la tasa comercial corporativa y pymes referencial a finales de septiembre de 2009 es de 9,15 y 11,38 por ciento respectivamente, que en comparación con el mes de septiembre del año 2.008 en donde las tasas correspondían a 11,74 por ciento (pymes) y 9,31 por ciento (corporativo), tiene tendencia a la baja, lo que contrasta favorablemente para la adquisición de créditos de este tipo.

Tabla N°8: Tasas Comerciales Referenciales

MES	TASA COMERCIAL PYMES	TASA COMERCIAL CORPORATIVA
Ago.-08	12,05	9,31
Sept.-08	11,74	9,31
Oct.-08	11,57	9,24
Nov.-08	11,24	9,18
Dic.-08	11,13	9,14
Ene.-09	11,18	9,16
Feb.-09	11,21	9,21
Mar.-09	11,23	9,24
Abr.-09	11,12	9,24
May.-09	11,20	9,26
Jun.-09	10,92	9,24
Jul.-09	11,14	9,22
Ago.-09	11,10	9,15
Sept.-09	11,38	9,15

FUENTE: Superintendencia de Bancos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Adicionalmente, se ha visto en los últimos meses una clara evolución de las instituciones financieras que se han unido a la banca privada con la finalidad de otorgar este tipo de créditos en grandes montos dentro de las cuales se encuentran las mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, instituciones públicas entre otras. En el siguiente gráfico se demuestra la participación que han tenido hasta abril del 2.009 las diversas instituciones financieras dentro de la cartera bruta:

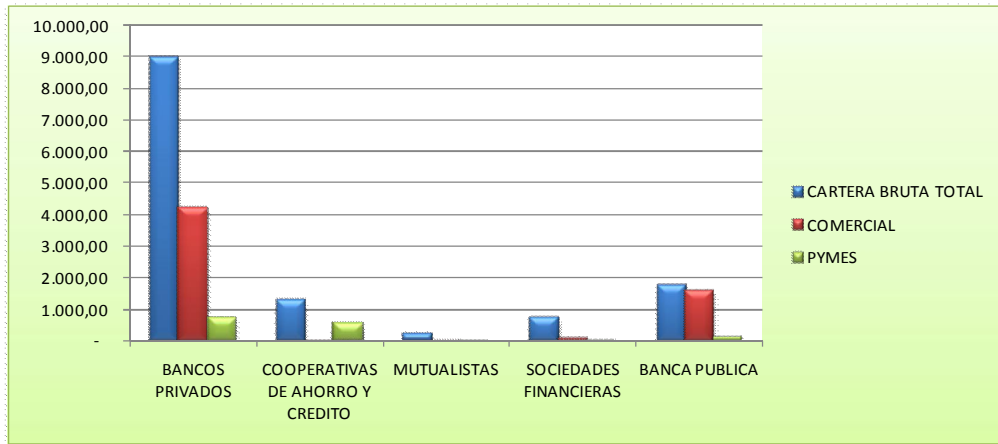
Tabla N° 9: Montos de Participación Instituciones del Sistema Financiero en el Crédito Comercial y PYMES

TIPO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA	CARTERA BRUTA TOTAL	MONTO DE PARTICIPACIÓN EN CRÉDITO (MILLONES DE DÓLARES)	
		COMERCIAL	PYMES
BANCOS PRIVADOS	9.019,10	4.237,02	755,21
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	1.278,05	15,90	559,25
MUTUALISTAS	226,84	25,99	0,80
SOCIEDADES FINANCIERAS	746,42	73,89	23,36
BANCA PUBLICA	1.768,12	1.595,01	114,24

FUENTE: Superintendencia de Bancos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°6: Monto de Participaciones Crédito Pyme y Comercial de las Instituciones Financieras del País



FUENTE: Superintendencia de Bancos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Con estos antecedentes se hace notorio que los créditos comerciales corporativos y para pequeñas y medianas empresas otorgados por múltiples instituciones financieras en el Ecuador se encuentran en apogeo, escenario que puede influir positivamente en las decisiones de los empresarios en cuanto a apalancamiento financiero; es necesario destacar además que uno de los principales argumentos dentro de esta decisión la constituye la reducción de las tasas de interés que en este tipo de créditos se ha ido dando de manera paulatina, la ventaja viene guiada por la facilidad de acceder al crédito, el mismo que con un buen manejo de estrategias será invertido con el objeto de incrementar la productividad del negocio y asegurar su permanencia en el mercado.

2.1.2 ESCENARIO POLÍTICO

Ecuador ocupa los primeros puestos en cuanto a fragilidad democrática se refiere, caracterizado principalmente por la inestabilidad en cuanto a gobiernos de turno y grandes escándalos de corrupción, representado por un grupo político claramente identificado que busca el enriquecimiento y bienestar de los sectores más poderosos dejando de lado a las personas que requieren con un urgencia un cambio social y económico.

El sector político ya no cuenta con credibilidad, los modelos de cambio pretenden demostrar a la sociedad ecuatoriana un panorama completamente distinto al que se vive posterior a un proceso de elecciones; los discursos y planes de gobierno son siempre los mismos y nunca se ven los resultados. A esto se le pueden sumar multitudinarios indicadores económicos que muestran la realidad del país con el incremento de la pobreza, el desempleo, la delincuencia, entre otros.

Pese a estos factores, en los últimos años el país ha vivido un proceso de cambio que si bien es cierto no es el que se quisiera, por lo menos brinda cierta estabilidad política, económica y social; con reformas a la Constitución que aún se mantiene la esperanza sean las efectivas en un largo plazo.

El actual Gobierno planifica una serie de medidas a través del denominado Socialismo del Siglo XXI que pretende equilibrar de una vez por todas, las condiciones en las cuales vive el pueblo ecuatoriano sin hacer distinción de clase.

De su mano el Ecuador ha dado un giro de soberanía de 180 grados, replanteando radicalmente las relaciones con el eje Washington, Bogotá, integrándose al ALBA y abriendo nuevos socios comerciales, terminando con la Base Militar Estadounidense de Manta, expulsando a funcionarios

de la CIA y el Banco Mundial, poniendo en vereda a las transnacionales petroleras, por mencionar solo algunos pasos que hasta hace tres años eran impensables en gobierno ecuatoriano alguno.

La prioridad y la magnitud de la inversión social sin precedentes, así como las reformas tributarias y los aumentos salariales demuestran una clara voluntad política por redistribuir la riqueza desde la planificación estatal. La auditoría de la deuda externa ha sido una iniciativa inédita en el mundo y su posterior renegociación, que ahorra a todos el pago de varios miles de millones de dólares a futuro, es una movida magistral de alta capacidad técnica en el manejo financiero; la incautación de los bienes a los banqueros deudores y la confrontación sin cuartel con el poder mediático dan cuenta de que el gobierno no ha dudado en tomar los riesgos necesarios para desafiar a los poderes fácticos dominantes.

En menos de tres años el denominado Régimen de la Revolución Ciudadana ha impulsado cambios trascendentales en la estructura política y económica del país, haciendo suyas muchas demandas de larga data del diverso conglomerado de movimientos sociales, organizaciones gremiales, ecologistas, defensores de derechos humanos, activistas y movimiento indígena, todos ellos históricamente formados y curtidos en la lucha contra el poder político y económico¹⁹, sin embargo, aún no se ve claramente el cambio, existen grandes irregularidades en las que se distinguen nuevamente a las olas políticas que buscan obtener provecho personal o para un determinado partido.

Es necesario destacar además que poco a poco el Régimen va cambiando de actitud, en sus inicios éste estaba vinculado con el pueblo de manera que se escuchaban sus puntos de vista y necesidades de cambio, no obstante en los últimos meses el Gobierno ha adoptado una

¹⁹ <http://www.izquierda.info/modules.php?name=News&file=article&sid=8675>

posición demasiado rígida en donde no existe diálogo sino únicamente imposición y se detiene incluso de cierta manera la libertad de expresión; panorama que ha contribuido a que se malinterpreten determinadas reformas y haga que los sectores cambien de posición frente a la actual administración nacional debido a que mantienen la idea de que casi tres años podría parecer muy poco para medir los impactos de un proceso de cambios; sin embargo, para las dinámicas políticas en Ecuador son un tiempo relativamente extenso, si consideramos que el país cambió como seis veces de Presidente en apenas una década.

Por otro lado, la mayoría de los ecuatorianos están conscientes que la recuperación de la economía y el impulso social que genere empleo, ingresos económicos y oportunidades, requiere un gran esfuerzo por parte del gobierno y que los cambios esperados no se van a conseguir de la noche a la mañana, razón por la cual han adoptado cierto tipo de resignación esperando que los resultados sean fructíferos a largo plazo y aunque las generaciones actuales no las puedan avizorar sean las futuras las que logren vivir en un Ecuador mejor.

2.1.3 ESCENARIO SOCIAL

2.1.3.1 POBLACIÓN

Estudiar la demografía de un país es un tema de importancia relevante debido a que a través de este proceso se puede obtener una serie de datos que permiten efectuar una planificación para los diferentes sectores, formular políticas gubernamentales de población, modificar tendencias demográficas, y conseguir objetivos económicos y sociales.

El Ecuador, de acuerdo al último censo de población realizado en el año 2.001, tenía una población nacional de 12'156.608 habitantes, de los cuales el 60,7 por ciento (7'372.528 habitantes) correspondía al sector urbano y el restante 30,3 por ciento (4'718.276) al área rural. El crecimiento de la población urbana es once veces mayor que el crecimiento de la población rural, indicando una gran transferencia de población (migración) entre las dos áreas geográficas, que implica el crecimiento acelerado de las ciudades, con los problemas que esto conlleva: hacinamiento, falta de servicios públicos, desempleo.

En el mes de junio del 2008, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ecuador registró una población de 13'927.650 habitantes, mientras que según el Censo Poblacional efectuado en el 2.001 las proyecciones indicaban que para finales del 2.008 existiría una población de 15'189.890 habitantes con una tasa de crecimiento de 2,1 por ciento en el periodo 2.001-2.008; registrando una evolución como se indica en el cuadro posterior:

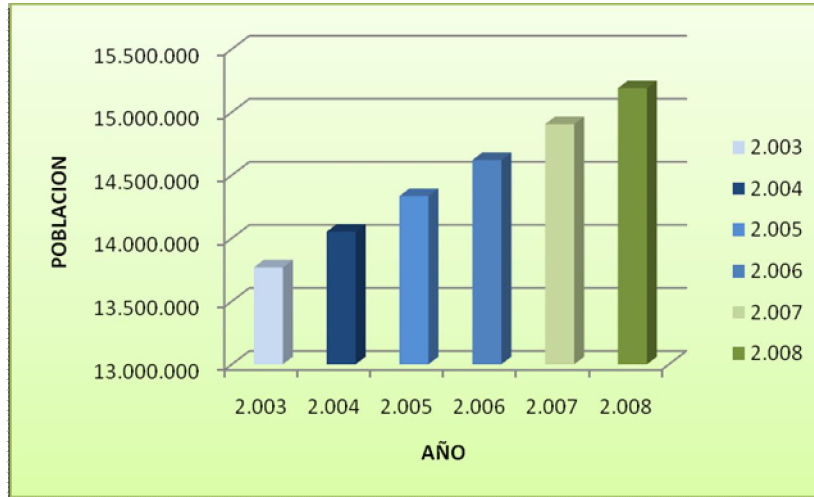
Tabla N°10: Evolución de la Población (2.003-2.008)

AÑO	POBLACIÓN
2.003	13.768.252
2.004	14.051.225
2.005	14.334.197
2.006	14.619.428
2.007	14.904.659
2.008	15.189.890

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°: Evolución de la Población (2.003-2.008)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El ritmo actual de crecimiento poblacional tiende a descender, se desaceleró a partir de 1.960, igual fenómeno ha sucedido con la tasa de fecundidad, mientras en 1.960 cada mujer tenía un número de hijos promedio de 6,7, este ha bajado a 3,1 para el período 1.990-1.995 para el quinquenio 2.005-2.010 será de apenas 1,5, menos de dos hijos.

Por otro lado, el aumento acelerado de la población urbana se debe al propio crecimiento vegetativo, pero también al proceso de migración campesina, debido a la crisis en el campo por la falta de tierra y de oportunidades de empleo. Es así que las proyecciones de la población para los años 2.010-2.015, por áreas y nacional según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se determina de la siguiente manera:

Tabla N°11: Proyecciones de la Población

AÑO	POBLACIÓN NACIONAL
2.009	15'475.121
2.010	15'760.353
2.015	17'179.306

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En cuanto a la Población Económicamente Activa las proyecciones para el año 2.010 por rama de trabajo se pueden definir como sigue:

**TABLA N°12: Población Económicamente Activa por Rama de
Actividad Económica Año 2.010**

RAMA DE ACTIVIDAD	NIVEL URBANO (%)	NIVEL RURAL (%)
Agricultura, Ganadería y Caza	7,20	68,50
Pesca y criaderos	1,10	1,40
Explotación de minas y canteras	0,50	0,40
Industria manufacturera	14,30	7,20
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	0,60	0,20
Construcción	6,40	5,20
Comercio, reparación de vehículos y efectos personales	28,50	6,70
Hoteles y restaurantes	4,50	1,30
Transporte, almacenamiento y comunicación	6,70	2,40
Intermediación financiera	1,30	0,10
Act. Inmobiliarias, empresariales de alquiler	4,60	0,50
Adm. Pública y defensa, seguridad	4,50	0,90

social		
Enseñanza	6,80	1,50
Actividades y servicios de salud	3,30	0,50
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	4,50	1,00
Hogares privados con servicio doméstico	5,10	2,00

FUENTE: Saltos, Napoleón: Ecuador y su Realidad: Edición Actualizada 2009-2010

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En este sentido, es necesario destacar que el Ecuador mantiene una tasa de crecimiento razonable, lo cual repercute de manera positiva en lo que se refiere a empresas comercializadoras de materias primas, maquinaria y accesorios para los diferentes sectores productivos, consecuencia de que el incremento poblacional exige el desarrollo de las economías lo que se refleja en el nivel de ventas para los sectores industrial, de construcción, telefonía, agua, electricidad, entre otros, lo que representa una oportunidad de negocio.

- **Empleo y Desempleo**

El Ecuador ha sido uno de los países con mayores niveles de desigualdad social en América Latina, que a su vez es una de las regiones más inequitativa del mundo; factores relacionados con el desarrollo histórico del país como la elevada concentración de tierra y

desarrollo de productos de exportación intensivos en el empleo de mano de obra barata, han consolidado una estructura social asimétrica, con grandes sectores sociales en niveles de subsistencia, y se advierte además, una progresiva expansión del sector informal urbano, convirtiendo el subempleo en una expresión de un amplio excedente laboral.

En el Ecuador pocos son los profesionales que trabajan dentro de su área, la mayoría por la escasez de empleo y de ofertas laborales se han dedicado a otra actividad que de alguna manera ayude a la sobrevivencia y unos pocos han conseguido impulsar su propia empresa, misma que en su mayoría no les genera suficientes ingresos.

A estos antecedentes se le suma vivir en la actualidad en un contexto de crisis, lo que hace al mercado laboral muy sensible a sus efectos. Así lo demuestra la economía estadounidense. Mientras que durante 2006 - 2007 se generaron en promedio 133.000 puestos de trabajo por mes, entre diciembre de 2007 y noviembre de 2008 se perdieron mensualmente cerca de 170.000, lo que llevó la tasa de desempleo al 6,7 por ciento su nivel máximo desde inicios de los años noventa; es necesario destacar además que en lo que va del año 2.009 esta tasa ha incrementado llegando a niveles superiores.

La situación ecuatoriana no es menos preocupante. Para el 2008, la tasa de desempleo nacional urbano creció en 1,3% (de 6.06% en diciembre 2007 a 7,3% en diciembre 2008) y a junio de 2009 llegó a 8.3%, con un incremento de 2 puntos respecto en el mismo período del año 2008.²⁰ Mostrando la siguiente evolución a nivel nacional y en las ciudades principales como son Quito y Guayaquil.

²⁰<http://www.senplades.gov.ec/images/stories/descargas/6prensa/1publicaciones/memoriabien-al-septiembre2009.pdf>

Tabla N°13: Tasa de Desempleo Junio 2.008-Junio 2.008

MES	TASA DE DESEMPLEO		
	NACIONAL	QUITO	GUAYAQUIL
Jun.-08	7,06	5,89	8,65
Jul.-08	6,56	6,55	7,26
Ago.-08	6,6	6,45	7,29
Sept.-08	7,27	6,16	8,53
Oct.-08	8,66	8,34	9,91
Nov.-08	7,91	6,54	9,47
Dic.-08	7,5	5,76	9,48
Mar.-09	8,6	7	14
Jun.-09	8,34	5,23	12,58

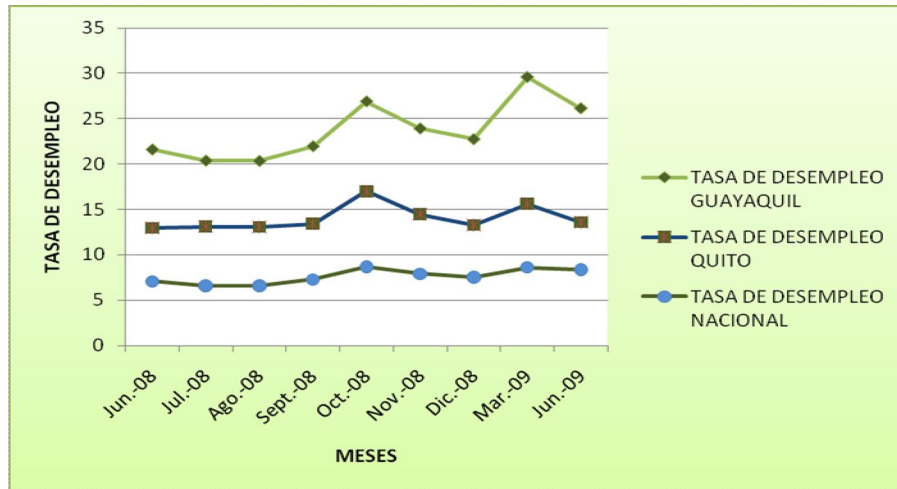
FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Según las cifras registradas por el Banco Central del Ecuador la mayor tasa de desempleo se produjo en octubre del 2.008 con una 8,66 por ciento, el comportamiento de las cifras reveló que para ese periodo existió un desplazamiento de al menos 32.593 personas de la categoría de subempleados a desempleados, la razón principal fue la caída del empleo por la contracción del sector exportador, no solo productivo sino comercial-exportador, a consecuencia de la crisis mundial; siendo el más afectado es el sector agroexportador que generaba entre el 60 y el 65% de las plazas de trabajo del país.²¹

²¹<http://www.eluniverso.com/2008/11/23/0001/9/A8ED90DF704F4F4289D26F03101961CD.html>

**Grafico N°8: Evolución Tasa de Desempleo
Junio 2.008-Junio 2.009**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En lo que va del año 2.009, Ecuador registró una tasa de desempleo del 9,1% en el tercer trimestre del año lo que supone el aumento de 0,44 por ciento a la cifra más alta del año 2.008, situación que indica que el desempleo continúa creciendo a niveles alarmantes; la cifra se acredita a la caída de las exportaciones, la baja reactivación de la actividad productiva y la distribución de las remesas; sin embargo, la cifra es menor a la de Colombia que llegó al 12,6% y al 10,8% de Chile, países como Brasil, con una economía fuerte, también registra cifras elevadas: 8,1% en agosto. Así mismo, Estados Unidos y España, con los que Ecuador mantiene una relación cercana por el flujo comercial y el envío de remesas, reportan los peores indicadores de su historia: 9,8% y 18,9%, respectivamente.

De hecho, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Mundial del Trabajo (OIT), proyectan una tasa de desempleo urbano de 8,5% en el subcontinente, al cierre de 2009.

2.1.3.2 MIGRACIÓN

No se sabe con exactitud el número de ecuatorianos que han salido del país, pero la cifra se estima supera los 2 millones. La fuerza laboral que migró ha generado cuantiosos recursos para el país.

En el Ecuador el fenómeno migratorio tiene incidencia sobre la economía, y en especial sobre el modelo sustentado en la dolarización, porque las remesas de los migrantes crecen de manera significativa de un monto aproximado a los 767 millones de dólares en el año 1.998, se incrementó a más de 3 mil millones de dólares en el año 2.007 y cerca de 2,8 mil millones de dólares en el 2.008.²²

La reducción del 2.008 fue producto de la crisis en los Estados Unidos. Las remesas constituyen uno de los puntales fundamentales de sostenimiento de la economía nacional, ocupando el segundo lugar en el ingreso nacional, solo después del petróleo.

La tendencia de remesas como porcentaje del producto interno bruto en estos últimos años es a la baja, lo que se puede acreditar a la crisis económica mundial que ha generado secuelas en el resto de los países. La participación de las remesas con respecto al PIB fluctuó en un rango de 5 a 7 por ciento en el periodo 2.004-2.008; con una variación de 0,2 por ciento en el 2.008 respecto al año 2.004, lo que demuestra la importancia de las remesas dentro de la economía ecuatoriana.

²² SALTOS, Napoleón: Ecuador y su Realidad: Edición 2.009-2.010

Tabla Nº14: Remesas como Porcentaje del PIB

AÑO	REMESAS (MILLONES DE DÓLARES)	REMESAS COMO % DEL PIB
2.004	1.604,2	5,60
2.005	2.468,6	6,60
2.006	2.927,6	7,10
2.007	3.087,9	6,90
2.008	2.821,6	5,40

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

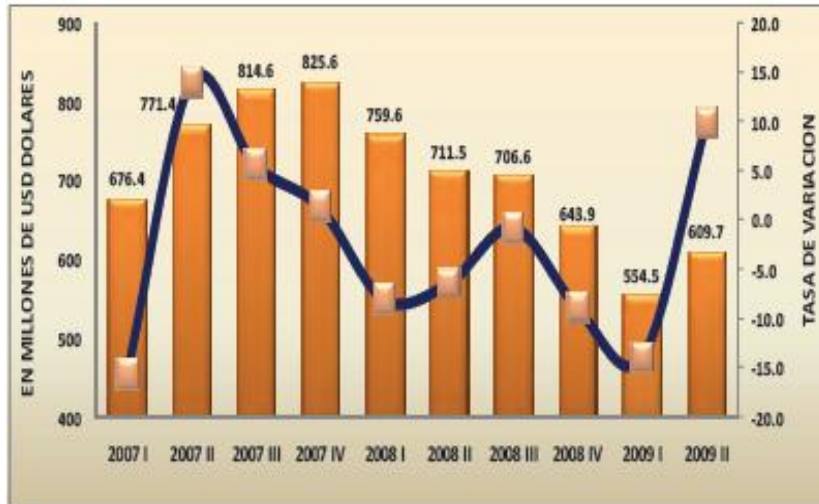
ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Durante el segundo trimestre de 2009, el flujo de remesas familiares que ingresó al país sumó USD. 609,7 millones, valor que significó una reducción de 19,7% con respecto al segundo trimestre de 2008 (USD 759,6) y un incremento de 9,7% con relación al primer trimestre del año en curso (USD. 554,5 millones). En este trimestre se realizaron 1.7 millones de giros o envíos de remesas desde los países en que se encuentran laborando emigrantes ecuatorianos, con un promedio que ascendió a USD 332, por envío.²³

²³<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere200902.pdf>

Grafico N°9: Remesas de Trabajadores Recibidas

2.007-2.009 (II TRIMESTRE)

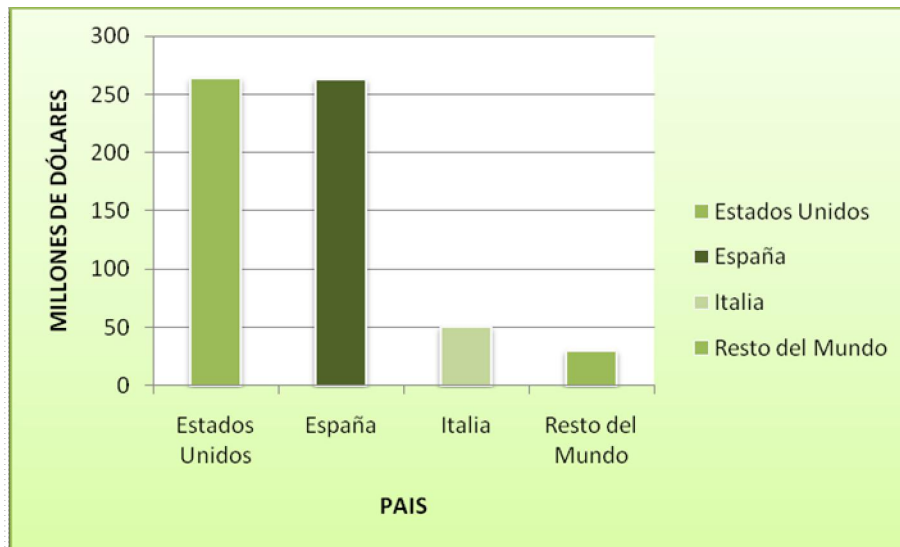


FUENTE: Banco Central del Ecuador

El flujo de remesas acumulado en el primer semestre de 2009, ascendió a USD 1.164,2 millones; producto de 3,6 millones de giros, monto inferior en 20,9% con respecto al mismo lapso de 2008 (USD 1.471,1 millones).

En el período analizado, Estados Unidos continúa siendo el país que registra un mayor volumen de envío de remesas al país, con el 43,3% (USD 263,6 millones); seguido muy de cerca por España con 43,1% (USD 262,8 millones) e Italia con el 8,2% (USD 50.1 millones) y, la diferencia de 5.4% (USD 30.1 millones) es remitido desde el resto del mundo.

Gráfico N°10: Remesas recibidas por país de Origen



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La distribución regional de remesas durante el segundo trimestre de 2009, refleja que la Costa participa con el 36.6%, el Austro con 32.7%, la Sierra Centro Norte (28.6%), la Región Amazónica (2.0%) y la Región Insular de Galápagos (0.1%).

Igualmente, las ciudades que mayores flujos de remesas concentran en el segundo trimestre de 2009 fueron: Guayaquil (USD 132,3 millones), Quito (USD 116,9 millones) y Cuenca (USD 93,9 millones), que juntas suman USD 343,2 millones, que representa el 56,3% del total de remesas recibidas en el país.

Las remesas familiares durante el segundo trimestre de 2009, fueron atendidas con el pago en efectivo o con acreditación a cuenta por las instituciones bancarias en 44.0%, por las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas en 1.7%, mientras que las empresas courier lo

hicieron en el 54.3%, con acreditación a cuentas del sistema financiero y/o pago en efectivo.

Por otro lado, es necesario resaltar que en este segundo trimestre de 2009 también se observó la presencia de ciudadanos extranjeros de diferentes nacionalidades que se encuentran trabajando en el país, especialmente en los sectores de servicios como: construcción, comercio, minería, etc.; quienes en dicho período enviaron remesas a sus países de origen por USD 16,1 millones, valor que significó una disminución de 4,7 por ciento con respecto al primer trimestre de 2009 (USD 16,9 millones) y, un aumento de 49,1 por ciento con relación al segundo trimestre de 2008 (USD 10.8 millones).

2.1.4 ESCENARIO TECNOLÓGICO

- **INTERNET Y COMERCIO ELECTRÓNICO**

En la actualidad, nadie puede ignorar a Internet ni a todas sus capacidades. El mundo de los negocios está hoy en constante movimiento. Internet es uno de los elementos que la compañía debe comenzar a utilizar para tener éxito en este mundo cambiante. La red está ofreciendo miles de nuevas oportunidades de negocios para las empresas, constituye una nueva forma para comunicarse, ganar clientes e incluso vender en forma electrónica.

La creación de una página web es la primera herramienta para dar a conocer a la empresa dentro del mercado, sus políticas, misión, visión, productos a ofertarse y múltiples beneficios en las ventas; lo que le

permite a la organización ampliar su nicho de mercado sin necesidad de efectuar un desembolso económico de gran magnitud.

Internet es también un excelente medio para brindar servicios a sus clientes, potenciales clientes, socios, miembros de su industria o incluso a la comunidad en general. Los servicios pueden ser una forma de potenciar su negocio, fidelizar a sus compradores, darse a conocer o lograr la atención de posibles clientes e incluso distinguirse de la competencia.

Actualmente, el comercio electrónico presenta el crecimiento más acelerado de la economía. Gracias al costo mínimo que implica, hasta la empresa más pequeña puede llegar a clientes de todo el mundo con sus productos y mensajes.

- **VIGILANCIA TECNOLÓGICA**

Vigilancia Tecnológica se define como el conjunto de acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento (filtrado, clasificación, análisis) y distribución de información obtenida de modo legal, útil para distintas personas de una organización en su proceso de toma de decisiones y para alimentar su reflexión estratégica.²⁴

Mantener un producto en un mercado significa tomar decisiones sobre sus prestaciones, características, precio, etc., y posicionarlo en relación con los demás productos o tecnologías con los que compete.

²⁴ <http://www.plantecnologico.com/es/herramientas/vigilancia/documentacion/112.php>

Es fundamental captar novedades sobre los demás productos o sobre nuevas tecnologías que podría incorporar el producto de la empresa para la supervivencia y el éxito empresarial.

Esta necesidad de captar información aumenta si los productos se comercializan en distintos países. En este caso es mucho más necesario captar de una manera ordenada y sistemática informaciones sobre los competidores, nuevos productos, novedades técnicas, regulaciones, etc.

La implantación de la vigilancia tecnológica en una empresa permite garantizar que la compañía tenga métodos y herramientas para captar y analizar los cambios del entorno y que por tanto es una empresa con más posibilidades de reaccionar, adaptarse y sobrevivir en entornos cambiantes.

La vigilancia tecnológica se relaciona intrínsecamente con el manejo de bases de datos a través de software especializados para el efecto, de modo que se mejore el conocimiento de la propia empresa (capacidades tecnológicas, relaciones de dependencia entre tecnologías, normas, productos, debilidades y fortalezas con respecto a clientes, proveedores, etc.), adicionalmente, impedir el fraude, el espionaje virtual y los delitos electrónicos que son más recurrentes e innovadores en la actualidad.

- **SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE VIGILANCIA**

Una ventaja para las empresas la constituye la utilización de sistemas electrónicos de seguridad que no se limiten únicamente a interiores o que en exteriores necesariamente requieran de personal de seguridad dedicado (videovigilancia) o generen un altísimo número de falsas alarmas (cable microfónico, barreras de microondas, barreras de infrarrojos).

En la actualidad las empresas deben contar casi obligatoriamente con un sistema de vigilancia que detecte la intrusión de personas no autorizadas dentro de la compañía antes de que puedan acceder al interior de la misma de tal manera que puedan anticiparse a un delito contando con el tiempo suficiente para reaccionar ante una situación no esperada, evitando cualquier acto de violencia o coacción contra la organización.

El escenario tecnológico actual permite a las empresas contar con un sistema que consta de barreras de infrarrojos y de una central de alarmas instalada en el interior que le permite verificar en todo momento el correcto funcionamiento de la seguridad; adicionalmente, su instalación no requiere de una compleja obra civil. El sistema se monta sin cableado y una vez terminado es de difícil detección por alguien ajeno a la propiedad.

2.1.5 ESCENARIO AMBIENTAL

Las empresas independientemente de su giro de negocio deben estar cien por ciento comprometidas con la protección del medio ambiente, es así que para desempeñar diversas actividades es necesario que actúen en el marco legal que para el efecto se les ha impuesto.

La normativa vigente en el Ecuador plantea el establecimiento de un sistema de gestión de impacto ambiental que permita a las organizaciones reducir al mínimo las intrusiones en los diversos ecosistemas y elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida.

Dado que eficiencia ambiental es sinónimo de eficiencia económica, el proceso de incorporación de la dimensión ambiental es un factor coadyuvante en la mejora de la productividad y competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas, permitiendo generar saldos positivos en los términos de intercambio. En este sentido, la sistematización de gestión ambiental es una tarea indispensable, es así que algunas recomendaciones respecto de cuidado del medio ambiente corresponden a:

- Adoptar buenas prácticas para hacer más eficiente el proceso productivo, reduciendo el consumo y uso de insumos y servicios por unidad de producto y previniendo los riesgos a la salud y los impactos al ambiente.
- Incorporar tecnologías limpias (ahorradoras de agua, energía, insumos) en los procesos de producción.
- Disminuir el consumo de insumos y materias primas, optimizando su uso y reduciendo la cantidad de residuos o subproductos sin valor.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios, reduciendo sus costos.
- Manejo adecuado de los desechos, utilizando para el efecto la normativa de reciclaje.
- Utilizar equipos de computación, eléctricos y electrónicos en general que contengan el sello de ahorro de energía.

- Cumplir con los requisitos legales existentes en materia ambiental.

Adicionalmente, se observarán una serie de leyes y reglamentos relacionados con la gestión ambiental que se resumen a continuación:

Tabla N°15: Leyes y Reglamentos de Normativa Ambiental Ecuatoriana

LEY O REGLAMENTO	DEFINICIÓN
Constitución Política del Ecuador	En el tema ambiental se enuncian los deberes fundamentales del Estado: defender el Patrimonio Natural y Cultural del país y proteger el Medio Ambiente; entre los derechos civiles constan el de vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, otorgando facultades para que la Ley regule derechos y libertades para proteger el medio ambiente; entre los deberes civiles constan el preservar el medio ambiente y utilizar los recursos naturales de modo sustentable.
Ley de Gestión Ambiental	Constituye la principal normativa ambiental, mediante la cual se establecen los principios y directrices de política ambiental;

	determina las obligaciones, responsabilidades y niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.
Políticas Básicas Ambientales	Consisten en una enunciación de los compromisos de la sociedad y en general de todos los entes que conforman el Estado Ecuatoriano, en toda actividad para promover el desarrollo hacia la sustentabilidad, previendo riesgos e impactos ambientales negativos, manteniendo oportunidades sociales y económicas del desarrollo sustentable, dando énfasis a que la gestión ambiental.
Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental	Contiene disposiciones para normar las actividades que contaminan el aire, agua, suelo, flora y fauna, delegando a las distintas carteras de Estado y organismos públicos, la expedición de regulaciones referentes a sus campos de acción y atribuciones que les faculta las leyes del Estado Ecuatoriano.

<p>Reglamento para el Manejo de los Desechos Sólidos</p>	<p>Regula los servicios de almacenamiento, barrido, recolección, transporte y demás aspectos relacionados con los desechos sólidos, de conformidad con las disposiciones del Código de Salud, Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, el Código de Policía Marítima y la Ley de Régimen Municipal.</p>
<p>Reglamento que Establece Normas de Calidad del Aire y sus Métodos de Medición</p>	<p>Disposiciones que abarcan todo lo que es atmósfera y su contaminación, ya sea por fuente natural o por mediación humana, estableciendo categorías de contaminación, formas y procesos de medición, como competencia de los Organismos para aplicar sus disposiciones.</p>

FUENTE: Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

2.2 MICROAMBIENTE

2.2.1 MERCADO

El mercado de las importaciones y comercialización de una variada gama de productos, accesorios, maquinaria y materia prima a los diferentes sectores del Ecuador se encuentra en constante evolución y crecimiento; consecuencia de que la cultura ecuatoriana origina que las personas opten la mayoría de ocasiones por la adquisición de productos e insumos de marcas extranjeras y por ende elaborados en el exterior guiado principalmente por la calidad que en éste hallan, la economía en sus precios y ante todo la durabilidad. Por otro lado, el acabado final es una de las características del producto que conjuntamente con el precio influyen de manera decisiva en la decisión del cliente.

COTA S.A. distribuye y comercializa sus productos a diversos sectores entre éstos industrial, agrícola, agua, telecomunicaciones, entre otros; sin embargo, los que representan su mercado específico por generarle mayores niveles en ventas lo constituyen el sector de la construcción y el agua potable.

Es necesario destacar que en estos sectores la empresa encuentra un amplio nicho de mercado, consecuencia de que la producción nacional y comercialización de artículos con características similares o idénticas a los que oferta el sector importador son mínimas, por no decir inexistentes, las empresas nacionales no cuentan con la tecnología necesaria para hacer frente a los niveles de producción masivos o para la elaboración de múltiples artículos dentro de los cuales se puede citar:

- **SECTOR AGUA POTABLE Y CONSTRUCCIÓN:**

- Tubos, caños y accesorios para tubos y caños de plomo
- Partes y piezas de centrifugas, secadores centrífugos
- Partes y piezas de máquinas y aparatos para la filtración de líquidos
- Medidores de suministro o producción de gas, agua potable, líquidos o electricidad con características y estándares determinados
- Máquinas y aparatos para la filtración o depuración de líquidos o gases.
- Instrumentos para medir o verificar el flujo, nivel la presión u otras variables de líquidos o gases.
- Alambre, varillas, tubos, placas, electrodos y artículos análogos de metales comunes o carburos metálicos con revestimiento o con alma material fundente.

- **Sector Electricidad**

- Instrumentos y aparatos para medir o detectar radiaciones ionizantes.
- Maquinas NCP para el tratamiento de materiales por procesos que requieren un cambio de temperatura

- **Sector Industria**

- Máquinas analógicas o híbridas de procesamiento automático de datos.

- Instrumentos y aparatos para medir y verificar el flujo, el nivel, la presión u otras variables de líquidos o gases.
- Aparatos de navegación, hidrología o meteorología, entre otros.
- Sales de ácidos oximetálicos o peroximetálicos, metales preciosos en forma coloidal y sus compuestos.
- Equipo de refrigeración o congelación y bombas de calor, excepto para uso doméstico.
- Máquinas herramientas para roscado interior o exterior por remoción de metal

- **Sector Petróleo**

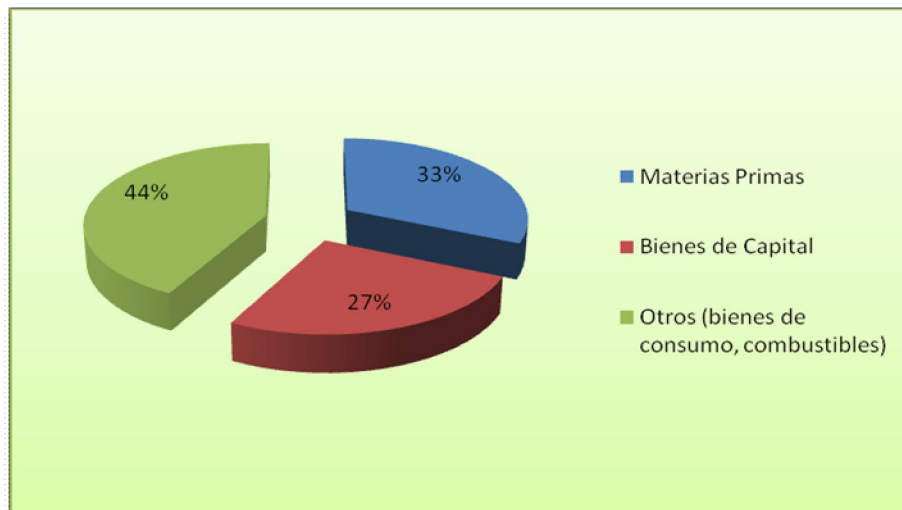
- Tubería del tipo utilizado para oleoducto o gasoducto, con costura de hierro o acero
- Máquinas, herramientas para perforar, taladrar o fresar metales.

- **Sector Gas**

- Generadores de gas de agua o gas pobre
- Generadores de gases por vía húmeda.

Estos productos en su mayoría se ubican en la categoría de materias primas y bienes de capital, Ecuador importó durante el 2.008 un monto de USD. 18'685 millones de dólares y en lo que va del año 2.009 registra USD.8.927,12 millones de dólares, distribuyéndose con respecto al mercado en cual se desenvuelve COTA S.A. como sigue:

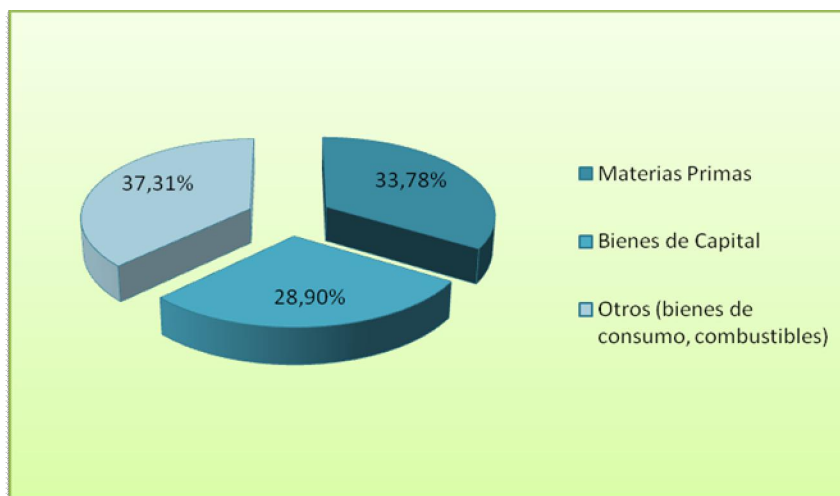
Grafico N°11: Distribución de importaciones Año 2.008



FUENTE: SALTOS, Napoleón: Ecuador y su Realidad: Edición Actualizada 2.009-2.010

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°12: Distribución de Importaciones Septiembre 2.009



FUENTE: Cifras Económicas del Ecuador, Septiembre 2.009

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Es necesario destacar además, que las empresas de mayor participación que conforman el mercado de importación y comercialización de materias primas, maquinaria y accesorios diversos para los sectores de la construcción, agua potable, entre otros; en el año 2.008 se ubican como se indica en la siguiente tabla:

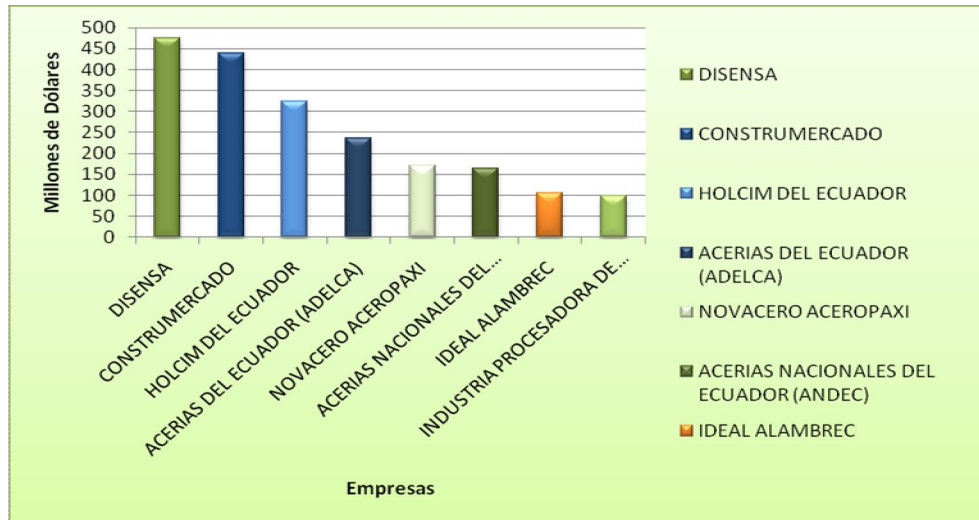
Tabla N°16: Empresas Importadoras y Comercializadoras

EMPRESA	INGRESOS MILLONES \$
DISENSA	476,03
CONSTRUMERCADO	438,55
HOLCIM DEL ECUADOR	324,63
ACERIAS DEL ECUADOR (ADELCA)	236,43
NOVACERO ACEROPAXI	171,91
ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR (ANDEC)	164,51
IDEAL ALAMBREC	105,65
INDUSTRIA PROCESADORA DE ACERO (IPAC)	97,86

FUENTE: Servicio de Rentas Internas

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°13: Ingresos en millones de dólares de las principales Empresas Importadoras y Comercializadoras (2.008)



FUENTE: Servicio de Rentas Internas

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

2.2.2 CLIENTES

COTA S.A. atiende a diversos tipos de segmentos, mismos que se hallan inmersos en los diferentes sectores a los cuales la empresa oferta y vende sus productos, siendo sus principales líneas de negocio el sector de la construcción y el agua potable; en este sentido, se pueden distinguir tres clases importantes de segmentos conforme al nivel de ventas que mantiene la organización, en el primero se ubican los denominados consumidores finales, ferreterías, almacenes varios, etc., cuyas compras las efectúan al por menor en un rango de USD. 1,00 hasta 10.000 dólares; el segundo tipo de clientes lo conforman aquellas empresas públicas y privadas que efectúan sus adquisiciones en un monto que varía desde USD. 10.001 hasta 50.000 y por último encontramos al grupo de los grandes clientes cuyo monto de compras supera los USD. 50.001 dólares.

En el cuadro y gráficas posteriores se puede apreciar el porcentaje aproximado de ventas que representan estos segmentos a lo largo de los últimos cinco años:

Tabla N°17: Relación Clientes/Ventas 2.005-2.009

	VENTAS (MILLON ES DE DÓLARE S)	PORCENT AJE PARTICIPA CIÓN EN VENTAS POR SECTOR
TOTAL VENTAS COTA S.A.	15.862.10 5	100,00%
SECTORES VARIOS		
VARIOS CLIENTES OBLIGADOS A LLEVAR CONTABILIDAD	2.341.205	
COMERCIAL VIVAR	369.038	
FERRETERIAS VARIAS	366.962	
TINAJERO NELSON	148.221	
COMERCIAL HD	116.764	
COMERCIALES VARIOS	70.076	
ALOMIA SALGUERO JULIO	57.819	
SALDARRIAGA GEOCONDA	57.503	
MERA VERA JACINTO	51.257	
PUGA EFRAIN	49.237	
MEJIA HNOS	48.715	

GUERRA BADILLO MARCO ANTONIO	46.836
PORTILLA ROSERO ZOILA	46.756
DISTRIBUIDORA JV	44.933
PEÑA RAMIRO	42.791
CONSUMIDOR FINAL	41.490
POZO CASTILLO LIVIA	39.803
FERRETERIA VICUÑA	38.328
RODRIGUEZ LUCIA	38.143
FERRETERIA SAN AGUSTIN	37.827
ARMIJOS LUNA LEONARDO	37.419
FERRETERIA IDEAL	37.353
CUEVA AGUIRRE JORGE	36.608
LA CASA DEL PERNO	34.329
BOURGEAT LOPEZ NELSON	33.901
FERRETERIA SAN VICENTE	32.147
ROJAS VEGA MANUEL	29.482
AGUILAR CARLOS	28.772
OBAY MARCO	28.290
TUFIÑO CHECA PEDRO	27.463
GUACHAMIN LINCANGO ANTONIO	26.140
RICOURTE AREVALO RAMIRO	25.151
FERRETERIA VÁSQUEZ BRITO	24.797
COCHA JANETH	24.595
CUEVA JOSE	24.403
ALBUJA MENA HUGO	23.589
SALGADO MENDEZ MANUEL	23.528
DEL POZO MIGUEL	22.511
VASQUEZ MIGUEL	22.257
FREIRE ALARCON MAURICIO	20.967

FERRETERIA EL CENTRO	20.414
VEGA CUEVA LUIS	20.191
BOURGEAT CAICEDO JOSEPH	19.868
FERRETERIA BLASA	17.865
MONTALVO HURTADO MARCIA	17.843
COMERCIAL FERRECOM	17.378
LARREA CALDERON EDUARDO	17.346
ORDOÑEZ AYALA GUSTAVO	17.007
ARIZALA EDUARDO	16.782
NARANJO MENDEZ PIEDAD	16.710
MATAMOROS MORLA KLEBER	16.145
ORTEGA CASTRO LENIN	15.529
FLOR CANTOS JUAN CARLOS	14.339
MOYANO CARRASCO CÉSAR	12.925
QUEZADA MOSQUERA JOSE	12.880
ZAMBRANO GAMARRA NERY	12.868
ALMACEN ZURITA	12.638
CHOCA JANNETH	12.594
FERRETERIA LA PALA	12.456
MONTESDEOCA JAIME	12.345
COMERCIAL MASTER	11.771
FERRETERIA HEREDIA	11.132
FERRETERIA CARCHI	11.092
FERRETERIA SERTECOM	10.632
MENDEZ RAFAEL	10.416
SALTOS MILTON	10.361
REPRESENTACIONES LA NUEVA	10.306
FERRETERIA PADILLA	10.177
YANAN GOMEZ SILVIO	10.136

ALMACENES VARIOS	8.318	
TOTAL SECTORES VARIOS	5.037.868	31,76%
SECTOR CONSTRUCCIÓN		
DISMACON	679.477	
ECUADISTRIBUCIONES	342.447	
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO	256.069	
ECUACOBRE	113.530	
FERRETERIA CANO	102.054	
INSTALCOBRE	64.753	
GRIMASA	57.156	
EMPRESAS VARIAS CONSTRUCCIÓN	53.327	
CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	39.276	
HRV	33.538	
FIBRAG CONSTRUCTORA COMERCIAL	27.269	
JOHN Y BELTRAN MACHADO	22.476	
IDMACON	14.331	
DOLBERG Y DOLBERG	12.727	
ALUMINOX	11.248	
BODECONS	11.096	
TOTAL SECTOR CONSTRUCCIÓN	1.840.773	11,60%
SECTOR AGUA POTABLE		
EMAAP-Q	3.108.782	
MUNICIPIO DE RIOBAMBA	904.626	
ETAPA CUENCA	752.666	
JTA. DE REC. HID. Y OBRAS DE LOS CANTONES	471.620	
EAMAP MANTA	392.861	
CONSORCIO CONAGUA	389.377	
AMAGUA	337.560	

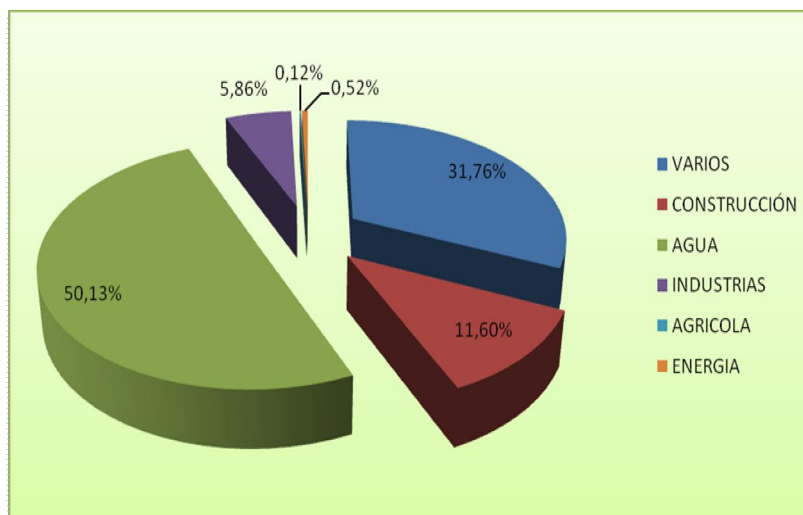
EMAPAR	324.905	
ECOM	191.810	
MUNICIPIO DE BABAHOYO	178.505	
GOBIERNO MUNICIPAL LA JOYA DE LOS SACHILAS	135.719	
EMSABA	115.988	
EMAPA IBARRA	97.664	
MUNICIPIO DE GUAMOTE	83.788	
MUNICIPIO DE OTAVALO	77.198	
COLTAVIRA	75.851	
AQUAINGENIERIA	66.273	
EMAAP-AZOGUES	56.508	
GOBIERNO MUNICIPAL FCO. DE ORELLANA	40.718	
EMAPA	39.565	
EMPRESAS VARIAS AGUA POTABLE	36.220	
MUNICIPIO DE LAGO AGRIO	24.381	
EMAAP-GUARANDA	23.191	
MUNICIPIO DEL CANTON LATACUNGA	14.600	
HIDROAUSTRO	10.681	
TOTAL SECTOR AGUA POTABLE	7.951.054	50,13%
SECTOR INDUSTRIAS		
LOJAGAS	219.741	
AGA S.A.	189.139	
REFRYACOR	103.662	
SISCLIMA	72.789	
REFRI CENTRO	62.804	
ELECTROCLIMA	59.585	
TERMOSISTEMAS	51.994	

FACAY S.A.	34.138	
INMOBILIARIA ECUATORIANA	27.505	
FRIO ARTICO	25.566	
BIENALCORP	23.344	
UTPL	22.512	
HIDROPLAYAS	21.138	
REFRILAY	16.197	
EMPRESAS VARIAS GAS	138	
TOTAL SECTOR INDUSTRIAS	930.251	5,86%
SECTOR AGRICOLA		
EMPRESAS VARIAS AGRICOLAS	5.517	
INSSAHIPA	13.594	
TOTAL SECTOR AGRICOLA	19.111	0,12%
SECTOR ENERGÍA		
EMPRESAS VARIAS ENERGIA	31.362	
ELECTROFRIO	23.521	
F. CABLEC	16.649	
ATAE	11.515	
TOTAL SECTOR ENERGÍA	83.047	0,52%

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°14: Ventas por Sector 2.005-2.008



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Con referencia a la gráfica se hace notorio que los sectores de mayor consumo de productos están representados por el Agua con el 50,13 por ciento y el de la Construcción con un 11,60 por ciento, seguido por el sector de las Industrias que ocupa un 5,86 por ciento, se omite el sector varios ya que en éste se ubican compras minoritarias de los sectores como gas, telecomunicaciones, petrolero, entre otros, efectuadas en su mayoría por consumidores finales y empresas que no comercializan una específica línea de negocio.

Por otro lado, su participación en el Registro único de Proveedores le facilita incrementar su cuota de mercado, debido a que varias entidades públicas pueden acceder a sus productos y materias primas que obviamente serán utilizadas en grandes proyectos lo cual inherentemente le genera una mayor facturación a la organización, como es el caso del sector de agua potable y alcantarillado.

Adicionalmente, se destaca que en los últimos cinco años la empresa ha ido incrementando su cartera y ampliando sus segmentos de mercado por nivel de compras, COTA S.A. pretende conseguir una fidelización clientelar a través de estrategias competitivas que le permitan brindar un producto de calidad y a precios módicos. Los clientes actuales de la empresa representan aproximadamente el 90 por ciento de los ingresos netos de la empresa.

2.2.3 PROVEEDORES

El giro del negocio radica indiscutiblemente en la comercialización de productos, materia prima y accesorios para los sectores de agua, construcción, entre otros.; en la actualidad la empresa está en capacidad de ofertar 46 tipos de maquinaria y materia prima y más de 5.000 accesorios para las diversas ramas provenientes de distintas partes del mundo.

Los productos de mayor importación lo constituyen aquellos registrados en el Registro único de Proveedores, debido a que se trata de materiales de un peso y tamaño considerables elaborados con tecnología de punta y que no son fabricados a nivel nacional.

La totalidad de productos ofertados por la empresa pertenecen a distintos lugares de origen, esto se debe a que COTA S.A. promueve una cultura de calidad enfocándose a importar producto de las mejores empresas en cada rango, es así que las adquisiciones efectuadas por ésta se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N°18: Relación país de origen Proveedor/Compras 2.005-2.008

PAÍS DE UBICACIÓN DEL PROVEEDOR	ARTÍCULOS IMPORTADOS	% COMPRAS
COLOMBIA Y BRASIL	Medidores de Suministro o producción de gas, líquidos, electricidad	40%
MÉXICO	Tuberías Urbanas Tuberías de Cobre Tuberías de Gran Longitud Tubería de oleoducto y gasoducto Alambre, varillas, tubos de alma material fundente Tubos, caños y accesorios de cobre, níquel, aluminio y materiales plásticos	20%
CHILE Y ARGENTINA	Grifos, llaves, válvulas y accesorios análogos para tuberías, calderas Partes y piezas para grifos, llaves, válvulas y accesorios Clavos, tachuelas, grapas, tornillos, pernos, etc. Partes y piezas generadoras de agua Partes y piezas de bombas de aire o vacío Candados, cerraduras de metales comunes Extintores de incendios, pistolas pulverizadoras Partes y piezas de máquinas de pesar Planchas, hojas, películas, cintas	25%
INGLATERRA	Maquinaria especializada y equipos especiales	15%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La empresa mantiene una serie de convenios con los proveedores, principalmente los de descuento por nivel de compras; adicionalmente su relación es directa de modo que tiene la posibilidad de adaptarse fácilmente a las necesidades de los clientes a través del cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto; por ejemplo en el campo de las licitaciones públicas. Los convenios establecidos le permiten ofertar un producto de calidad y que además cuenta con las garantías del caso lo que viene a fortalecer la imagen y confiabilidad en la empresa.

2.2.4 COMPETENCIA

Las empresas importadoras y comercializadoras no forman un grupo significativo a nivel nacional, contadas son las organizaciones que explícitamente se dedican a este giro de negocio, de ahí que las empresas que comercializan algunas de las líneas de negocio a nivel interno la constituyen únicamente pequeños negocios tales como las ferreterías, almacenes y comerciales varios, que no se encuentran en la capacidad de competir a mayor escala en el mercado.

Por otro lado, las empresas que tienen un nivel significativo de ingresos y por ende cuentan con la posibilidad de efectuar cierta presión en el mercado competidor en su mayor parte corresponden al sector de la construcción, mismo que en el año 2.008 se configuró como uno de los sectores más demandados. El gran porcentaje de competidores directos son los franquiciados dentro de este grupo los principales son: DISENSA y HOLCIM, los cuales además de ofertar una amplia gama de accesorios de construcción poseen la facilidad de alquiler de maquinaria de construcción tales como: hormigoneras, perforadoras, ensambladoras, encofrados, entre otras; reduciendo el margen de facturación de la

empresa consecuencia de que ésta no efectúa algún tipo de arrendamiento en cuanto a maquinaria.

Adicionalmente, se encuentran las empresas productoras a nivel nacional, mismas que importan la materia prima y a través de un proceso la convierten en un sinnúmero de productos que COTA S.A. importa ya terminados, como es el caso de los tubos urbanos, de gran longitud, las placas de aluminio, acero y plástico utilizadas en las construcciones y edificaciones, etc., dentro de este grupo de empresas se puede mencionar a: Acería del Ecuador (ADELCA), Andec, Ideal Alambrec, Novacero, e IPAC. No obstante se resalta que, pese a que el margen de precios varía (no significativamente) el cliente prefiere consumir el producto importado debido a la calidad y la garantía que en éste encuentra; por otro lado, es de suma importancia destacar que son las mismas industrias algunas de las cuales adquieren la materia prima en COTA S.A. para la elaboración de los productos terminados.

La competencia no sólo se da a nivel de marca, ya que también se establecen parámetros como la tecnología, la publicidad, la calidad del servicio, la forma de llegar al cliente y el precio; en este sentido, COTA S.A. mantiene una ventaja significativa por encima de sus competidores ya que a través de la importación directa avanza en pasos agigantados conforme la globalización de la economía, el avance tecnológico que se refleja en la calidad del producto, las telecomunicaciones y el comercio electrónico.

Además, al no contar con un proceso productivo que involucre gastos y costos en maquinaria, materia prima, mano de obra, etc., al convertirse en distribuidor único de algunas marcas a través de patentes adquiridas y sobre todo al efectuar la compra en grandes volúmenes le permite ser uno

de los líderes del mercado, pese a que sus montos de operación no se igualan o superan el de las grandes empresas del sector.

2.3 PROCESOS INTERNOS

2.3.1. DEPARTAMENTO DE VENTAS

El Departamento de Ventas de COTA S.A. efectúa un proceso sustancial de promoción de ventas; la función básica que desempeña este Departamento consiste en persuadir al mercado representado en su mayoría por empresas públicas y privadas acerca de la existencia de un producto que puede satisfacer todas sus necesidades y aplicar técnicas y políticas de ventas de manera que el cliente potencial y actual adquieran el producto. Adicionalmente, se encarga del seguimiento respecto al cobro de facturas pre vencimiento y en algunos casos post vencimiento, tarea que sin duda resulta compleja en un amplio y competitivo mercado.

COTA S.A. efectúa dos tipos de venta: al contado y a crédito, dependiendo éstas de los segmentos definidos por monto de compra, es así que la mayoría de ventas en efectivo y al contado se las realiza a los consumidores finales y a crédito a las grandes empresas públicas y privadas.

En este Departamento se realizan distintas funciones, entre las cuales se destacan:

- **Elección del producto:** Consiste en introducir nuevos productos, previo un seguimiento en el mercado extranjero y conforme el avance tecnológico darles otro uso o aplicación.

- **Distribución física:** Coordina el envío y distribución de los productos vendidos y los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor.
- **Estrategias de ventas:** Regulan las relaciones entre Empresa-Cliente, es decir, las condiciones de venta, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, la promoción de ventas y publicidad, entre otras.
- **Financiamiento de las ventas:** Determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia y en función con las políticas de venta establecidas por la empresa.
- **Costos y Presupuestos de Ventas:** Efectuar y ejecutar los gastos y planear la ganancia, calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

Por otro lado el procedimiento de comercialización simplificado a clientes particulares consta de los siguientes pasos:

1. Recepción del cliente cumpliendo los parámetros de atención de calidad.
2. Negociación u ofrecimiento de productos acorde a las necesidades del cliente.
3. Facturación en el sistema computarizado.
4. Cancelación de la factura (si la venta es en efectivo).
5. Despacho de la mercadería o preparación para su envío.

Cuando la venta es para grandes empresas, el procedimiento es el mismo con la diferencia que después de la negociación, es necesaria la

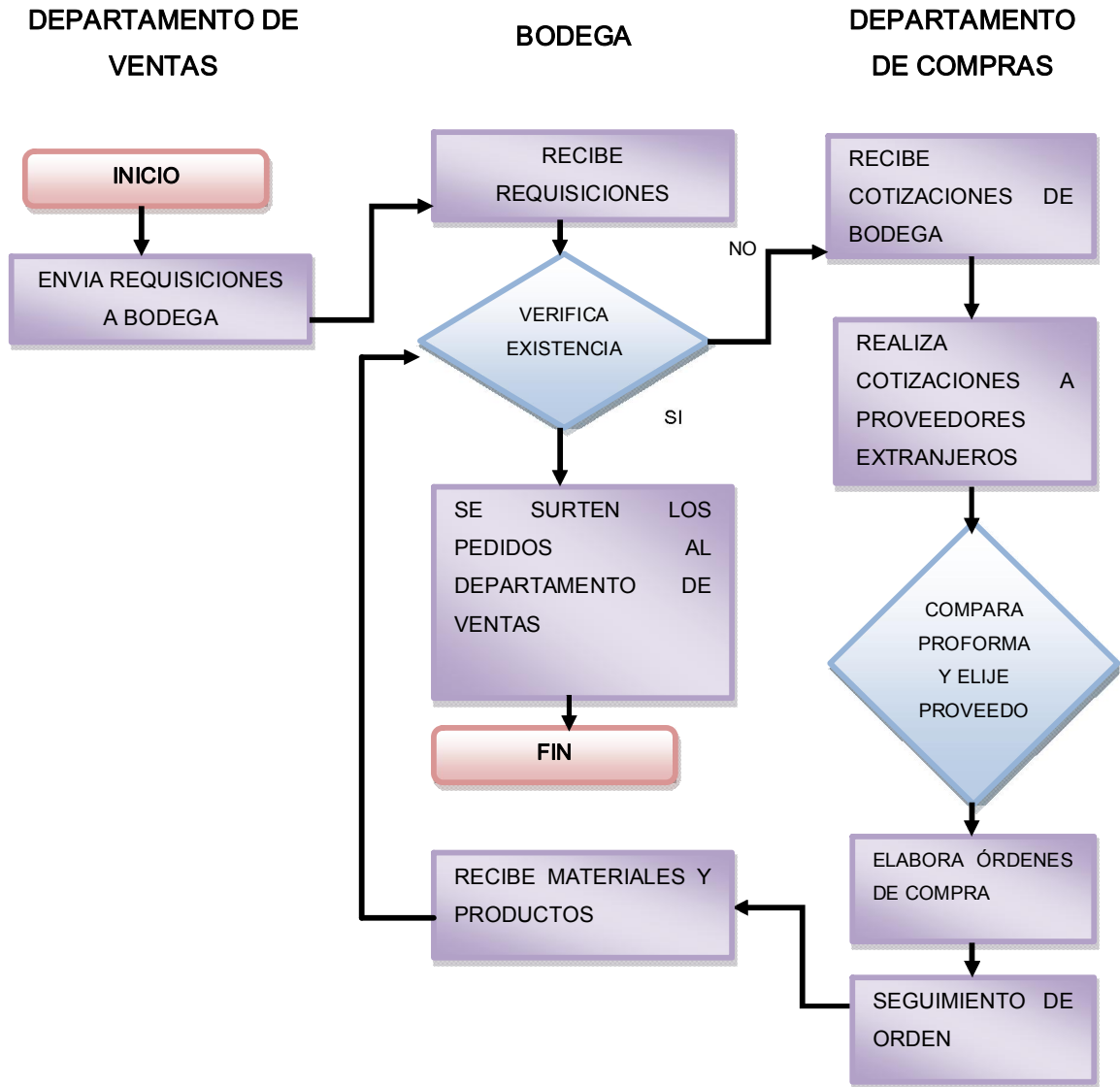
aprobación del Departamento Financiero para el otorgamiento del crédito y finiquitar la venta.

2.3.2. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El Departamento de Compras o Adquisiciones realiza un trabajo complejo al tratarse de adquirir los productos en un mercado extranjero, razón por la cual el procedimiento requiere la intervención directa del Gerente y el Departamento Financiero, quienes son los encargados de efectuar las negociaciones requeridas y el trámite de importación.

El proceso de adquisición de materias primas, accesorios, maquinaria, etc., se resume como lo indica el siguiente flujograma:

Gráfico N°15: Flujograma del Proceso de Compras



FUENTE: COTA S.A.
ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Adicionalmente el Departamento de Compras conjuntamente con la Bodega ejecuta las siguientes funciones:

- **Adquisiciones:** Adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el cumplimiento del giro del negocio, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- **Guarda y Almacenaje:** Recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías.
- **Proveer a las demás áreas:** Una vez que el departamento de compras le ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas.

2.3.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

El Departamento Financiero, se encarga de ejecutar, controlar y registrar todas las transacciones de tipo económico que se efectúan en la empresa, analiza además los movimientos contables originados en la comercialización y su efecto en las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

Entre las principales funciones a su cargo se encuentran:

- Planificación y ejecución del presupuesto general de la empresa acorde con las proyecciones presupuestarias de cada uno de los departamentos.
- Preparación de los Estados financieros mensuales y anuales de la organización.
- Preparar facturas y efectuar su seguimiento de cobro conjuntamente con el Departamento de Ventas.

- Efectuar el calendario de pagos a los distintos proveedores.
- Autorizar al Departamento de Ventas respecto de las compras a crédito del cliente.
- Vigilar y mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.
- Efectuar el pago de tributos de la empresa conforme a lo establecido en la normativa vigente.
- Supervisar y controlar el buen uso de los recursos financieros de la organización en cada uno de los departamentos.
- Analizar los datos e indicadores financieros de manera periódica.

Adicionalmente, el Departamento efectúa acciones referentes a Recursos Humanos cuya misión principal es el control y supervisión del personal de la empresa a través de las siguientes acciones:

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo.
- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- Capacitación e incentivos para promover un adecuado ambiente laboral.

Este Departamento complementa y fusiona estos dos tipos de actividades, sin dejar de lado el principio de segregación de funciones de manera que no exista duplicidad de las actividades o se generen cuellos de botella consecuencia de la centralización de funciones en una sola persona o al desconocimiento de los procesos por parte de los alternos.

2.3.4 BODEGA

El Departamento de Bodega no efectúa funciones de compra-venta ni contables-administrativas, sin embargo, coadyuva a la empresa a mantener organizados los procesos de comercialización en su fase final (entrega y despacho de producto), adicionalmente colabora con el resto de departamentos manteniéndoles informados sobre el movimiento de stocks mínimos y máximos de la empresa en cuanto a inventarios.

Controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, de modo que se puedan establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y robos.

La Bodega tiene a su cargo efectuar actividades como:

- Programar las requisiciones de compra de productos, materias primas y accesorios conforme el estado del inventario de los mismos y el nivel de ventas; así como los materiales y suministros de oficina requeridos por los empleados.
- Llevar actualizados el registro de ingresos y egresos de bodega y reportarlos al Departamento Administrativo-Financiero.

- Elaboración de actas de entrega recepción de activos fijos a cargo de cada funcionario y empleado.
- Entregar los materiales y accesorios requeridos por los funcionarios y trabajadores previa la solicitud correspondiente.
- Llevar el control de consumo de combustible de los vehículos de la empresa.
- Mantener un stock suficiente suministros, materiales y productos.
- Garantizar el adecuado mantenimiento del inventario de productos.
- Organizar y mantener actualizado el inventario.
- Mantener clasificados y codificados los activos fijos de la empresa.
- Presentar los informes mensuales a la Gerencia General, y al Departamento Administrativo-Financiero.

2.4. MÉTODO FODA

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cuál este compite. Se enfoca en las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

En este sentido, es primordial hacer énfasis que aunque la organización se encuentre involucrada en el mercado de importación y comercialización de materia prima, productos y accesorios para varios de los sectores, sus principales líneas de negocio la constituyen el agua potable y construcción, lo que hace que sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades estén claramente definidas.

Cuadro N°4: Análisis FODA COTA S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • COTA S.A. se encuentra posicionada en el mercado. • Ser proveedor de las instituciones del sector público. • Ser importador único de ciertos productos. • Solvencia Económica (suficiente capital para afrontar sus operaciones) • Oferta de productos acorde con el avance tecnológico del exterior. • Efectúa comercio electrónico. • Se encuentra acreditada por varias Normas ISO. • Comercializa productos de bajo grado de deterioro y con garantías suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la tasa de inflación respecto de otros países latinoamericanos en los años venideros. • Instauración del Sistema Único de Compensación de Pagos Recíprocos que facilitará el intercambio comercial entre países diversos. • Flexibilidad de las instituciones financieras para otorgar créditos a las pequeñas y medianas empresas. • Estabilidad política.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La participación en las licitaciones del sector público requieren constantes cambios en los estándares del producto. • No cuenta con sucursales a nivel nacional. • No cuenta con una planificación estratégica claramente definida. • Carencia de un modelo de gestión financiera que le permita efectuar un proceso de planificación y control adecuados para la organización. • Escasa publicidad y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Futuros incrementos en los aranceles de importación. • Adquisición de las patentes de marca y derechos de comercialización de algunos productos por la competencia. • Crisis económica mundial que disminuye las inversiones en la compañía. • Incremento de los precios de los productos en las compañías proveedoras extranjeras. • Aparición de nuevos competidores en el sector. • Desarrollo acelerado de la tecnología.

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE**

COTA S.A. para cumplir su visión se propone los objetivos y estrategias para cada uno de los departamentos que conforman la organización a continuación descritos:

- **DEPARTAMENTO VENTAS**

OBJETIVOS

- Diversificar los productos en un 5 por ciento en los próximos 5 años, ofreciendo al mercado maquinaria y accesorios acorde con el avance tecnológico proveniente del exterior.
- Crear un Departamento de Marketing y Publicidad que contará con un presupuesto anual dedicado a promocionar la empresa dentro del mercado.
- Incrementar en un 3 por ciento la cartera de clientes de la empresa en los próximos 5 años.

ESTRATEGIAS

- Las líneas de negocio mayormente comercializadas constituyen las de agua potable y construcción mismas que se encuentran en constante crecimiento; la empresa planea efectuar un estudio de innovación y desarrollo respecto de los productos ofertados para estos sectores de manera que se puedan determinar las ventajas y

desventajas de introducir nuevos materiales al mercado para posteriormente adquirirlos y comercializarlos.

- Se destinará un presupuesto para la creación de un nuevo Departamento dentro de la organización, el cual estará encargado de la promoción y publicidad de la empresa, iniciando con una campaña de corto alcance a través de catálogos de productos a nivel local (Quito) y en lo posterior ampliar esta publicidad a nivel nacional a través de diversos medios de comunicación.
- Efectuar cada dos años un estudio de mercado que le permita a la organización tener conocimientos actuales referentes a las necesidades del cliente.
- Realizar una vez por año el análisis de mercado para conocer el porcentaje de aumento o disminución de la demanda.

- **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

OBJETIVOS

- Obtener una reducción en el nivel de precios de adquisición de productos en un 3 por ciento en los próximos tres años.
- Incrementar su cartera de proveedores en 1 por ciento el próximo año.

ESTRATEGIAS

- Efectuar convenios con los proveedores extranjeros respecto de las compras por volumen y monto, de manera que se tenga acceso a un porcentaje mayor de descuentos.

- Efectuar un análisis de mercado internacional semestralmente e investigaciones mensuales en la web de modo que se pueda obtener información sobre la incursión de nuevos proveedores de productos y materiales para el sector de la construcción y el agua potable principalmente.

- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

OBJETIVOS FINANCIERO

- Disminuir en un 5 por ciento el plazo promedio de cuentas por cobrar en los próximos 2 años.

- Reducir en un 5 por ciento el monto de multas canceladas a proveedores por incumplimiento en las fechas de pago.

- Incrementar en un 10 por ciento las utilidades de la organización en un período de 5 años con la introducción de nuevos productos al mercado.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Realizar ventas a través de cheques posfechados a clientes nuevos y morosos.
- Incrementar el porcentaje de multas por cancelación atrasada de sus facturas a los clientes de la organización.
- Establecer un área de gestión de cobranzas que efectúe el seguimiento de las cuentas impagas y presiones al cliente a través de llamadas telefónicas o visitas si fuera el caso para recaudar el valor de las facturas.
- Establecer un sistema de alerta en cuanto a las facturas de proveedores próximas al vencimiento y priorizar el pago de las mismas.

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Consolidar la imagen organizacional de la empresa ante los clientes y proveedores actuales y potenciales en los próximos tres años.
- Mejorar los procesos organizacionales de la empresa optimizando recursos.

ESTRATEGIAS

- Planificar, elaborar y ejecutar un diagnóstico y planificación estratégica de la organización de manera que se puedan definir claramente la misión, visión, los objetivos y estrategias necesarias para la buena marcha de la entidad.
- Elaborar manuales de funciones para los distintos cargos de la empresa, estableciendo puntualmente las actividades que deben desempeñar para evitar errores involuntarios y confusión en las tareas asignadas.
- Implementar un plan de capacitación a los miembros de la empresa conforme a cada una de las áreas en donde labora respecto de sus funciones y atención al cliente.

- **DEPARTAMENTO DE BODEGA**

OBJETIVOS

- Reducir en el próximo año el plazo de entrega de productos a los clientes de la empresa en un 1 por ciento.
- Disminuir el porcentaje de deterioro de los artículos durante su permanencia en la bodega.
- Reducir el nivel de stock innecesario que se encuentra en la bodega en un 10 por ciento en el próximo año.

ESTRATEGIAS

- Efectuar un sistema de alerta de entrega de pedidos con al menos tres días de anticipación de modo que los despachos se efectúen a tiempo o con antelación.
- Elaborar semanalmente un informe referente al stock que se encuentra en inventario de los diferentes productos y enviarlo a las áreas de compra y financiera.
- Elaborar un calendario de aseo y adecuación del material de bodega de manera que se puedan revisar el estado de cada uno de los productos y accesorios.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

3.1. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.²⁵ Dentro de los Estados básicos se pueden mencionar:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultados
- c. Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Los Estados Financieros, nos permiten analizar la información mediante la cual podemos evaluar la situación económica y financiera de la empresa.

- **Posición Económica:** Situación de rentabilidad y capacidad de generar beneficios que tienen los activos de una empresa.²⁶
- **Posición Financiera:** Capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a sus respectivos plazos de vencimiento (deudas a corto y largos plazos).

²⁵ http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/estados_financieros/estados_financieros_1.htm

²⁶ <http://www.economia48.com/spa/d/posicion-economica/posicion-economica.htm>

Si los Estados Financieros, que constituyen el producto final de la contabilidad, no son objeto de análisis, entonces la contabilidad como tal carecería de valor de uso.

3.1.1. ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

Balance general: es el informe financiero que muestra el importe de los activos, pasivos y capital, en una fecha específica. El estado muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido.²⁷

Para efectuar el análisis del Balance General es importante realizarlo a partir de una serie de balances históricos pertenecientes a los tres o cinco últimos años, y así obtener información sobre su evolución, cambios importantes y determinar las posibles causas; buscando alternativas que permitan minimizar (de ser negativo) o maximizar (de ser positivo) el impacto en la empresa.

A continuación, se presenta un breve esquema de la estructuración básica del Balance General de COTA S.A.:

ACTIVOS

- **Caja y Equivalentes:** La cuenta está conformada por:

- Caja Chica
- Banco Produbanco
- Banco Produbank
- Fondo Rotativo
- Inversiones Temporales

²⁷ <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>

Las cuentas bancarias existentes son movilizadas y conciliadas utilizando firmas y fechas de elaboración. El registro contable se lo realiza el momento de emitir el cheque junto con los comprobantes de diario y de egresos respectivos

- **Caja Chica:** El valor que se representa esta cuenta se encuentra conformado por los fondos asignados para cajas chicas para realizar gastos internos.
- **Inversiones Temporales:** corresponde a inversiones que la empresa mantiene en el Produbanco; mismas que pese a que su plazo no es minoritario y supera (en algunos casos) los 180 días, se ubican en caja y equivalentes debido a políticas de la compañía.
- **Cuentas por Cobrar:** un resumen de cuentas es como sigue:

Cuentas por cobrar Clientes
Préstamos y Anticipos Socios
Préstamos y Anticipos Empleados
Anticipos Contratos
Préstamos y Anticipo Proveedores
Varios deudores

Los clientes más significativos de la compañía son:

EMAPAL-Azogues	Emsaba
CRM	AGA S.A.
Termoprec Cia. Ltda.	Dismacon
Comercial Vivar	Ascorep
EMAAP-Quito	Refryacor

- **Inventarios:** Se valúan al costo promedio histórico. El inventario fundamentalmente está constituido por tuberías, medidores, accesorios, válvulas y equipos. No se mantienen importaciones en tránsito significativas.
- **Propiedad, Planta y Equipo:** Se muestran al costo de adquisición. La depreciación de los activos se registra con cargo a las operaciones del año, utilizando tasas que se consideran adecuadas para depreciar el valor de los activos durante su vida útil estimada, siguiendo el método de línea recta. Los gastos de mantenimiento y reparaciones menores se cargan a los resultados del año.
- **Gastos Anticipados y Otras Cuentas por Cobrar:** La composición de este rubro es como sigue:

Impuestos Anticipados

Membresías

PASIVOS

- **Proveedores:** Un resumen de la cuenta es como sigue:

Nacionales: Distenia Cia. Ltda., Indumever Cia. Ltda.

Del exterior: Coltavira, Elster Medidores

- **Otras Cuentas por Pagar:**

Sobregiros y préstamos bancarios

Sueldos y beneficios sociales

Prestaciones sociales

Impuestos por Pagar

Préstamos Socios y terceros

Otros pasivos corrientes

La compañía cumple con todas las obligaciones tributarias, como lo son los anticipos de Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado y Retenciones en la Fuente.

Se destaca que la compañía registra su impuesto a la renta así como la participación a los trabajadores respecto de la utilidad inmediatamente finalizado el periodo contable; mientras el reparto de éstas últimas se efectúa luego de que la Junta General de Accionistas toma decisiones respecto de la utilidad por el ejercicio inmediato anterior, es decir el año siguiente.

- **Pasivo No Corriente**

Corresponde a las deudas a largo plazo (más de un año) que posee la empresa para con terceros, dentro de éstas se encuentran:

Proveedores Locales L/P

Préstamos Produbanco L/P

Préstamo Martha Ariza L/P

PATRIMONIO

- **Capital Social:** el Capital Suscrito y Pagado de la compañía es de USD. \$ 50.000 dividido en 50.000 acciones ordinarias, nominativas e indivisibles de un valor nominal de USD.\$ 1 cada una.
- **Reservas:** Conforme los artículos 111(109) y 339 (297) de la Ley de Compañías, la empresa efectúa un fondo de reserva legal del 10 por ciento de las utilidades líquidas al cierre de cada ejercicio contable.
- **Reexpresión Monetaria:** La Empresa utilizó esta cuenta hasta el año 2006 conforme las disposiciones en la Norma Ecuatoriana de Contabilidad 16, que establece: “Esta Norma debe aplicarse a los estados financieros básicos, incluyendo los estados financieros consolidados, de cualquier empresa que informa en la moneda de una economía con variaciones significativas en el poder adquisitivo de la moneda”²⁸.

²⁸ www.ccpp.org.ec/descargas/nec/NEC16b.doc

Cuadro N°5: Análisis Vertical y Horizontal Balance General COTA S.A. 2004-2008

CUENTAS	ESTRUCTURA BALANCE GENERAL					ESTRUCTURA ANÁLISIS VERTICAL					ESTRUCTURA ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2005-2004	2006-2005	2007-2006	2008-2007
ACTIVOS	2.123.253	2.369.003	2.499.988	2.055.623	3.358.394	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	11,57%	5,53%	-17,77%	63,38%
ACTIVOS CORRIENTES	1.561.272	1.763.167	1.832.139	1.819.668	2.899.102	73,53%	74,43%	73,29%	88,52%	86,32%	12,93%	3,91%	-0,68%	59,32%
Caja y Equivalentes	177.229	92.180	53.272	27.250	92.806	8,35%	3,89%	2,13%	1,33%	2,76%	-47,99%	-42,21%	-48,85%	240,57%
Cuentas por Cobrar	631.003	724.702	791.382	785.760	1.046.051	29,72%	30,59%	31,66%	38,22%	31,15%	14,85%	9,20%	-0,71%	33,13%
Inventarios	619.183	777.844	808.460	951.715	1.593.523	29,16%	32,83%	32,34%	46,30%	47,45%	25,62%	3,94%	17,72%	67,44%
Gastos Anticipados	133.857	168.441	179.025	54.943	166.722	6,30%	7,11%	7,16%	2,67%	4,96%	25,84%	6,28%	-69,31%	203,45%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO NETO	561.981	595.679	657.857	231.355	451.192	26,47%	25,14%	26,31%	11,25%	13,43%	6,00%	10,44%	-64,83%	95,02%
OTROS ACTIVOS		10.157	9.992	4.600	8.100	0,00%	0,43%	0,40%	0,22%	0,24%		-1,62%	-53,96%	76,09%
PASIVOS Y PATRIMONIO	2.123.253	2.369.003	2.499.988	2.055.623	3.358.394	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	11,57%	5,53%	-17,77%	63,38%
PASIVOS TOTALES	1.283.352	1.448.334	1.399.360	812.275	2.064.787	60,44%	61,14%	55,97%	39,51%	61,48%	12,86%	-3,38%	-41,95%	154,20%
PASIVOS CORRIENTES	1.188.352	1.182.581	1.161.860	612.275	1.623.446	55,97%	49,92%	46,47%	29,79%	48,34%	-0,49%	-1,75%	-47,30%	165,15%
Proveedores	623.307	1.014.981	789.213	465.121	1.301.444	29,36%	42,84%	31,57%	22,63%	38,75%	62,84%	-22,24%	-41,07%	179,81%
Otras cuentas por Pagar	565.045	167.600	372.647	147.154	322.002	26,61%	7,07%	14,91%	7,16%	9,59%	-70,34%	122,34%	-60,51%	118,82%
PASIVOS NO CORRIENTES	95.000	265.753	237.500	200.000	441.341	4,47%	11,22%	9,50%	9,73%	13,14%	179,74%	-10,63%	-15,79%	120,67%
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	839.901	920.669	1.100.628	1.243.348	1.293.607	39,56%	38,86%	44,03%	60,49%	38,52%	9,62%	19,55%	12,97%	4,04%
Capital Social	2.400	2.400	2.400	50.000	50.000	0,11%	0,10%	0,10%	2,43%	1,49%	0,00%	0,00%	1983,33%	0,00%
Aportes para Futuras Capitalizaciones	400.156	400.156	521.913	356.913	373.282	18,85%	16,89%	20,88%	17,36%	11,11%	0,00%	30,43%	-31,61%	4,59%
Reserva Revalorización del Patrimonio	14.452	14.452	14.452	14.452	14.452	0,68%	0,61%	0,58%	0,70%	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reserva Legal	52.072	52.072	52.072	52.072	52.072	2,45%	2,20%	2,08%	2,53%	1,55%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reexpresión Monetaria	5.567	5.567	5.567			0,26%	0,23%	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	
Superávit por Revalorización	30.991	30.991	30.991			1,46%	1,31%	1,24%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	
Utilidades Retenidas	284.487	333.164	415.032	436.813	639.630	13,40%	14,06%	16,60%	21,25%	19,05%	17,11%	24,57%	5,25%	46,43%
Utilidades del Ejercicio	49.776	81.867	58.201	333.098	164.171	2,34%	3,46%	2,33%	16,20%	4,89%	64,47%	-28,91%	472,32%	-50,71%

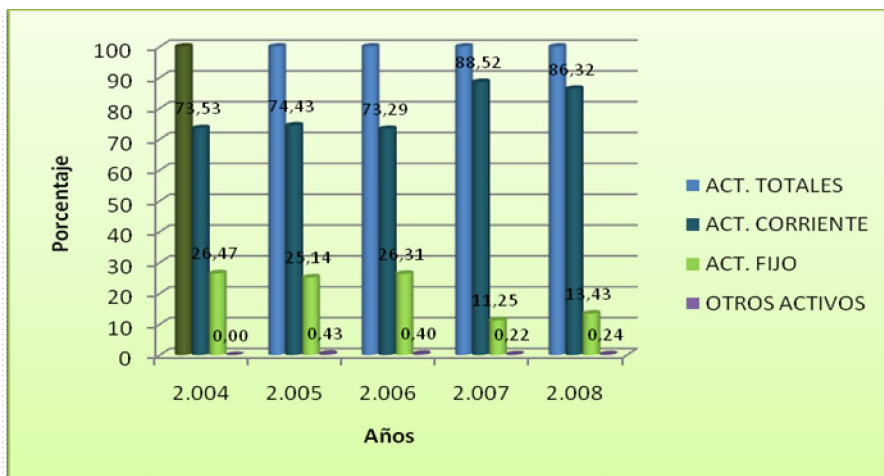
FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- **ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE BALANCE GENERAL**

Se puede observar que en la empresa durante los periodos correspondientes a los años 2004, 2005 y 2006 se mantuvo una participación de los activos corrientes respecto del activo total de 73,53%, 74,43% y 73,29% respectivamente lo que indica que no existieron variaciones significativas; sin embargo, en los dos últimos años éstos alcanzan un repunte llegando a un 88,52% en el 2007 y 86,32% en el 2008; lo que representa un crecimiento de activos corrientes en un 59,32% para este periodo; la situación planteada se produce como consecuencia de la reducción de los activos fijos (propiedad, planta y equipo) en el año 2007 debido a que cuando la empresa inició sus actividades los accionistas decidieron aportar un terreno y un edificio a la empresa como aporte a futuras capitalizaciones, lastimosamente dicha oferta no se llegó a realizar y se procedió a la reclasificación del caso a través de la reducción del valor en los activos fijos y de la reserva para futuras capitalizaciones en ese año.

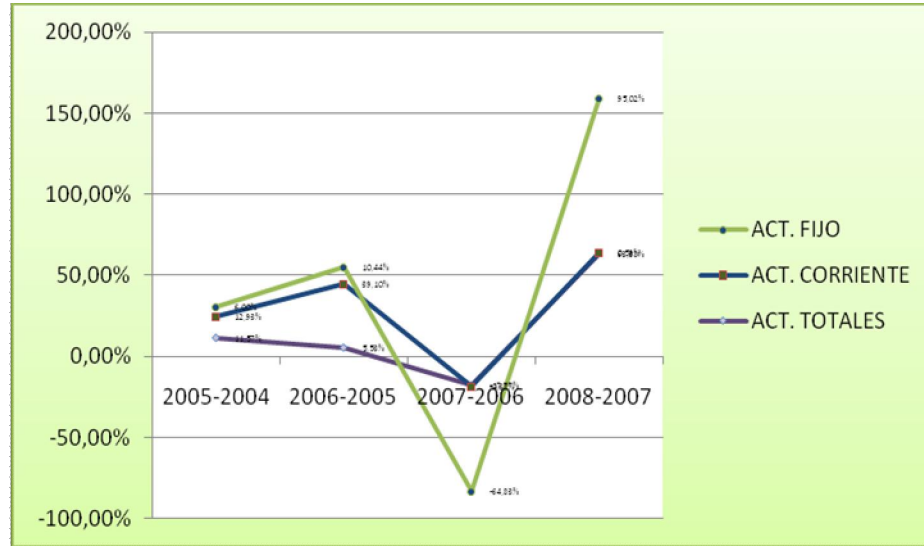
Gráfico N°16: Participación de los Activos Corrientes y Fijos respecto de los Activos Totales



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°17: Tendencia del Activo Total, Corriente y Fijo



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En lo referente a caja y sus equivalentes, la situación es equilibrada, el rubro de participación significativo lo encontramos en el año 2004 con un 8,35% consecuencia del incremento respecto del año 2003 de las inversiones temporales que corresponde a un depósito a plazo de 180 días y con una tasa pactada de 4,50% por el valor de USD. 86.200 y la diferencia de USD. 24.622 que sirvió para respaldar las cartas de crédito utilizadas en importaciones. Al 2008 la participación de la cuenta en los activos totales se situó en 2,76%.

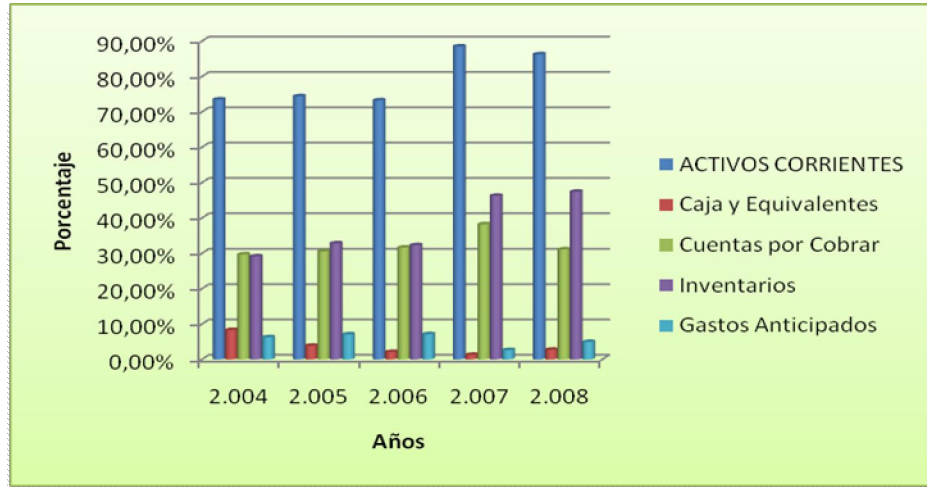
En términos de cuentas por cobrar en los últimos cuatro años mantienen una tendencia creciente con una participación en los activos totales que va de un 29,72% en el año 2004 hasta llegar a un 31,15% en el 2008; esta cuenta alcanzó su mayor participación en el 2007 con un 38,22%

provocado principalmente por la reclasificación de los activos fijos antes mencionados.

Es necesario destacar que la reducción en un 0.71% en el periodo 2007-2006 se produce como consecuencia de la disminución en las cuentas por cobrar a clientes que fue de USD. 15.448 sumados a la reducción de subcuentas tales como préstamos y anticipos a empleados, proveedores y varios deudores que representan USD. 50.528, sin embargo, esta situación se restablece en el periodo 2007-2008 con un crecimiento de 33,13%.

El inventario por su parte registra una participación en los activos totales de la empresa que corresponde a 29,26%, 32,83% y 32,34% en los años 2004, 2005 y 2006 respectivamente; sin embargo, las variaciones significativas se registraron en el periodo 2006-2007 con un crecimiento de 17,72% y, en 2007-2008 de 67,44%; esto se produce debido a que en el año 2007 y 2008 se estableció una participación de inventario con relación a los activos totales de 46,30% y 47,75% respectivamente producto del aumento de importaciones en tránsito de COTA S.A. y la adquisición de una cantidad mayor en lo que es medidores y tuberías para stock en el último trimestre.

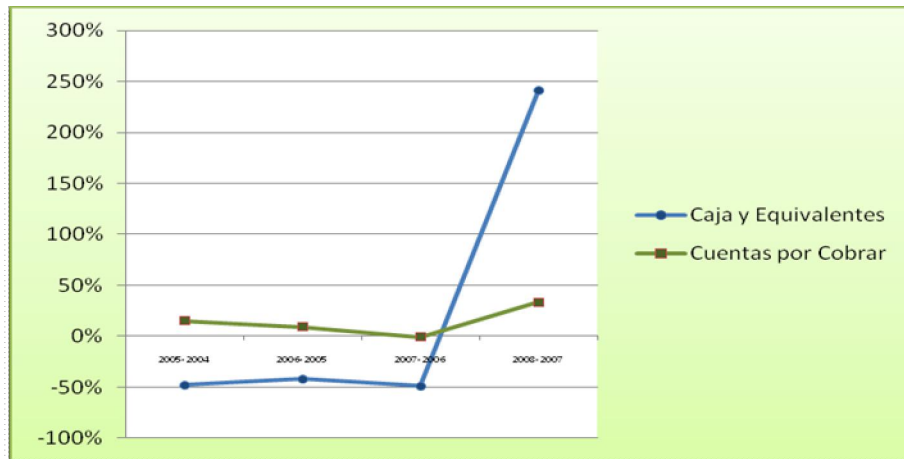
Grafico N°18: Participación de las Subcuentas del Activo Corriente sobre el Activo Total



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

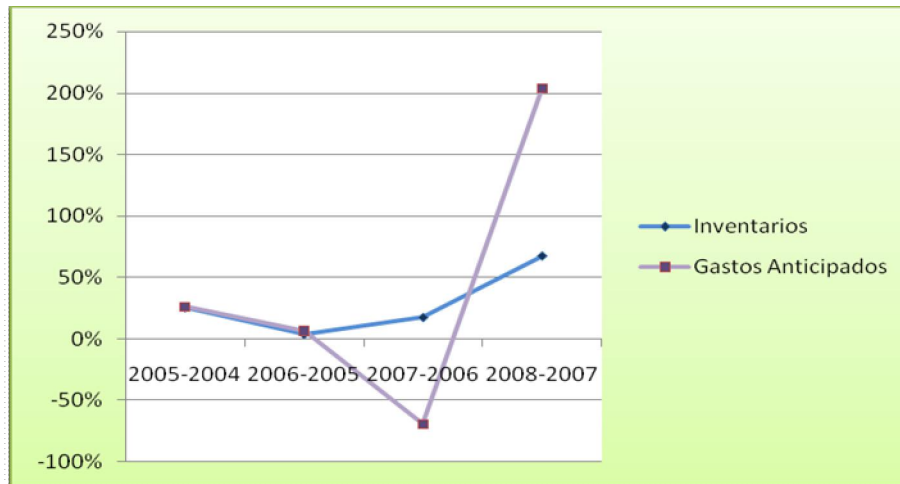
Grafico N°19: Tendencia de Caja y Cuentas por Cobrar



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°20: Tendencia de Inventarios y Gastos Anticipados

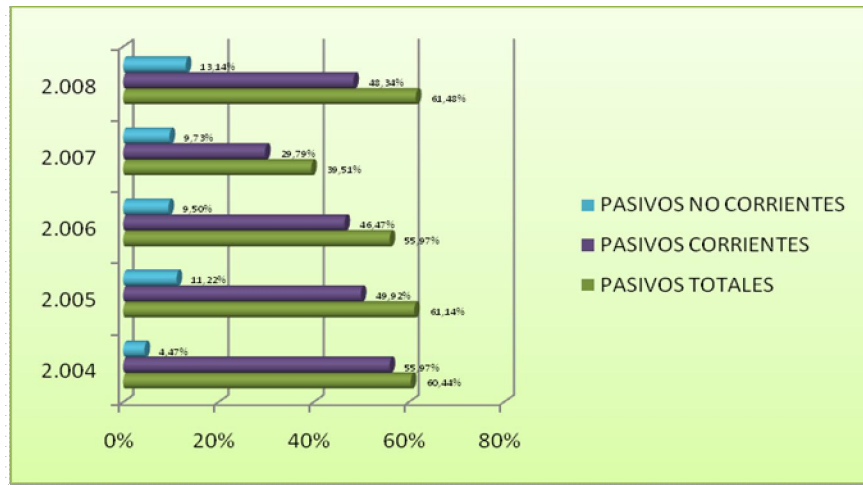


FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En lo que concierne al Pasivo, se puede concluir que la empresa efectúa sus operaciones basándose en un cincuenta por ciento aproximadamente con endeudamiento, es así que con respecto a los activos totales el pasivo tiene una participación de 60,44%, 61,14% y 55,97% en los años 2004, 2005 y 2006 respectivamente, valor que disminuye de forma considerable en el año 2007 a un 39,51% y se restablece en el 2008 con un porcentaje de 61,48%.

Grafico N°21: Participación de los Pasivos respecto de los Activos Totales



FUENTE: COTA S.A.

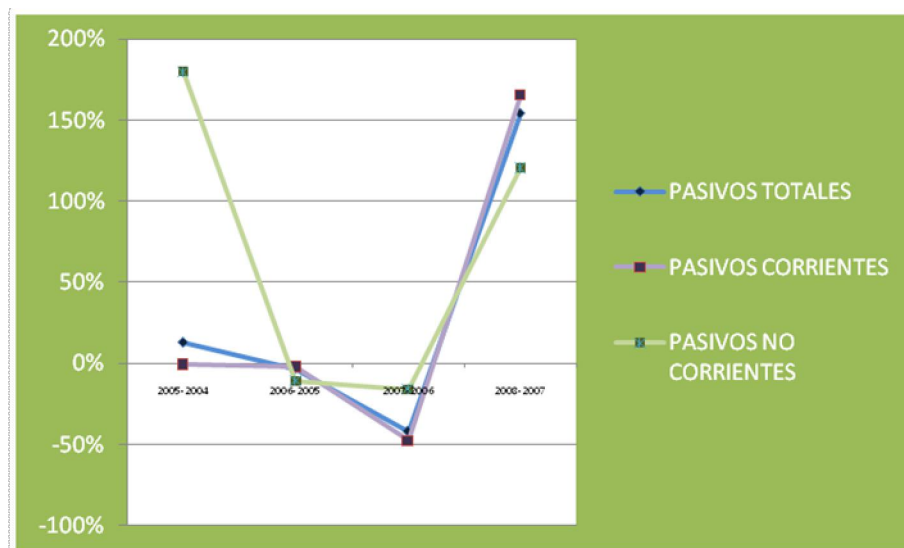
ELABORADO POR: VERÓNICA GALARZA RAURA

Con base en esta información se determinó una tendencia a la baja en el periodo 2006-2007 en los pasivos totales, corrientes y no corrientes de 41,95%, 47,30% y 15,79% respectivamente, esta reducción es producto de la disminución en lo que respecta a pasivos corrientes en la subcuenta proveedores de USD. 324.092 entre abastecedores nacionales y extranjeros; conjuntamente con la de otras cuentas por pagar en donde ya no se registraron rubros provocados por sobregiros bancarios y préstamos efectuados a socios y a terceros que sumaban USD. 225.493.

Adicionalmente la disminución de las obligaciones no corrientes consecuencia de los pagos efectuados a la Sra. Martha Ariza por un crédito otorgado a favor de COTA S.A. en fecha 05 de septiembre de 2006 con garantía de un pagaré cuyo vencimiento corresponde a 05 de septiembre de 2011 a una tasa de interés de 10%.

No se puede dejar de considerar que en el año 2008 nuevamente se alcanzó un repunte de pasivos totales de 165,15% debido al incremento en la cuenta proveedores resultado de la adquisición de nuevos productos importados para stock en el último trimestre y el aumento de otras cuentas por pagar por la realización de un préstamo para la adquisición de un terreno.

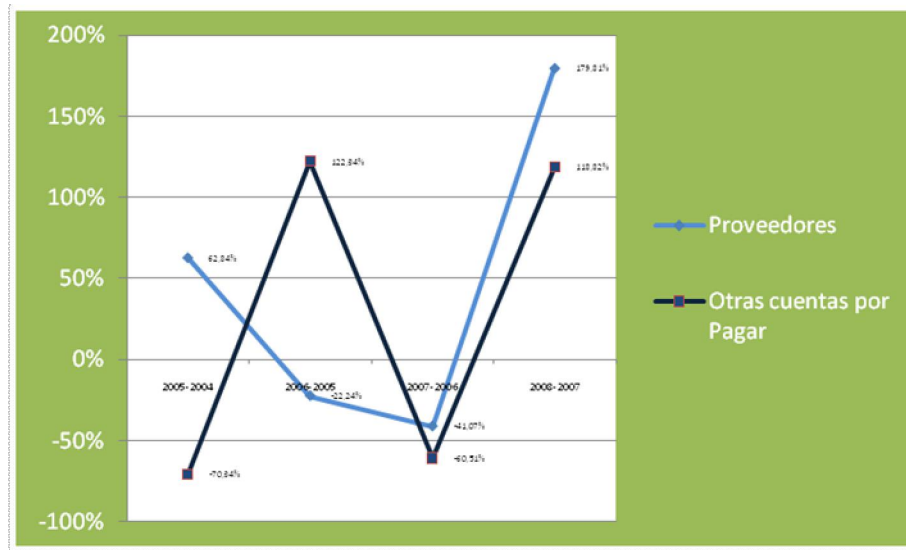
Grafico N23°: Tendencia de los Pasivos Totales, Corrientes y No Corrientes



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°24: Tendencia de las Subcuentas que conforman el Pasivo No Corriente

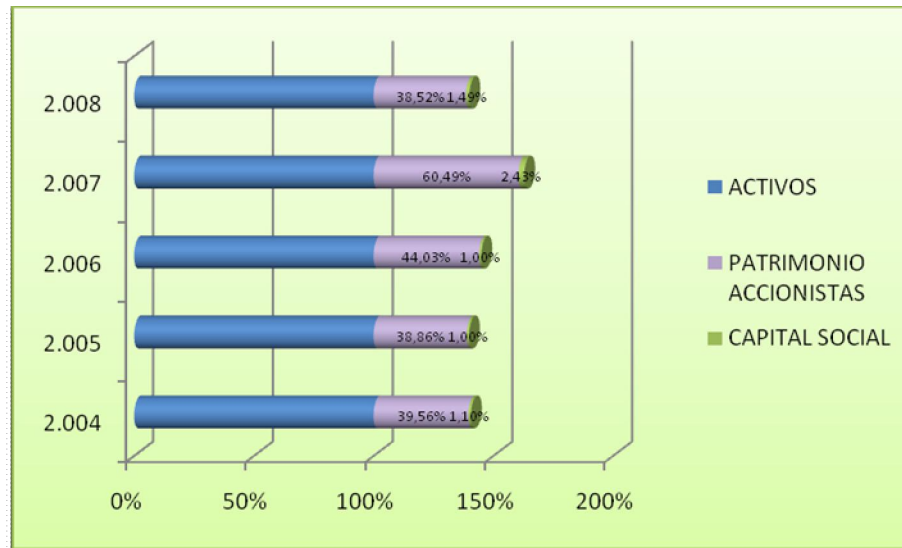


FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Respecto al patrimonio la empresa mantiene márgenes que varían entre 38 y 60 por ciento; es así que se registran valores de participación respecto de los activos totales de 39,56% en el año 2004, 38,86% en el 2005, 44,03% en el 2006, 60,49% en el 2007 y 38,52% en el 2008; presentando un crecimiento significativo en el periodo 2006-2007 de 12,97% consecuencia de un aumento en el capital social suscrito y pagado de la compañía a través de capitalización de utilidades retenidas de ejercicios anteriores, al cual se le sumaron rubros provenientes de las cuentas de reexpresión monetaria y el superávit por revalorización, es así que se obtuvo un incremento de USD. 2400 a USD. 50000; no obstante el patrimonio reduce nuevamente su participación y crecimiento en un 4,04% en el 2008 provocado por el incremento que en ese año se mantuvo en los activos totales generado desde el 2007 por la ya mencionada reclasificación de cuentas.

Grafico N°25: Participación del Patrimonio y subcuenta Capital Social respecto del Activo Total



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

3.1.2. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.²⁹

²⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados

Su objetivo primordial es mostrar la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades: ventas de bienes, servicios, cuotas, aportaciones, etc., y los egresos caracterizados principalmente por: costos de ventas, de servicios, prestaciones, entre otros. El Estado de Resultados de COTA S.A. se resume en los siguientes aspectos:

- **Ingresos:** la cuenta está conformada por

Ventas de materiales y equipos con tasa impositiva de 12% y 0%

Ventas de Servicios con tasa impositiva de 12% y 0%

La participación de las cuentas está eminentemente concentrada al giro normal de la empresa especialmente en relación a las ventas, no obstante existe una porción no relevante de facturas emitidas a un valor menor que el costo del producto, es decir, no ocasionan rentabilidad debido a los descuentos que efectúa la empresa consecuencia del volumen de ventas.

- **Egresos:** los gastos incurridos por la empresa son los que requiere para el desarrollo normal de sus actividades, éstos con contabilizados una vez que se producen los egresos. Dentro de éstos los que se destacan son los siguientes:

- Sueldos y Salarios
- Beneficios de Ley
- Consumo de Servicios Básicos
- Seguros y Reaseguros
- Mantenimiento y Reparaciones

- Seguridad y Vigilancia
- Impuestos y Contribuciones
- Gastos de Transporte
- Combustibles
- Anuncios y Publicaciones
- Intereses Proveedores

Cuadro N°6: Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados 2004-2008

ESTADO DE RESULTADOS					ANÁLISIS VERTICAL					ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTAS	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2005-2004	2006-2005	2007-2006	2008-2007
VENTAS NETAS	3.359.159	4.068.634	3.004.104	3.659.768	3.787.303	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	21,12%	-26,16%	21,83%	3,48%
COSTO DE VENTAS	2.590.641	3.256.939	2.567.337	2.624.839	2.628.352	77,12%	80,05%	85,46%	71,72%	69,40%	25,72%	-21,17%	2,24%	0,13%
MARGEN BRUTO	768.518	811.695	436.767	1.034.929	1.158.951	22,88%	19,95%	14,54%	28,28%	30,60%	5,62%	-46,19%	136,95%	11,98%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	689.371	635.320	372.301	656.666	864.074	20,52%	15,62%	12,39%	17,94%	22,82%	-7,84%	-41,40%	76,38%	31,59%
UTILIDAD EN OPERACIONES	79.147	176.375	64.466	378.263	294.877	2,36%	4,33%	2,15%	10,34%	7,79%	122,84%	-63,45%	486,76%	-22,04%
OTROS INGRESOS	9.813	546	313	6.723	729	0,29%	0,01%	0,01%	0,18%	0,02%	-94,44%	-42,67%	2047,92%	-89,16%
OTROS EGRESOS	18.546	38.750	6.578	51.887	30.720	0,55%	0,95%	0,22%	1,42%	0,81%	108,94%	-83,02%	688,80%	-40,79%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	70.414	138.171	58.201	333.099	264.886	2,10%	3,40%	1,94%	9,10%	6,99%	96,23%	-57,88%	472,33%	-20,48%
PARTICIPACIÓN E IMPUESTO A LA RENTA	20.637	56.304	24.828	130.280	100.714	0,61%	1,38%	0,83%	3,56%	2,66%	172,83%	-55,90%	424,73%	-22,69%
UTILIDAD NETA	49.777	81.867	33.373	202.819	164.172	1,48%	2,01%	1,11%	5,54%	4,33%	64,47%	-59,24%	507,73%	-19,05%

FUENTE: COTA S.A.

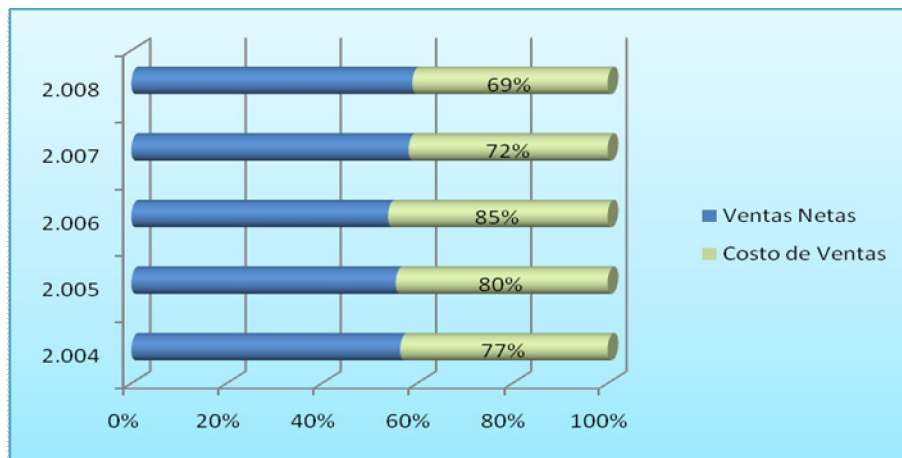
ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- **ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados refleja una tendencia estable en cuanto a las ventas netas en los últimos cuatro años, los aspectos relevantes los constituyen un incremento significativo de las ventas que se efectuó en el periodo 2005 consecuencia del ingreso de la empresa a concursos de licitación pública lo que representó un crecimiento de 21,12% con respecto al año 2004; sin embargo, el año siguiente éstas decrecieron un 26,16%; recuperándose en los años siguientes alcanzando un repunte de 21,83% y 3,48% en los años 2007 y 2008 respectivamente.

Por otro lado, los costos de ventas tuvieron participación respecto de las ventas netas en el 2007 de 71,72% y 69,40% en el 2008, a diferencia de su intervención en los años anteriores que se situaba entre un 77% y 81%; lo que significa una reducción significativa consecuencia de los convenios establecidos con los proveedores respecto de los descuentos por volumen.

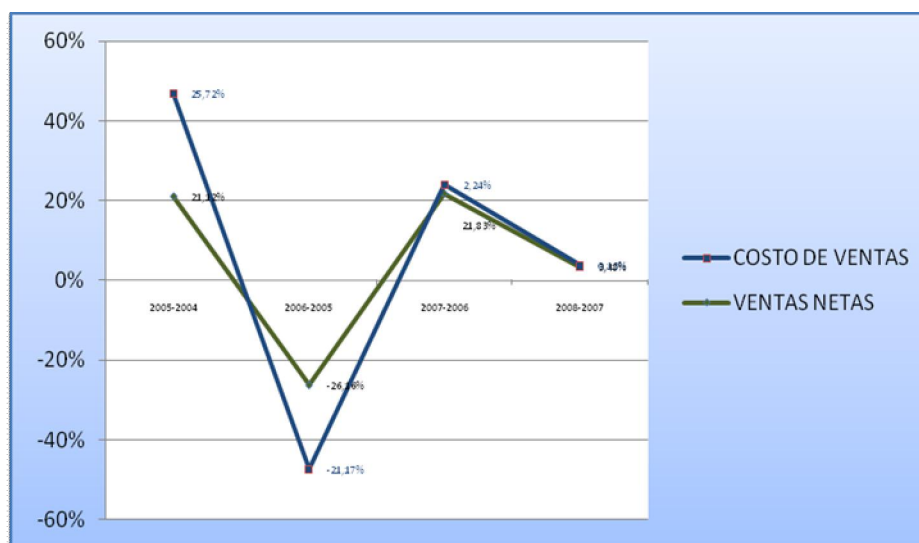
Grafico N°25: Participación del Costo de Ventas respecto de las Ventas Netas



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°26: Tendencia de Ventas Netas y Costo de Ventas

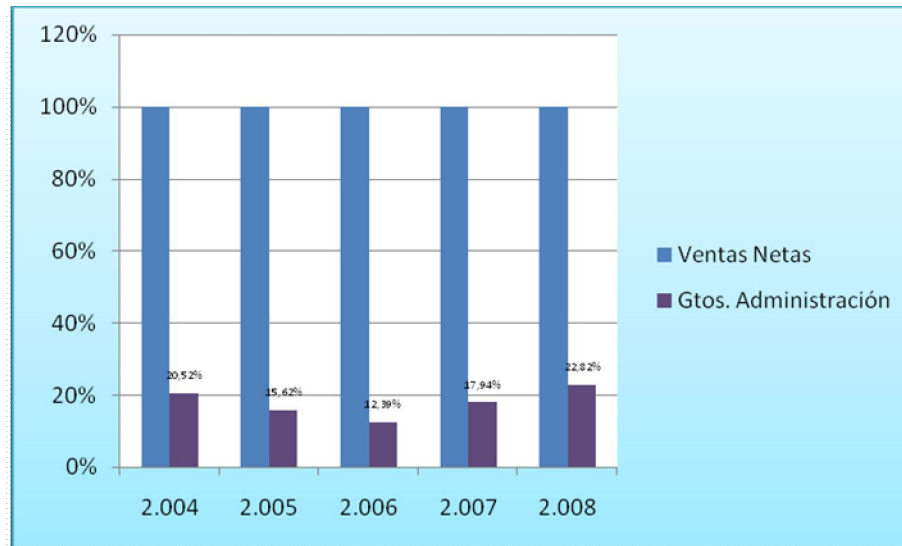


FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Otro rubro representativo en este sentido, lo constituyen los gastos administrativos, mismos que han mantenido una participación sin mayor variabilidad entre un 12% y 18% en los años 2005-2007; sin embargo ésta incrementó de manera significativa en los años 2004 y 2008 con un 20,52% y 22,82% respectivamente; esto se debe a que en el año 2007 se incrementó personal para el área de ventas: un jefe y tres vendedores; lo que generó que en los periodos 2006-2007 tengan un crecimiento de 76,38% y en 2007-2008 de 31,59%.

Grafico N°27: Participación de Gastos Administrativos respecto de las Ventas Netas

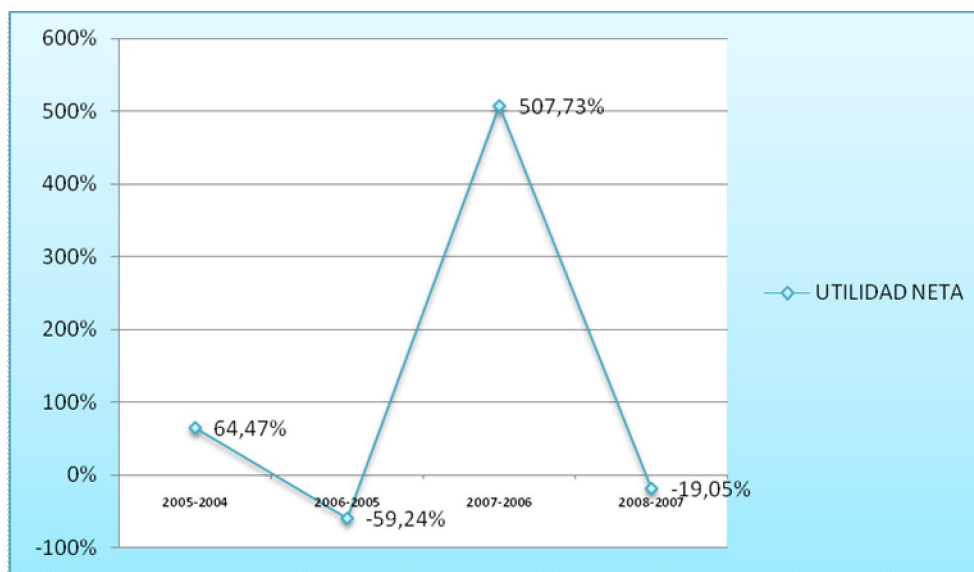


FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Por otro lado, las utilidades netas para la empresa COTA S.A. mantienen una tendencia variable, es así que en el periodo 2005-2006 existe una reducción considerable de 59,24% y el mayor repunte en esta cuenta se efectuó en el lapso de 2006-2007 cuando alcanzó un crecimiento de 507,73%; situación provocada por el incremento de las ventas en USD. 655.664 en el año 2007. No obstante el aumento de las ventas en el próximo año (2008) no significó un crecimiento en la utilidad sino una reducción en 19,05% resultado del incremento en los gastos administrativos en USD. 207.408 respecto del año anterior.

Grafico N°28: Tendencia de la Utilidad Neta



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

3.1.3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa.³⁰

³⁰ BRAVO, Mercedes, Contabilidad General, Quinta Edición, 2004

CUADRO N°7: Estado de Flujo de Efectivo COTA S.A. 2004-2008

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	2.008	2.007	2.006	2.005	2.004
Utilidad del año	164.171	333.098	58.201	81.868	49.776
Ajustes para conciliar la utilidad del año con el efectivo proveniente de actividades de operación:					
Depreciación de propiedad, planta y equipo		42.646	28.285	24.853	17.740
Cambios en activos y pasivos					
Cuentas por cobrar	-260.291	5.622	-66.680	-93.699	-54.469
Inventarios	-641.808	-143.255	-30.616	-158.661	-141.854
Gastos anticipados	-111.779	124.082	-14.084	-31.084	-27.661
Proveedores	836.323	-324.092	-225.768	391.674	-85.414
Otras cuentas por pagar	174.848	-225.494	116.295	-397.445	324.878
EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	161.464	-187.393	-134.367	-182.494	82.996
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
Adiciones de propiedad, planta y equipo, neto y efectivo neto utilizado en actividades de inversión	-219.837	389.249	-86.798	-72.209	-426.192
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
Incremento de Capital		47.600			
(Devolución) Aportes futuras capitalizaciones		-165.000	121.757	0	400.000
Pago ajuste impuesto a la renta		-72.977	0	-1.100	0
Recibido por pasivo no corriente	241.341	-37.500	60.500	170.153	95.000
Otros Activos	-3.500				
Dividendos	-113.912				
Efectivo neto (utilizado en) proveniente de actividades de financiamiento	123.929	-227.877	182.257	169.053	495.000
CAJA Y EQUIVALENTES					
(Disminución) Incremento neto durante el año	65.556	-26.022	-38.908	-85.049	151.805
Saldo al inicio del año	27.250	53.272	92.180	177.229	25.424
Saldo al final del año	92.806	27.250	53.272	92.180	177.229

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El efectivo generado por las operaciones tuvo un comportamiento negativo en los años 2005,2006 y 2007, lo cual hizo que la empresa tuviera que recurrir a la financiación principalmente en los aportes a futuras capitalizaciones y préstamos a largo plazo, las cuales representan la mayor participación dentro del efectivo de las actividades de financiación; es así que en el año 2005 el financiamiento para compra de activos y operación de la empresa se efectuó con deuda a largo plazo.

En el año 2006 la mayor participación de financiamiento se efectúa a través de aportes para futuras capitalizaciones, es decir, por medio de deuda con los accionistas; cuenta que juega directamente con los flujos de efectivo por actividades de inversión.

En el 2007 los activos fijos se vuelven a financiar con deuda de pasivo no corriente, mismo que financia las inversiones y operaciones de este año.

En los años que mantienen saldos de efectivo positivos como son el 2004 y 2008 de igual manera para la financiación de los activos fijos se recurrió a obligaciones financieras, sin embargo, existieron fuentes de recursos operacionales tales como la utilidad neta y el apalancamiento de otras cuentas por pagar (2004) y proveedores (2008) que posibilitaron un flujo operacional positivo, este último conjuntamente con el financiamiento a largo plazo le posibilitó a la empresa la adquisición de activos e incluso el pago de dividendos.

3.2. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro N°8: Definición de Indicadores Financieros

DEFINICIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS
LIQUIDEZ
Razón Corriente= Activos Corrientes/Pasivos Corrientes Prueba Ácida= (Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS
Rotación de Inventarios (veces)= Costo de ventas/ Inventario Rotación de Activos Fijos= Ventas Netas/ Activos Fijos Netos Rotación de Activos Totales= Ventas Netas/ Activos Totales Rotación Cuentas por Cobrar (veces)= Ventas Netas/Clientes Rotación Cuentas por Pagar (veces)= Costo de Ventas/ Proveedores
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS
Razón de deuda= Pasivo Total/ Activo Total Multiplicador de Deuda= Pasivo Total/Capital Contable Cobertura de Intereses= Utilidad de Operación/ Intereses Pagados
RENTABILIDAD
Margen de utilidad bruta= (Ventas Netas- Costo de Ventas)/ Ventas Netas Margen de Utilidad Neta= Utilidad Neta/ Ventas Netas Rentabilidad sobre Activos (ROI)= Utilidad Neta/ Activos Totales Rentabilidad sobre la Inversión= Utilidad Neta/ Capital Contable

FUENTE: Stanley, Geoffrey, Fundamentos de Gerencia Financiera, McGraw-Hill, Colombia 2001
ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°9: Indicadores Financieros COTA S.A. 2004-2008

Años	2004	2005	2006	2007	2008
LIQUIDEZ					
Razón Corriente	1,31	1,49	1,58	2,97	1,79
Prueba Ácida	0,79	0,83	0,88	1,42	0,80
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS					
Rotación de Inventarios (veces)	4,18	4,19	3,18	2,76	1,65
Rotación de Inventarios (días)	86,04	85,98	113,3	130,53	218,26
Rotación de Activos Fijos	5,98	6,83	4,57	15,82	8,39
Rotación de Activos Totales	1,58	1,72	1,20	1,78	1,13
Rotación Cuentas por Cobrar (veces)	5,32	5,61	3,80	4,66	3,62
Rotación de Cuentas por Cobrar (días)	67,62	64,12	94,84	77,29	99,43
Rotación de Cuentas por Pagar (veces)	4,16	3,21	3,25	5,64	2,02
Rotación de Cuentas por Pagar (días)	86,62	112,19	110,67	63,79	178,26
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS					
Razón de Deuda	0,60	0,61	0,56	0,40	0,61
Multiplicador de Deuda	534,73	603,47	583,07	16,25	41,30
Cobertura de Intereses	4,27	4,55	9,80	7,29	9,60
RENTABILIDAD					
Margen de Utilidad Bruta	23%	20%	15%	28%	31%
Margen de Utilidad Neta	1%	2%	1%	6%	4%
Rentabilidad sobre Activos (ROI)	2%	3%	1%	10%	5%
Rentabilidad sobre la Inversión (ROE)	2074%	3411%	1391%	406%	328%

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

3.2.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Liquidez, en economía, es el grado de disponibilidad con la que los diferentes activos pueden convertirse en dinero (el medio de pago más líquido de todos los existentes). La liquidez de una empresa se mide por el grado que ésta puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.³¹

Los siguientes indicadores, ya sean estáticos o dinámicos ayudan a determinar el nivel de liquidez, o de riesgo de iliquidez que tiene esta empresa.³²

3.2.1.1. RAZÓN CORRIENTE

Es la razón de activo corriente a pasivo corriente. Permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado.³³

Cuando este indicador refleja un valor menor a uno, la empresa ha perdido la capacidad de mantener liquidez general, encontrándose suspendidos sus pagos; para que la liquidez se encuentre controlada y en buena marcha, ésta debe alcanzar niveles mayores a uno, aunque lo más adecuado teóricamente es que se comporte con un valor de dos o casi dos, sin embargo, esto depende de la forma en la cual la empresa efectúe sus operaciones y se adapte a la industria en la cual se desenvuelve.

Si el activo corriente es bastante mayor que el pasivo corriente, es posible que la empresa mantenga inmovilizados sus activos corrientes, y por lo

³¹Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

³² MOSKA, Daniel, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Primera Edición, 1998

³³ MOSKA, Daniel, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Primera Edición, 1998

tanto obtenga de ellos poca rentabilidad manteniendo exceso en los mismos.

TABLA N°19: Cálculo de la Razón Corriente

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS CORRIENTES	1.561.272	1.763.167	1.832.139	1.819.668	2.899.102
PASIVOS CORRIENTES	1.188.352	1.182.581	1.161.860	612.275	1.623.446
RAZÓN CORRIENTE (1/2)	1,31	1,49	1,58	2,97	1,79

FUENTE: COTA S.A.

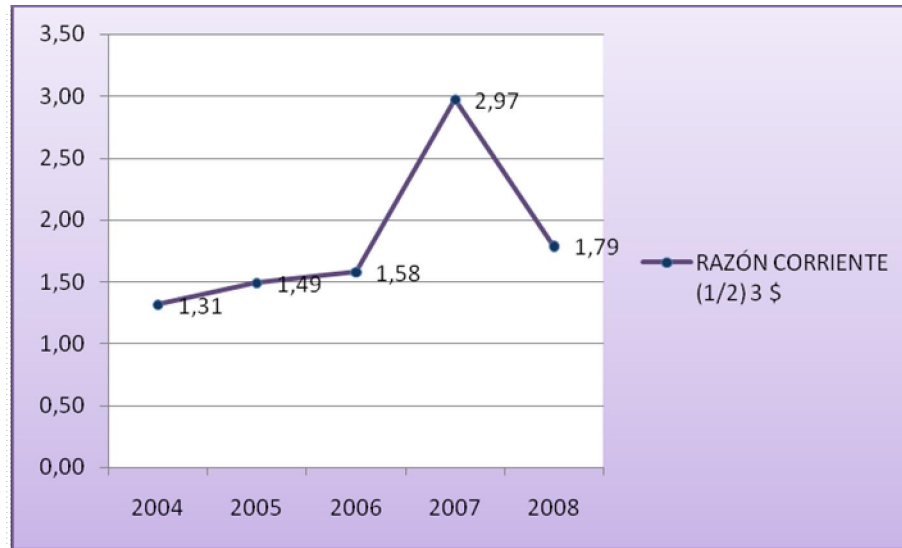
ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Se puede observar que la empresa ha mantenido un nivel de liquidez aceptable en los periodos comprendidos entre el 2004 y 2008, es así que en el año 2004 por cada dólar que existe de pasivo corriente se encuentran USD. 1,31 de activo corriente que lo cubre. En cuanto al 2005 esta proporción es de 1 a 1,49, en el 2006 de 1 a 1,58; en el 2007 supera el margen de 2 llegando a situarse en 2,97 y en el año 2008 se restablece con una proporción de 1 a 1,79.

La variación que se produce en el año 2007 respecto del resto de periodos analizados corresponde principalmente al incremento de la cuenta inventarios debido a la necesidad de la empresa de mantener un elevado stock frente a las inminentes ventas futuras.

En sentido general, se presenta una tendencia favorable durante los últimos cinco años en este indicador, mostrando que la empresa tiene una liquidez aceptable como se indica en la gráfica posteri

Gráfico N°29: Tendencia de la Razón Corriente



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

3.2.1.2. RAZÓN PRUEBA ÁCIDA

Mide la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo sólo a partir de lo disponible para pagar. Es difícil estimar un valor ideal para este indicador ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y, por tanto se ha de procurar tomar un valor medio. No obstante se puede indicar que si el valor del indicador es bajo se puede tener problemas para atender los pagos. Por el contrario, si esta razón de disponibilidad aumenta mucho pueden existir disponibles ociosos y, por tanto, perder rentabilidad de los mismos. Como valor medio óptimo se podría indicar para esta razón el de 0,5 aproximadamente.³⁴

³⁴ ACOSTA, Jaqueline, Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado DISENSA y Propuesta de un modelo de Gestión Financiera, Tesis 2008

Tabla N°20: Cálculo de la Razón Ácida

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVO CORRIENTE	1.561.272	1.763.167	1.832.139	1.819.668	2.899.102
INVENTARIOS	619.183	777.844	808.460	951.715	1.593.523
(1-2)	942.089	985.323	1.023.679	867.953	1.305.579
PASIVO CORRIENTE	1.188.352	1.182.581	1.161.860	612.275	1.623.446
RAZÓN ACIDA (3/4)	0,79	0,83	0,88	1,42	0,80

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La prueba ácida demuestra la capacidad óptima que mantiene la empresa para pagar su deuda corriente ya que desde al año 2004 hasta el 2008 se ha superado el valor medio óptimo de 0,5. Este indicador llegó a tomar valores de 0,79, 0,83, 0,88, 1,42 y 0,80 en los años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente, lo que indica que ha existido suficiente cash flow para solventar sus pagos por deuda.

3.2.2. ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES

3.2.2.1. ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa, el número de veces que se completa el círculo comercial en el periodo a que se refiere en las ventas netas.³⁵ Cuanto mayor sea la fluctuación de las ventas, tanto más distorsionado será el

³⁵ MOSKA, Daniel, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Primera Edición, 1998

índice, a menos que las cuentas por cobrar estén debidamente promediadas.

Tabla N°21: Cálculo Rotación de Cuentas por Cobrar

CONCEPTO		UM	2004	2005	2006	2007	2008
VENTAS NETAS	1	USD	3.359.159	4.068.634	3.004.104	3.659.768	3.787.303
CLIENTES	2	USD	631.003	724.702	791.382	785.760	1.046.051
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR (1/2)	3	Veces	5,32	5,61	3,80	4,66	3,62
DIAS DEL PERIODO	4	Días	360	360	360	360	360
CICLO DE COBRO (4/3)	5	Días	68	64	95	77	99

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El ciclo de cobro en la empresa mantiene una tendencia creciente desde el año 2004, es así que en ese año tardaba en convertir en efectivo esas cuentas 68 días; en el 2005 un lapso de 64 días, en el 2006: 95 días, en el 2007 un periodo de 77 días mientras que en el 2008 correspondió a 99 días; lo que significa que existe un periodo de morosidad considerable, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el índice de ventas de la empresa a instituciones públicas y privadas es elevado lo que hace que se establezcan acuerdos y parámetros de tiempo extensos en cuanto a

cancelación de las obligaciones de externos con COTA S.A., mismas que se otorgan por medio de las políticas internas de la compañía.

3.2.2.2. ROTACIÓN DE INVENTARIO

Indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de materiales y la rapidez de producción. La función de este índice es proporcionar información a la empresa respecto de las veces que, en un periodo determinado, se ha renovado el inventario de productos terminados debido a las ventas de mercadería.

Tabla N°22: Cálculo de Rotación de Inventario

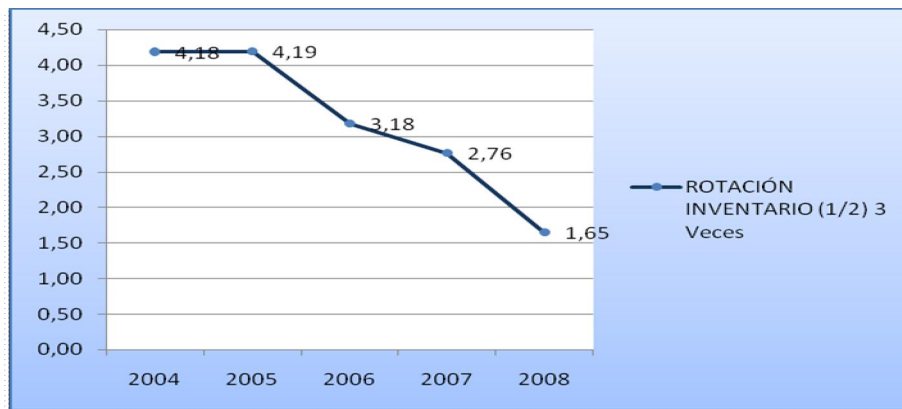
CONCEPTO	UM	2004	2005	2006	2007	2008
COSTO DE VENTAS	1 USD	2.590.641	3.256.939	2.567.337	2.624.839	2.628.352
INVENTARIO	2 USD	619.183	777.844	808.460	951.715	1.593.523
ROTACIÓN INVENTARIO (1/2)	3 Veces	4,18	4,19	3,18	2,76	1,65
DIAS DEL PERIODO	4 Días	360	360	360	360	360
CICLO DE INVENTARIO (4/3)	5 Días	86	86	113	131	218

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La rotación de los inventarios se considera efectiva cuando lleva un nivel creciente, sin embargo, en la empresa no se presenta esta tendencia, es así, que en el año 2004 el índice era de 4,18 veces; en el 2005 de 4,19 veces; en el 2006 de 3,18 veces; en el 2007 de 2,76 veces y llega en el 2008 a un nivel mínimo de 1,65 veces al año.

Grafico N°30: Tendencia de la Rotación de Inventarios



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El ciclo de permanencia de los productos en inventario de la empresa se ha ido maximizando con el transcurso del tiempo; en el año 2004 este indicador reflejaba un ciclo de permanencia de la mercadería en bodega de 86 días, mientras en el 2008 se situó en 218 días; esto señala que la rotación de inventarios es ineficiente debido al incremento de la demora en los procesos de licitación y los productos se encuentran en stock sin que existan ventas; la empresa debería considerar establecer parámetros que le permitan o factibilicen la generación de mayores utilidades a través de la reducción de los recursos aplicados al mantenimiento de inventarios,

ya que el exceso de días de productos en la bodega implican mayores gastos.

3.2.3. ROTACIÓN PASIVOS CORRIENTES

3.2.3.1. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas a pagar a proveedores en el periodo o ejercicio a que se refiere a las compras netas. Permite conocer la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa.³⁶

Tabla N°23: Cálculo Rotación Cuentas por Pagar

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008
COSTO DE VENTAS	2.590.641	3.256.939	2.567.337	2.624.839	2.628.352
PROVEEDORES	623.307	1.014.981	789.213	465.121	1.301.444
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR (1/2)	4,16	3,21	3,25	5,64	2,02
DIAS DEL PERIODO	360	360	360	360	360
CICLO DE PAGOS (4/3)	87	112	111	64	178

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

³⁶ ACOSTA, Jaqueline, Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado DISENSA y Propuesta de un modelo de Gestión Financiera, Tesis 2008

La rotación de cuentas por pagar de la empresa COTA S.A. es positiva en el sentido de que ha tenido la capacidad de ampliar sus periodos de pago desde el año 2004 en el que mantenía un ciclo de pagos de 87 días y en el 2008 se situó en 178 días; como se puede observar en la tabla que antecede el valor menor en cuanto a ciclo de pagos es en el año 2007 en donde el indicador fue de 64 días debido a que con el incremento significativo que se dieron en las ventas se pudo cancelar con mayor prioridad algunas cuentas acumuladas a proveedores y otras cuentas tales como el préstamo a largo plazo otorgado por la Sra. Martha Ariza.

El desarrollo de este indicador es efectivo debido a que entre más días tarde la empresa en pagar a sus proveedores les permite destinar esos recursos a otras operaciones.

Al constituirse la liquidez en una medida que representa la capacidad con la que cuentan las empresas para cancelar sus obligaciones en el corto plazo, se convierte en un signo de la salud financiera de éstas. En este sentido, la fluctuación de este índice en COTA S.A. es positivo con una tendencia creciente, que se refleja en la capacidad que ha mantenido la empresa para ampliar sus plazos promedio de pagos y cumplir a tiempo sus obligaciones con los proveedores, teniendo que recurrir solamente a préstamos a largo plazo que generan costos financieros únicamente para financiar su crecimiento.

En los aspectos en los que la empresa muestra un mínimo de falencias tales como el ciclo de rotación de inventarios y de cobro, se justifican con antecedentes tales como los altos montos en ventas hacia empresas públicas y privadas que obligatoriamente merecen la concesión de un periodo más largo para el pago y adicionalmente la permanencia del inventario en stock es producto de la participación de la empresa en licitaciones públicas y demora en las mismas, sin embargo, se deben

adoptar medidas que factibilicen la generación de resultados positivos en los indicadores que en este sentido se presentan.

3.2.4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es la medida de productividad de los fondos comprometidos en una empresa, y desde el punto de vista del análisis a largo plazo, donde lo importante es garantizar su continuidad en el mercado y por ende, el aumento de su valor, es el aspecto más importante para tener en cuenta.³⁷

3.2.4.1. RAZÓN MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Tabla N°24: Cálculo de la Razón Margen de Utilidad Bruta

CONCEPTO		2004	2005	2006	2007	2008
VENTAS NETAS	1	3.359.159	4.068.634	3.004.104	3.659.768	3.787.303
COSTO DE VENTAS	2	2.590.641	3.256.939	2.567.337	2.624.839	2.628.352
(1-2)	3	768.518	811.695	436.767	1.034.929	1.158.951
VENTAS NETAS	4	3.359.159	4.068.634	3.004.104	3.659.768	3.787.303
RAZON MARGEN DE UTILIDAD (3/4)	5	23%	20%	15%	28%	31%

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

³⁷ MOSKA, Daniel, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Primera Edición, 1998

La empresa COTA S.A. tuvo un margen bruto de 23%, 20%, 15%, 28% y 31% en el 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente lo que refleja que la empresa tiene un control sobre los costos de ventas que va a la par con las ventas que efectúa y que incluso ha disminuido en los últimos dos años.

Es así, que el margen de utilidad bruta que ha mantenido la empresa ha sido positivo y en aumento, sin embargo en el año 2006 se hace notoria una disminución en este indicador consecuencia de la repentina disminución en los márgenes de ventas debido a que para ese año no existieron concursos de licitación a los que pueda acceder la empresa por lo que únicamente vendió sus productos a empresas privadas quienes efectuaron compras con montos limitados.

3.2.4.2. RAZÓN DE MARGEN DE UTILIDAD NETA

Tabla N°25: Cálculo de la Razón de Margen de Utilidad Neta

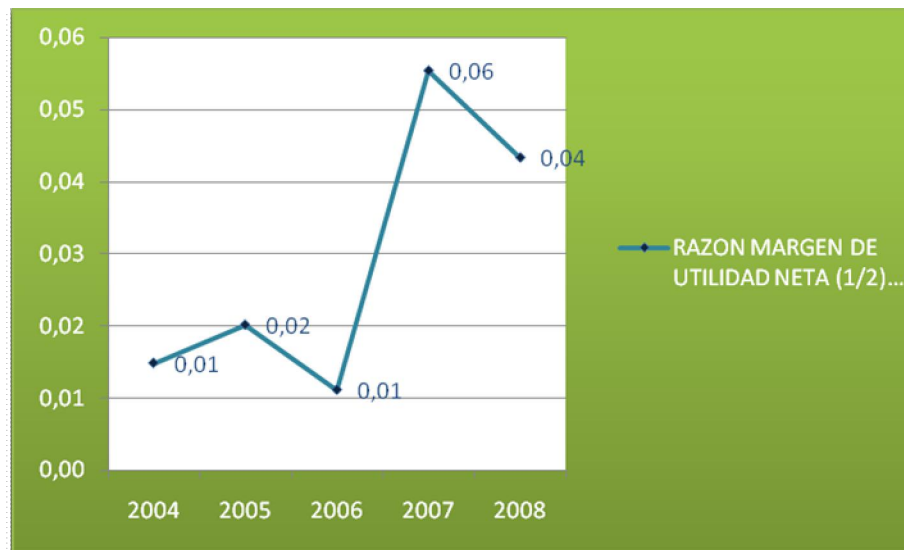
CONCEPTO		2004	2005	2006	2007	2008
UTILIDAD NETA	1	49.777	81.867	33.373	202.819	164.172
VENTAS NETAS	2	3.359.159	4.068.634	3.004.104	3.659.768	3.787.303
RAZON MARGEN DE UTILIDAD NETA (1/2)	3	1%	2%	1%	6%	4%

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En cuanto al margen de utilidad neta se puede distinguir que no han existido razones negativas durante los años 2004-2008, si bien es cierto este indicador no muestra una utilidad neta representativa en términos de porcentaje respecto de las ventas netas, es necesario destacar que esto no sucede por la influencia de los costos de ventas, sin embargo, si por el incremento de los gastos administrativos y del pago de impuestos; es así que en año 2004 se presenta un margen de utilidad neta de 1%, en el 2005 de 2%, en el 2006 de 1%, en el 2007 alcanza un mayor repunte con un 6% producto de un control mayoritario en lo que es costo de ventas y el establecimiento de convenios con proveedores que permiten descuentos por volúmenes de compras, mientras en el 2008 el índice se sitúa en 4%.

Grafico N°31: Tendencia de la Razón de Margen de Utilidad Neta



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

3.2.4.3. RENTABILIDAD DEL ACTIVO

Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo. Como tal, indica la productividad del activo. Obviamente varía con el tipo de negocio. En negocios de fuerte inversión el activo fijo, es bajo. Por otra parte, en negocios que requieren poca inversión, como en el sector de servicios, puede ser alta.³⁸

Tabla N°26: Cálculo de la Razón de Rentabilidad sobre Activos

CONCEPTO	UM	2004	2005	2006	2007	2008
UTILIDAD NETA	1 USD	49.777	81.867	33.373	202.819	164.172
ACTIVOS TOTALES	2 USD	2.123.253	2.369.003	2.499.988	2.055.623	3.358.394
ROI (1/2)	3 %	2%	3%	1%	10%	5%

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

³⁸ BLOCK, Stanley: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001

El ROA a lo largo de los últimos cinco años presentó un índice fluctuante, con excepción del año 2007 y 2008 en el cual se registraron una rentabilidad sobre activos de 10% y 5% respectivamente, en donde alcanzó un realce producto de la reclasificación en los activos. En los años comprendidos entre 2004-2006 el ROA ha sido muy bajo consecuencia de la reducida rentabilidad en operaciones que se obtuvo.

Lo que se sustenta en el argumento de que lo más conveniente sería que con un bajo nivel de activos, se obtenga un buen nivel de utilidad, es decir, la empresa utilice eficientemente los recursos que tiene.

3.2.4.4. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Este indicador permite medir el rendimiento que el patrimonio obtiene por cada dólar invertido dentro de la empresa.

Tabla N°27: Cálculo de la Razón Rentabilidad del Patrimonio

CONCEPTO		UM	2004	2005	2006	2007	2008
UTILIDAD NETA	1	USD	49.777	81.867	33.373	202.819	164.172
CAPITAL CONTABLE	2	USD	2.400	2.400	2.400	50.000	50.000
ROE (1/2)	3	%	2074%	3411%	1391%	406%	328%

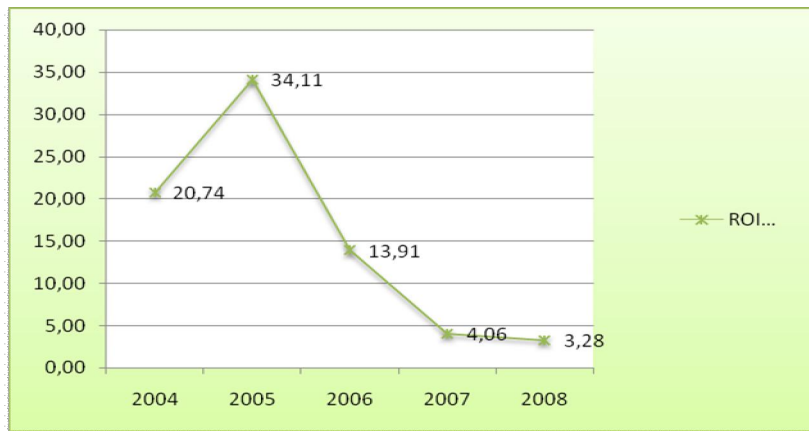
FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Con base en la tabla que precede, se hace notorio que la rentabilidad del patrimonio ha tenido una tendencia decreciente; los mayores rendimientos

los obtuvo en los años comprendidos entre el 2004, 2005 y 2006 con 2074%, 3411% y 1391% respectivamente; sin embargo, en los años 2007 y 2008 se registran valores de 406% y 328% correspondientemente, reducción que es provocada por la recapitalización de la compañía en la cual se usaron las utilidades retenidas de ejercicios anteriores.

Gráfico N°32: Tendencia del ROA



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Si bien es cierto, la rentabilidad es significativa y refleja la eficiencia y creatividad de los miembros de la empresa para gestionar y controlar la compensación que reciben los accionistas producto de sus aportes a la compañía.

3.2.5 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Los índices de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa así como para

comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento.

El valor óptimo teóricamente de este índice se sitúa entre 0,4 y 0,6; en caso de ser superior indica que el volumen de deuda es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.³⁹

3.2.5.1. NIVEL DE DEUDA

La razón de endeudamiento de la empresa presenta valores óptimos en los últimos años; sin embargo, es necesario se tome en cuenta que en el año 2008 tenemos un incremento moderado respecto del año 2007, es así que éste se ubica en 0,61 y 0,40 respectivamente; no obstante, el aumento para el último año se justifica porque se recurrió a un préstamo a largo plazo para la adquisición de un terreno para la compañía.

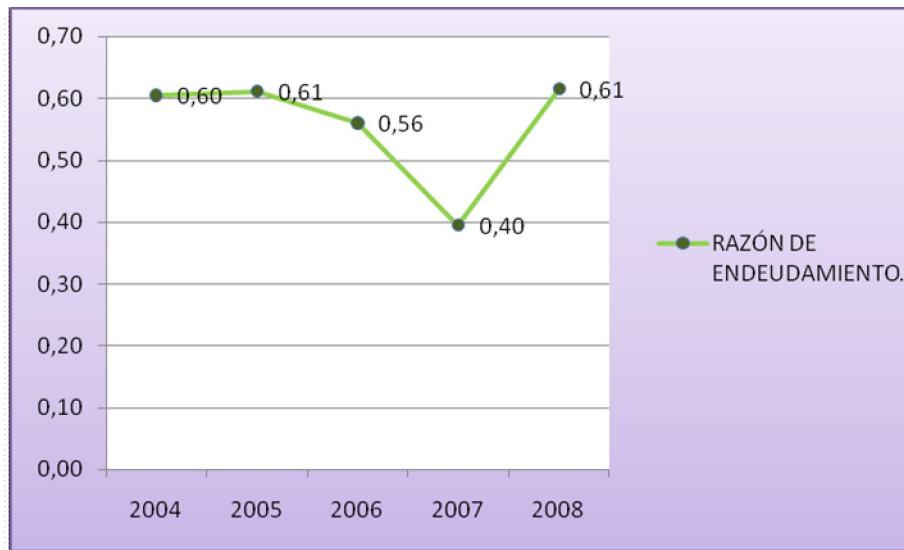
³⁹ MOSKA, Daniel, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Primera Edición, 1998

Tabla N°28: Cálculo de la Razón del Endeudamiento sobre Activos

CONCEPTO		2004	2005	2006	2007	2008
PASIVO TOTAL	1	1.283.352	1.448.334	1.399.360	812.275	2.064.787
ACTIVO TOTAL	2	2.123.253	2.369.003	2.499.988	2.055.623	3.358.394
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (1/2)	3	0,60	0,61	0,56	0,40	0,61

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Gráfico N°33: Tendencia del Nivel de Endeudamiento



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

3.2.5.2. MULTIPLICADOR DE DEUDA

Tabla N°29: Cálculo del Multiplicador de Deuda

CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008
PASIVO TOTAL	1.283.352	1.448.334	1.399.360	812.275	2.064.787
PATRIMONIO	839.901	920.669	1.100.628	1.243.348	1.293.607
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO SOBRE CAPITAL (1/2)	1,53	1,57	1,27	0,65	1,60

FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La empresa COTA S.A. muestra un multiplicador de deuda de 1,53, 1,57, 1,27, 0,65 y 1,60 durante el 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente; lo que significa que por cada dólar aportado por los dueños, USD. 1,53, USD. 1,57, USD. 1,27, USD. 0,65 y USD. 1,60 son aportados por los acreedores. Entre mayor sea el multiplicador de la deuda, la empresa se beneficia del uso de ese dinero, sin embargo, a largo plazo la empresa debe asegurarse que cuenta con un índice de liquidez suficiente que le permita pagar esta deuda a futuro, para los prestamistas, entre mayor sea el grado de apalancamiento de la empresa, mayor es el riesgo, y por lo tanto aumenta el costo de la deuda.⁴⁰

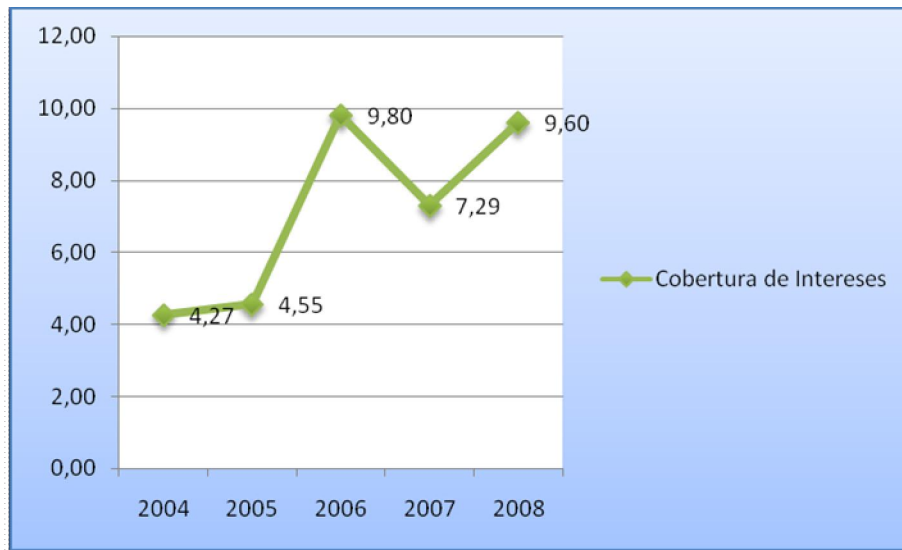
⁴⁰ BLOCK, Stanley: Fundamentos de Gerencia Financiera, Novena Edición, 2001

3.2.5.3. COBERTURA DE INTERESES

A través del análisis del indicador de cobertura de intereses se puede determinar que la empresa COTA S.A. cuenta con la capacidad para cubrir el pago de intereses, resaltándose que en la mayoría de años comprendidos entre el periodo 2004-2008 éste tiene una tendencia creciente ubicada entre un 4,27 en el primero y un 9,60 en el último.

Como se lo indica en la siguiente gráfica:

Grafico N°34: Tendencia de la Cobertura de Intereses



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galara Raura

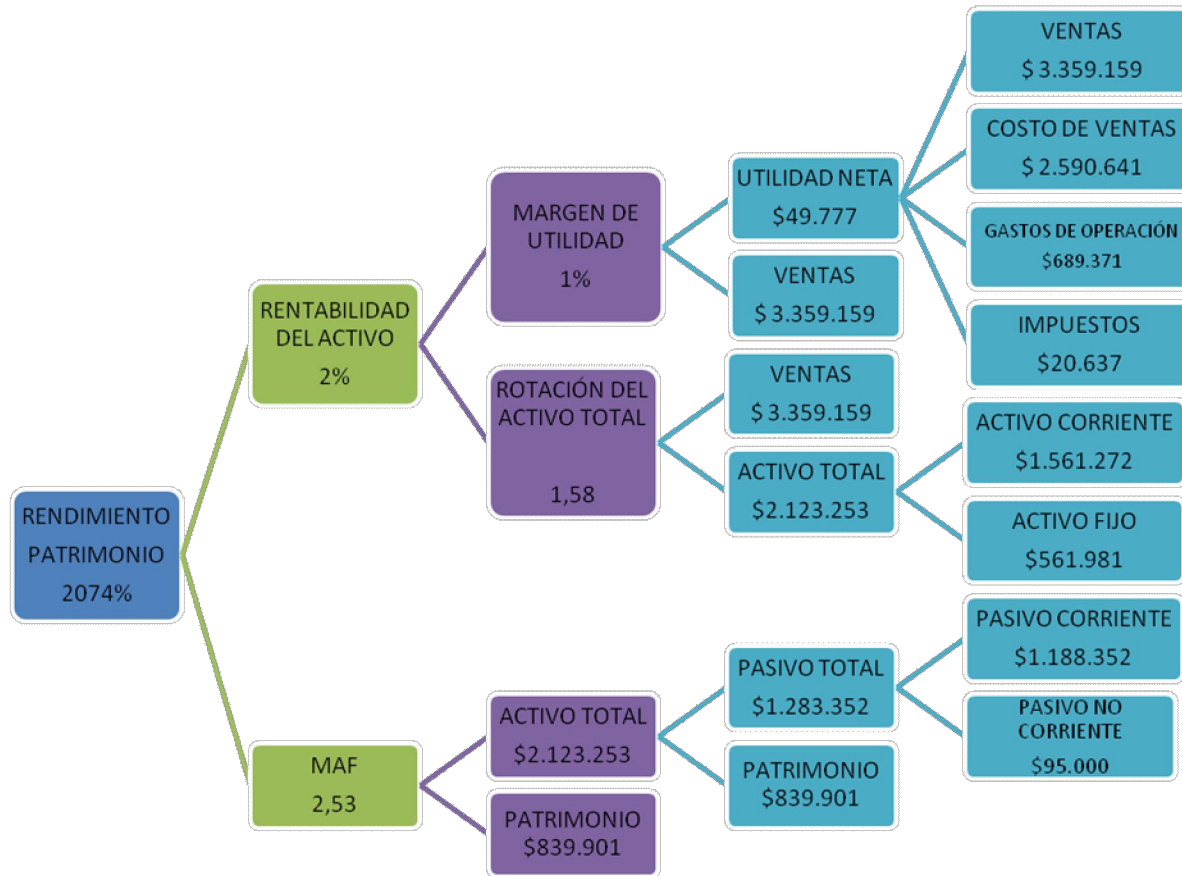
En este sentido, se hace necesario destacar que la empresa se encuentra en una buena posición respecto a su capacidad de afrontar obligaciones de pago pendientes en lo referente a intereses lo que le generaría una

serie de facilidades para la obtención de un crédito e incluso los recursos sobrantes destinarlos a efectuar más actividades de inversión.

3.3. MÉTODO DE ANÁLISIS DU PONT

El análisis DU PONT es una herramienta que permite evaluar el rendimiento sobre la inversión total, mediante el resultado de multiplicar la rotación de activos totales; con el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad neta con respecto a las ventas. En el rendimiento sobre el capital también se toma en cuenta el factor multiplicador de capital que se relaciona con el apalancamiento de la empresa MAF.

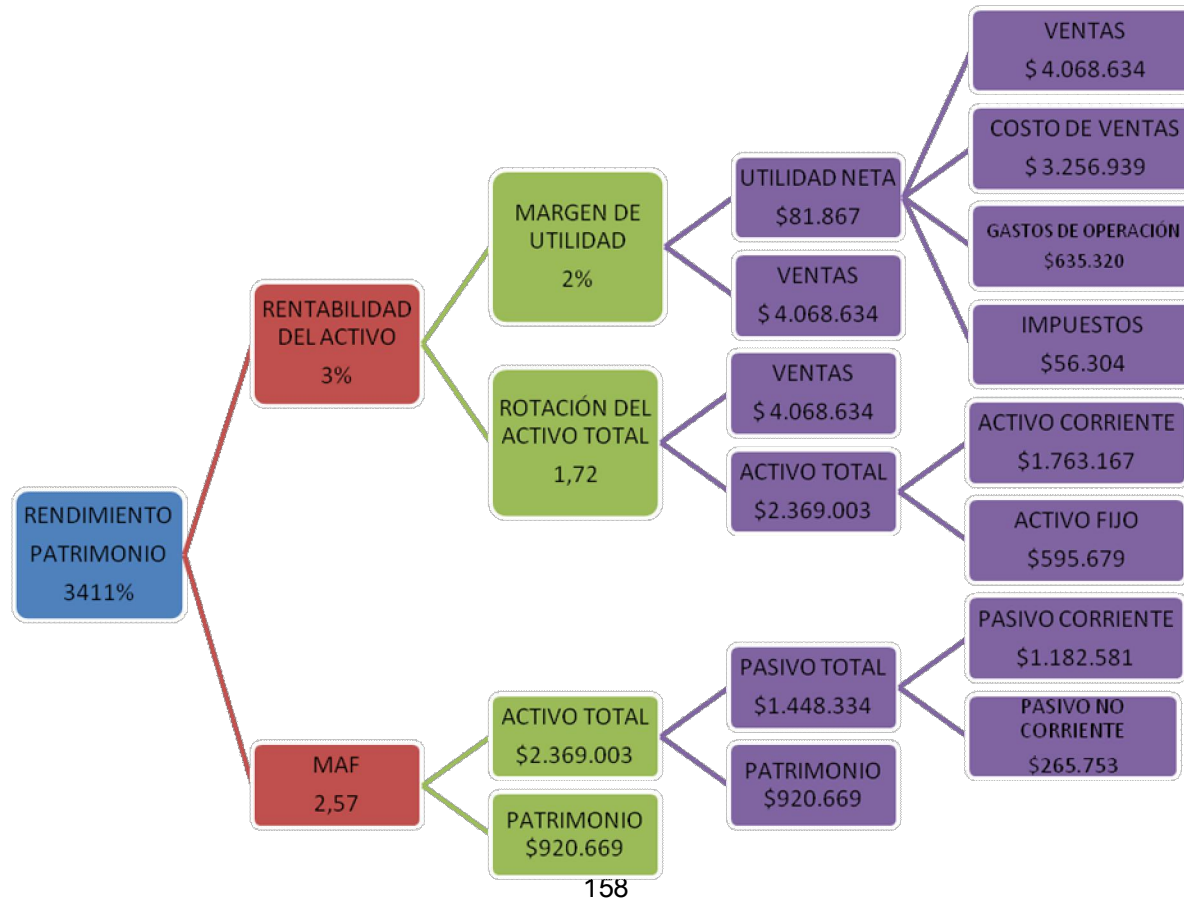
Grafico N°35: Representación del sistema DU PONT 2004



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°36: Representación del sistema DU PONT 2005



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°37: Representación del sistema DU PONT 2006

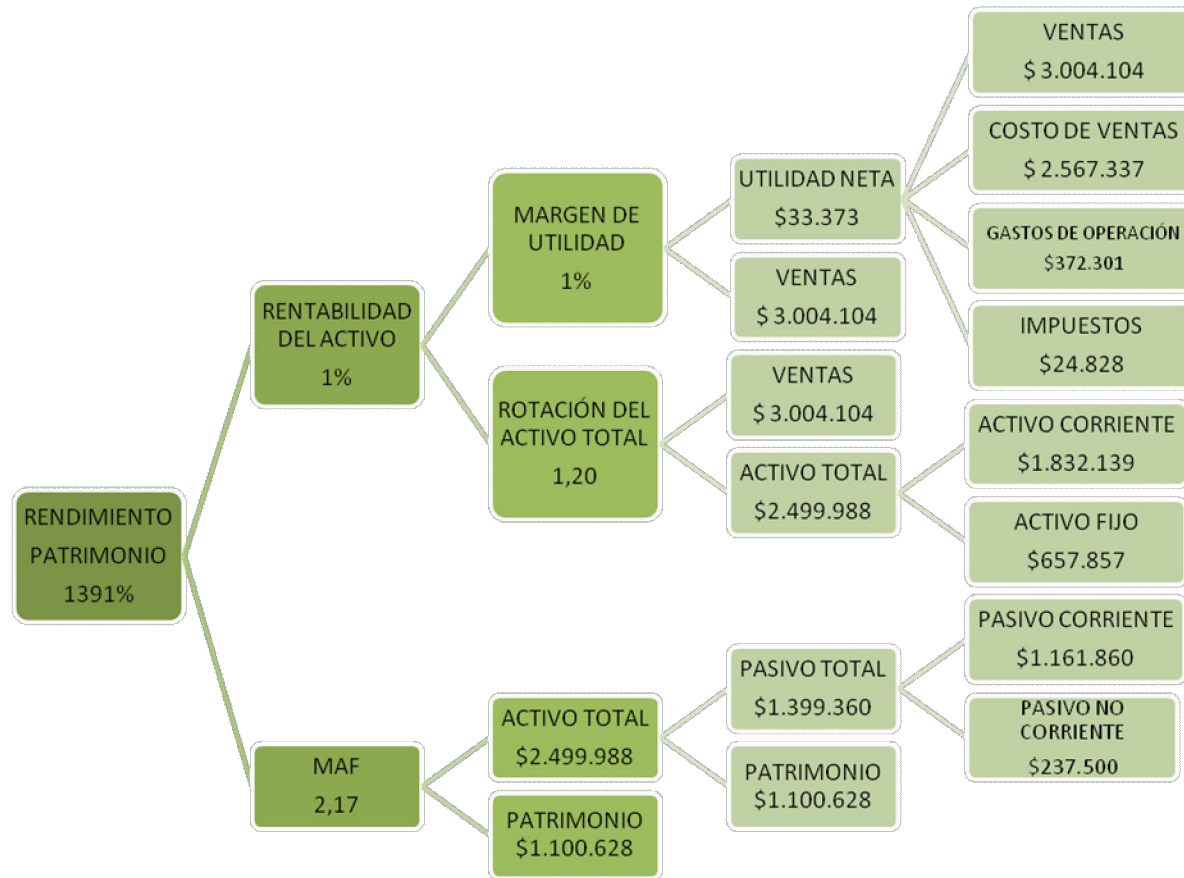
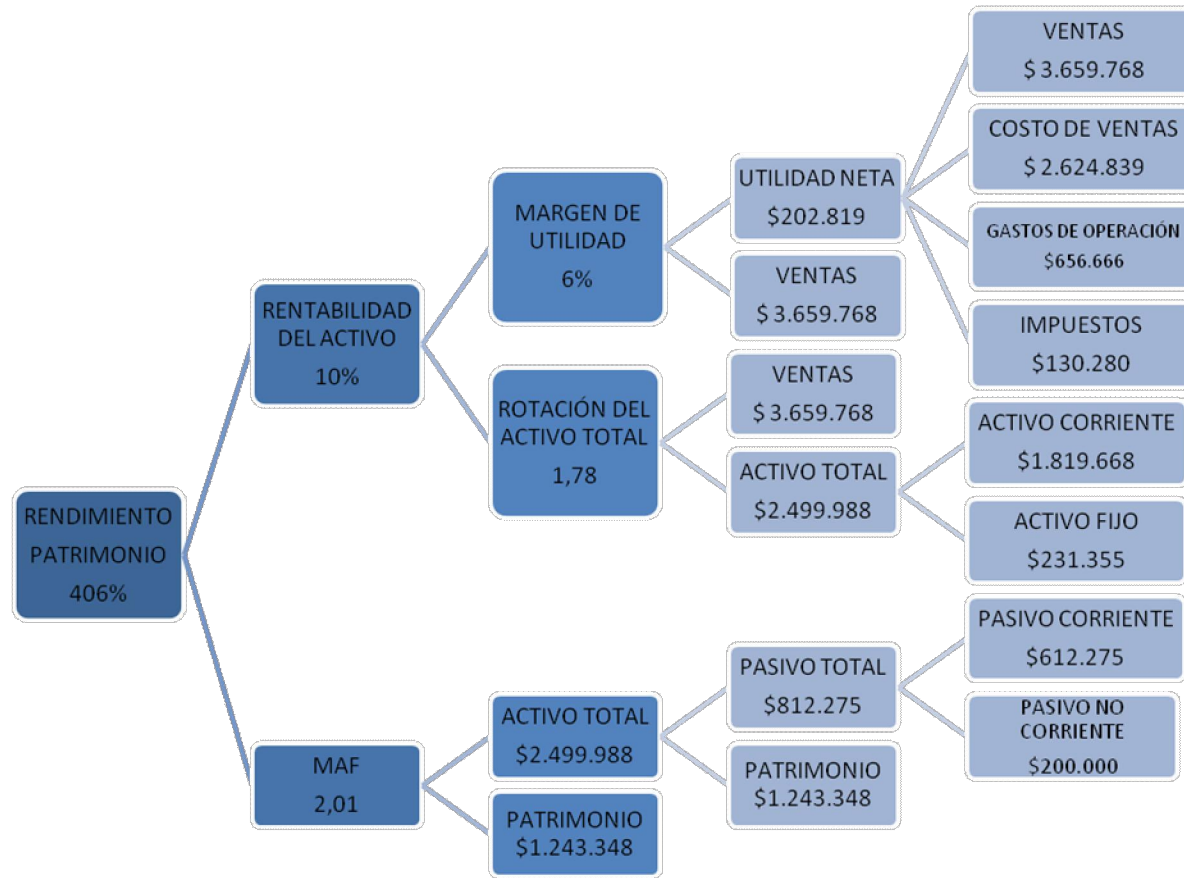


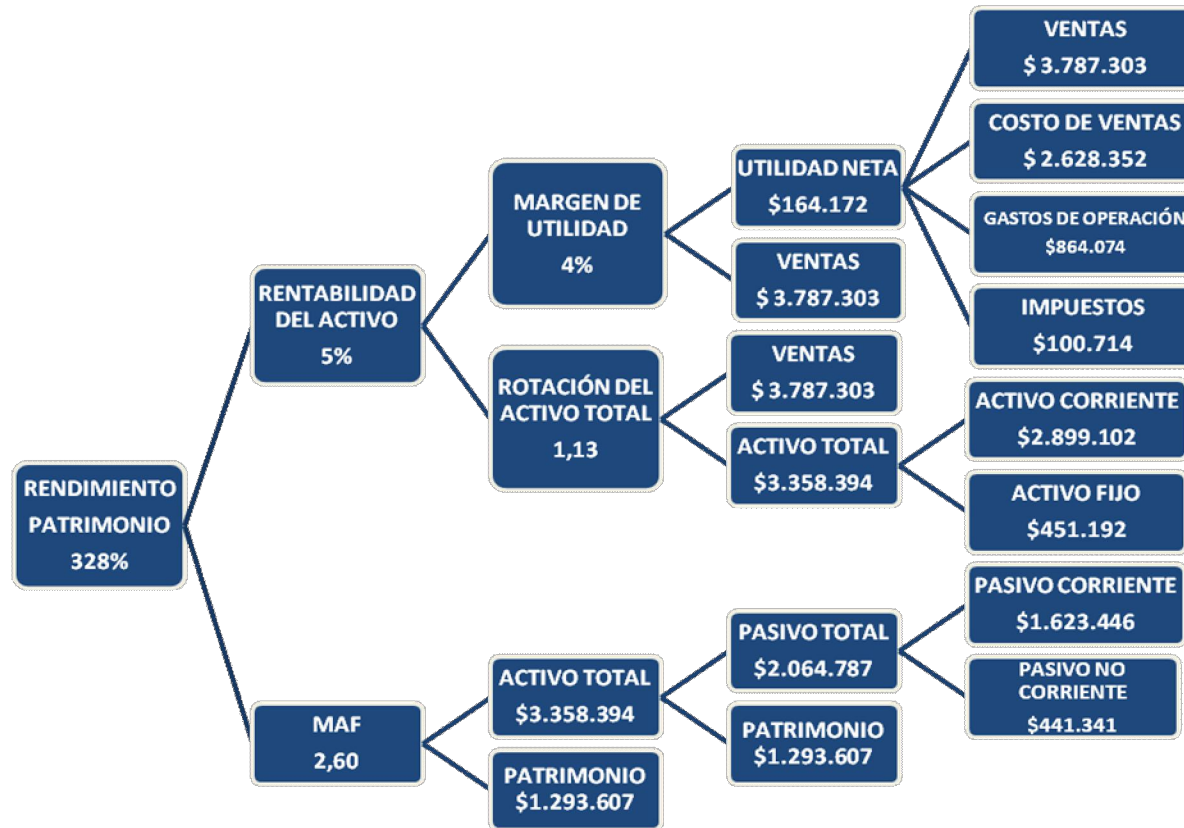
Grafico N°38: Representación del sistema DU PONT 2007



FUENTE: COTA S.A.

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Grafico N°39: Representación del sistema DU PONT 2008



El análisis DU PONT es una herramienta que permite evaluar el rendimiento sobre la inversión total, mediante el resultado de multiplicar la rotación de activos totales; (que en el año 2008 para COTA S.A. fue de 1,13, es decir que por cada dólar de inversión en activos se generan 1,13 dólares en ventas); con el margen de utilidad neta que mide la rentabilidad de este tipo respecto a las ventas (se puede observar que la empresa tiene un 4% en este índice).

El rendimiento sobre el patrimonio también toma en cuenta el factor multiplicador de patrimonio que se relaciona con el apalancamiento financiero MAF, que para el año 2008 en la empresa COTA S.A. se registró en un 2,60

Por otro lado, se destaca que COTA S.A. tiene un rendimiento de patrimonio de 328%, con lo que se puede concluir que asimismo por cada dólar entregados por los accionistas le produce 3,28 dólares consecuencia principalmente del apalancamiento que posee la empresa; adicionalmente producto del rendimiento sobre activos totales que engloba el margen de utilidad neta y la rotación de los activos; el mismo que refleja un 5% de utilidad neta con los activos actuales.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON PERSPECTIVA FINANCIERA

4.1. MODELO DE GESTIÓN O PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En la actualidad la planificación financiera juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de una organización, es así, que sin ella el proceso de tomar decisiones se torna empírico y sin fundamentos, situación que se ve reflejada en resultados negativos en lo posterior. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.⁴¹

Un plan analiza su situación actual, la meta que se quiere alcanzar y los pasos que se requieren para lograrlo⁴², es decir, la definición de las metas y objetivos.

⁴¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>

⁴² LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera: Primera Edición, 1998, Ecuador

Toda empresa según sea su razón social está obligada a desarrollar metas y estrategias si desea asegurar su permanencia en el mercado, sin embargo, no basta con solamente definir las sino desarrollarlas e implementarlas, es en este proceso en donde intervienen una serie de recursos principalmente de tipo económico, razón por la cual la empresa debe estar consciente de sus ingresos, gastos, utilidades y llevar a cabo una planificación financiera que incluya parámetros para lograr sus objetivos.

4.1.1. METAS Y OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

Meta 1: Promover la implementación de sucursales en las ciudades que registran montos de venta significativos de modo que la relación con el cliente sea directa y personalizada.

- Objetivo 1.1. Identificar las ciudades en donde se registran volúmenes y montos mayoritarios en ventas en los últimos cinco años.
- Objetivo 1.2. Efectuar un estudio de mercado que establezca la viabilidad de instaurar sucursales en estas zonas.
- Objetivo 1.3. Determinar los recursos necesarios para la iniciación de las actividades en las potenciales sucursales.

Meta 2: Elaborar e implementar un modelo de planificación estratégica que permita a la empresa la determinación de estrategias financieras y administrativas adecuadas para la buena marcha de la compañía.

- Objetivo 2.1. Rediseñar la misión, visión y objetivos a corto plazo de la compañía.
- Objetivo 2.2. Determinar objetivos específicos conforme las funciones de cada una de las áreas de la compañía.
- Objetivo 2.3. Establecer estrategias de tipo financiero y administrativo con base en la situación actual del macro y micro ambiente de la empresa.

Meta 3: Crear un modelo de gestión financiera que le permita a la empresa establecer un proceso de planificación y control de los recursos adecuados para la organización.

- Objetivo 3.1. Elaborar la planificación financiera determinando los recursos monetarios necesarios para la realización de los procesos.
- Objetivo 3.2. Establecer un control de ingresos y gastos que se ajusten al presupuesto proyectado para la empresa.

Meta 4: Diseñar e implementar un plan de marketing y publicidad para la empresa que le permita ampliar su nicho de mercado.

- Objetivo 4.1. Planificar y elaborar un presupuesto para publicidad y marketing de la compañía.

4.1.2. DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS

Meta 1: Promover la implementación de sucursales en las ciudades que registran montos de venta significativos de modo que la relación con el cliente sea directa y personalizada.

Cuadro N°10: Determinación de Recursos META 1

COTA S.A.			
DETERMINACIÓN DE RECURSOS			
Objetivo 1: Definición de localidad			
Actividad: Junta de Jefes Departamentales			
Concepto de Recurso	Unidad	Parcial	Monto Presupuestado
Arriendo de Instalaciones			612
Gastos de Alimentación (Incluye desayuno y almuerzo)	5		40
Gastos Suministros y Materiales			9
Resma de Papel	1	3	
Esferográficos	12	6	
TOTAL			661
Objetivo 2: Estudios de Mercado			
Actividad: Contratación de Personal y Ejecución de Estudio de Mercado			
Concepto de Recurso	Unidad	Parcial	Monto Presupuestado
Gasto Sueldos y Salarios (por un mes)	10		2.180
Viáticos	10		390
Gasto Suministros y Materiales			843

Resmas de Papel	5	15	
Copias		8	
Esferográficos	12	6	
Grapadora	2	4	
Perforadora	2	4	
Carpetas	24	6	
Nothebooks	2	800	
TOTAL			3.413
Objetivo 2: Determinación de recursos			
Actividad: Reunión de Jefes Departamentales para presupuestación			
Concepto de Recurso	Unidad	Parcial	Monto Presupuestado
Gastos de Alimentación (catering almuerzo)	5		25
Gastos Suministros y Materiales			9
Resma de Papel	1	3	
Esferográficos	12	6	
TOTAL			34
TOTAL GENERAL			4.108

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Meta 2: Elaborar e implementar un modelo de planificación estratégica que permita a la empresa la determinación de estrategias financieras y administrativas adecuadas para la buena marcha de la compañía.

Cuadro N°11: Determinación de Recursos META 2

COTA S.A. DETERMINACIÓN DE RECURSOS			
Objetivos: Estructuración de planificación estratégica			
Actividades: Juntas de Jefes Departamentales			
Concepto de Recurso	Unidad	Parcial	Monto Presupuestado
Gastos de Alimentación (catering almuerzo)	5	25	750
Gastos Suministros y Materiales			9
Resma de Papel	1	3	
Esferográficos	12	6	
TOTAL			759

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Meta 3: Crear un modelo de gestión financiera que le permita a la empresa establecer un proceso de planificación y control de los recursos adecuados para la organización.

Cuadro Nº12: Determinación de Recursos META 3

COTA S.A. DETERMINACIÓN DE RECURSOS			
Objetivos: Creación Modelo de Gestión Financiera			
Actividades: Juntas de Jefes Departamentales			
Concepto de Recurso	Unidad	Parcial	Monto Presupuestado
Gastos de Alimentación (catering almuerzo)	5	25	750
Gastos Suministros y Materiales			18
TOTAL			768

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Meta 4: Diseñar e implementar un plan de marketing y publicidad para la empresa que le permita ampliar su nicho de mercado.

Cuadro N°13: Determinación de Recursos META 4

COTA S.A.			
DETERMINACIÓN DE RECURSOS			
Objetivos: Plan de Publicidad y Marketing			
Actividades: Juntas de Gerente, Jefe Financiero y Jefe de Ventas			
Concepto de Recurso	Unidad	Parcial	Monto Presupuestado
Gastos de Alimentación (catering almuerzo)	3	9	63
Gastos Suministros y Materiales			18
TOTAL			81

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.3. DELINEACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **PREVISIÓN**

Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o no para la empresa; en este sentido, es importante se tomen en cuenta los criterios macroeconómicos que pueden impactar directamente con el giro del negocio y la consecución de sus actividades.

Es así que es necesario considerar que el crecimiento en los sectores en los cuales la empresa mantiene constante evolución como son el de agua y construcción en el próximo año será relativo debido principalmente a la crisis financiera mundial que aún no logra estabilizarse, reflejado en el alto

proceso inflacionario lo cual hace que se reduzca la demanda de accesorios, materia prima y maquinaria por parte de instituciones públicas y privadas; y, se incrementen los precios de los productos por parte de los proveedores, para lo cual la empresa deberá optar por tomar medidas tales como la reducción en sus márgenes de utilidad y lo compense por medio del volumen en ventas manteniendo la misma calidad; por otro lado, el crecimiento de los sectores es también afectado por decisiones de tipo político que involucran el incremento de los aranceles de importación y la reducción proyectada de las remesas de los migrantes.

Adicionalmente se debe considerar que dentro de su microambiente, el porcentaje mayoritario en cuanto a ventas de la empresa se concentra en los procesos de licitación que mantiene con el Estado. Se trata de obra pública, lo que en Ecuador representa entre un 60% y 65% de la actividad, situación que es sumamente inestable pues depende de los gastos de inversión, que son continuamente reducidos para favorecer al gasto corriente y el pago de la deuda externa.

Por otro lado, la actividad edificadora se desarrolla con mayor dinamismo en el sector privado, pero éste depende del sistema financiero. A pesar de que ha existido dinamización en los últimos años, ésta ha sido producto de las remesas de los migrantes y éstas tienden a alcanzar una reducción significativa en los próximos años, es así que en el primer semestre de 2009 se registró un decrecimiento respecto del mismo periodo en el 2008 de 19,7%; sin embargo, se destaca que a pesar de estos antecedentes especialmente en lo que se refiere a vivienda en el país existe un mercado muy amplio y desatendido con demanda insatisfecha.

Es indispensable que la empresa tome en cuenta que las viviendas que tienen mayor demanda son para niveles de bajo y medio ingreso, por lo que los materiales para construcción, agua potable y alcantarillado que

tendrán mayor demanda lo constituyen los accesorios, de manera que es en esta línea de negocio en donde debe concentrar sus fuerzas, es decir en la venta de varilla, planchas de hierro, equipo eléctrico, llaves, válvulas y servicios de construcción.

- **PLANEACIÓN ÓPTIMA**

No existe un plan óptimo, por ello los administradores deben hacer frente a los asuntos sin resolver, basándose en los procesos pero especialmente en el criterio que le da su experiencia; al balancear la información que recae de todo estudio de deuda, ingresos, costos, costo de capital, etc.⁴³

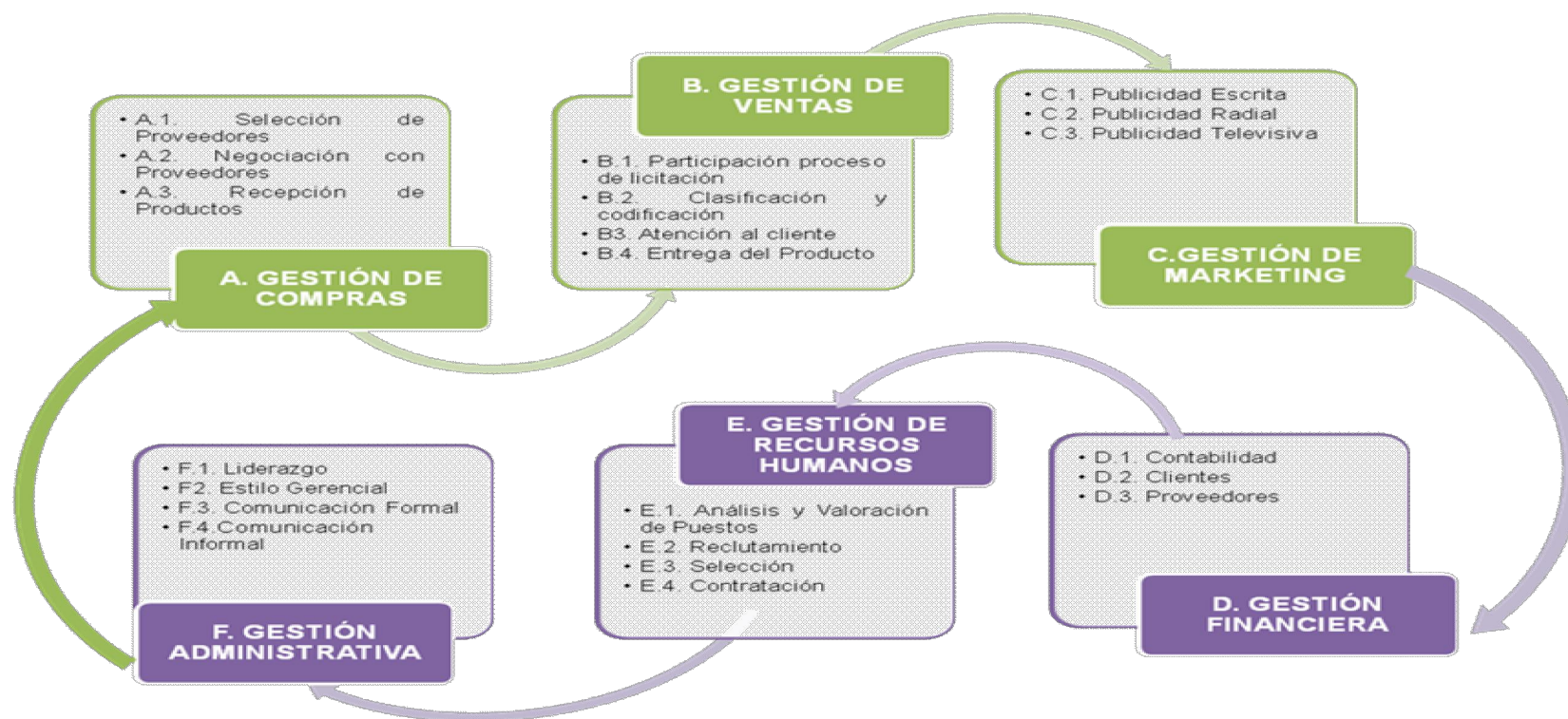
En este sentido la empresa debe crear una Cadena de Valor que le permita establecer las áreas que le generan o pudieran generar ventajas competitivas, dicho sea de paso, que el aprovechamiento de esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas ventajas competitivas cruciales.⁴⁴

La Cadena de Valor para la empresa COTA S.A. sería la siguiente:

⁴³ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera: Primera Edición, 1998, Ecuador

⁴⁴ ACOSTA, Mireya: Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado DISENSA y Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera: Tesis 2008

Grafico N°40: Cadena de Valor COTA S.A.



ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La cadena de valor de la Empresa COTA S.A. se centra principalmente en lo que es la comercialización de los productos, accesorios y maquinaria, dentro de ésta se encuentran:

- **Gestión de Compras:** En este sentido, la empresa generará valor a través de los convenios establecidos con los proveedores extranjeros en cuanto a descuentos por volumen de compra lo que le permite ampliar su plazo promedio de pago; por otro lado, las negociaciones referentes a adquisición de patentes que le permitirán ser importadores únicos de determinados productos como máquinas analógicas, instrumentos y aparatos ionizantes, aparatos de navegación, entre otros.

- **Gestión de Ventas:** Dentro de esta gestión el generador de valor lo constituirán los procesos de licitación en los cuales participa la compañía, debido a que es el sector público el mayor facturador, es decir, el que le genera un mayor monto en cuanto a ventas. Por otro lado, es necesario resaltar que otra actividad que le genera valor es la atención al cliente ya que le permite incrementar la red de clientes minoritarios.

- **Gestión de Marketing:** La gestión de marketing estará relacionada directamente con la publicidad que se efectúe de la compañía hacia terceros, haciéndole conocer al cliente los productos que se ofertan (que en algunos casos son únicos) y los beneficios que de éstos y la atención al cliente obtienen.

Posteriormente, dentro de la cadena se encuentran las gestiones que tienen que ver con actividades financieras y de administración, mismas que proveen de apoyo a las actividades generadoras de valor por medio de determinadas funciones que involucran el correcto manejo de los recursos humanos y de capital.

- **Gestión Financiera:** El proceso de gestión financiera lo conforman tres actividades básicas, dentro de las cuales se ubican:

- **Contabilidad:** A través del registro de las transacciones efectuadas por la empresa de manera oportuna y precisa por medio del uso del paquete contable KOHINOR.
- **Proveedores:** El manejo adecuado de esta cuenta le permitirá a la compañía mantener un calendario de pagos anticipados de manera que no se tengan que efectuar pagos por mora, o a su vez solicitar al proveedor una prórroga en el tiempo de cancelación de la deuda.
- **Clientes:** El manejo de esta cuenta apoyará a las actividades de comercialización de la compañía debido a que por medio de la generación de un informe anticipado de cobro la empresa establecerá una gestión de cobros oportuna, aunque con algunas falencias en la recaudación de dichas obligaciones con el sector público.

- **Gestión de Recursos Humanos:** El proceso de gestión de recursos humanos debe contar con personal capacitado, es decir, adicionalmente a la capacitación y proceso inductivo que reciba

dentro de la empresa, será necesario que esta gestión disminuya los costos en este sentido a través de la contratación directa de personal calificado.

- **Gestión Administrativa:** Para el negocio la gestión de administración le brinda soporte por medio del establecimiento de políticas, normativa y códigos de ética propios de COTA S.A.; mismas que inherentemente deben estar creadas con base en el liderazgo, el estilo gerencial y los canales de comunicación formales e informales.

Como se dijo anteriormente, la permanencia de una empresa dentro del mercado depende en su gran mayoría de la capacidad que ésta tenga para generar valores agregados, aproveche sus oportunidades y fortalezas y sea competitiva, tomando en cuenta que el éxito estriba en crear el mayor valor posible para cada uno de los miembros internos o externos de la organización, para lo cual se necesita tener un reporte confiable que analice cada una de las etapas a través de las cuales se crea dicho valor, de tal forma que se detecte oportunamente aquella parte de la cadena donde no se agrega valor y consumen recursos, mermando con ello la creación de valor, razón fundamental de cualquier negocio.⁴⁵

- **MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN**

Al elaborar un plan financiero, la empresa debe considerar que está creando un registro escrito de sus objetivos y las maneras en las que planea convertir dichos objetivos en realidades, es por esta razón que

⁴⁵ RAMIREZ, David: Contabilidad Administrativa: Quinta Edición, 2001, México

debe empezar por identificar y clasificar las metas que desea alcanzar financieramente según orden de importancia.

Los miembros de la empresa deben prever proyectos, planes normativos y estratégicos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La crisis económica financiera mundial es un tema de gran relevancia en la actualidad, resulta muy difícil pronosticar el comportamiento de la economía mundial en los próximos meses. Sin embargo, aunque no se pueda predecir ni controlar lo que ocurrirá en las finanzas globales, si se puede realizar planes con mayor precisión que nos permitan resolver las necesidades empresariales individuales, es decir, las concernientes al microentorno.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, éste se debe efectuar a través de estudios y procesos de prueba de error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros.⁴⁶

Si la empresa cuenta con un plan financiero que se adapte con mayor precisión al micro y macro entorno en el cual la empresa desarrollará sus actividades en el futuro, menores serán los problemas de tipo económico-administrativo que enfrentará; el planificar permite prever las consecuencias futuras, al seguir todo un proceso de planificación teniendo en cuenta las metas y objetivos propuestos es muy probable llegar a un plan óptimo; en base al cual tomar decisiones y acciones correctivas que

⁴⁶ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera: Primera Edición 1998

permitan el buen desempeño y funcionamiento de la empresa para alcanzar sus objetivos en el corto y largo plazo.⁴⁷

4.1.4. DELINEACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE DETECCIÓN Y PREVENCIÓN DE ERRORES O FALLAS

Con base en la cadena de valor se puede determinar que el proceso que le genera mayor valor a la compañía lo constituye el de comercialización; en este sentido, es primordial que la empresa mantenga claramente definidas las actividades y personas a cargo en el desarrollo del proceso con la finalidad de detectar de forma sencilla los errores y fallas y se tomen decisiones adecuadas.

En las tablas que se desarrollan a continuación se detalla el procedimiento para la detección de fallas, se identifican los implicados en el proceso de comercialización, los procedimientos, la manera de actuar y finalmente el objetivo de realizar esta actividad.

⁴⁷ ACOSTA, Mireya: Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado DISENSA y propuesta de un Modelo de Gestión Financiera: Tesis 2008

Tabla N°30: Proceso de detección y prevención de fallas
Ventas

Nº	QUIEN LO HACE	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
1	Cliente	Llega a la empresa	Personalmente	Para determinar la existencia del producto que se adapte a sus necesidades
2	Asesor Comercial	Entrega al cliente potencial una ficha para registro denominada RG-VT-01 y llena una Hoja de Pedido RG-VT04	Personalmente	Obtener información sobre las necesidades específicas del cliente y documentación necesaria para el proceso de comercialización
3	Asesor Comercial	Entrega los documentos al supervisor de ventas	Con la ayuda de la secretaria	Se revise y autentifique la validez de los documentos entregados por el cliente
4	Supervisor de Ventas	Recibe, revisa los documentos y los entrega al Comité de Crédito	Personalmente	Autentifica la información recibida del cliente aprobando o suspendiendo la venta
5	Comité de Crédito	*Ingresar los datos del cliente aprobado al SAC *Registra el cupo asignado y las condiciones de cobro en caso de otorgarse crédito	Según las normas establecidas por la empresa para el efecto	Ejecutar la venta
6	Comité de Crédito	Entrega los documentos al Auxiliar de Ventas y Facturación	Con la ayuda de la secretaria	Confirmar al Agente Vendedor la factibilidad o no de cumplir con los requerimientos de compra
7	Auxiliar de Ventas y Facturación	*Recibe documentación e ingresa datos al SAC *Emite factura RG-VT07, Guía de Remisión RG-VT06 y la entrega al	Personalmente	Despachar la orden

		cliente		
8	Cliente	Recibe la documentación y cancela el pedido al contador (en caso de que la venta sea en efectivo)	Personalmente	Recibir los artículos adquiridos
9	Contador	*Recibe la factura y guía de remisión de venta para registros contables, efectúa el cobro y emite las copias certificadas del pago o autorizadas de crédito	Personalmente	Ejecutar el proceso de comercialización a través del cobro de la transacción
10	Cliente	Recibe las copias de factura y guía de remisión y se dirige a la bodega	Personalmente	Recibir los artículos adquiridos
11	Bodeguero	Recibe documentación del cliente y procede a la entrega de mercadería	Personalmente	Despachar la orden

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Tabla N°31: Proceso de detección y prevención de fallas
Participación en concursos de licitación

Nº	QUIEN LO HACE	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
1	Junta de Accionistas	Elaboran la orden para comprar las bases del concurso de licitación o recibe la invitación para participar en las mismas	Personalmente	Participar en los concursos de licitación
2	Gerente General	Asignara a un funcionario la responsabilidad del manejo de la información, la elaboración de la oferta o cotización y el seguimiento de la misma.	Personalmente	Para que exista un responsable del manejo del proceso de licitación
3	Funcionario Designado	Registra el proyecto o concurso en el estatus de proyecto y entrega al Auxiliar de Ventas	Personalmente	Continuar con el proceso de licitación
4	Auxiliar de Ventas	Archiva los proyectos vigentes y concursos finalizados	Personalmente	Tener documentación de respaldo que autentifique el proceso de licitación
5	Funcionario Designado	*Efectúa la proforma y la oferta para el sector público *Entrega documentación de respaldo al Auxiliar de Ventas	Personalmente	Participar en los concursos de licitación
6	Auxiliar de Ventas	*Envía a las instituciones públicas las cotizaciones *Archiva una copia de la cotización	Personalmente	Participar en los concursos de licitación
7	Funcionario Designado	Espera la respuesta de las instituciones públicas	Personalmente	Finiquitar el contrato de adquisición de productos

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

**Tabla N°32: Proceso de detección y prevención de fallas
Crédito y Cobranzas**

N°	QUIEN LO HACE	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
1	Asesor Comercial	Entrega al Supervisor de Ventas la ficha del cliente conjuntamente con la documentación	Con la ayuda de la Secretaria	Para que se valide la autenticidad de la información entregada por el cliente
2	Supervisor de Ventas	Pasa toda la documentación validada por él y debidamente sumillada al Comité de Crédito	Con la ayuda de la Secretaria	Para que se autorice el crédito
3	Comité de Crédito	Realiza la verificación de datos y analiza el informe Central de Riesgo, emite un informe, donde constarán todas las observaciones sobre las verificaciones documentales y físicas del cliente.	Personalmente	Para que se autorice el crédito y no existan irregularidades
4	Comité de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de ser positivo dará su aprobación en un monto comprendido entre US\$ 200 hasta \$500 USD. Entendiéndose que para solicitar crédito las compras deben superar la base de US\$200. <ul style="list-style-type: none"> • Si el crédito solicitado fuera mayor a \$501 y hasta US\$ 5000, entregará su informe al 	Personalmente	Aprobación o negación del crédito

		Jefe Administrativo Financiero, para la aprobación o negación. En caso de que sean montos de crédito mayores de US\$5.000 se realizará un comité de crédito compuesto por el CC, el Jefe Administrativo Financiero y el Gerente General quienes realizarán la aprobación o negación.		
5	Comité de Crédito	Comunica al Supervisor de Ventas el resultado del trámite	Personalmente	Para que comunique al cliente o a su vez regrese el trámite y se lo haga nuevamente
6	Supervisor de Ventas	Comunica al Cliente el resultado del trámite	Personalmente	Para finalizar el proceso de comercialización
7	Cliente	Al momento de ser aprobado el crédito, deberá entregar una letra de cambio por el monto del cupo asignado, hasta que dicho documento no sea entregado no se podrán realizar despachos.	Personalmente	Para garantizar el pago
8	Asistente de Ventas	Entregará la copia de la facturas cuyo trafico dice para crédito y cobranzas al Comité de Crédito quien mantendrá como respaldo para su gestión de cobro.	Personalmente	Se inicie gestión de cobros

9	Comité de Crédito	Semanalmente entregará a los Agentes de Cobro y los encargados de cada proyecto el resumen de cartera, con las observaciones de clientes con problema y vencimientos normales.	Personalmente	Para supervisar el proceso de gestión de cobros
10	Asistente de Gerencia	Recibirá por parte del banco los cheques que hubieran salido protestados o devueltos, y entregará al Comité de Crédito para su registro en el SAC, emisión de nota de débito, seguimiento, y soporte en la gestión de cobro.	Personalmente	Para realizar los trámites legales respecto de los cheques protestados o devueltos
11	Comité de Crédito	Con una comunicación entregará una copia del documento a los Agentes de Cobro para el respectivo cobro, y el original a la Jefe Administrativo Financiero para su custodia.	Personalmente	Para efectuar el cobro al cliente
12	Agentes de Cobro	* El momento del recaudo deberán emitir el Recibo de Cobro, recogiendo la firma del cliente y entregándole el original. * Deberá realizar una Relación de Cobros	Personalmente	Mantener documentación de respaldo sobre la cancelación de la deuda de terceros para con la empresa

		diaria en original y copia, donde hará constar en forma consecutiva todos los cobros realizados durante el día		
13	Asistente de Gerencia	* Recibirá la Relación de cobros, la copia celeste del recibo de cobro, los cheques recibidos, los comprobantes de retención en la fuente y firmará la recepción de toda la documentación y entregará la copia para respaldo del Agente de Cobro.	Personalmente	Mantener documentación de respaldo sobre la cancelación de la deuda de terceros para con la empresa
14	Gerente General	*Recibe de Asistente de Gerencia el listado de cheques posfechados y los documentos físicos para su custodia *Entrega a Asistente de Gerencia los cheques posfechados el día que corresponde hacer el depósito.	Personalmente	Mantener documentación de respaldo sobre la cancelación de la deuda de terceros para con la empresa
15	Asistente de Gerencia	Realiza el cierre diario, y pasa los valores a la Jefe Administrativo Financiero	Personalmente	Registro en la contabilidad
16	Jefe Administrativo Financiero	Realiza los depósitos bancarios, quien determinará a que institución bancaria se deberá enviar los valores recibidos.	Personalmente	Finalizar el proceso de gestión de cobros

ELABORADO POR: Verónica Galarza Ra

4.1.5 DELINEACIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1.5.1 PROPUESTA DE POLÍTICAS DE COBRO

- La empresa mantendrá como políticas de ventas efectuar un cobro inicial o al contado de al menos 60 por ciento y por el restante se establecen cuotas que deberán ser canceladas bimensualmente; éstas se cancelarán completamente en el año en curso, debiendo efectuarse las ventas de los últimos meses del año de manera que el valor del crédito sea cancelado máximo hasta el 30 de diciembre.
- Evaluar al cliente minuciosamente para conocer su condición y capacidad de pago tomando en cuenta las 5 C's del crédito tales como: carácter, capital, colateral, capacidad de pago y condiciones de crédito.
- Mantener un expediente por cliente, señalando los contratos o licitaciones correspondientes, determinando aspectos generales que permitan la identificación clara del mismo.
- Realizar un seguimiento permanente a los clientes que mantienen crédito con la compañía; a través de la implementación de una gestión de cobranzas.

4.1.5.2 PROPUESTA DE POLÍTICAS DE PAGO

- Se negociará con los proveedores que la cancelación de la adquisición de productos se efectuó el 50 por ciento al contado y la

diferencia a crédito debiendo ser cancelada el 75% el año en curso a 60 días plazo y el restante 25% el año inmediatamente posterior a 90 días plazo.

- Para el pago a proveedores y evitar el giro de cheques se puede emplear la metodología de cash management, esta herramienta consiste en registrar la cuenta de la empresa en un banco para únicamente realizar transferencias.
- Se efectuarán convenios con los proveedores respecto de compras por volumen y por pronto pago o anticipado; estas medidas no tienen costo para COTA S.A.; y permiten obtener mayor confiabilidad ante los proveedores.
- Establecer días fijos para cancelación de obligaciones con proveedores; cada uno tendrá conocimiento de ello y no podrá cambiarse la condición, de hacerlo o incumplirla el acreedor deberá aguardar la próxima fecha para recibir el pago.

4.1.5.3 PROPUESTA DE POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

- Las inversiones a largo plazo deben ser financiadas con créditos a largo plazo o en su defecto con capital propio, nunca se deberá utilizar circulantes para financiar inversiones a largo plazo ya que provocaría falta de liquidez.
- El endeudamiento financiero debe ser menor a la posibilidad de pago que tiene la empresa.

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

La empresa recurrirá a dos tipos de fuentes de financiamiento:

-Fuentes Internas: a estas fuentes se podrá recurrir en cualquier momento que la empresa considere necesario, dentro de éstas se hallan:

- Aportes de los socios: a través de aportes de recursos.
- Utilidades Reinvertidas: en el caso de existir utilidades retenidas se convocaría a una reunión del directorio a fin de aprobar la utilización de dichos recursos y enfrentar la falta de liquidez.

- Fuentes Externas: se podrá hacer uso de recursos externos a través de la modalidad de créditos bancarios únicamente cuando se requiera:

- Ampliación de infraestructura debidamente justificada
- Adquisición de maquinaria con tecnología de punta para uso de la empresa.
- Adquirir productos de emergencia para abastecer al cliente en concursos de licitación.

4.1.5.4 PROPUESTA DE POLÍTICAS DE ACTIVOS FIJOS

- Implementar un sistema de autorizaciones para la adquisición de inmuebles y equipo, mismas que deben tener fijados límites de autorización de acuerdo al monto de la potencial compra.
- Ejecutar estudios para la adquisición de nuevos activos fijos, en donde se involucren e investigue las causas y necesidades de su compra, soportado todo en un estudio financiero.
- Valorar el estado actual de los activos fijos e implementar un calendario de mantenimiento de los mismos para evitar daños y perjuicios.

4.1.5.5. POLITICAS DE PATRIMONIO

- Estructura Financiera: se establecerán medidas a ser cumplidas; para lo cual se necesita definir porcentajes en función de los activos totales y sus variaciones; esta política se puede cumplir poniendo en práctica indicadores como:

Pasivo Total a Patrimonio

Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio

Pasivo a Corto Plazo a Patrimonio

Activo Total a Patrimonio

Activo Corriente a Patrimonio

Activo Fijo a Patrimonio

- Capital: esta cantidad aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas o capitalización de reservas.
- Reserva Legal: la empresa mantiene un margen establecido constante en todos los años que corresponde a USD. 52.071.

4.1.5.6 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permitan anticiparse a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de una empresa.

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.⁴⁸

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que

⁴⁸http://www.wikilearning.com/monografia/decisiones_gerenciales_en_base_a_los_presupuestos-la_planificacion_presupuestaria/13268-2

forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.⁴⁹

4.1.5.6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.⁵⁰

COTA S.A. es una empresa netamente dedicada a la comercialización, en este sentido el presupuesto de las ventas juega un papel muy importante, consecuencia de que éste le ayudará a la empresa a tener una idea clara de cuáles serán los ingresos que perciba la compañía, mismos que se convierten en su gran mayoría en el capital de trabajo con el cual contará para continuar desempeñando sus actividades y asegurando su permanencia en el mercado.

Es así, que el presupuesto de ventas le ayudará a establecer mejoras respecto de su participación en el mercado, de manera que se pueda incrementar la efectividad de las ventas anticipándose a las necesidades potenciales del consumidor y sus requerimientos actuales.

- **POLÍTICAS PROPUESTAS PARA VENTAS**

- COTA S.A. mantiene previsto para los próximos cinco años incrementar su cartera de clientes en un 3 por ciento tanto en venta de materiales y equipos como en venta de servicios, para

⁴⁹ LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera: Primera Edición 1998

⁵⁰ <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuesto-venta/presupuesto-venta.shtml>

lo cual deberá tener un margen de crecimiento en ventas de al menos 0,6 por ciento por año respecto del año inmediatamente anterior.

- El total de ventas presupuestadas para determinar el nivel de ingresos que mantendrá la empresa deberá excluir un descuento del 11 por ciento sobre el monto de ventas de materiales con tarifa 12% para todos los años.

En caso de no lograr el crecimiento en las ventas conforme el presupuesto, la empresa deberá mantener un plan de contingencia en el cual pueden intervenir:

- Incrementar el nivel de precios de venta al público en un margen de 0,5 a 1 por ciento del que se encuentre vigente en ese momento.
- Reducir hasta un máximo de 5% el nivel de descuento en las ventas con tarifa 12 por ciento.
- La empresa deberá reducir obligatoriamente sus costos en caso de no cumplir las metas previstas en cuanto a crecimiento de ventas.

Cuadro N°14: Presupuesto De Ventas

	Tarifa	2008 (año base)	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Materiales y Equipos	12%	3.495.379	3.516.351	3.537.449	3.558.674	3.580.026	3.601.506
Ventas de Servicios	12%	147.600	148.486	149.377	150.273	151.174	152.081
Ventas Materiales y Equipos	0%	434.116	436.721	439.341	441.977	444.629	447.297
Ventas de Servicios	0%	82.116	82.609	83.104	83.603	84.105	84.609
Descuento en Materiales y Equipos	12%	371.907	386.799	389.119	391.454	393.803	396.166
Total Ventas Presupuestadas		3.787.304	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.5.6.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras prevé las adquisiciones de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo.

Como se mencionó anteriormente la empresa COTA S.A. tiene como giro esencial de su negocio la comercialización de varios productos, sin embargo, aparte de las ventas que le generan ingresos, el margen de utilidad dependerá en su mayoría de la capacidad que mantenga la compañía para negociar con sus proveedores y establecer recursos que le permitan la adquisición de productos de importación conforme los cambios en el macro y micro entornos.

- **POLÍTICAS PROPUESTAS PARA COMPRAS**

- La empresa deberá mantener un costo de ventas o compras presupuestadas de un máximo de 77% respecto del nivel de ventas presupuestadas, considerándose que ese fue el promedio de los últimos cinco años.

Cuadro N°15: Promedio Costo De Ventas 2004-2008

Años	2004	2005	2006	2007	2008	
Ventas netas	3.359.159	4.068.634	3.004.104	3.659.768	3.787.303	
Costo de Ventas	2.590.641	3.256.939	2.567.337	2.624.839	2.628.352	Promedio
% Costo de Ventas	77%	80%	85%	72%	69%	77%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- Las compras no deben ser iguales a las ventas incluido el margen de utilidad que éstas representan.
- Las compras se efectuarán en montos de manera que le permitan a la empresa mantener un margen mínimo de utilidad bruta en ventas de 10 por ciento.

En caso de que los costos de ventas superen el promedio establecido, se deberá recurrir a las estrategias relacionadas con las ventas presupuestadas o a su vez:

- Recurrir a convenios con los proveedores respecto de descuentos por volumen de compras o pronto pago.
- Efectuar un cambio de proveedor temporal que ofrezca un producto de menor precio de compra con características similares al que se oferta actualmente.

El presupuesto de compras es el siguiente:

Cuadro N°16: Presupuesto de Compras

AÑOS	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Ventas Presupuestadas	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328
Costo de Ventas	2.914.504	2.931.991	2.949.582	2.967.280	2.985.084
Total Compras Presupuestadas	2.914.504	2.931.991	2.949.582	2.967.280	2.985.084

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.5.6.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

A ciertas funciones de servicios que forman parte de la organización se les asignan cantidades específicas, para limitar la extensión de sus actividades. Estas actividades se pueden llevar a cabo en grande o pequeña escala, de acuerdo con lo que la empresa quiera financiar. En cada caso la administración establece la cantidad máxima que esta dispuesta a erogar para esas funciones. La cantidad máxima que se asigna a cada departamento de servicio se da a conocer con frecuencia mediante un programa llamado presupuesto de gastos.⁵¹

- **POLÍTICAS PROPUESTAS PARA GASTOS**

- El presupuesto de gastos se establecerá con incrementos periódicos máximos conforme el promedio de la tendencia inflacionaria que ha tenido en el país en los últimos cinco años (4%) por rubro de gasto.
- El total de gastos presupuestados no debe tener un incremento anual mayor a 3% respecto del año inmediatamente anterior.
- Los gastos totales no tendrán una participación de más del 50% respecto del margen bruto en ventas, ni el 15% respecto de las ventas presupuestadas.
- Para los gastos financieros se considerará un incremento del 1 por ciento anual adicional a los gastos por concepto de

⁵¹ <http://html.ricondelvago.com/presupuestos-de-gastos.html>

cancelación de intereses y capital correspondientes al crédito efectuado para la adquisición de un terreno.

- Gastos de Publicidad: serán gastos discretionales y el primer elemento de gastos a reducir en tiempos difíciles.

- Gastos de desarrollo de Productos: Estos gastos pueden ser internos o girados por terceros. En cualquier caso deberán ser controlados por proyectos.

Con base en esta información, la tabla resumen que prosigue resume el incremento en porcentaje que sufrirán las variables así como el periodo de tiempo en el que éstas ocurrirán.

**Cuadro N°17: Incrementos Presupuestados para Gastos en los
Próximos Cinco Años**

GASTOS	% Incremento Presupuestado	Tiempo Incremento
Gastos Administrativos		
Sueldos y Salarios Adm.	3%	Anual
Beneficios Sociales Adm.	3%	Anual
Otros beneficios (Seguro, Alimentación)	3%	Bianual
Consumo Servicios Básicos	4%	Anual
Combustibles Administración	4%	Anual
Seguros y Reaseguros Adm.	2%	Anual
Suministros Administración	4%	Anual
Impuestos Contribuciones	4%	Anual
Gastos de Movilización Adm.	2%	Bianual
Mantenimiento y Reparaciones	3%	Anual
Gastos Capacitación Adm.	2%	Bianual
Seguridad y Vigilancia	3%	Bianual
Gastos de Comercialización		
Sueldos y Salarios Adm.	3%	Anual
Beneficios Sociales Adm.	3%	Anual
Otros beneficios (Seguro, Alimentación)	3%	Bianual
Consumo Servicios Básicos	4%	Anual
Combustibles Administración	4%	Anual
Seguros y Reaseguros Adm.	2%	Anual
Arriendos Bienes	0%	
Gastos de Gestión Venta	2%	Bianual
Impuestos Contribuciones	4%	Anual
Promoción Publicidad y Muestras Vtas.	4%	Anual
Mantenimiento y Reparaciones	3%	Anual
Gastos Viajes Vta.	4%	Anual
Gastos Capacitación Adm.	2%	Bianual
Multas por entrega de Mercadería	0,10%	Anual
Bases y Concursos Vtas	4%	Anual
Información Crediticia Clientes (Consultas)	0,06%	Anual
Gastos Financieros		
Intereses Varios	2%	Anual

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El presupuesto de gastos se detalla de la siguiente manera:

Cuadro N°18: Presupuesto de Gastos

GASTOS	2008					
	(año base)	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Administrativos	105.003	108.042	111.452	114.692	118.318	121.773
Sueldos y Salarios Adm.	53.515	55.120	56.774	58.477	60.232	62.039
Beneficios Sociales Adm.	14.393	14.825	15.270	15.728	16.199	16.685
Otros beneficios (Seguro, Alimentación)	6.841	6.841	7.046	7.046	7.258	7.258
Consumo Servicios Básicos	7.808	8.120	8.445	8.783	9.134	9.500
Combustibles Administración	443	461	479	498	518	539
Seguros y Reaseguros Adm.	2.653	2.706	2.760	2.815	2.872	2.929
Suministros Administración	2.582	2.685	2.793	2.904	3.021	3.141
Impuestos Contribuciones	10.101	10.505	10.925	11.362	11.817	12.289
Gastos de Movilización Adm.	213	213	217	217	222	222
Mantenimiento y Reparaciones	3.720	3.832	3.947	4.065	4.187	4.312
Gastos Capacitación Adm.	2.025	2.025	2.066	2.066	2.107	2.107
Seguridad y Vigilancia	709	709	730	730	752	752
Gastos de Comercialización	283.070	290.722	299.444	307.603	316.868	325.569
Sueldos y Salarios Adm.	114.118	117.542	121.068	124.700	128.441	132.294
Beneficios Sociales Adm.	28.225	29.072	29.944	30.842	31.767	32.721
Otros beneficios (Seguro, Alimentación)	10.212	10.212	10.518	10.518	10.834	10.834
Consumo Servicios Básicos	15.827	16.460	17.118	17.803	18.515	19.256
Combustibles Administración	3.933	4.090	4.254	4.424	4.601	4.785
Seguros y Reaseguros Adm.	25.858	26.375	26.903	27.441	27.990	28.549
Arriendos Bienes	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Gastos de Gestión Venta	24.163	24.163	24.646	24.646	25.139	25.139
Impuestos Contribuciones	4.043	4.205	4.373	4.548	4.730	4.919
Promoción Publicidad y Muestras Ventas	11.385	11.840	12.314	12.807	13.319	13.852

Mantenimiento y Reparaciones	12.113	12.476	12.851	13.236	13.633	14.042
Gastos Viajes Vta.	25.866	26.901	27.977	29.096	30.260	31.470
Gastos Capacitación Adm.	1.536	1.536	1.567	1.567	1.598	1.598
Multas por entrega de Mercadería	1.790	1.792	1.794	1.795	1.797	1.799
Bases y Concursos Ventas	1.429	1.486	1.546	1.607	1.672	1.739
Información Crediticia Clientes (Consultas)	72	72	72	72	72	72
Gastos Financieros	200	63.807	63.811	63.815	63.819	63.824
Intereses Varios	200	204	208	212	216	221
Amortización Préstamo		39.171	43.158	47.552	52.393	57.726
Intereses Préstamo		24.432	20.444	16.051	11.210	5.877
TOTAL GASTOS PRESUPUESTADOS	388.273	462.571	474.706	486.110	499.005	511.165

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Adicionalmente, en el cuadro a continuación se presenta la depreciación para los próximos años:

Cuadro N°19: Depreciación 2009-2013

DETALLE	VALOR	AÑO DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	2009	2010	2011	2012	2013
Equipo de Computación	56.181	2.000	10	5.618	5.618	0	0	0
Maquinarias y Equipos	65.060	1.990	20	3.253	3.253	0	0	0
Equipos de Oficina	20.846	1.999	20	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042
Muebles y Enseres	101.160	1.998	20	5.058	5.058	5.058	5.058	5.058
Vehículos	50.895	2.002	10	5.090	5.090	5.090	5.090	0
Software	17.978	2.003	10	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
TOTAL DEPRECIACIÓN				21.859	21.859	12.988	12.988	7.898

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.5.7 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.⁵²

El objetivo de la elaboración de los Estados Financieros proyectados es visualizar de una manera general la situación de la empresa en un futuro respecto de sus activos, pasivos y patrimonio, de manera que los miembros de la organización puedan contar con fundamentos que les facilite la toma de decisiones, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía.

4.1.5.7.1 ESTADO DE RESULTADOS

Estado de pérdidas y ganancias, es el estado que suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período sea bien este un resultado de utilidad o pérdida. Las partidas que lo conforman, suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios, de modo de informar a los usuarios de estados contables la capacidad del ente emisor de generar utilidades en forma regular o no.⁵³

⁵² www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm - 174k -
⁵³ http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_Resultados

Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente o años siguientes.⁵⁴ En la elaboración del Estado de Resultados se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- **Ventas, Costo de Ventas, Gastos de Ventas y Administrativos:** resultantes de los presupuestos proyectados en base a condiciones determinadas tales como objetivos de la organización, inflación, entre otros.
- **Intereses Pagados:** lo constituyen los egresos efectuados por concepto de pago de préstamo a través de la siguiente tabla de amortización:

Cuadro N°20: Tabla de Amortización

Datos				
Préstamo	240000			
Cuotas	5			
Tasa Anual	10,18%			
Cuota	63.602,79			
N° Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				240000
1	63.603	24.432	39.171	200.829
2	63.603	20.444	43.158	157.671
3	63.603	16.051	47.552	110.119
4	63.603	11.210	52.393	57.726
5	63.603	5.877	57.726	0

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

⁵⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>

Cuadro N°21: COTA S.A.
Estado de Resultados Proyectado
2009-2013

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
VENTAS NETAS	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328
Costo de Ventas	2.914.504	2.931.991	2.949.582	2.967.280	2.985.084
MARGEN BRUTO	882.864	888.161	893.490	898.851	904.244
Gastos de Ventas	290.722	299.444	307.603	316.868	325.569
Gastos de Administración	108.042	111.452	114.692	118.318	121.773
UTILIDAD EN OPERACIONES	484.100	477.266	471.195	463.666	456.902
OTROS EGRESOS					
Intereses Pagados	24.636	20.652	16.263	11.427	6.097
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	459.464	456.613	454.932	452.239	450.805
15% Participación a Trabajadores	68.920	68.492	68.240	67.836	67.621
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	390.544	388.121	386.692	384.403	383.184
25% Impuesto a la Renta	97.636	97.030	96.673	96.101	95.796
UTILIDAD ANTES RESERVA LEGAL	292.908	291.091	290.019	288.302	287.388

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.5.7.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.⁵⁵

Para la elaboración del Balance General Proyectado se elaboró bajo la siguiente metodología:

ACTIVO CORRIENTE:

- **Efectivo:** la cantidad se determinó a través del saldo final de caja establecido en el flujo de fondos.
- **Inventarios:** debido a la complejidad de las ventas, principalmente de las empresas públicas, COTA S.A. deberá contar con un inventario final cada año que varía entre 10 y 50 por ciento del total de las compras efectuadas.
- **Gastos Anticipados:** se toma en consideración los seguros prepagados, mismos que son amortizables a un periodo de cuatro años.

⁵⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>

Cuadro N°22: Amortización Seguros Prepagados

DETALLE	VALOR	AÑO DE ADQUISICIÓN	AÑOS AMORTIZABLES	2009	2010	2011
Seguros Prepagados	12.893	II Semestre 2007	4	3.223	3.223	1.612

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

PASIVO CORRIENTE:

- **Proveedores:** corresponde a los saldos que se mantienen a ser pagaderos el año inmediatamente posterior, después de aplicada la política de compras en la cual se establece que se cancelará el 50% en efectivo el momento de la compra, el 75% del restante (50%) a crédito a ser pagadero el año en curso y la diferencia el siguiente año, con plazos de 60 y 90 días respectivamente.
- **Otras Cuentas por Pagar:** se incluyen los valores por concepto de los rubros anuales totales del impuesto a la renta y la participación a trabajadores del año inmediatamente anterior al ejercicio.

PASIVOS A LARGO PLAZO: en esta cuenta se ubican los saldos existentes respecto de los préstamos a largo plazo efectuados por la empresa.

PATRIMONIO:

- **Utilidades Retenidas:** al saldo inicial se le aumentan las utilidades del periodo presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado.
- **Utilidad del Ejercicio:** establecida en el estado de resultados proyectado.

Cuadro N°23: COTA S.A.
Balance General Proyectado
2009-2013

Cuentas	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
ACTIVOS	1.685.423	2.015.392	2.259.449	2.496.075	2.727.962
ACTIVOS CORRIENTES	1.075.162	1.426.990	1.684.034	1.933.647	2.173.433
Caja y Equivalentes	803.097	1.133.274	1.377.543	1.614.906	1.846.494
Inventarios	267.230	285.657	293.598	318.742	326.939
Gastos Anticipados	8.058	11.281	14.504		
(Amortización Acumulada Gastos Anticipados)	-3.223	-3.223	-1.612		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO NETO	610.261	588.403	575.415	562.427	554.529
Activos Fijo Tangible	632.120	610.261	588.403	575.415	562.427
(Depreciación Acumulada Act. Fijos)	-21.859	-21.859	-12.988	-12.988	-7.898
PASIVOS Y PATRIMONIO	1.685.423	2.015.392	2.259.449	2.496.075	2.727.962
PASIVOS TOTALES	650.814	689.692	643.730	592.053	536.552
PASIVOS CORRIENTES	449.985	532.021	533.611	534.327	536.552
Proveedores	283.429	366.499	368.698	370.910	373.135
Otras cuentas por Pagar	166.556	165.522	164.913	163.417	163.417
PASIVOS NO CORRIENTES	200.829	157.671	110.119	57.726	0
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	1.034.609	1.325.700	1.615.719	1.904.022	2.191.410
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reserva Legal	52.071	52.071	52.071	52.071	52.071
Utilidades Retenidas	639.630	932.538	1.223.629	1.513.648	1.801.951
Utilidades del Ejercicio	292.908	291.091	290.019	288.302	287.388

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.5.6.3. FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

El flujo de fondos o presupuesto de efectivo proyectado se define como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica y determina los posibles sobrantes y faltantes futuros, para que con base en esta información se establezcan medidas de inversión u obtención de recursos respectivamente.

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.⁵⁶

El flujo de efectivo para COTA S.A. se fundamenta en las siguientes premisas:

- Los rubros referentes a Intereses por Pagar y Préstamos por Pagar son provenientes de la tabla de amortización establecida para el préstamo efectuado por la empresa en el 2008.
- Los pagos por concepto de Impuesto a la Renta y Participación a trabajadores provienen del cálculo establecido en el Estado de Resultados Proyectado del año inmediatamente anterior.

⁵⁶ RAMÍREZ, David: Contabilidad Administrativa: Quinta Edición, 2001, México

Cuadro N°24: COTA S.A.

Flujo de Efectivo

2009-2013

CONCEPTO	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
ENTRADAS DE EFECTIVO					
Ventas Presupuestadas en \$	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328
AL CONTADO 60%	2.278.421	2.292.091	2.305.844	2.319.679	2.333.597
A CREDITO 40%	1.518.947	1.528.061	1.537.229	1.546.452	1.555.731
SALDO DICIEMBRE	107.078				
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	3.904.446	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328
SALIDAS DE EFECTIVO					
Compras Presupuestadas en \$	2.914.504	2.931.991	2.949.582	2.967.280	2.985.084
AL CONTADO 50%	1.538.136	1.465.995	1.474.791	1.483.640	1.492.542
A CREDITO 50%	1.092.939	1.099.496	1.106.093	1.112.730	1.119.406
SALDO A DICIEMBRE		283.429	366.499	368.698	370.910
Total Compras Presupuestadas	2.631.075	2.848.921	2.947.383	2.965.068	2.982.858
Gastos Operacionales	398.764	410.895	422.295	435.186	447.342
Préstamo por Pagar	39.171	43.158	47.552	52.393	57.726
Intereses por Pagar	24.432	20.444	16.051	11.210	5.877
Impuesto a la Renta por Pagar	60.981	97.636	97.030	96.673	96.101
Participación a los Trabajadores	39.733	68.920	68.492	68.240	67.836
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	3.194.156	3.489.975	3.598.804	3.628.769	3.657.739
FLUJO DE EFECTIVO					
Flujo de Efectivo	710.290	330.177	244.269	237.362	231.588
Saldo Inicial de Caja	92.807	803.097	1.133.274	1.377.543	1.614.906
SALDO FINAL DE CAJA	803.097	1.133.274	1.377.543	1.614.906	1.846.494

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El manejo de flujo de caja es un tema fundamental en la toma de decisiones, tomando en consideración que una organización que genera utilidades pero no un flujo de efectivo, está condenada a fracasar en el corto plazo.

4.1.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad sirve para determinar cuál será el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. Se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.⁵⁷

Para realizar la evaluación financiera y el análisis de sensibilidad de la empresa COTA S.A. se ha tomado en consideración la variable correspondiente a la cuenta Ventas del Estado de Resultados en tres escenarios: el proyectado, optimista y pesimista, estos dos últimos con un 0,3 aumento (lo que generaría un incremento de 0,9 anual) y reducción del 0,3% (lo que resulta en un crecimiento de 0,3 anual) en el nivel de las ventas respectivamente.

El análisis de sensibilidad se realizará en términos del examen del Valor Actual Neto y el Costo Beneficio, siendo necesario establecer en primer lugar la tasa de descuento en función al costo promedio ponderado de capital (WACC), es así que para su cálculo se utilizará la siguiente fórmula:

⁵⁷ SAPAG NASSIR Chain, Evaluación de Proyectos de Inversión, Tercera Edición, Pag. 399

$$WACC = \frac{Acc Kacc + D Kd (1-T)}{(Acc + D)}$$

- **D = Valor de mercado de la Deuda**
Equivalente al valor de todos los pasivos bancarios del último ejercicio económico de la empresa (año 2008).
- **A = Valor de mercado de las acciones**
COTA S.A. no cotiza sus acciones en el mercado bursátil, en este caso, el valor de mercado de las acciones es establecido por el valor nominal del total de las acciones de la empresa.
- **Kd = coste de la deuda antes de impuestos**
Establecida por la tasa de interés de los créditos bancarios de la empresa o promedio de las misma
- **T = Tasa impositiva**
Corresponde al valor de los impuestos, para el efecto 40 por ciento.
- **Kacc = rentabilidad exigida a las acciones**

$$Kacc = (DIV / P) + g$$

- **DIV = dividendos a percibir en el periodo siguiente**

Utilidad año 2009

- **P = precio actual de la acción**

Valor nominal de USD. 1,00

**Cuadro N°25: Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital
WACC**

WACC	
ACC	50.000
KACC (Tomando en cta. Utilidad 2008: USD.164171)	3
D	245.000
KD	10,18%
1-T	60%
DENOMINADOR	295.000
WACC	60,72%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- ESCENARIO REAL

Cuadro N°26: Evaluación Financiera

Escenario Proyectado Real

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
VENTAS NETAS	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328
Costo de Ventas	2.914.504	2.931.991	2.949.582	2.967.280	2.985.084
MARGEN BRUTO	882.864	888.161	893.490	898.851	904.244
Gastos de Ventas	290.722	299.444	307.603	316.868	325.569
Gastos de Administración	108.042	111.452	114.692	118.318	121.773
UTILIDAD EN OPERACIONES	484.100	477.266	471.195	463.666	456.902
OTROS EGRESOS					
Intereses Pagados	24.636	20.652	16.263	11.427	6.097
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	459.464	456.613	454.932	452.239	450.805
15% Participación a Trabajadores	68.920	68.492	68.240	67.836	67.621
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	390.544	388.121	386.692	384.403	383.184
25% Impuesto a la Renta	97.636	97.030	96.673	96.101	95.796
UTILIDAD ANTES RESERVA LEGAL	292.908	291.091	290.019	288.302	287.388

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°27: Calculo de Flujos Actualizados

FLUJO DE FONDOS	710.290	330.177	244.269	237.362	231.588	
FLUJO DE INGRESOS	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328	
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADO	2.362.723	1.478.907	925.697	579.425	362.681	5.709.432
FLUJO DE EGRESOS	3.479.823	3.508.408	3.536.790	3.566.402	3.595.842	
FLUJO DE EGRESOS ACTUALIZADO	2.165.146	1.358.221	851.921	534.504	335.313	5.245.106

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°28: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera

TERMINOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA	
TASA DE DESCUENTO WACC	60,72%
VALOR ACTUAL VAN	\$ 685.745,26
COSTO BENEFICIO	1,088525638

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- ESCENARIO OPTIMISTA

Cuadro N°29: Evaluación Financiera

Escenario Optimista

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
VENTAS NETAS	4.936.578	4.966.197	4.995.995	5.025.971	5.056.126
Costo de Ventas	3.801.165	3.823.972	3.846.916	3.869.997	3.893.217
MARGEN BRUTO	1.135.413	1.142.225	1.149.079	1.155.973	1.162.909
Gastos de Ventas	290.722	299.444	307.603	316.868	325.569
Gastos de Administración	108.042	111.452	114.692	118.318	121.773
UTILIDAD EN OPERACIONES	736.649	731.330	726.784	720.788	715.567
OTROS EGRESOS					
Intereses Pagados	24.636	20.652	16.263	11.427	6.097
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	712.013	710.677	710.521	709.361	709.470
15% Participación a Trabajadores	106.802	106.602	106.578	106.404	106.420
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	605.211	604.076	603.942	602.957	603.049
25% Impuesto a la Renta	151.303	151.019	150.986	150.739	150.762
UTILIDAD ANTES RESERVA LEGAL	453.908	453.057	452.957	452.218	452.287

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°30: Calculo de Flujos Actualizados

FLUJO DE FONDOS	1.517.002	141.576	-95.871	126.957	-111.254	
FLUJO DE INGRESOS	4.936.578	4.966.197	4.995.995	5.025.971	5.056.126	
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADO	3.071.539	1.922.579	1.203.406	753.252	471.485	7.422.261
FLUJO DE EGRESOS	4.458.034	4.492.488	4.526.775	4.562.326	4.597.742	
FLUJO DE EGRESOS ACTUALIZADO	2.773.789	1.739.190	1.090.383	683.765	428.741	6.715.868

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°31: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera

TERMINOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA	
TASA DE DESCUENTO WACC	60,72%
VALOR ACTUAL VAN	\$ 984.222,98
COSTO BENEFICIO	1,105182743

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- ESCENARIO PESIMISTA

Cuadro N°32: Evaluación Financiera

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
VENTAS NETAS	2.658.157	2.674.106	2.690.151	2.706.292	2.722.530
Costo de Ventas	2.046.781	2.059.062	2.071.416	2.083.845	2.096.348
MARGEN BRUTO	611.376	615.044	618.735	622.447	626.182
Gastos de Ventas	290.722	299.444	307.603	316.868	325.569
Gastos de Administración	108.042	111.452	114.692	118.318	121.773
UTILIDAD EN OPERACIONES	212.612	204.149	196.440	187.262	178.840
OTROS EGRESOS					
Intereses Pagados	24.636	20.652	16.263	11.427	6.097
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	187.976	183.496	180.177	175.835	172.743
15% Participación a Trabajadores	28.196	27.524	27.026	26.375	25.911
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	159.780	155.972	153.150	149.460	146.831
25% Impuesto a la Renta	39.945	38.993	38.288	37.365	36.708
UTILIDAD ANTES RESERVA LEGAL	119.835	116.979	114.863	112.095	110.123

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°33: Calculo de Flujos Actualizados

FLUJO DE FONDOS	-103.524	490.271	-1.062.187	471.947	-1.081.299	
FLUJO DE INGRESOS	2.658.157	2.674.106	2.690.151	2.706.292	2.722.530	
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADO	1.653.906	1.035.235	647.988	405.597	253.877	3.996.602
FLUJO DE EGRESOS	2.513.687	2.536.475	2.559.025	2.582.770	2.606.309	
FLUJO DE EGRESOS ACTUALIZADO	1.564.016	981.953	616.403	387.085	243.039	3.792.496

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Cuadro N°34: Cálculo de Términos de Evaluación Financiera

TERMINOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA	
TASA DE DESCUENTO WACC	60,72%
VALOR ACTUAL VAN	-\$ 160.549,65
COSTO BENEFICIO	1,05381842

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En base a la información determinada en los cuadros anteriores se puede establecer que tanto las ventas como el costo de ventas son factores que influyen de sobremanera en el flujo de efectivo generado por la empresa, es así que con una tasa de descuento de 60,42% (calculada a través del WACC), para los tres escenarios, el que demuestra generará mayor rentabilidad es el escenario optimista (crecimiento de 0,9% anual hasta

alcanzar un 4,5% en los próximos cinco años) a través de un valor actual neto de USD. 984.222,98; de igual forma se presenta un valor mayoritario respecto del costo beneficio el cual explica que por cada dólar que invierte la empresa ésta genera 0,11 centavos de utilidad.

Por otro lado, el escenario pesimista se muestra demasiado sensible ya que genera un valor actual neto negativo de USD. -160.549,65 y un margen de utilidad por dólar invertido de 0,05 centavos, lo que indica que se estarían perdiendo al menos 0,04 centavos respecto de las expectativas reales en ventas que mantiene la empresa (crecimiento de 3% en los próximos cinco años), lo que sugiere que COTA S.A. debe promover estrategias masivas de ventas para no disminuir su rentabilidad y crecimiento o por lo menos mantenerse en los niveles actuales.

Cuadro N°35: Cuadro Resumen de Análisis de Sensibilidad

TERMINOS DE EVALUACIÓN FINANCIERA			
	ESCENARIO REAL	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
TASA DE DESCUENTO WACC	60,72%	60,72%	60,72%
VALOR ACTUAL VAN	\$ 685.745,26	\$ 984.222,98	-\$ 160.549,65
COSTO BENEFICIO	1,09	1,11	1,05

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.1.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas en el cual la empresa equilibra el valor de la producción con los gastos necesarios

para realizarla; es decir, en el punto de equilibrio los costos totales son iguales a los ingresos totales. En otros términos es el punto donde la empresa ni pierde ni gana dinero. Las utilidades solo empiezan a percibirse cuando los ingresos por ventas superan el nivel de ese punto de equilibrio. La deducción del punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio se puede expresarse en unidades físicas, en unidades monetarias o bien en porcentaje de la capacidad instalada de la planta.⁵⁸

En este sentido, el punto de equilibrio de la empresa COTA S.A. se efectuará en función de las unidades monetarias o ingresos, este análisis servirá para determinar si el negocio puede vender suficientes productos para cubrir sus costos y seguir operando.

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos: las ventas, margen de contribución, costos variables y costos fijos; de acuerdo a esto se puede expresar que el punto de equilibrio estará en la igualdad:

$$\begin{aligned} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} &= \text{Ventas} - \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos} \\ &\text{ó} \\ &V - CV - CF = 0 \end{aligned}$$

- **Punto de equilibrio (PE)** = $V - CV - CF$
- **Punto de Equilibrio (PE)** = $(V - CV) - CF$ expresado en dólares

⁵⁸ www.utplonline.edu.ec/.../PUNTO%20DE%20EQUILIBRIO.doc

- **Margen de Contribución (MC)=** (Margen de Contribución/ventas)*100 expresado en porcentaje
- **PE= MC\$-CF**
- **PE= CF/MC%**

Resulta necesario establecer una unidad de medida que permita realizar los cálculos en forma correcta y sin complicaciones. A continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio con los datos proyectados en el estado de resultados proyectado:

CUADRO N°36 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Años	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	3.797.368	3.820.152	3.843.073	3.866.131	3.889.328
Margen de Contribución	882.864	888.161	893.490	898.851	904.244
Costos Fijos	398.764	410.895	422.295	435.186	447.342
MC% (MC/Vtas)*100	23,25%	23,25%	23,25%	23,25%	23,25%
PE (CF/MC%)	1.715.161	1.767.340	1.816.372	1.871.816	1.924.103

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Los diferentes puntos de equilibrio establecidos en el cuadro anterior representan niveles de ingresos en donde la empresa no obtiene ganancia ni pérdida; importante resulta para los accionistas y futuros inversionistas conocer esta información, ya que le permitirá visualizar el comportamiento que está registrando el negocio y de acuerdo a los objetivos trazados que tanto arriba de este nivel se encuentra.⁵⁹

⁵⁹ ACOSTA, Mireya: Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado DISENSA y propuesta de un Modelo de Gestión Financiera: TESIS, 2008

4.1.8 APALANCAMIENTO OPERATIVO

El apalancamiento es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

Se entiende por apalancamiento operativo, el impacto que tienen los costos fijos sobre la estructura general de costos de una compañía.⁶⁰ El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas herramientas son las maquinarias, las personas y la tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado.⁶¹

El apalancamiento operativo es también, la sensibilidad que se produce en la utilidad antes de intereses e impuestos, llamado también utilidad de operación, como resultado de modificaciones en el volumen de ventas; y en función al grado de relación o mezcla existente entre gastos operativos de tipo fijo y los de naturaleza variable.⁶²

La Palanca Operativa o Grado de Apalancamiento Operativo se define bajo la siguiente forma:

- Grado de Apalancamiento Operativo: GAO
- Ventas: V

⁶⁰ LEÓN, Oscar: Administración Financiera:

⁶¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>

⁶² LUJÁN, Gerardo: Planeación Financiera: Primera Edición:1998

- Costos Variables Totales: CV
- Costos Fijos: CF

$$GAO = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Costos Fijos}}$$

Al aplicar la ecuación a los datos de la empresa, se encuentran diferentes grados de apalancamiento operativo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°33: Grados de Apalancamiento Operativo

AÑO	VENTAS	COSTO DE VENTAS	COSTOS FIJOS	GAO
2009	3.797.368	2.914.504	398.764	1,82
2010	3.820.152	2.931.991	410.895	1,86
2011	3.843.073	2.949.582	422.295	1,90
2012	3.866.131	2.967.280	435.186	1,94
2013	3.889.328	2.985.084	447.342	1,98

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

De lo anterior se desprende, que si se duplican las ventas, es decir, en un 100% para cada uno de los años proyectados, las utilidades aumentarán 1,82, 1,86, 1,90, 1,94 y 1,98 en el 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 respectivamente, o sea, un 182%, 186%, 190%, 194% y 198%; este apalancamiento se origina en que a niveles mayores en ventas los costos fijos por unidad disminuyen lo que significa un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva y comercializadora de la empresa.

El efecto anterior puede verse claramente si se calculan las utilidades para los niveles considerados:

Tabla N°34: Porcentaje de Variación De Utilidades

AÑO	VENTAS	COSTO DE VENTAS	COSTOS FIJOS	UTILIDADES	%VARIACIÓN DE UTILIDADES	GAO
2009	3.797.368	2.914.504	398.764	484.100	182%	1,82
	7.594.735	5829007	398.764	1.366.964		1,29
2010	3.820.152	2.931.991	410.895	477.266	186%	1,86
	7.640.303	5.863.981	410.895	1.365.427		1,30
2011	3.843.073	2.949.582	422.295	471.195	190%	1,90
	7.686.145	5.899.164	422.295	1.364.685		1,31
2012	3.866.131	2.967.280	435.186	463.666	194%	1,94
	7.732.262	5.934.559	435.186	1.362.517		1,32
2013	3.889.328	2.985.084	447.342	456.902	198%	1,98
	7.778.655	5.970.167	447.342	1.361.147		1,33

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El efecto total en un punto determinado se da si las ventas se incrementan en un 100%, es decir, si se duplican, sin embargo se pueden lograr efectos proporcionales; adicionalmente, el Grado de Apalancamiento Operativo a medida que se aumentan las ventas va disminuyendo su valor, o sea, la palanca operativa es alta cuando se venden valores cercanos al punto de equilibrio puesto que los costos fijos están distribuidos en pocas unidades, pero a medida que se aumentan las ventas estos costos fijos se distribuyen en un mayor número de

unidades, por lo cual la palanca va disminuyendo hasta alcanzar un valor tendiente a uno para niveles muy altos en ventas.

4.1.9 APALANCAMIENTO FINANCIERO⁶³

Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa.⁶⁴

En el apalancamiento operativo visto anteriormente no se tienen en cuenta los costes financieros, o sea el valor de los intereses de la deuda si la empresa utiliza este medio de financiamiento; al contrario, el costo de financiamiento mide el efecto de las utilidades netas por incrementos en las utilidades operativas, es decir que considera a los intereses como generadores de la palanca financiera, en otras palabras el gasto de intereses sería el costo financiero, independientemente de la cantidad que produzca o venda la empresa, que debe pagar la misma como costo de la deuda.

La Palanca Financiera o Grado de Apalancamiento Financiero se define de la siguiente forma:

- Grado de Apalancamiento Financiero: GAF
- Utilidad Antes de Impuestos e Intereses: UAI

⁶³ <http://www.cashflow88.com/decisiones/apalancamiento.pdf>

⁶⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>

$$GAF = \frac{UAII}{UAII - \text{Intereses}}$$

La Empresa COTA S.A. tiene una deuda de USD.240.000 contraída con el banco a una tasa de 10,18% anual, le generaría a la empresa un gasto por intereses de USD.78014 en los próximos cinco años; tomando en cuenta la tabla que sirvió de base para el cálculo de la Palanca Operativa y tomando las utilidades como antes de impuestos e intereses puesto que el GAO no considera el costo de deuda para su cálculo.

Tabla N°35: Grado de Apalancamiento Financiero

AÑO	VENTAS	COSTO DE VENTAS	COSTOS FIJOS	UAII	INTERESES ANUALES DE DEUDA	GAF
2009	3.797.368	2.914.504	398.764	484099,85	24432,00	1,05
2010	3.820.152	2.931.991	410.895	477265,84	20444,41	1,04
2011	3.843.073	2.949.582	422.295	471195,18	16050,89	1,04
2012	3.866.131	2.967.280	435.186	463665,65	11210,11	1,02
2013	3.889.328	2.985.084	447.342	456902,46	5876,53	1,01

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Tomando como base las ventas proyectadas anuales para los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013; las utilidades netas se incrementarán 1,05, 1,04, 1,04, 1,02 y 1,01 respectivamente por cada 1 por ciento que aumenten dichas ventas.

El Grado de Apalancamiento Financiero tiene un concepto similar al GAO pero aplicado a los costos financieros, es decir, a un mayor número de unidades vendidas la carga financiera estará mejor distribuida , o sea que el costo financiero por unidad será menor.

4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON PERSPECTIVA FINANCIERA

El Cuadro de Mando Integral es una propuesta de sistema de medición de desempeño desarrollada por Kaplan R. y Norton D. que busca proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos a un set de medidas coherentes que factibilicen alinear la conducta del personal con la estrategia.⁶⁵ Nace ante la necesidad de información de ciertos aspectos claves que juegan un papel fundamental en tiempos actuales; mientras en el pasado el uso de la información financiera era suficiente para tomar decisiones que contribuyeran a un buen desempeño, en la actualidad ésta debe ser complementada con información financiera, ya que aunque ésta sigue siendo necesaria, no es suficiente porque no incorpora aspectos intangibles al proceso.

El Balance Score Card es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro⁶⁶,

⁶⁵ www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_score_intro_spa.html.

⁶⁶ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General.

Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas

dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.⁶⁷

Gráfico N°41: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



FUENTE: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su

⁶⁷ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.⁶⁸

Implementación del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

- Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios:
- Los indicadores deben ser justos y necesarios; el exceso de datos dificulta la comprensión de la información.
- Se debe buscar indicadores efectivos que reflejen el modelo del negocio.

⁶⁸ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

- Deben ser cuantificables y objetivos, de tal forma que sean menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y sean fáciles de interpretar.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo; al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente⁶⁹:

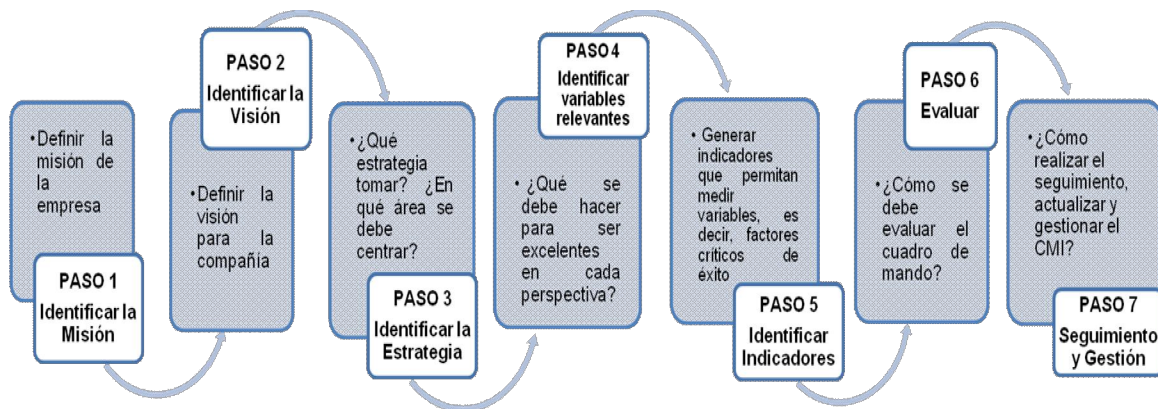
- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

⁶⁹ <http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba siete pasos o fases básicas:

Grafico N°42: Esquema para la Construcción de un Cuadro de Mando Integral



ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

En cuanto a los elementos relacionados con el diseño del CMI, entendemos que el punto de partida está en la razón de ser de la organización, esto es, su misión. A partir de aquí, se define el objetivo global a alcanzar a largo plazo o visión de negocio, y que, en definitiva, va ser el eje de impulso de la propia estrategia empresarial en la que se definen los distintos objetivos a través de las diferentes perspectivas enlazados en una cadena causa-efecto y que confluyen en la propia visión del negocio.

De esta forma, y una vez que se identifican las variables fundamentales que diferencian a la organización en su entorno competitivo, es decir, los factores clave de éxito, habrá que definir los objetivos estratégicos o propósitos específicos que se pretenden conseguir y que conforman el

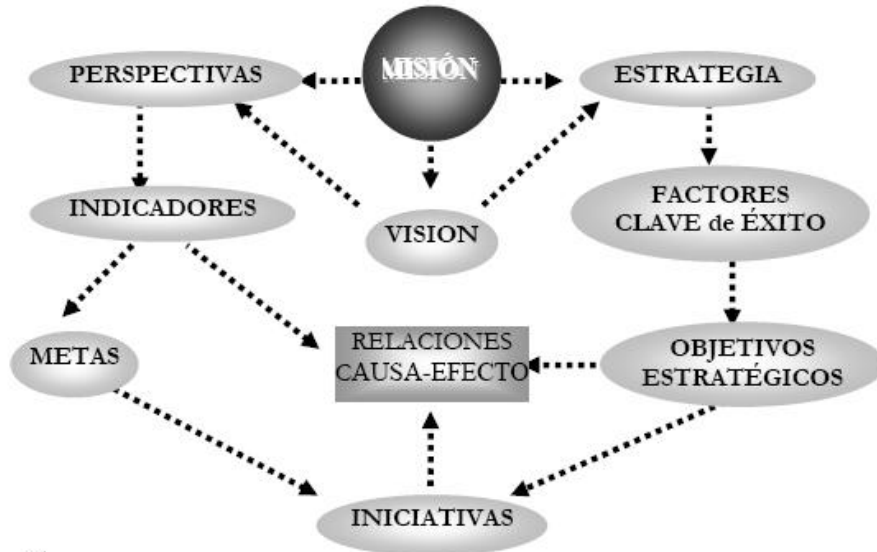
conjunto del plan estratégico. Estos objetivos se materializarán en una serie de iniciativas, es decir, actividades, programas o proyectos que contribuyen a su logro.

Todo este proceso de planificación de la gestión estratégica debe desarrollarse en paralelo junto a un proceso de control y seguimiento de la estrategia encabezado también, en este caso, por la misión y visión de la organización. Para ello, es preciso que, previamente, se hayan delimitado las distintas dimensiones desde las que se puede analizar el desempeño estratégico, es decir, las perspectivas del CMI, identificando en cada una de ellas una serie de indicadores que permitan evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. De esta forma, se fijan una serie de metas o valores deseados en un marco temporal específico para cada indicador estratégico que actuará como señal de alarma y permitirá un efecto feed-back en todo el proceso de elaboración e implantación de la estrategia empresarial.⁷⁰

70

<http://www.observatorioiberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%F3n/N%BA%204/M%F3nica%20Santos%20Cebri%E1n%20y%20Esther%20Fidalgo%20Cervi%F1o.pdf>

Gráfico N°43: Elementos Relacionados con el CMI



FUENTE:

<http://www.observatorioiberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%F3n/N%BA%204/M%F3nica%20Santos%20Cebri%E1n%20y%20Esther%20Fidalgo%20Cervi%F1o.pdf>

Con base a esta información para la construcción del Cuadro de Mando Integral para COTA S.A., en primer lugar, se debe identificar la misión y visión de la empresa, las cuales serán la base para definir las estrategias.

Identificar la Misión y Visión

COTA S.A. mantiene establecidas su misión y visión, sin embargo, éstas necesitan concretarse, de manera que posterior a las juntas departamentales efectuadas se definieron de la siguiente manera:

MISIÓN

COTA S.A. es una compañía dedicada a la importación y comercialización de materia prima, maquinaria, accesorios y toda actividad conexas relacionadas a las áreas de los sectores económicos y productivos del país, garantizando al cliente la calidad y el cumplimiento de los estándares en los productos y servicios que oferta; poniendo a su disposición tecnología de vanguardia.

VISIÓN

Ser la empresa comercializadora de la mayor y más confiable variedad de productos innovadores para las diferentes áreas del sector económico ecuatoriano, satisfaciendo las necesidades y exigencias de los clientes a través de un servicio puntual, eficaz y eficiente; mismo que fusionado con la práctica de valores y principios le permitirá extender su mercado, convirtiéndose así en el centro de atracción para los inversionistas.

Identificar la Estrategia

Estrategias de Ventas

- Efectuar un estudio de innovación y desarrollo respecto de los productos ofertados para los sectores estrella (construcción y agua) de manera que se puedan determinar las ventajas y desventajas de introducir nuevos materiales al mercado para posteriormente adquirirlos y comercializarlos.
 - Crear un Departamento de Marketing y Publicidad el cual se encargue de la realización de una campaña de corto alcance a través de catálogos de productos a nivel local (Quito) y en lo posterior ampliar esta publicidad a nivel nacional a través de diversos medios de comunicación.
 - Efectuar cada dos años un estudio de mercado que le permita a la organización tener conocimientos actuales referentes a las necesidades del cliente.
 - Realizar una vez por año el análisis de mercado para conocer el porcentaje de aumento o disminución de la demanda.
- **Estrategias de Compras**
 - Efectuar convenios con los proveedores extranjeros respecto de las compras por volumen y monto, de manera que se tenga acceso a un porcentaje mayor de descuentos.

- Efectuar un análisis de mercado internacional semestralmente e investigaciones mensuales en la web de modo que se pueda obtener información sobre la incursión de nuevos proveedores.

- **Estrategias Financieras**

- Realizar ventas a través de cheques posfechados a clientes nuevos y morosos.
- Incrementar el porcentaje de multas por cancelación atrasada de sus facturas a los clientes de la organización.
- Establecer un área de gestión de cobranzas que efectúe el seguimiento de las cuentas impagas y presiones al cliente a través de llamadas telefónicas o visitas si fuera el caso para recaudar el valor de las facturas.
- Establecer un sistema de alerta en cuanto a las facturas de proveedores próximas al vencimiento y priorizar el pago de las mismas.

- **Estrategias Administrativas**

- Elaborar manuales de funciones para los distintos cargos de la empresa, estableciendo puntualmente las actividades que deben desempeñar para evitar errores involuntarios y confusión en las tareas asignadas.

- Implementar un plan de capacitación a los miembros de la empresa conforme a cada una de las áreas en donde labora respecto de sus funciones y atención al cliente.
- **Estrategias de Bodega**
 - Efectuar un sistema de alerta de entrega de pedidos con al menos tres días de anticipación de modo que los despachos se efectúen a tiempo o con antelación.
 - Elaborar semanalmente un informe referente al stock que se encuentra en inventario de los diferentes productos y enviarlo a las áreas de compra y financiera.

Las estrategias planteadas constituyen una herramienta fundamental para la instauración del Cuadro de Mando Integral, sin embargo, se desarrollarán únicamente los relacionados con las perspectivas financieras y del cliente.

4.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Una de las bases del diseño del Cuadro de Mando Integral es el aspecto financiero, donde su orientación principal es la creación de valor hacia los accionistas o dueños por lo que las medidas principales se orientan a medir esta creación de valor.⁷¹

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la

⁷¹ NORTON, David/ KAPLAN, Robert: Como Medir el Rendimiento de la Empresa, 2003, España, Editorial Harvard Business School Press

construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.⁷²

4.2.1.1 FACTORES CLAVES DE GESTIÓN⁷³

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- **CRECIMIENTO**

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

⁷²http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf

⁷³<http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos por lo que el objetivo financiero para ellas será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, en grupos de clientes y/o regiones seleccionadas.

- **SOSTENIMIENTO**

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

- **COSECHA**

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el cash flow. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dineros seguros e inmediatos. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

En este sentido, se hace necesario destacar que COTA S.A. ha superado su fase de crecimiento y en la actualidad se encuentra en la etapa de sostenibilidad, en los últimos cinco años la rentabilidad de la empresa ha

mantenido niveles beneficiosos reflejado en los ingresos, adicionalmente ha sabido manejar sus costos fijos y variables de modo que no ha generado pérdidas en sus ejercicios económicos; sin embargo, orientan sus esfuerzos a ampliar su mercado y mantener su situación rentable.

4.2.1.2 OBJETIVOS

- Obtener un mayor índice de rentabilidad en los próximos 5 años, con un incremento del 3% anual; logrando minimizar costos y gastos, mejorando su participación en el mercado y su gestión.
- Incrementar en un 3 por ciento las ventas de la empresa en los próximos 5 años.
- Obtener una reducción en el nivel de precios de adquisición de productos en un 3 por ciento en los próximos tres años.
- Incrementar su cartera de proveedores en 1 por ciento el próximo año.
- Disminuir en un 5 por ciento el plazo promedio de cuentas por cobrar en los próximos 2 años.
- Mantener la rotación de inventarios en un margen menor a 218 días.
- Mantener un plazo promedio de pagos no menor a cincuenta días en los próximos cinco años.

4.2.1.3. INDICADORES ⁷⁴

- Tasa de Crecimiento de los Ingresos: mide la variación que han sufrido los ingresos de un periodo de tiempo respecto a otro; si la variación es positiva, se reflejará una mayor incursión en el mercado.
- Margen Bruto en Ventas: permite medir el porcentaje de margen bruto de las ventas de la empresa y conocer si el margen entre su nivel de ventas y el costo respecto de éstas es el que los accionistas esperan.
- Margen de Utilidad Neta: mide la proporción de la utilidad neta, respecto de los ingresos de un periodo; permite adicionalmente conocer si se mantiene un límite adecuado de costos y gastos de la empresa.
- Variación de Costos y Gastos Totales: mide la variación que han sufrido los costos y gastos totales de un periodo de tiempo a otro. Al obtener un incremento en los costos y gastos de un periodo a otro se reflejará en una menor incursión utilidad para la empresa.
- Plazo Promedio de Pago: este indicador mide el número de días de rotación de cuentas por pagar a proveedores.
- Rotación de Inventarios: refleja el número de días de rotación de inventario.

⁷⁴http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto

- Retorno sobre Activos: mide el porcentaje que representa la utilidad sobre los activos totales de la empresa.

Cuadro N°37: Indicadores de Perspectiva Financiera

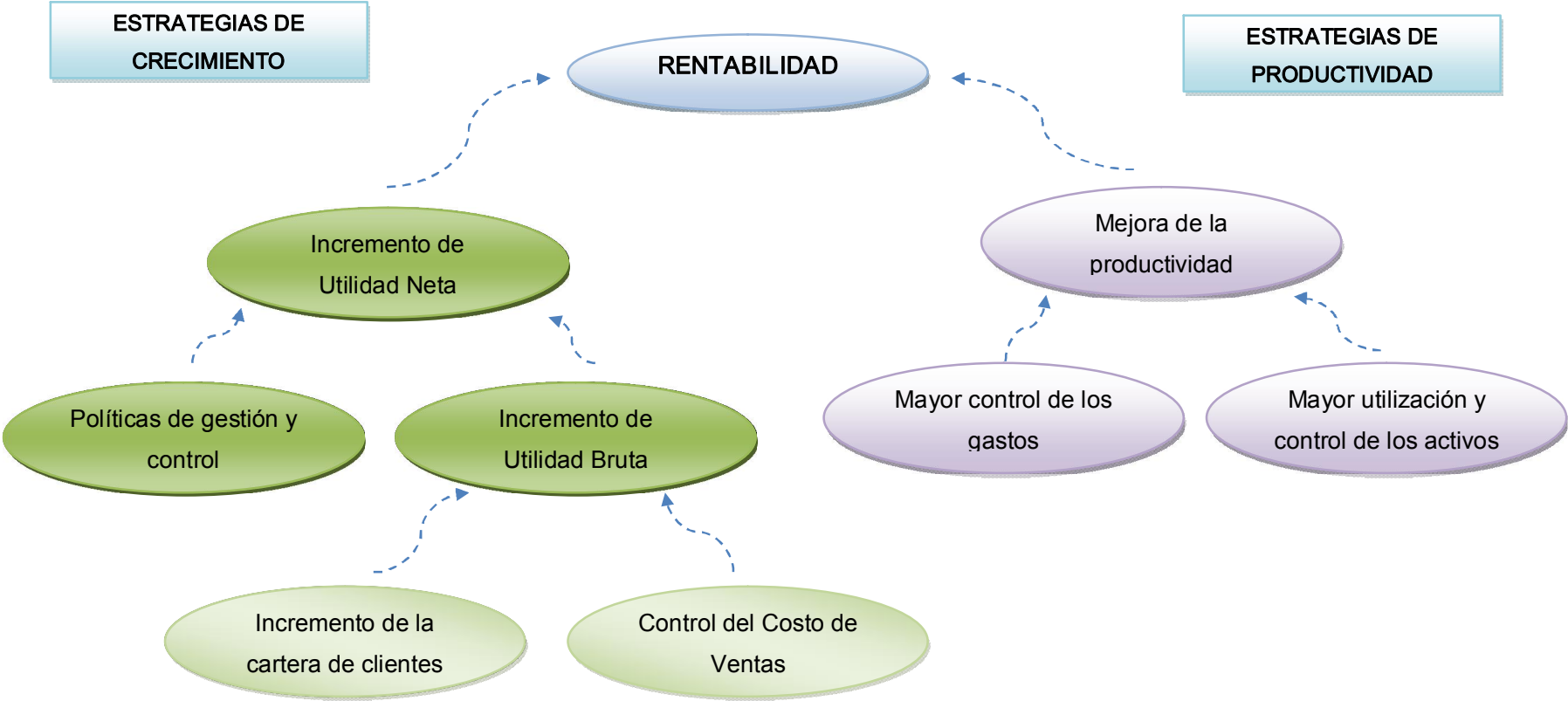
INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE RESULTADO
Tasa de Crecimiento de los ingresos	$(\text{Ventas Periodo 1} - \text{Ventas Periodo 0}) / \text{Ventas Periodo 0}$	%
Margen Bruto en Ventas	$((\text{Utilidad Bruta en Ventas}) / \text{Ventas}) * 100$	%
Margen de Utilidad Neta	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	%
Índice de variación de Costos y Gastos Totales	$(\text{Costos y Gastos 1} - \text{Costos y Gastos 0}) / \text{Costos y Gastos 0}$	%
Plazo Promedio de Pago	$360 / (\text{Costo de Ventas} / \text{C.tas por Pagar})$	Días

Rotación de Inventarios	$360/(\text{Costo de Ventas}/\text{Inventario Total})$	Días
Retorno sobre Activos	Utilidad/Activo Totales	%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.2.1.4 ESTRATEGIAS

Grafico N°44: Perspectiva Financiera de COTA S.A.



4.2.1.5 ANÁLISIS

- **Incremento de la Cartera de Clientes**

COTA S.A. pretende lograr un incremento en la cartera de clientes por medio de la implementación de sucursales en zonas estratégicas del país, en donde mantiene un nivel de ventas alto; adicionalmente, incrementará su participación en concursos de licitación pública y adquirirá nuevas patentes para la comercialización de nuevos productos con un precio diferenciado y programas de publicidad y promoción para cada uno de éstos.

- **Reducción de Costos y Gastos**

La empresa pretende conseguir este objetivo a través del establecimiento de convenios respecto a volúmenes de compras que incremente el descuento recibido; por otro lado, implementará herramientas de gestión para controlar los costos y gastos, priorizando aquellos gastos administrativos y de ventas fundamentales para efectuar operaciones y suprimir aquellos que no son indispensables.

- **Utilización de Activos**

COTA S.A. no considera efectuar inversiones en instituciones bancarias, sin embargo, considera como un instrumento de inversión la apertura de nuevas sucursales que le factibilicen el incremento de las ventas a los sectores económicos y productivos del país.

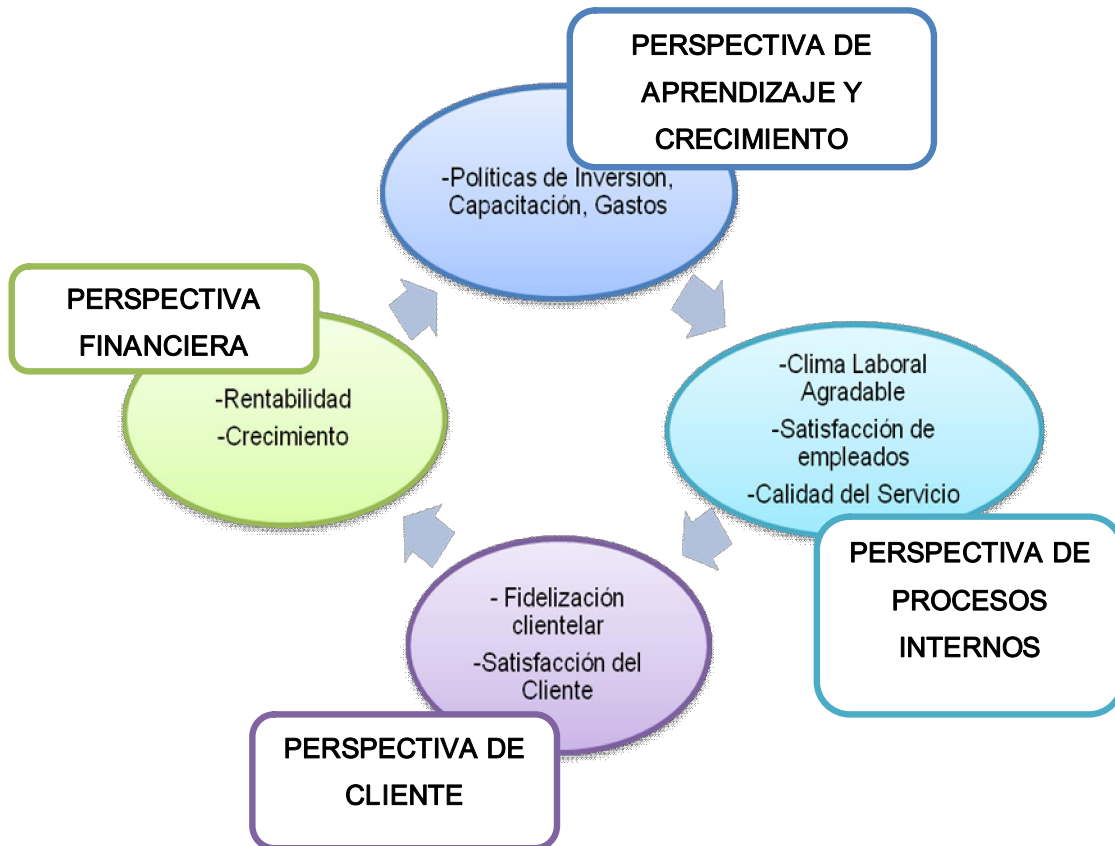
4.2.1.6 VINCULACIÓN CON OTRAS PERSPECTIVAS

La implementación de objetivos y estrategias financieras, asegura la continuidad de las operaciones de la empresa tanto operativa como administrativamente; COTA S.A. mantiene como principal objetivo el incremento de la rentabilidad en los próximos años, el control de los costos y gastos y el aumento de la cartera de clientes, por lo que los indicadores están orientados a medir la efectividad del plan financiero.

La generación de utilidad le permite a la empresa contar con los suficientes recursos para continuar con sus operaciones a través del capital de trabajo, es así, que a raíz de los ingresos percibidos puede generar, establecer y formar políticas de innovación y desarrollo, de inversión y utilización de recursos de manera que su correcta aplicación le permita hacer mejoras en infraestructura, capacitación y motivación al personal e incluso el aumento de sueldos y salarios; lo que se reflejará en un clima laboral estable y comprometido con sus trabajos y responsabilidades que proporcionen resultados positivos; dando así cumplimiento a la vinculación con las perspectivas de aprendizaje y procesos internos.

Por otro lado, es obvio que un personal capacitado y comprometido, está apto y predispuesto a brindar una atención al cliente eficaz, efectiva y eficiente, lo que hace que el cliente se sienta cómodo con la empresa y empiece a generar fidelización, situación que asegura las ventas futuras e indirectamente promociona a la compañía a través de las conversaciones en el vox pópuli, y cierra de esta manera el círculo del Cuadro de Mando Integral y las vinculaciones de las perspectivas entre sí.

Gráfico N°45: Vinculación de la Perspectiva Financiera con las demás Perspectivas del CMI



ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- **ANÁLISIS DEL PROGRESO DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS PARA LA VALIDACIÓN**

Porcentaje de Crecimiento en Ventas

Conforme las ventas presupuestadas para los próximos cinco años, se establecen un crecimiento anual de los ingresos de 0,60% anual respecto

del año inmediatamente anterior, lo que indica se cumplirá el objetivo de la empresa respecto de incrementar su cartera de clientes en un 3% dentro del plazo establecido.

Tabla N°36: Tasa de Crecimiento de los Ingresos

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	3797367,626	3820151,83	3843072,74	3866131,18	3889327,97
Variación en Ventas		0,60%	0,60%	0,60%	0,60%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Margen Bruto en Ventas

El margen bruto en ventas en los últimos cinco años registra un promedio de 23,4%, mientras que éste indicador en los próximos años se ubicaría en un valor de 23,25% por ciento.

Tabla N°3: Margen Bruto en Ventas

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Margen Bruto en Ventas	23,25%	23,25%	23,25%	23,25%	23,25%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Margen de Utilidad Neta

El margen de utilidad neta para los próximos años generará valores que superan el 7%, en el último año estudiado (2008), este indicador se ubicó en 4%, lo que demuestra que existirá un control riguroso en cuanto a los costos y gastos fijos de tipo administrativo y de ventas.

Tabla N°38: Margen de Utilidad Neta

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Margen Utilidad Neta	7,71%	7,62%	7,55%	7,46%	7,39%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Índice de Variación de Costos y Gastos

El índice de variación de costos y gastos totales es importante siempre y cuando se analice conjuntamente con la variación de los ingresos; caso contrario, se podría estar hablando de un incremento en valor absoluto que relativamente podría traducirse en una reducción gracias a las diferentes estrategias llevadas a cabo.⁷⁵

⁷⁵ ACOSTA, Jaqueline, Análisis de la Situación Financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado DISENSA y Propuesta de un modelo de Gestión Financiera, Tesis 2008

Tabla N°39: Índice de Variación de Costos y Gastos

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Costos y Gastos Totales	3.313.268	3.342.886	3.371.878	3.402.466	3.432.426
Variación de Costos y Gastos Totales		0,89%	0,87%	0,91%	0,88%
Participación de Costos y Gastos Totales respecto de las ventas	87,25%	87,51%	87,74%	88,01%	88,25%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

El indicador establece que conforme los ingresos aumenten, los costos y gastos incrementarán, sin embargo este coste es relativo si se toma en cuenta que se mantiene una proyección de costo de ventas del 77% respecto de las ventas.

Plazo Promedio de Pago

La teoría establece que se debe procurar incrementar el plazo promedio de pago y reducir el plazo promedio de cobro para mantener un nivel de rentabilidad y liquidez adecuadas para las organizaciones.

COTA S.A. se proyecta mantener un promedio de pago que varía entre 56 y 65 días, que si bien es cierto es menor al que mantiene actualmente, se explica por el incremento en los ingresos y el control de gastos; lo que demuestra que la empresa alcanzará a cubrir sus operaciones de comercialización y el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla N°40: Plazo Promedio de Pago

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Plazo Promedio de Pago	56	65	65	65	65

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Índice de Rotación de Inventarios

Conforme el índice de rotación de inventarios con escenarios proyectados, se demuestra que la empresa podrá cumplir con su objetivo de reducción de ciclo de inventarios.

Tabla N°41: Índice de Rotación de Inventarios

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ciclo de Inventarios	33	35	36	39	39

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

Rendimiento de los Activos

En cuanto al rendimiento de activos se establece que para el 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, por cada dólar de inversión en activos se obtendrán \$0,17, \$0,10, \$0,13, \$0,08 y \$0,10 de ingresos respectivamente; situación que demuestra que los activos han aumentado casi en igual proporción a

los ingresos o se han mantenido; es decir existen activos que no estarían siendo utilizados al máximo.

Tabla N°42: Rendimiento de los Activos

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Retorno de Activos	17,38%	10,28%	13,29%	8,69%	10,82%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.2.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.⁷⁶

⁷⁶http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes⁷⁷:

- Volumen de Clientes
- Satisfacción: es por este concepto por el que se debe pasar para lograr la fidelización del cliente.
- Fidelización (Retención de Clientes): el concepto fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de este concepto:
 - El mantenimiento de la clientela: A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es el objetivo, aunque no se consiga aumentar el volumen de negocio, e incluso si se tuviese que reducir el nivel de ingresos.
 - Aumento del volumen de negocio: insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando los productos/servicios sino que está adquiriendo la marca, la propia garantía de calidad y servicio del negocio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término fidelización.
 - Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela: es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.

⁷⁷<http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

- Rentabilidad por Cliente: el nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que se ha tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.
- Optimización de los Plazos de Entrega

4.2.2.1. OBJETIVOS

- Mantener a los clientes actuales públicos y privados.
- Incrementar en un 3 por ciento la cartera de clientes de la empresa en los próximos 5 años.
- Consolidar la imagen organizacional de la empresa ante los clientes actuales y potenciales en los próximos tres años.
- Reducir en el próximo año el plazo de entrega de productos a los clientes de la empresa en un 10 por ciento.
- Mejorar la calidad de atención al cliente a través de la capacitación al personal.

4.2.2.2 INDICADORES⁷⁸

- Aumentar la cuota de mercado y satisfacción del cliente: mide el porcentaje en el que la empresa ha atraído nuevos clientes.
- Puntuación Obtenida de los cuestionarios de satisfacción a clientes: mide el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado según unos criterios de evaluación.
- Porcentaje de mantenimiento de clientes: refleja el porcentaje de conservación de las relaciones con clientes existentes de la unidad del negocio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos: mide el número de reclamos que han sido resueltos de manera satisfactoria en un periodo de tiempo determinado.

⁷⁸ RAMIREZ, Julio: El Cuadro de Mando Integral, ramirezj@mail.incae.ac.cr

Tabla N°43: Indicadores de Perspectiva del Cliente

INDICADOR	FÓRMULA	MEDIDA DE RESULTADO
Aumentar la cuota de mercado y satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de clientes 1-} \\ \text{Número de clientes 0}}{\text{Número de clientes 0}}$	%
Puntuación obtenida de los cuestionarios de satisfacción al cliente	Encuestas de satisfacción	Promedio de 1 a 5
Índice de mantenimiento de clientes	$\frac{\text{Clientes que vuelven a utilizar los productos de la empresa/ Cliente totales del periodo anterior}}{\text{Clientes totales del periodo anterior}}$	%
Reclamos resueltos del total de reclamos	$\frac{\text{Reclamos resueltos trimestrales}}{\text{Total de reclamos trimestrales}}$	%

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.2.2.3. ESTRATEGIAS

GRÁFICO N°46

PERSPECTIVA DEL CLIENTE



ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

4.2.2.4. ANÁLISIS

- **Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente es uno de los factores básicos para conseguir la fidelización del mismo de modo que las ventas se puedan incrementar o mantener, es así, que COTA S.A. para lograr este objetivos se plantea estrategias tales como:

- Brindar un servicio personalizado al cliente, de manera que un asesor comercial se encargue de proporcionarle información desde el momento que ingresa a las instalaciones de la compañía hasta que culmine el proceso de compra, respondiendo todas sus inquietudes y optimizarle tiempo.

- Proporcionarle al cliente las garantías necesarias en el momento de adquisición del producto, mismas que serán válidas en un periodo de tiempo suficiente.
- Efectuar a los clientes encuestas periódicas de satisfacción potenciando la comunicación con el cliente.

- **Creación de Base de Datos**

Se planea ampliar la base de información y datos del cliente, así como los estándares de los productos que requiere, con el objetivo de que cuando efectúe una nueva compra se pueda realizarla sin necesidad de que éste se acerque directamente a las oficinas y únicamente lo haga en el momento en el que se solicite su firma.

4.3. VINCULACIÓN CON LAS DEMÁS PERSPECTIVAS

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado.

En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.⁷⁹

OBJETIVOS

- Iniciar un plan de publicidad y marketing para la compañía.

- Mejorar los procesos organizacionales de la empresa optimizando recursos.

- Planificar, elaborar y ejecutar un diagnóstico y planificación estratégica de la organización de manera que se puedan definir claramente la misión, visión, los objetivos y estrategias necesarias para la buena marcha de la entidad.

⁷⁹ http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf

FACTORES CRÍTICOS

- Calidad y know how
- Reingeniería de Procesos

INDICADORES

Tabla N°44: Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA DE INDICADOR
Porcentaje de Eficiencia	Mide el porcentaje de reclamos que existen de parte de los clientes debido a que ellos esperaban algo diferente a lo que recibieron.	Número de reclamos/número de órdenes totales	%
Porcentaje de Cumplimiento	Mide el cumplimiento de la planificación de entrega de los productos en el momento	Número de productos entregados a la fecha acordada/ Número de productos totales.	%

	oportuno.		
--	-----------	--	--

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo.

Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad

más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.⁸⁰

OBJETIVOS

- Implementar un plan de capacitación a los miembros de la empresa conforme a cada una de las áreas en donde labora respecto de sus funciones y atención al cliente.
- Mejorar la infraestructura física de la organización de modo que se promueva el orden, aseo y disciplina en el desarrollo de actividades.
- Impulsar la motivación y el compromiso del personal con la empresa.

FACTORES CRÍTICOS

- Buen clima Organizacional
- Capacitación Continua

INDICADORES

⁸⁰ http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf

**Tabla N°45: Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje
Organizacional**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN DE INDICADOR
Porcentaje de empleados que cumplen con los requerimientos del cargo	Mide el buen desempeño y las capacidades del trabajador para desenvolverse en el puesto asignado.	Número de empleados que cumplen con los requisitos preestablecidos/ Número total de empleados	%
Porcentaje de empleados con calificación media, alta y baja	Mide el desempeño de los empleados en la empresa	Encuestas de conocimiento de servicios de la empresa y su desempeño en la misma.	Valor ponderado de 1 a 10
Número de empleados capacitados anualmente	Mide el número de capacitaciones recibidas por los empleados en un periodo determinado de	Número de capacitaciones dictadas en un periodo determinado.	Unidades

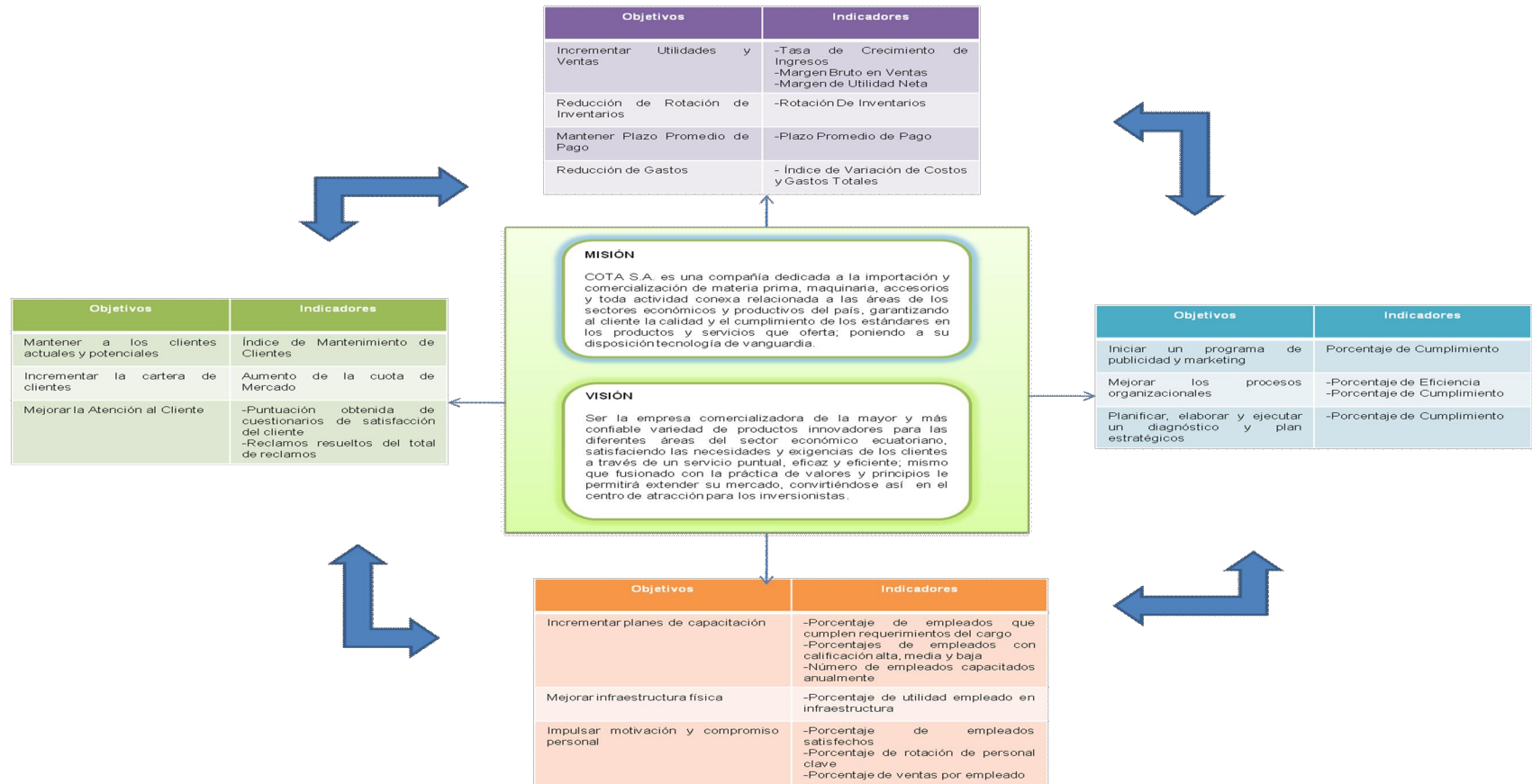
	tiempo		
Porcentaje de empleados satisfechos	Mide el grado de satisfacción del empleado respecto de las funciones que efectúa en la empresa	Encuesta de satisfacción	Valor ponderado de 1 a 5
Porcentaje de Utilidad invertido en infraestructura	Mide el porcentaje destinado a la inversión en infraestructura conforme la utilidad obtenida por la empresa en un periodo determinado.	Inversión en infraestructura/ Utilidad Neta	%
Porcentaje de Rotación de Personal Clave	Mide el personal de rotación de los empleados claves dentro de la empresa	Número de trabajadores de puesto clave en el año/ Número de puestos de trabajo clave	%

Porcentaje de ventas por empleado	Mide la cantidad de ingresos que cada empleado puede generar	Ingresos Totales/ Número de empleados	\$
-----------------------------------	--	---------------------------------------	----

ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

La vinculación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral hace notorio que depender únicamente de indicadores financieros implica, en la mayoría de los casos, adoptar un enfoque basado en el corto plazo y, por tanto, puede obstaculizar el reconocimiento de las oportunidades a largo plazo o el enfrentamiento a las amenazas del futuro y que para poder gestionar en el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas, es preciso disponer de indicadores que informen con prioridad lo que más tarde reflejarán los indicadores financieros.

Grafico N°47: Cuadro de Mando Integral COTA S.A.



ELABORADO POR: Verónica Galarza Raura

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La empresa comercializadora COTA S.A. no cuenta con una planificación y direccionamiento estratégicos lo que ocasiona no se tengan definidas con claridad y puntualidad las metas a las cuales quiere llegar la organización a corto, mediano y largo plazo; situación que dificulta el establecimiento de estrategias y una toma adecuada de decisiones.
- Uno de los factores macroeconómicos que repercute en la consecución de las operaciones de la compañía es la inflación debido a que si esta continúa, la importación y comercialización de materia prima, productos y accesorios para los distintos sectores productivos se verá afectada, reduciendo la demanda de los mismos y la posibilidad de representar marcas extranjeras en el mercado nacional lo cual reduce las expectativas de crecimiento para COTA S.A.
- La participación del sector comercial dentro del Producto Interno Bruto (PIB) se encuentra en un promedio del 14%, pese a las medidas decretadas por el actual Gobierno en cuanto a aranceles de importación, esto demuestra que el sector en donde se

desenvuelve la organización es un importante componente del Producto Interno Bruto Nacional.

- El Ecuador registraba hasta Agosto 2009 una Balanza Comercial deficitaria de 506,55 millones de dólares, originado principalmente por el incremento de las importaciones de materias primas; lo que significa que el comercio se está centrando en la adquisición de producto extranjero situación que es perjudicial para la economía ecuatoriana, sin embargo, en lo que respecta a COTA S.A. estaría en la importación y comercialización de materiales, maquinaria y accesorios que no se producen a nivel nacional y son indispensables para el desarrollo de las actividades en el resto de sectores económicos.
- La reducción de la deuda externa se constituye como un punto beneficioso para la empresa, debido a que el Gobierno intenta destinar los recursos que ya no van dirigidos al pago del compromiso externo a la cancelación de la deuda social, que no es otra cosa que las mejoras efectuadas a nivel nacional y consolidadas a través de obras; el sector comercial se ve notoriamente beneficiado debido al incremento en las compras de materias primas, productos y accesorios destinados a las áreas de construcción, agua potable, gas, telefonía, agrícola, entre otras.
- En la actualidad las instituciones financieras han facilitado a las Pymes comerciales y no comerciales el acceso al crédito con tasas de interés reducidas; escenario que puede influir positivamente en las decisiones de los empresarios en cuanto a apalancamiento

financiero, el mismo que con un buen manejo de estrategias será invertido con el objeto de incrementar la productividad del negocio y asegurar su permanencia en el mercado.

- COTA S.A. posee mayor participación de mercado en ventas dentro de los sectores de la construcción, el agua potable y alcantarillado; adicionalmente, comercializa sus productos a empresas privadas y públicas, siendo estas últimas las que le generan un mayor nivel de ingresos a través de su participación en los concursos de licitación pública. Es necesario destacar que en estos sectores la empresa encuentra un amplio nicho de mercado, consecuencia de que la producción nacional y comercialización de artículos con características similares o idénticas a los que oferta el sector importador son mínimas, por no decir inexistentes.
- Las empresas importadoras y comercializadoras no forman un grupo significativo a nivel nacional, contadas son las organizaciones que explícitamente se dedican a este giro de negocio, de ahí que las empresas que comercializan algunas de las líneas de negocio a nivel interno lo constituyen únicamente pequeños negocios tales como las ferreterías, almacenes y comerciales varios, que no se encuentran en la capacidad de competir a mayor escala en el mercado. El gran porcentaje de competidores directos son los franquiciados dentro de este grupo los principales son: DISENSA, los cuales además de ofertar una amplia gama de accesorios de construcción poseen la facilidad de alquiler de maquinaria de construcción tales como: hormigoneras, perforadoras, ensambladoras, encofrados, entre otras; reduciendo el margen de facturación de la empresa consecuencia de que ésta

no efectúa algún tipo de arrendamiento en cuanto a maquinaria. Adicionalmente, se encuentran las empresas productoras a nivel nacional, mismas que importan la materia prima y a través de un proceso la convierten en un sinnúmero de productos que COTA S.A. importa ya terminados, como es el caso de los tubos urbanos, de gran longitud, las placas de aluminio, acero y plástico utilizadas en las construcciones y edificaciones, etc., dentro de este grupo de empresas se puede mencionar a: Acería del Ecuador (ADELCA), Andec, Ideal Alambrec, Novacero, e IPAC.

- De acuerdo al análisis interno de la Gestión Financiera realizado en el Capítulo 3, se observó que la cuenta de mayor participación respecto de los Activos Totales la constituye el inventario debido a que la empresa no tiene una política definida sobre la cantidad de inventario que debe existir en stock, al contrario, mantiene un nivel elevado para eminentes ventas futuras. En lo que concierne al Pasivo Total la mayor participación la registran la cuenta Proveedores, seguido de Otras Cuentas por Pagar esta última alcanzó un incremento significativo en el 2008 provocado por la obtención de un crédito para la compra de un terreno. En lo que se refiere al Patrimonio, se efectuó una recapitalización en el 2007 a través de la modalidad de capitalización sobre la base de las utilidades retenidas.
- Las ventas de la organización han alcanzado un repunte significativo desde el 2005, año en el cual la empresa inició su participación en varios concursos de licitación pública; los costos de ventas se han mantenido en un promedio de 77% respecto de las ventas netas producto de los diferentes convenios establecidos

con los proveedores sobre los descuentos recibidos por concepto de volúmenes en ventas. Por otro lado, los gastos administrativos y de ventas se mantuvieron en niveles estables para las operaciones de la empresa en los últimos cinco años, sin embargo, se incrementaron en el 2008 a causa de la contratación de nuevo personal.

- COTA S.A. mantiene un nivel de liquidez aceptable, el activo corriente no es bastante mayor al pasivo corriente, lo que indica que la empresa no mantiene inmovilizados sus activos totales y está obteniendo rentabilidad suficiente de los mismos, adicionalmente, no se ha visto en la necesidad de suspender sus pagos.
- El ciclo de cobro de la empresa ha ido en aumento en los últimos años, es así que en el 2008 éste llegó a 99 días; lo que significa que existe un periodo de morosidad considerable, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el índice de ventas de la empresa a instituciones públicas y privadas es elevado lo que hace se establezcan acuerdos y parámetros de tiempo extensos en cuanto a cancelación de las obligaciones de externos con COTA S.A., mismas que se otorgan por medio de las políticas internas de la compañía.
- El ciclo de permanencia de los productos en inventario de la empresa se ha ido maximizando con el transcurso del tiempo; en el año 2004 este indicador reflejaba un ciclo de permanencia de la mercadería en bodega de 86 días, mientras en el 2008 se situó en

218 días; esto señala que la rotación de inventarios es ineficiente debido al incremento de la demora en los procesos de licitación y los productos se encuentran en stock sin que existan ventas.

- El margen de utilidad bruta y utilidad neta que ha mantenido la empresa ha sido positivo y en aumento, sin embargo, en el año 2006 se hace notoria una disminución en estos indicadores consecuencia de la repentina reducción en los márgenes de ventas debido a que para ese año no existieron concursos de licitación a los que pueda acceder la empresa por lo que únicamente vendió sus productos a empresas privadas quienes efectuaron compras con montos limitados.

- El diseño de un Modelo de Gestión Financiera adaptado a las exigencias de COTA S.A., fue el objetivo propuesto en el presente trabajo; con base en la planificación financiera desarrollada en el Capítulo 4, se concluye que:
 - La empresa es capaz de generar valor a través de la Gestión de Comercialización, misma que se enfoca en los procesos de Compra, Venta y Marketing; adicionalmente, le servirán de apoyo las gestiones Financiera, Recursos Humanos y Administrativa, tomando en cuenta que la permanencia de la empresa dentro del mercado depende en su gran mayoría de la capacidad que ésta tenga para generar valores agregados, aproveche sus oportunidades, fortalezas y sea competitiva, tomando en cuenta que el éxito estriba en crear el mayor valor

posible para cada uno de los miembros internos o externos de la organización.

- La empresa prevé tener un crecimiento de 5% en sus ventas en los próximos tres años, con un costo de ventas de 77% respecto a las ventas.

- Los próximos cinco años la empresa podrá mantener un margen de utilidad bruta y neta con un promedio de 23,25% y 7,55% respectivamente; adicionalmente genera flujos de caja positivos que le permiten obtener un saldo final y no necesita efectuar préstamos.

- En el análisis de sensibilidad se demostró que tanto las ventas como el costo de ventas son factores que influyen de sobremanera en el flujo de efectivo generado por la empresa, es así que con una tasa de descuento de 60,42%, el que demuestra generará mayor rentabilidad es el escenario optimista (crecimiento de 0,9% anual hasta alcanzar un 4,5% en los próximos cinco años) a través de un valor actual neto de USD. 849,059; de igual forma se presenta un valor mayoritario respecto del costo beneficio el cual explica que por cada dólar que invierte la empresa ésta genera 0,10 centavos de utilidad.

- El punto de equilibrio para la empresa para el año 2010 es de USD. 1.715.161.

- El apalancamiento operativo para las ventas proyectadas es de 1,82, 1,86, 1,90, 1,94 y 1,98 en el 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 respectivamente; y el apalancamiento financiero de 1,09, 1,10, 1,11, 1,13 y 1,14 para los mismos años respectivos.

- Acorde con el análisis teórico desarrollado en el Capítulo IV, el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta útil que permite hacer un seguimiento tanto a la situación financiera de la empresa como de las diferentes áreas de la organización con anterioridad al reflejo de los resultados financieros. El CMI es un proyecto de gestión, medición y evaluación; por tanto, no se debe distorsionar su evaluación confundándolo con un programa de sistemas. Para el proceso de implementación del CMI es indispensable que todos los niveles de la organización no solamente brinden su apoyo, sino que se involucren de una manera responsable en la comunicación de la misión y visión empresarial; logrando así, comprender la estrategia que les lleve a la consecución de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas que conforman esta herramienta.

5.1. RECOMENDACIONES

- Diseñar, elaborar y ejecutar una planificación y diagnóstico estratégicos acorde con las necesidades de la organización y los factores exógenos que le pudieran afectar, de manera que se puedan definir objetivos, estrategias claras y se obtenga eficiencia en los procesos de la empresa.
- Elaborar un plan estratégico de marketing, el cual le permitirá la identificación de nuevos clientes a fin de satisfacer las necesidades y exigencias de los mismos y por ende sea más competitivo en el mercado.
- Crear una página web con la finalidad de dar a conocer a la empresa dentro del mercado con sus políticas, misión, visión, productos a ofertarse y múltiples beneficios en las ventas; lo que le permitirá a la organización ampliar su nicho de mercado sin necesidad de efectuar un desembolso económico de gran magnitud.
- Realizar periódicamente el análisis de los actores que influyen en la liquidez de la empresa, para realizar así una correcta administración de efectivo que permita obtener flujos monetarios y resultados financieros esperados por la empresa.

- La empresa debería considerar establecer parámetros que le permitan o factibilicen la generación de mayores utilidades a través de la reducción de los recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, ya que el exceso de días de productos en la bodega implican mayores gastos.
- Implementar el modelo de gestión financiera propuesto a fin de mantener una planificación presupuestaria que le permita a la empresa anticiparse a los cambios eventuales futuros y desarrollar estrategias para evitarlos en caso de que sean negativos.
- Promover la implementación de sucursales en las ciudades que registran montos de venta significativos de modo que la relación con el cliente sea directa y personalizada.
- La empresa debe crear una Cadena de Valor que le permita establecer las áreas que le generan o pudieran generar ventajas competitivas, dicho sea de paso, que el aprovechamiento de esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas ventajas competitivas cruciales.
- Elaborar un plan financiero considerando que se está creando un registro escrito de los objetivos y las maneras en las que

planea convertir dichos objetivos en realidades, es por esta razón que debe empezar por identificar y clasificar las metas que desea alcanzar financieramente según orden de importancia.

- Realizar revisiones periódicas a los distintos presupuestos, con la finalidad de incorporar al mismo todas aquellas partidas que debido a los cambios ocurridos en los entornos de la empresa sean necesarios de introducir en el presupuesto.
- Desarrollar un plan estratégico con base al Modelo de Cuadro de Mando Integral, el cual ofrecerá a la gestión una imagen gráfica y más clara de las operaciones relevante del negocio.