



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EXPLOCEN C.A.”**

FRANCIS PATRICIA ACOSTA JARAMILLO

Trabajo de Conclusión de Carrera presentado como requisito previo a la
obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DIRECTOR

Eco. Marcelo Cruz Guevara

CO-DIRECTOR

Ing. Danny Zambrano Vera

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Francis Patricia Acosta Jaramillo

DECLARO QUE:

El trabajo de conclusión de carrera denominado “Diseño de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa EXPLOCEN C.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 16 de marzo de 2011.

Francis Patricia Acosta Jaramillo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Eco. Marcelo Cruz Guevara e Ing. Danny Zambrano Vera

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa EXPLOCEN C.A.” realizado por Francis Patricia Acosta Jaramillo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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

El mencionado trabajo consta de documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Francis Patricia Acosta Jaramillo que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 16 de marzo de 2011.

Eco. Marcelo Cruz Guevara
DIRECTOR

Ing. Danny Zambrano Vera
CO-DIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Francis Patricia Acosta Jaramillo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa EXPLOCEN C.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 16 de marzo de 2011.

Francis Patricia Acosta Jaramillo

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres Byron y Jacqueline por ser mis grandes maestros que con su ejemplo y comprensión he logrado culminar uno de mis más anhelados sueños.

A mis hermanos Dayana y Byron por su cariño y apoyo incondicional.

A Daniel, por su amor y paciencia, por ser mi complemento él que en todo momento me da fuerzas y está a mi lado compartiendo grandes triunfos.

Francis

AGRADECIMIENTO

A Dios, ser supremo que me da la vida, la sabiduría y la perseverancia para superar cada obstáculo y aprovechar las oportunidades que se presentan día a día.

A mis padres, por ser el pilar de mi vida, gracias por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos por ser más que hermanos mis mejores amigos, los quiero.

A Daniel por brindarme siempre su amor y sobretodo darme las fuerzas para continuar cada día.

Al Eco. Marcelo Cruz, por su apoyo, dedicación y colaboración en el desarrollo y culminación exitosa del presente trabajo.

Al Ing. Danny Zambrano, por sus aportes y recomendaciones que fueron parte importante en este trabajo.

A todas las personas, que de alguna manera contribuyeron en la consolidación de mi formación académica.

¡Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	II
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
SUMMARY	4
CAPITULO I.....	6
1. ASPECTOS GENERALES	6
1.1. ANTECEDENTES	6
1.1.1. Marco Teórico.....	6
1.1.2. El Mercado de Explosivos en el Ecuador.....	13
1.2. LA EMPRESA.....	17
1.2.1. Reseña Histórica	17
1.2.2. Base Legal.....	23
1.2.3. Organigramas	26
1.2.3.1. Organigrama Estructural	26
1.2.3.2. Organigrama Personal	30
1.2.4. Productos y Servicios que ofrece la empresa.....	31
1.2.5. Filosofía Empresarial	37
1.2.5.1. Misión	38
1.2.5.2. Visión.....	38
1.2.5.3. Objetivos Empresariales.....	39
1.2.5.4. Política Integrada	39
1.2.5.5. Valores y Principios Corporativos.....	40
1.2.6. Definición del Problema	40
CAPITULO II.....	42
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	42
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	42
2.1.1. Macro-entorno	42

2.1.1.1.	Entorno Político	42
2.1.1.2.	Entorno Económico.....	46
2.1.1.2.1.	Producto Interno Bruto (PIB).....	46
2.1.1.2.2.	Inflación.....	49
2.1.1.2.3.	Tasas de Interés.....	51
2.1.1.2.4.	Riesgo País.....	54
2.1.1.2.5.	Balanza Comercial	55
2.1.1.3.	Entorno Socio – Cultural.....	57
2.1.1.3.1.	Desempleo y Subempleo.....	57
2.1.1.3.2.	Seguridad	59
2.1.1.4.	Entorno Legal.....	61
2.1.1.4.1.	Ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.....	61
2.1.1.4.2.	Código Orgánico de Producción	63
2.1.1.4.3.	Leyes Tributarias.....	64
2.1.1.4.4.	Ley de Hidrocarburos.....	65
2.1.1.4.5.	Ley de Minería.....	67
2.1.1.4.6.	Ley de Empresas Públicas.....	70
2.1.1.5.	Entorno Tecnológico.....	71
2.1.1.6.	Entorno Ambiental	73
2.1.2.	<i>Microentorno</i>	75
2.1.2.1.	Los Clientes.....	75
2.1.2.2.	La Competencia	76
2.1.2.3.	Los Proveedores	79
2.2.	ANÁLISIS INTERNO	81
2.2.1.	<i>Organización de la empresa</i>	81
2.2.2.	<i>Área de Operaciones</i>	83
2.2.3.	<i>Área de Logística</i>	85
2.2.4.	<i>Área Financiera</i>	86
2.2.5.	<i>Área de Ventas</i>	87
2.2.6.	<i>Área Administrativa</i>	90
2.3.	ANÁLISIS FODA.....	91
2.3.1.	<i>Matriz de Análisis Externo</i>	91
2.3.1.1.	<i>Matriz resumen de Oportunidades</i>	91
2.3.1.2.	<i>Matriz resumen de Amenazas</i>	93
2.3.2.	<i>Matriz de Análisis Interno</i>	94
2.3.2.1.	<i>Matriz resumen de Fortalezas</i>	94
2.3.2.2.	<i>Matriz resumen de Debilidades</i>	95
2.3.3.	<i>Matriz FODA Priorizada</i>	95
CAPITULO III.....		97
3.	ANÁLISIS FINANCIERO	97
3.1.	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	98

3.1.1.	<i>Balance General</i>	98
3.1.2.	<i>Estado de Resultados</i>	104
3.2.	ANÁLISIS VERTICAL.....	109
3.2.1.	<i>Balance General</i>	109
3.2.2.	<i>Estado de Resultados</i>	114
3.3.	ANÁLISIS DE TENDENCIAS	121
3.3.1.	<i>Balance General</i>	121
3.3.2.	<i>Estado de Resultados</i>	125
3.4.	ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS.....	128
3.4.1.	<i>Liquidez</i>	128
3.4.2.	<i>Actividad</i>	129
3.4.3.	<i>Endeudamiento</i>	131
3.4.4.	<i>Rentabilidad</i>	133
3.5.	CALCULO DEL VALOR ECONOMICO AGREGADO.....	135
3.6.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	137
3.7.	ANÁLISIS MATRICIAL	140
3.7.1.	<i>Matriz resumen</i>	140
3.7.2.	<i>Matriz de impacto</i>	142
CAPITULO IV.....		144
4.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS.....	144
4.1.	ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	144
4.1.1.	<i>Matriz FODA Consolidada</i>	144
4.1.2.	<i>Análisis de Aprovechabilidad</i>	146
4.1.3.	<i>Análisis de Vulnerabilidad</i>	147
4.1.4.	<i>Matriz de estrategias</i>	148
4.1.5.	<i>Supuestos para la proyección financiera</i>	150
4.2.	PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIERAS	164
4.2.1.	<i>Proyección del Estado de Resultados</i>	164
4.2.2.	<i>Proyección del Flujo del Efectivo</i>	165
4.2.3.	<i>Proyección del Estado de Situación Financiera</i>	166
4.2.4.	<i>Proyección de Indicadores y Razones Financieras</i>	167
CAPITULO V		168
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	168
5.1.	CONCLUSIONES	168
5.2.	RECOMENDACIONES.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....		172
ANEXOS.....		175

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

TABLA 1.1. PRINCIPALES IMPORTADORES DE EQUIPOS Y ACCESORIOS DE EXPLOSIVOS.....	15
TABLA 1.2. PARTICIPACIÓN DE EXPLOCEN C.A. EN EL MERCADO ECUATORIANO	16
TABLA 1.3. DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTO DE MERCADO	17
TABLA 1.4. CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO DE EXPLOCEN C.A.	24
TABLA 1.5. CAPITAL PAGADO EN LA TRASFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	25
TABLA 1.6. CAPITAL SUSCRITO EN DÓLARES	25
TABLA 1.7. INFORMACIÓN GENERAL DE EXPLOCEN C.A.	26
TABLA 1.8. PUESTOS DEL PERSONAL DE EXPLOCEN C.A.	29
TABLA 1.9. NÚMEROS DE EMPLEADOS POR ÁREAS	31
TABLA 1.10. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE EXPLOCEN C.A.	32
TABLA 1.11. DINAMITAS	33
TABLA 1.12. PENTOLITAS.....	34
TABLA 1.13. FULMINANTES - NO ELÉCTRICOS	35
TABLA 1.14. FULMINANTES - ELÉCTRICOS.....	36

CAPÍTULO II

TABLA 2.1. CLIENTES PRINCIPALES DISTRIBUIDOS POR SEGMENTO	75
TABLA 2.2. DISTRIBUIDORES DE EXPLOSIVOS EN EL ECUADOR	77
TABLA 2.3. COMPETIDORES INTERNACIONALES	78
TABLA 2.4. CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	80
TABLA 2.5. FORMAS DE GESTIÓN DE EXPLOCEN C.A.....	81
TABLA 2.6. MECANISMOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	89
TABLA 2.7. MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES	92
TABLA 2.8. MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS	93
TABLA 2.9. MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS	94
TABLA 2.10. MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES.....	95
TABLA 2.11. MATRIZ FODA PRIORIZADA	96

CAPÍTULO III

TABLA 3.1. BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL, 2008 - 2009.....	99
TABLA 3.2. BALANCE GENERAL – ANÁLISIS HORIZONTAL, 2009 - 2010.....	102

TABLA 3.3. ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL, 2008 - 2009	104
TABLA 3.4. ESTRUCTURA DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, 2008 - 2009.....	105
TABLA 3.5. COSTO DE VENTAS DE PRODUCTOS COMPRADOS, 2008 - 2009.....	106
TABLA 3.6. ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL, 2009 - 2010.....	107
TABLA 3.7. ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN, 2009 - 2010.....	108
TABLA 3.8. COSTO DE VENTAS DE PRODUCTOS COMPRADOS, 2009 - 2010.....	108
TABLA 3.9. BALANCE GENERAL – ANÁLISIS VERTICAL, 2008, 2009 Y 2010.....	110
TABLA 3.10. COMPOSICIÓN DEL INVENTARIO.....	111
TABLA 3.11. COMPOSICIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	112
TABLA 3.12. ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS VERTICAL, 2008, 2009 Y 2010	115
TABLA 3.13. VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO POR PRODUCTO, 2008.....	116
TABLA 3.14. VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO POR PRODUCTO, 2009.....	118
TABLA 3.15. VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO POR PRODUCTO, 2010.....	120
TABLA 3.16. BALANCE GENERAL - ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	124
TABLA 3.17. ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS DE TENDENCIAS	127
TABLA 3.18. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS - LIQUIDEZ	128
TABLA 3.19. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS - ACTIVIDAD	130
TABLA 3.20. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS - ENDEUDAMIENTO.....	132
TABLA 3.21. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS - RENTABILIDAD	133
TABLA 3.22. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS - RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	135
TABLA 3.23. CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO	137
TABLA 3.24. MARGEN BRUTO	139
TABLA 3.25. MATRIZ DE FORTALEZAS FINANCIERAS	140
TABLA 3.26. MATRIZ DE DEBILIDADES FINANCIERAS.....	141
TABLA 3.27. MATRIZ DE IMPACTO DE FORTALEZAS FINANCIERAS.....	142
TABLA 3.28. MATRIZ DE IMPACTO DE DEBILIDADES FINANCIERAS	143

CAPÍTULO IV

TABLA 4.1. MATRIZ FODA CONSOLIDADA.....	145
TABLA 4.2. ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD	146
TABLA 4.3. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	147
TABLA 4.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRIORIZADAS	148
TABLA 4.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	149
TABLA 4.6. COMPOSICIÓN DE LA CUENTA BANCOS, 2010.....	150
TABLA 4.7. RENDIMIENTOS POR FONDOS DE INVERSIÓN - PRODUFONDOS	151
TABLA 4.8. INTERESES GANADOS POR INVERSIONES DEL SALDO DE LA CUENTA BANCOS	152

TABLA 4.9. SUPUESTO EN LA REDUCCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	153
TABLA 4.10. CÁLCULO DEL BENEFICIO TRIBUTARIO AL CAPITALIZAR LAS UTILIDADES	155
TABLA 4.11. COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS NO EXPLOSIVAS	156
TABLA 4.12. COMPRA DE MATERIA PRIMA A PROVEEDORES CERCANOS	157
TABLA 4.13. PRECIO PROMEDIO DE VENTAS, 2010	158
TABLA 4.14. FÓRMULA DEL CRECIMIENTO PROMEDIO	158
TABLA 4.15. CRECIMIENTO PROMEDIO DE PRECIOS POR PRODUCTO, 2008, 2009 Y 2010.....	159
TABLA 4.16. PRECIO PROMEDIO DE VENTAS ANUALES – PROYECCIÓN 2011	159
TABLA 4.17. PROYECCIÓN DE VENTAS 2011	160
TABLA 4.18. VENTAS EN CADA PUNTO DE VENTA	161
TABLA 4.19. INCREMENTO DE VENTAS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SUCURSAL EN ZAMORA	162
TABLA 4.20. GASTO DEL PUNTO DE VENTA EN PONCE ENRÍQUEZ	163
TABLA 4.21. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, 2011	164
TABLA 4.22. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO, 2011	165
TABLA 4.23. BALANCE GENERAL PROYECTADO, 2011	166
TABLA 4.24. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS, 2011	167

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CAPÍTULO I

FIGURA 1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE HOLDINGDINE S.A.....	21
FIGURA 1.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	28
FIGURA 1.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	30

CAPÍTULO II

FIGURA 2.1. APROBACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	45
FIGURA 2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL	46
FIGURA 2.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	47
FIGURA 2.4. PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL - CONSTRUCCIÓN Y OBRA PÚBLICA	48
FIGURA 2.5. INFLACIÓN ACUMULADA DEL PERIODO ENERO - OCTUBRE	50
FIGURA 2.6. TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES - TASA PASIVA Y ACTIVA	52
FIGURA 2.7. TASA DE INTERÉS ACTIVA EFECTIVA - SEGMENTO PRODUCTIVO CORPORATIVO	53
FIGURA 2.8. RIESGO PAÍS - EMBI ECUADOR.....	54
FIGURA 2.9. BALANZA COMERCIAL	56
FIGURA 2.10. DESEMPLEO NACIONAL URBANO	58
FIGURA 2.11. SUBEMPLEO NACIONAL URBANO	59
FIGURA 2.12. DENUNCIAS Y DETENIDOS POR DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD, 2010	60
FIGURA 2.13. TOTAL DE TONELADAS Y FOB DE IMPORTACIONES POR PRODUCTO, 2010.....	77
FIGURA 2.14. MAPAS DE PROCESOS	82
FIGURA 2.15. PROCESO DE MANUFACTURA	84
FIGURA 2.16. PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	84
FIGURA 2.17. PROCESO DE COMPRAS INTERNACIONALES Y LOCALES	85
FIGURA 2.18. PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAJE.....	86
FIGURA 2.19. PROCESO DE VENTAS.....	88
FIGURA 2.20. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	91

CAPÍTULO III

FIGURA 3.1. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO DE EXPLOCEN C.A.	111
FIGURA 3.2. COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO DE EXPLOCEN C.A.	113
FIGURA 3.3. TENDENCIA DE LOS ACTIVOS	122
FIGURA 3.4. TENDENCIA DEL PASIVO Y PATRIMONIO	123
FIGURA 3.5. TENDENCIAS DE VENTAS, COSTO DE VENTAS Y MARGEN BRUTO	125

FIGURA 3.6. TENDENCIAS DE MARGEN NETO	126
---	-----

CAPÍTULO IV

FIGURA 4.1. PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS Y MINERÍA EN EL CANTÓN ZAMORA	161
---	-----

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad en un mercado globalizado, las empresas se ven obligadas a buscar alternativas financieras y operativas para ser competitivas y lograr las metas planteadas por todos los miembros de una organización. Existen herramientas importantes que en conjunto ayudan a establecer estrategias con el objeto de tomar decisiones acertadas orientadas a desarrollar ventajas competitivas y obtener una mejor rentabilidad.

EXPLOCEN C.A. es una empresa con una trayectoria de 34 años, dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de explosivos industriales, sus derivados y componentes; que, dentro del mercado nacional es la pionera en la venta de estos productos.

Siendo una empresa con prospecciones a futuro, se ve en la necesidad de establecer nuevas opciones de mejoramiento, de ahí que surge el presente trabajo, que tiene por objeto diseñar estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de EXPLOCEN C.A.

En el primer capítulo de este trabajo, se recabó información general de la empresa, tomando en cuenta tanto el mercado de explosivos, como la estructura y filosofía de la organización. Es importante considerar que la empresa aparte de fabricar adquiere ciertos productos terminados para la venta. Dentro de los principales productos que comercializa la empresa esta: dinamitas, pentolitas y fulminantes.

Como parte del análisis situacional realizado en el capítulo dos, se analizaron variables políticas, económicas, sociales, legales, tecnológicas y ambientales para determinar las oportunidades y amenazas, destacándose como oportunidad el desarrollo de la minería a gran escala en el Ecuador; y como amenaza la introducción de una

competencia nacional agresiva. Además del análisis de variables externas se estudiaron variables internas que dieron como resultado las fortalezas y debilidades que tiene EXPLOCEN C.A.; dentro de la fortaleza más importante está el Sistema de Gestión de Calidad que cuenta la empresa; y la debilidad es la tardanza en el tiempo de entrega de materia prima importada.

En el capítulo tres se efectuó el análisis financiero de la empresa, con los estados financieros auditados de los años 2008 y 2009, mientras que en el 2010 estados financieros entregados por EXPLOCEN C.A. Se evidenció un incremento del costo de ventas superior al de las ventas, lo que origina una disminución en la utilidad bruta de la empresa en los periodos de análisis. Se incluye el cálculo de indicadores financieros. Dando como resultado las fortalezas y debilidades financieras.

Al consolidar los resultados del FODA realizados en el capítulo dos y tres, con el análisis de vulnerabilidad se obtienen las debilidades que son la base para establecer las estrategias financieras. En el capítulo cuatro se formulan las estrategias para minimizar las debilidades priorizadas: rentabilizar excedentes de liquides que se mantienen en la cuenta bancos, reducir el plazo promedio de cobro, capitalizar las utilidades, reducir los costos e incrementar las ventas de la empresa. Las proyecciones financieras son el resultado de la aplicación de las estrategias planteadas, con el fin de obtener un criterio de evaluación y viabilidad.

Las conclusiones y recomendaciones que se resumen en el capítulo cinco, afianzan la viabilidad de las estrategias propuestas en el presente trabajo para mejorar la rentabilidad de EXPLCEN C.A. ya que existe un progreso en los indicadores financieros los cuales reflejan un incremento del margen de utilidad bruta al 31,20% y una reducción

del plazo promedio de cobro a 131 días. En cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio que obtuvo la empresa al aplicar las estrategias fue de 50,74%.

SUMMARY

The globalized market in the actual times obligates companies to get financial and operative alternatives to be competitive and to achieve all the goals that the members of the organization have prepared. To establish strategies we have different and important tools that help companies to make decisions to obtain better financial benefits.

EXPLOCEN A.C is an organization with 34 years of trajectory, dedicated to fabricate, commercialize and distribute industrial explosives, its derivatives and components; it's the leader on sales inside the national explosives market.

It's a company that has a prospection to the future, and this gives them the necessity of establishing new progress options, this is why the following project has the objective of designing financial strategies to increase EXPLOCEN A.C benefits and profits.

In the first chapter of this project, a general research of information was developed, including the explosives market, the structure and the company's philosophy. It's important to consider that the company also acquires finished products to sale them. The principal products that EXPLOCEN A.C manufactures and offers are: dynamites, pentolitas and fulminants.

As a part of the situational analysis that was developed in chapter two, politics, economical, social, legal, technological and ambient variables were analyzed to determine opportunities and threats, pointing out as an opportunity the raising of the mines scale in Ecuador, and as a threat the introduction of an aggressive national competency. Internal

and external variables were also studied giving as a result the fortresses and weaknesses that EXPLOCEN A.C has.

The most important fortress that the company has is the System of Quality Gestation; and the weakness is the delay in time delivering imported prime materials.

In chapter three the company's financial analysis was developed, including the financial statistics from 2008 and 2009, and with the financial statistics from EXPLOCEN A.C 2010. Sales increase and a higher cost in sales were evidenced, giving this the result of an utility decrease in the analyzed period. Including the calculus of the financial indicator. Giving as a result the financial weaknesses and fortresses.

Taking the results of the FODA developed in chapters two and three; with the analysis of vulnerability we obtain the weaknesses which are the base to establish the financial strategies. In chapter four we formulate the strategies to minimize the prime weaknesses. Profit the liquids excess that are kept in the bank account.

Reduce the average collection period, capitalizing on the profits, reducing costs and increasing sales of the company. Financial projections are the result of the application of the raised strategies. To obtain an evaluation criterion and viability.

The conclusions and recommendations are summarized in chapter five; they strengthen the viability of the strategies proposed in this project to improve the profitability of EXPLCEN A.C as there is a progress in financial indicators which reflect an increase in gross profit margins to 31.20% and a reduction of average collection period to 131 days. According to the profitability in patrimony that the company obtained by applying the strategies is 50,74%.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Marco Teórico

El dinero desde la antigüedad ha sido parte fundamental para el desarrollo de una sociedad, donde se permite intercambiar bienes y servicios, a la vez que genera liquidez. Actualmente, en la economía mundial existe una gran competencia la cual ha llevado a buscar la manera de optimizar y administrarlo, fomentando disciplinas que favorecen el estudio de la generación y gasto de recursos que se obtienen por el trabajo diario, o las que se generan por inversiones.

Dentro del mercado siempre existen peligros y oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas a través de medios necesarios para el mejoramiento del entorno económico y financiero de la empresa.

Según Zvi Bodie & Robert C. Merton (2004) las finanzas “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo” (p. 1), por lo que la administración financiera es la disciplina que se asocia con la planeación, dirección y control de los recursos financieros, sea a nivel empresarial o personal.

La administración financiera se considera una parte fundamental de la economía ya que con ella se puede determinar estrategias que permitirán el desarrollo y sustentabilidad de las empresas y por ende de un país.

Es importante conocer las técnicas y procedimientos financieros para la toma de decisiones. Según Juan Lara (2007) el análisis financiero tiene como objeto “analizar los balances históricos de una empresa mediante el uso de índices o razones financieras, con el fin de verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes y de largo plazo” (p. 54). Mediante el análisis financiero se puede interpretar ordenada y secuencialmente todas las relaciones que tienen las cuentas de los estados financieros de una empresa.

Mediante el análisis de los estados financieros, se obtiene un conocimiento global de la estructura financiera y económica de la organización; tanto los indicadores financieros como el análisis en sí, de los estados financieros se obtiene información fundamental para formular estrategias y con estas establecer una proyección de los resultados que se espera alcanzar.

Es importante considerar que para plantear estrategias financieras se debe partir con la planificación estratégica de la organización. Antonio Francés (2006) considera que “la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer”, por lo que cada estrategia deberá ser diseñada según la naturaleza de la empresa para dar cumplimiento con los planes estratégicos planteados por la misma.

Sin embargo, las estrategias generales de las empresas, desde la perspectiva funcional, deberán relacionarse con las financieras, que en conjunto abarcaran los fundamentales puntos del análisis estratégico global.

Según Van Horne J & Wachowicz, J. (2009), los puntos clave de las estrategias financieras se fundamentan en el análisis de los siguientes parámetros:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Son factores esenciales que representan a las estrategias y políticas desde el punto de vista financiero, que mediante el estudio agrupado de estas, se definirán propuestas dependiendo el objetivo a largo o corto plazo.

Estrategias Financieras para el Largo Plazo

a) La inversión

Existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervisión, por lo cual, para estructurar la estrategia financiera en cuanto la inversión, es importante revisar los planteamientos de las estrategias generales de la empresa, con el fin de definir alternativas de crecimiento o desinversión.

Usualmente, si se plantea una estrategia ofensiva o de reorientación, y en algunos casos defensiva, es factible que las decisiones se enfoquen en el crecimiento. Para ello es

preciso determinar el beneficio que resultaría crecer, donde se implica los factores internos y externos.

El crecer internamente se inclina a la necesidad de ampliar el negocio como efecto de que la demanda ya es mayor que la oferta, o simplemente identificar la perspectiva de lanzar un producto o servicio nuevo que afecten a la inversión actual, o simplemente los costos estén afectados por la competencia. Las decisiones serán tomadas según opciones de incremento de activos o mejoramiento de los mismos.

El crecer externamente se considera la estrategia de eliminar competidores (fusiones o adquisiciones horizontales), o a través de la eliminación de barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (fusiones y/o adquisiciones verticales), o sea, de diferente naturaleza del negocio.

Adicionalmente a las estrategias mencionadas, se puede emplear la inversión de excedentes financieros mediante la diversificación de la cartera de inversión disminuyendo el riesgo y maximizando el rendimiento.

Considerando que en la estrategia global se enmarca a la supervivencia, se recomienda evaluar las estrategias financieras de desinversión, es decir analizar el nivel de activos actuales o la venta de estos para sobrevivir.

Sin importar el caso que se aplique la estrategia, ya sea de crecimiento o desinversión, siempre se debe fijar una decisión enfocada a la maximización del valor de la empresa.

Para tomar decisiones adecuadas deben ser fundamentadas y evaluadas con el manejo de una serie de instrumentos financieros. Para la evaluación financiera de inversiones se consideran los siguientes instrumentos: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR).

b) La Estructura Financiera

La estructura financiera que posee la empresa se enmarca en el análisis de los resultados económicos que puedan alcanzar. Cabe mencionar, que las estrategias se relacionan con el riesgo que se asume en la decisión; en muchas circunstancias las empresas optan por tomar decisiones según el nivel de aversión al riesgo de los inversores.

Los métodos que se aplican para evaluar una estrategia sobre la estructura financiera son los siguientes: Utilidad antes de intereses e impuestos, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. Mediante estos métodos se puede localizar una estructura financiera a partir de los resultados de operacionales y económicos, contribuyendo a un alcance satisfactorio de la rentabilidad de la empresa.

Es recomendable utilizar el método de las rentabilidades a base del flujo de efectivo, ya que se puede obtener resultados exitosos en términos de liquidez, favoreciendo el desempeño y cumplimiento del plan estratégico global.

c) La retención y/o reparto de utilidades

La estrategia que conlleva a la retención y reparto de utilidades tiene relación con las estrategias sobre la estructura financiera, ya que las decisiones deben ser sustentadas según la rentabilidad y el financiamiento de la empresa.

Estrategias Financieras para el Corto Plazo

a) El capital de trabajo

Según Van Horne J & Wachowicz, J. (2009) el capital de trabajo es “la diferencia en dólares entre el activo y el pasivo circulante”; es decir que dentro de la administración del capital de trabajo se toman decisiones que se relacionen con la administración eficiente tanto de activos como pasivos corrientes.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa generalmente se rigen a la relación entre riesgo y rendimiento (a mayor riesgo, mayor rentabilidad y viceversa), por lo que se propone aplicar estrategias de financiamiento como: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva se enmarca en el mayor riesgo que deberá asumir para obtener posiblemente una mayor rentabilidad. Esto quiere decir que la mayoría de los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, conservando un capital de trabajo neto parcialmente pequeño.

La estrategia conservadora enfoca un bajo riesgo con el objetivo de operar de un modo más tranquilo, sin mayores exigencias con los acreedores. Representa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto.

La estrategia intermedia busca un equilibrio en relación al riesgo – rentabilidad, de esta manera mantiene normal el funcionamiento con parámetros de liquidez aceptables.

b) El financiamiento corriente

Esta estrategia se enfoca en el análisis del pasivo circulante es conformado por cuentas por pagar, salarios, sueldos, impuestos, retenciones entre otros, así como también préstamos de instituciones financieras.

Cabe mencionar que para el planteamiento de estas estrategias va relacionado con el riesgo y la rentabilidad, es decir con el análisis correspondiente del capital de trabajo, buscando un financiamiento de menor costo.

c) La gestión del efectivo

La estrategia sobre la gestión del efectivo cubre aspectos relacionados con el capital de trabajo. Sin embargo, se destacan políticas que se condicionan según el análisis de factores como los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

En consiguiente, las estrategias fundamentales dentro de la gestión del efectivo son:

- Rotar el inventario tanto como sea posible, siempre y cuando no existan pérdidas en las ventas por insuficiencia de materias primas y/o productos terminados.
- Anticipar los cobros tanto como sea posible, sin manejar técnicas muy condicionales para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, pueden ser utilizados para obtener un buen resultado en este tipo de acción.

- Atrasar los pagos tanto como sea posible, esto sin perjudicar la reputación crediticia de la empresa; además se debe conseguir los descuentos por pronto pago.

Dentro de las razones que se utilizan para calcular la efectividad de las estrategias vinculadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Para el cumplimiento de las acciones tomadas en la gestión del efectivo, se utilizan los instrumentos asociados a la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

Es importante considerar que dentro de los resultados después de las acciones que se pueden implementar en una empresa, será afectada la rentabilidad, la cual según el Diccionario Contable de Dávalos N. & Córdova G. (2003) la rentabilidad “es el grado de capacidad para generar una renta o utilidad a favor de la empresa en función de los capitales propios y ajenos invertidos o de la productividad obtenida” (p. 410).

1.1.2. El Mercado de Explosivos en el Ecuador

“Se denomina explosivo a toda sustancia que por alguna causa externa (roce, calor, percusión, etc.) se transforma en gases; liberando calor, presión o radiación en un tiempo muy breve.” (Wikipedia, 2010). Los explosivos tiene diversos usos dentro de ellos está la minería, exploración sísmica, proyectos de construcción y obra civil.

En cuanto, el mercado de los explosivos en el Ecuador, es muy limitado ya que a pesar de ser utilizado en distintos proyectos, la única empresa productora de explosivos es EXPLOCEN C.A.

En los últimos años, se ha dado más flexibilidad en cuanto a la importación de explosivos por lo que, en el 2009, se incremento el número de empresas que importan explosivos, tales como:

Tabla 1.1.
Principales importadores de equipos y accesorios de explosivos

Nombre del importador	Actividad
ALVAREZ PEREZ HERNAN ALBERTO	Venta al por mayor de otros productos
SALAZAR SANCHEZ ROMULO ENRIQUE	Fabricación de sustancias químicas básicas
BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES, INC.	Actividades de tipo servicio relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección, lo utilizan para su consumo propio
CARDENAS MOSQUERA SORAYA ELENA	Venta al por menor de otros productos en almacenes no especificados
HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A.	Actividades de tipo servicio relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección, lo utilizan para su consumo propio
SCHLUMBERGER SURENCO S.A.	Extracción de petróleo crudo y de gas natural, lo utilizan para su consumo propio
ANCLAFIX CIA. LTDA.	Venta al por mayor de materiales de construcción

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Como consecuencia de aquello el mercado ha crecido y se ha diversificado ya que EXPLOCEN C.A. no es la única empresa que comercializa explosivos y accesorios en el país. Las ventas en el sector de explosivos hasta septiembre de 2010, ascienden a \$12.619.188,53.

En la Tabla 1.2. se determina la participación por producto que registra EXPLOCEN C.A. en el mercado en los cinco últimos años, se toma como referencia cifras de las empresas importadoras de explosivos.

Tabla 1.2.
Participación de EXPLOCEN C.A. en el Mercado Ecuatoriano
Valores expresados en porcentajes (%)

Productos	Periodo				
	2006	2007	2008	2009	2010*
Nitrato de Amonio	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dinamitas	90,61	74,96	86,66	75,44	65,67
Pentolitas	100,00	100,00	100,00	61,05	77,99
Emulsiones	100,00	100,00	100,00	96,65	8,64
Mecha de seguridad	86,66	84,82	91,14	80,47	76,46
Mecha rápida	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Cordones detonantes	70,76	83,77	88,39	84,73	78,43
ANFO	100,00	100,00	100,00	74,38	87,53
Fulminantes	89,67	79,38	69,89	58,31	58,99
Conectores	100,00	100,00	100,00	---	---
TOTALES	93,17	92,29	93,61	81,22	82,63

* Cifras provisionales

Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

EXPLOCEN C.A. ha logrado tener la mayor participación en el mercado de explosivos en el Ecuador. En el año 2006 la empresa registró una participación en el mercado del 93%, la cual ha ido disminuyendo paulatinamente hasta obtener en noviembre del 2010, el 82,63% del mercado nacional, esto se debe a la introducción agresiva de empresas importadoras de explosivos.

Dentro de la distribución por segmentos de mercado (Tabla 1.3.) la empresa ha logrado una participación muy significativa y fija en cuanto a la minería a cielo abierto la cual constituye el mercado de extracción de materia prima para el cemento, además incluye minería subterránea, en la explotación de oro.

Tabla 1.3.
Distribución por Segmento de Mercado

Cliente / Sector	Años		Consideraciones
	2009	2010	
Minería	54,3%	43,1%	- Minería subterránea (Puntos de ventas de Ponce Enrique y Portovelo) - Minería a cielo abierto (Cementerías y agregados)
Obra Civil	15,7%	5,7%	Finalización de construcción de accesos de los proyectos hidroeléctricos: - Sopladora - Toachi-Pilatón - Coca Codo Sinclair
Distribuidores y Mayoristas	15,1%	11,4%	Abastecimiento para minería a subterránea, a cielo abierto y trabajos puntuales de obra civil
Exploración sísmica	13,8%	37,7%	Proyectos sísmicos del Litoral y Oriente
Instituciones Públicas	1,1%	1,6%	Pedidos correspondientes para instrucción militar y policial
Varios	0,0%	0,5%	Diferentes clientes Productos no determinados y activos
TOTAL	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	

Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. Reseña Histórica

Con el fin de cubrir la demanda de los uniformes de las Fuerzas Armadas, en 1950 se crea el taller de confección de prendas militares. En 1973 este taller se transforma en una dependencia de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE), la cual se crea mediante Ley Especial expedida el 19 de octubre de ese mismo año, como una institución derecho público, con personería jurídica, fondos y patrimonio propios, para el cumplimiento de objetivos.

Se trató de la creación de una empresa Pública con fines empresariales, lo que obligó a sus directivos, administradores y creadores a desarrollar planes innovadores para lograr una reciprocidad entre el derecho público, rígida y excesivamente formal, ajustable a DINE por su naturaleza jurídica y las regulaciones del derecho privado, adaptables y discrecionales, con las que se dedican los negocios privados de las compañías que debía constituir o a las alianzas que debería obtener, para cumplir con los planes y objetivos institucionales de una manera eficiente y efectiva.

La Dirección de Industrias del Ejército tiene como objetivo fundamental participar directamente con empresas del sector privado, nacional e internacional. Para ello es necesario implementar proyectos industriales y productivos, que a través de la conformación de empresas propias o con la participación de inversionistas privados, logra una participación activa en el mercado, además siendo un sustento para las Fuerzas Armadas.

Siendo esta, la finalidad principal que tiene DINE, se inscribió en los siguientes ámbitos:

- Autoabastecimiento de la Fuerzas Armadas, mediante la confección y fabricación de uniformes, vestuario, calzados, vituallas, equipos, municiones, armas, explosivos y accesorios.
- Siderurgia, con la fundición y laminación de varillas de hierro para la construcción, en especial.
- Automotriz, en el ensamblaje de vehículos utilitarios y de trabajo, para venta interna y para exportación.

- Explosivos industriales, para obras civiles y de infraestructura, minería y prospección sísmica petrolera.
- Acuicultura, en la producción de camarones para la exportación.
- Agroindustrial, para el cultivo de banano y productos no tradicionales de exportación.
- Turismo, en el sector de la hotelería.
- Minería, en proyectos de exploración y explotación polimetálicas.

Dentro del ámbito de explosivos, DINE el 27 de abril de 1977 decide crear EXPLOCEN Compañía de Economía Mixta, siendo la finalidad de esta fabricar explosivos comerciales y accesorios de voladura, siendo en esa época la única empresa ecuatoriana dentro de la región con esos fines.

En 1982, DINE busca un convenio con la empresa brasileña BRITANITE tendientes a obtener la provisión de una planta productora de dinamita, cordón detonante y cargas especiales. Luego de un acuerdo empresarial, en 1985 se inician la construcción de la planta en los terrenos de la hacienda “La Compañía”, adquirida el 21 de julio de 1982, por un remate público al Colegio Nacional Ramón Barba Naranjo de la provincia de Cotopaxi; ubicada en el área rural del Cantón Latacunga en un 80% de su extensión y del Cantón Saquisilí en un 20% de su extensión.

En 1987, la Dirección de Industrias del Ejército se asocia con AUSTIN POWDER CO una empresa norteamericana con muchos años de existencia desde 1833, que a nivel internacional es reconocida por su desarrollo, producción y

comercialización de explosivos. Esta alianza solución problemas de financiamiento y ayudó a EXPLOCEN tener una asesoría constante y oportuna en los procesos de producción y en los avances tecnológicos.

La planta Industrial de EXPLOCEN C.A., se inauguró el 17 de marzo de 1988 por el señor Ing. León Febres Cordero, Presidente de la República del Ecuador; en ella se realizan las actividades de producción, almacenaje, administración y campo de prueba.

En 1994, EXPLOCEN Compañía de Economía Mixta se transforma en una Compañía anónima con un porcentaje de participación de 60% de DINE y el 40% de Austin Powder International Inc.

En el año 2000, la Dirección de Industrias del Ejército, da un paso determinante para dimensionar su actividad institucional, mediante un modelo de conglomerado empresarial, en la conformación de la compañía HOLDINGDINE S.A. Corporación Industrial y Comercial, que planifica, lidera, norma y evalúa corporativamente la gestión de las empresas en las que es accionista, armonizando monolíticamente las diferencias que se venían advirtiendo originalmente, por la coexistencia de figuras empresariales disímiles, en su estructura jurídica.

Según Artículo 429 de la Ley de Compañías, establece que la existencia de los Grupos Empresariales, bajo la conducción de una Organización Superior (Matriz), que tiene por objeto la propiedad; adquisición y tenencia de acciones de las compañías (subsidiarias), con la finalidad de vincularlas e integrarlas jurídicamente, ejercer su control y administración superior como un centro de decisiones, con facultades para regular su gestión gerencial, financiera, crediticia, administrativa, y de resultados, en especial; por

efecto de lo cual se busca maximizar su rentabilidad, evitando duplicidad en la ejecución de tareas y minimizando la carga fiscal.

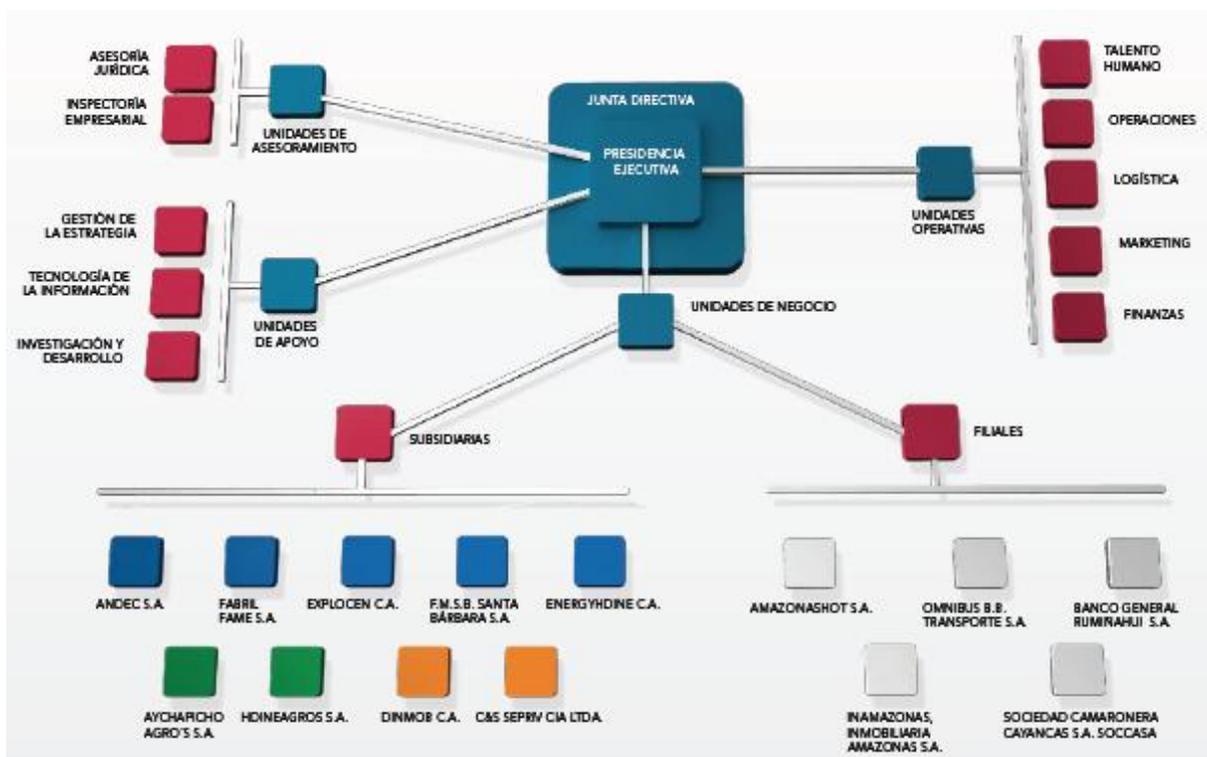
La compañía HOLDINGDINE S.A. se constituye como una sociedad anónima, cuyo único accionista es la Dirección de Industrias del Ejército, al amparo del artículo anteriormente mencionado.

La Corporación HOLDINGDINE S.A. para optimizar su gestión, productividad y competitividad, posee una estructura organizacional conformada por tres divisiones vinculadas a los sectores manufactura, agroindustrial y servicios.

En la Figura 1.1. se detalla la estructura organizacional de HOLDINGDINE S.A, donde se muestra la distribución de la empresa con sus respectivas subsidiarias y filiales.

Figura 1.1.

Estructura Organizacional de HOLDINGDINE S.A.



Fuente: Memoria Anual HOLDINGDINE S.A., 2008.

Dentro del sector manufacturero que conformó HOLDINGDINE se incluyó a EXPLOCEN C.A. que tiene como finalidad fabricar, importar, exportar, almacenar, comercializar y distribuir explosivos industriales y accesorios de voladura, para el mercado hidrocarburífero, minero, obras civiles, exploración sísmica.

El 16 de Octubre de 2009 entra en vigencia la Ley Orgánica de Empresas Públicas y publicada en el Registro Oficial No.(S) 48, establece en lo referente a las empresas militares, en la tercera Disposición Transitoria en donde se puntualiza lo siguiente:

Las empresas bajo la actual dependencia o control de las Fuerzas Armadas mantendrán su naturaleza jurídica inalterada y conservarán las mismas modalidades de organización, funcionamiento y administración hasta que se constituya el Comité de Industria de la Defensa Nacional, en un plazo no mayor a noventa días, contados a partir de la vigencia de esta Ley.

1.2.2. Base Legal

Mediante escritura pública celebrada ante el Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito Doctor Jaime Nolvos Maldonado, el 27 de abril de 1977, según resolución número 6491 del señor Superintendente de Compañías se constituyó la empresa EXPLOCEN Compañía de Economía Mixta. En este protocolo comparecieron el señor Coronel de Estado Mayor Emilio Suárez director ejecutivo de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE) creada por Decreto Supremo número 1207 del 19 de octubre de 1973 con personería jurídica, autónoma, patrimonio y fondos propios; y, el señor Doctor Manuel Córdova Galarza en

calidad de mandatario de P.V. International Corporation empresa extranjera constituida y domiciliada según las leyes de Cayman Islands para que invirtiera en el Ecuador según resolución del señor Subsecretario del Comercio del Ministerio de Industrias, Comercio e Integración del Ecuador expedida el 20 de diciembre de 1976 bajo número 650.

El domicilio principal registrado de la compañía es en la ciudad de Quito pero podrá funcionar fuera del domicilio Social. La finalidad principal de la constitución la compañía fue “la de instalación y administración de una industria de fabricación de explosivos, sus derivados y componentes y la comercialización de su producción tanto en el país como en el exterior”.

En cuanto al capital y las reservas, la compañía fue constituida con un capital social de 750.000 sucres, divididos en 75 acciones nominativas ordinarias de 10.000 sucres cada una. Las acciones fueron clasificadas en acciones de clase “A” y clase “B”; las primeras al sector público y las otras al sector privado. El capital social ha sido suscrito y pagado como lo detalla la Tabla 1.4.

Tabla 1.4.
Capital Suscrito y Pagado de EXOLCEN C.A.

Accionistas	Cap. Suscrito (en Sucres S/.)	Cap. Pagado (en Sucres S/.)	Saldo	% de Participación
DINE	525.000,00	131.250,00	393.750,00	70%
PV International Corporation	225.000,00	56.250,00	168.750,00	30%
TOTAL	750.000,00	187.500,00	562.500,00	100%

Fuente: Escritura Públicas de EXPLOCEN C.A., abril 1977.

En la Notaria Segunda del Cantón de Quito, el 01 de octubre de 1994, ante la notaria doctora Ximena Moreno de Solines se realizó la transformación de la Empresa EXPLOCEN de Compañía de Economía Mixta a Compañía Anónima.

Mediante escritura pública celebrada el 14 de julio de 1993 la compañía fijo un capital pagado de 1.300.000.000 de sucres, que se detalla en la Tabla 1.5.

Tabla 1.5.
Capital Pagado en la Transformación de la Compañía

Accionistas	Cap. Pagado (en Sucres S/.)	Acc./votos	% de Participación
DINE	780.000.000,00	156.000	60%
Austin International CO	520.000.000,00	104.000	40%
TOTAL	1.300.000.000,00	260.000	100%

Fuente: Escritura Pública de EXPLOCEN C.A., julio 1993.

En la escritura pública celebrada el 14 de noviembre de 1997 ante el Notario Segundo del Cantón Quito, inscrita en el Registro Mercantil el 30 de diciembre de 1997, la compañía estableció un capital suscrito de 9.300.000.000,00 sucres y fijó su capital autorizado de 18.000.000.000,00 sucres.

El 25 de agosto de 2000, ante el Doctor Rubén Darío Espinosa Idrobo Notario Undécimo de Quito, compareció la celebración del instrumento público de conversión de Sucres a Dólares del capital suscrito de la compañía EXPLOCEN C.A. como se detalla en la Tabla 1.6.

Tabla 1.6.
Capital Suscrito en Dólares

Accionistas	Cap. Suscrito (en Dólares USD)	Valor de las Acciones	% de Participación
--------------------	---	----------------------------------	---------------------------

DINE	223.200,00	0.40	60%
Austin International CO	148.800,00	0.40	40%
TOTAL	372.000,00		100%

Fuente: Escritura Pública de EXPLOCEN C.A., agosto2000.

A continuación en la Tabla 1.7. se enlista la información general del la compañía EXPLOCEN C.A.

Tabla 1.7.
Información General de EXPLOCEN C.A.

Expediente:	7172	RUC:	1790326136001	Fecha de Constitución:	11/07/1977
Plazo Social:	08/02/2025	Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad:	ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:	
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	RUMINAHUI	Ciudad:	SANGOLQUÍ
Calle:	AV. GENERAL RUMIÑAHUI	Número:	3976	Intersección:	(Junto a la ESPE)
Piso:		Edificio:		Barrio:	
Teléfono:	2080-877 /208	Fax:	236-824		
Capital Suscrito:	1,400,000.00	Capital Autorizado:	0.00	Valor x Acción:	100.00
CIU:	D2429.9.05	Objeto Social:	Fabricación, importación, exportación, almacenamiento, comercialización y distribución de explosivos industriales sus derivados y componentes.		

Fuente: Superintendencia de Compañías, noviembre 2010.

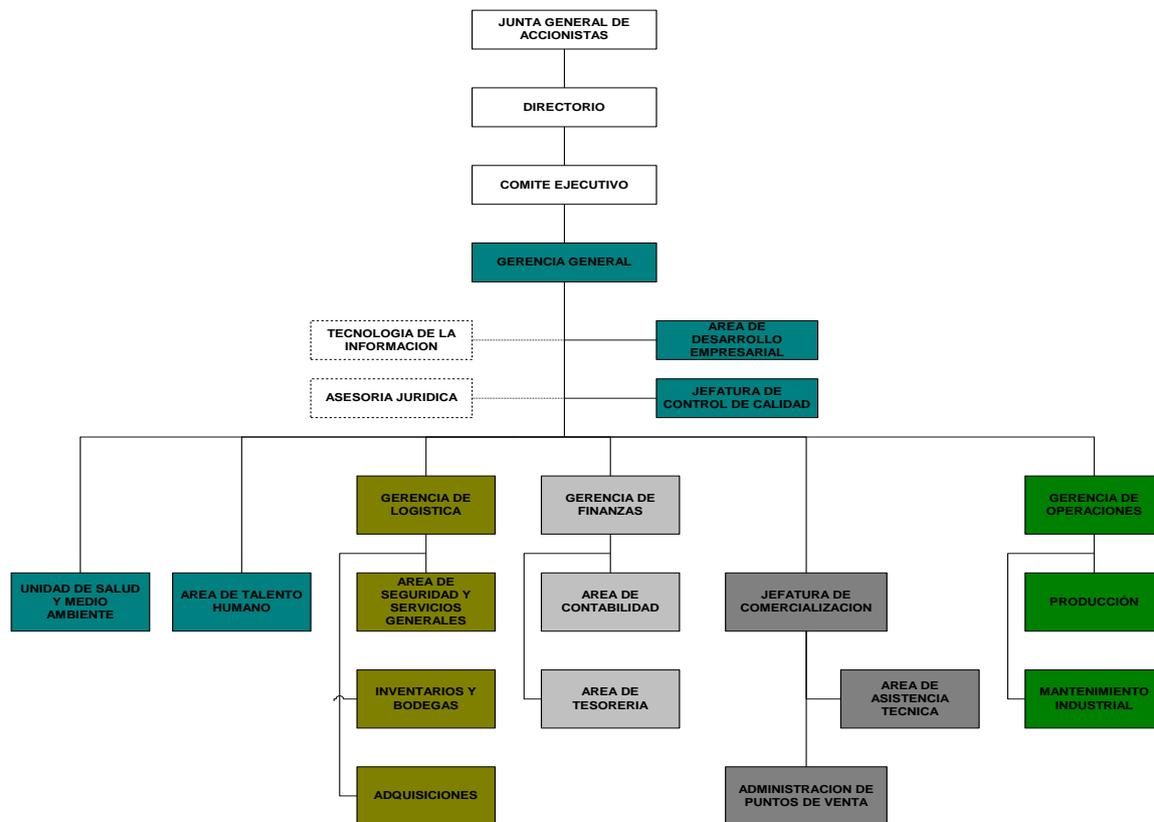
1.2.3. Organigramas

“Un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado.” (Boland L., Carro, F., Stancatti M., Gismano Y. & Banchier L., 2010).

1.2.3.1. Organigrama Estructural

EXPLOCEN C.A. ha planteado la siguiente estructura organizacional detallada en la Figura 1.2.

Figura 1.2.
Organigrama Estructural



Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Dentro de la estructura, cada puesto tiene una función determinada para poder alcanzar los objetivos establecidos por la compañía. A continuación se describe los principales puestos con sus respectivas responsabilidades. En la Tabla 1.8., se detalla cada puesto con su respectivo propósito.

Tabla 1.8.
Puestos del personal de EXPLOCEN C.A.

Puesto	Área	Propósito
<i>Gerente General de EXPLOCEN C.A.</i>	Gerencia General	Liderar, planificar y establecer el plan estratégico y operativo de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los accionistas y precautelar sus intereses.
<i>Especialista en desarrollo empresarial</i>	Desarrollo empresarial	Planificar, dirigir y controlar el desempeño del sistema de gestión integrado, normatividad y herramientas de control de gestión a fin de contribuir en el cumplimiento de objetivos y directrices establecidas para la gestión empresarial.
<i>Jefe de Control de Calidad</i>	Control de Calidad	Planificar, dirigir y controlar labores de investigación y control de calidad a fin de mejorar continuamente el producto y los procesos de producción.
<i>Especialista en seguridad salud ocupacional y ambiente</i>	Seguridad, salud ocupacional y ambiente	Planificar, dirigir y controlar el desarrollo de los planes de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y relaciones con la comunidad, de la empresa a fin de cumplir con las exigencias legales, comunitarias y ambientales.
<i>Especialista en talento humano</i>	Talento Humano	Coordinar, ejecutar y supervisar las actividades de los procesos en la gestión del talento humano a fin de garantizar el bienestar del personal, el cumplimiento de las obligaciones laborales y los objetivos organizacionales.
<i>Gerente de Logística</i>	Logística	Planificar, dirigir y definir la logística integral de la empresa a fin de asegurar el funcionamiento de la cadena de distribución de la empresa.
<i>Gerente financiero</i>	Financiero	Planificar, dirigir y definir políticas y procesos financieros y de control interno a fin de proporcionar información a la gerencia para una oportuna toma de decisiones.
<i>Jefe de comercialización</i>	Comercialización	Planificar, dirigir y controlar el proceso de ventas y servicio post venta para garantizar el cumplimiento de metas comerciales y la satisfacción del cliente.
<i>Gerente de operaciones</i>	Operaciones	Planificar, dirigir y controlar los procesos productivos de la empresa para garantizar el cumplimiento de metas.

Fuente: Manual de Funciones de EXPLOCEN C.A.

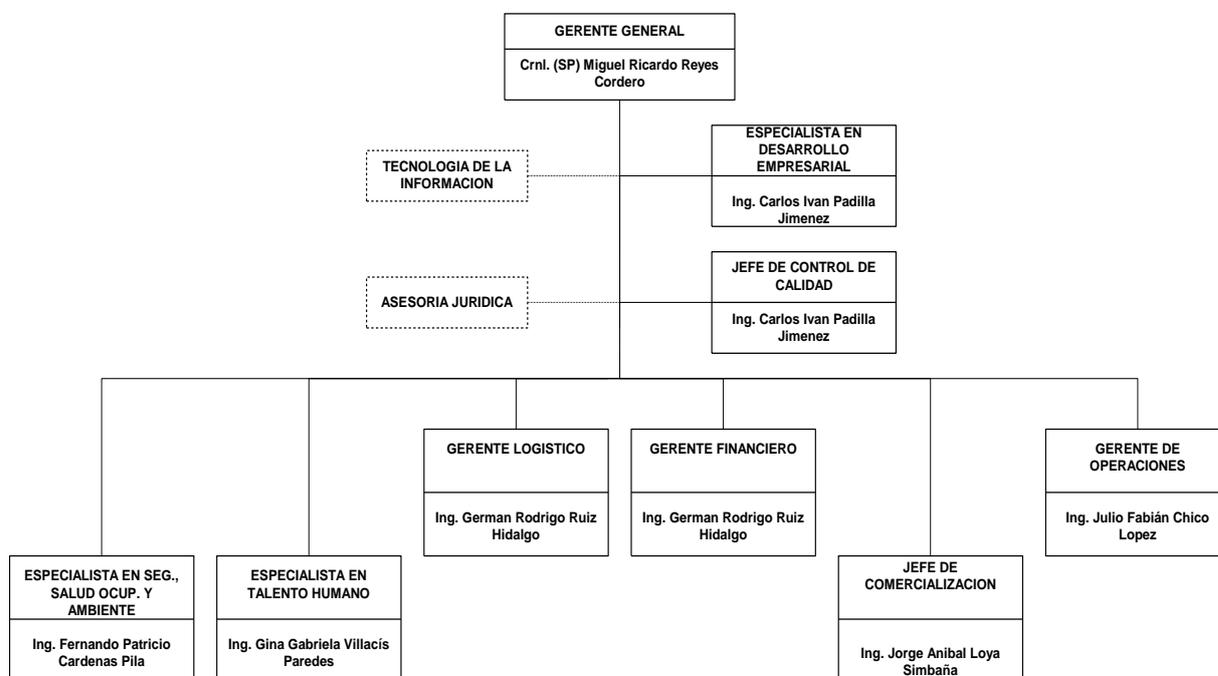
Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

1.2.3.2. Organigrama Personal

El organigrama personal de la compañía incluye los nombres de las personas encargadas de los puestos estructurados por EXPLOCEN C.A.

En la Figura 1.3. muestra la estructura principal de la compañía con el nombre de las personas designadas.

Figura 1.3.
Organigrama Estructural



Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

EXPLOCEN C.A. tiene 83 colaboradores que trabajan por cumplir los objetivos de la compañía. En la Tabla 1.9. muestra el número de personal por área.

Tabla 1.9.
Número de empleados por áreas

Área	N° de personas
Gerencia	2
Desarrollo Empresarial	1
Control de Calidad	2
Seguridad, salud ocupacional y ambiente	2
Talento Humano	1
Logística	19
Financiera	4
Comercialización	8
Operaciones	44
TOTAL	83

Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

1.2.4. Productos y Servicios que ofrece la empresa

EXPLOCEN C.A. es una empresa ecuatoriana, con una experiencia de 34 años, muy desarrollada quienes con la asociación con la empresa norteamericana Austin Powder Inc. han formado una compañía exitosa.

La finalidad de la compañía es producir y comercializar explosivos y accesorios con el complemento de la asesoría a sus clientes de tal forma se brinde calidad en los productos y servicios que posee la empresa.

Dentro de la gama de productos y servicios que ofrece EXPLOCEN C.A., se encuentran dinamitas, emulsiones, pentolitas, agentes para Voladuras y accesorios, complementados con los servicios de asistencia técnica, control de calidad, entre otros, que se detallan en el Tabla N° 1.10.

Tabla 1.10.
Productos y Servicios que ofrece EXPLOCEN C.A.

Explosivos que Fabrica	
Producto	Nombre comercial
Dinamitas	Explogel I, Explogel III y Explogen AMÓN
	Explogel de contorno
	Rompedores Cónicos
Emulsiones	Emulsen 720 y Emulsen 910
	Anemul
	Emulgrel 3000
Accesorios de Voladura que fabrican	
Producto	Nombre comercial
Cordón Detonante	Cordón detonante de 5 gr y 10 gr.
Mecha	De Seguridad (lenta)
Anfo	Normal y aluminizado
Accesorios de Voladura que importa	
Producto	Nombre comercial
Mecha	Rápida
Cordones	De superficie
	De mecha rápida
Fulminantes no eléctricos	Ordinarios y de retardo
Fulminantes eléctricos	Instantáneos, de retardo y sísmicos
Accesorios y equipos	Pinzas, selladoras, punzones, inflamadores, galvanómetros y explosores
Servicios	
Asistencia técnica	Diseño de voladuras
	Monitoreo de ruido y vibraciones
	Utilización y empleo del producto
Complementarios	Administración de polvorines
	Capacitación, distribución y logística

Fuente: Informe Anual de Gestión de EXPLOCEN C.A, diciembre 2008.

A continuación se especifica las características de los 3 principales productos que concentran el 65% de las ventas, que son: dinamitas, pentolitas y fulminantes.

**Tabla 1.11.
Dinamitas**

Nombre Comercial	Descripción	Usos	Características técnicas					
			Densidad (g/cm ³)	Volumen de Gases (l/kg)	Calor de Explosión (kcal/kg)	Potencial (kJ/kg)	Ensanchamiento de Trauzl (cm ³ /10g)	Poder rompedor, Método HESS (mm)
EXPLOGEL I	Dinamita semigelatinosa sensible al fulminante No. 8, con alto poder rompedor y mediana resistencia al agua que varía de 1 a 5 horas, dependiendo del diámetro del cartucho.	Trabajos como carga de fondo y de columna, tanto en minería subterránea como a cielo abierto y obras civiles. Como cebo puede iniciar emulsiones y ANFO.	1,26	857	992	4.151	370	17,50
EXPLOGEL III	Dinamita pulverulenta sensible a fulminante No. 8, con alto empuje y buen poder rompedor, aunque con resistencia al agua limitada.	Trabajos como carga de fondo y de columna, en barrenos sin agua, tanto en minería subterránea como a cielo abierto, obras civiles y otras aplicaciones.	1,08	922	1.013	4.238	420	17,50
EXPLOGEL III DE CONTORNO	Dinamita pulverulenta sensible al fulminante No. 8, de baja velocidad de detonación, la cual es envasada en tubos plásticos, acoplables entre sí mediante un centrador, para formar una columna continua.	En voladuras controladas, a fin de evitar el rompimiento de la roca fuera de los límites. Pre corte y recorte en excavaciones subterráneas de obras civiles. Como túneles y casas de máquinas. En canteras para los taludes del borde de liquidación.	1,08	922	1.013	4.238	420	17,50
EXPLOGEL AMON	Dinamita gelatinosa sensible al fulminante No. 8, posee buen poder rompedor, alta velocidad de detonación y buena resistencia al agua.	Trabajos como carga de fondo y de columna, en barrenos con agua, tanto en minería subterránea como a cielo abierto y obra civil. Como cebo puede iniciar emulsiones y ANFO. Los resultados de avance y fragmentación son excelentes.	1,21	831	1.143	4.781	400	22,00

Fuente: Catálogo de productos de EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Tabla 1.12.
Pentolitas

Nombre Comercial	Descripción	Usos	Características técnicas						
			Densidad (g/cm ³)	Volumen de Gases (l/kg)	Calor de Explosión (kcal/kg)	Potencial (kJ/kg)	Velocidad de detonación (m/s)	Presión de detonación (kbar)	Ensanchamiento de Trauzl (cm ³ /10g)
INICIADORES A.P.D.	Cilindros de Pentolita, (mezcla de PENT y TNT); sensible al fulminante No. 8, son de alta densidad, velocidad y presión de detonación. Catalogados como APD – Alto Poder de Detonación. Llamados también como "primer", "cebo" o "Cast Booster".	Se utilizan como cebos en minería, explotación de canteras, obras civiles y otros, para iniciar explosivos y agentes de voladura en barrenos.							
ROMPEDORES CÓNICOS	Cuerpos cónicos, llenos de pentolita, mezcla de PENT y TNT, sensibles al fulminante No. 8.	Los rompedores cónicos APD por su diseño geométrico poseen un efecto direccional desde la cima hasta la base del cono lo cual permite ser usado en voladuras secundarias.	1,60	777	1.300	5.443	7.418	220	400
PENTOLITA SÍSMICA	Explosivo de alto poder de detonación (APD), debido a su alta densidad, velocidad y presión de detonación.	Trabajos de exploración geofísica, prospección sísmica de gas y petróleo.							

Fuente: Catálogo de productos de EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Tabla 1.13.
Fulminantes - No Eléctricos

Nombre Comercial	Descripción	Usos	Características Técnicas				
			Longitud de manguera (m)	Unid.	Peso Neto (kg)	Peso Bruto (kg)	Dimensiones Exteriores (cm)
<i>Fulminantes no eléctricos de retardo</i>	Fulminantes constituidos por una cápsula de aluminio, con una manguera, una etiqueta, y un conector plástico.	Controla la salida y el intervalo de tiempo entre perforaciones y entre filas de perforaciones, el intervalo del tiempo depende de la serie de Periodo corto (MS) o Periodo largo (LP)	--	--	--	--	--
<i>Fulminantes no eléctricos con retardo en el fondo y superficie</i>	Tienen dos detonadores uno a cada extremo, el primero proporciona el tiempo en el fondo y el otro el tiempo en superficie.	Se utiliza en el sistema no eléctrico de iniciación, como línea descendente y de superficie (sin cordón detonante), lo que le da la característica de un sistema silencioso para iniciar las voladuras. Se lo utiliza conjuntamente con un conjunto denominado línea troncal silenciosa de retardo.	10	Pza	4,4	4,9	56,0 x 30,5 x 18,0
			15	Pza	4,6	5,1	56,0 x 30,5 x 18,0
			18	Pza	11,4	19,5	66,5 x 33,5 x 33,0
<i>Línea troncal silenciosa de retardo</i>	---	Sustituye el uso de cordón detonante de las líneas troncales, permitiendo ejecutar voladuras silenciosas. La manguera es de color amarillo con una resistencia la tracción de 16 a 18kg.	3,2	Pzas	5	6	56,0 x 30,5 x 18,0
			4	Pzas	4,5	5,5	56,0 x 30,5 x 18,0
			4,8	Pzas	5	6	56,0 x 30,5 x 18,0

Fuente: Catálogo de productos de EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Tabla 1.14.
Fulminantes - Eléctricos

Nombre Comercial	Descripción	Características Técnicas					Características Eléctricas				
		Resis. a la presión Hidrostática (kg/cm ²)	Fuerza	Insensibilidad al impacto	Volumen de Traulz (cm ³)	Resistencia del cable (ohm/m)	Resis. del filamento (ohm)	Energía máx. Inicial (msw/ohm)	Corriente máx. de no detonación (A)	Corriente mín. de detonación (A)	Colores del Cable
<i>Fulminantes eléctricos instantáneos</i>	Fulminantes de sensibilidad estándar (A.N.) o normal tienen una longitud de cable de 3m, 4m o 6m.	2,1	10	2 kg a 90 cm	22	0,057	1,5	1,5	0,25 (5 min)	0,25	Azul - Rojo
<i>Fulminantes eléctricos de retardo</i>	Tienen longitudes de cable de 4m y 6 m. De acuerdo a las características eléctricas estos fulminantes corresponden a sensibilidad normal o A.N. (amperaje normal).	--	--	--	--	--	1,5	1,5	0,25 (5 min)	0,25	Azul - Rojo
<i>Fulminantes eléctricos sismográficos</i>	Están formados por una cápsula de aluminio que en su interior contiene un explosivo que se encuentra en contacto con la gota eléctrica. Capaz de convertir un impulso eléctrico en una detonación.	6,8	10	--	28	0,055	--	--	--	--	--

Fuente: Catálogo de productos de EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Entre los servicios que brinda la empresa están los siguientes:

- **Asistencia Técnica**

A través de un grupo de ingenieros y técnicos capacitados y con experiencia, se brinda un soporte profesional y asesoría en técnicas de aplicación para la utilización de los explosivos en todo tipo de voladuras.

- **Control de Calidad de Explosivos**

En el área de control de calidad de la empresa, disponen tanto de personal como de laboratorios, equipo e instalaciones, para el análisis y estudios del control de explosivos.

- **Dstrucción de explosivos**

En caso de explosivos que no cumplan con las especificaciones técnicas o de seguridad, la empresa cuenta con el personal e instalaciones necesarias para la destrucción de toda clase de explosivos, mediante procedimientos de seguridad ya establecidos.

- **Monitoreo de vibraciones y ruido**

Mediante sismógrafos especializados y normalizados internacionalmente, la empresa dispone un servicio de control de vibraciones y ruido generado por voladuras. Esta asistencia evita que existan daños a estructuras industriales o ambientales.

1.2.5. Filosofía Empresarial

La planificación estratégica de EXPLOCEN C.A. se realizó por primera vez en 1995, la que detalla la filosofía empresarial. Ésta despliega la misión, visión, objetivos empresariales y valores y principios de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con un Plan Operativo (POA) el cual se ajusta mediante el FORECAST (3+9, 6+6, 9+3).

Desde Principios del año 2006, se inició la aplicación del Balance Score Card que establece objetivos, metas y perspectivas. Es revisado conjuntamente con los planes operativos de la empresa.

1.2.5.1. Misión

“Fabricar y comercializar explosivos y accesorios de calidad con servicio de excelencia para satisfacer la demanda del mercado nacional y la demanda internacional con la finalidad de responder expectativas de sus accionistas y contribuir a la seguridad y al desarrollo del País.

Confiabilidad y credibilidad, por la calidad de los productos y servicios que ofrecen en los sectores que atiende, por la seguridad, estabilidad y bienestar que brinda todos sus miembros. Disponiendo de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con la compañía.”

1.2.5.2. Visión

“Líder nacional en la fabricación, comercialización de explosivos, accesorios de calidad y servicio de voladuras; competitivas a nivel internacional para satisfacer expectativas del mercado y accionistas.”

1.2.5.3. Objetivos Empresariales

La empresa EXPLOCEN C.A. tiene como objetivos empresariales los siguientes:

- Crecimiento Armónico y Sostenido.
- Mantenimiento Tecnológico.
- Calidad en Producción y Atención.
- Asistencia Técnica oportuna y eficaz
- Generación de empleo, para participar activamente en el desarrollo del país.

1.2.5.4. Política Integrada

EXLOCEN C.A. garantiza la satisfacción de sus clientes, comunidad, colaboradores y accionistas, mediante:

- El desarrollo permanente de talento humano y asistencia técnica oportuna, el mejoramiento continuo de sus procesos para la fabricación y comercialización de explosivos y accesorios seguros y de calidad, manteniendo la competitividad y rentabilidad.
- La protección del medio ambiente: minimizando, eliminando o controlando el impacto ambiental de sus procesos para prevenir la contaminación hasta donde sea factible.

- La mejora de la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores proporcionando un adecuado ambiente de trabajo, para prevenir los riesgos y accidentes laborales.

Lo anterior cumpliendo con los requisitos legales nacionales vigentes aplicables al negocio en calidad, seguridad ocupacional y ambiente, incluyendo aquellos adoptados por la propia empresa.

“CALIDAD – SEGURIDAD – RESPETO AL MEDIO AMBIENTE”

1.2.5.5. Valores y Principios Corporativos

Los valores y principios corporativos que posee la empresa frente a sus clientes son:

- Enfoque hacia el cliente
- Compromiso y lealtad institucional
- Honestidad e integridad
- Ética profesional
- Iniciativa y creatividad
- Trabajo en Equipo

1.2.6. Definición del Problema

Los mercados actuales de explosivos, están dirigidos a la minería en general; en la construcción para grandes obras civiles, la industria hidrocarburífera y exploración

sísmica. EXPLOCEN C.A. en el año 2008 y 2009 obtuvo 2.419.332,64 USD y 2.192.341,58 USD en utilidades netas respectivamente. Competidores internacionales, y ciertas empresas pequeñas que fabrican explosivos caseros han generado una competencia agresiva por lo que en el último año el crecimiento de las utilidades fue tan solo del 6%.

En los últimos años, 2008 y 2009, la rotación del inventario ha disminuido del 5,46 al 3,35 lo que ha repercutido en un aumento del plazo promedio del inventario de 66 a 107 días, lo que ha afectado en la rentabilidad de la Compañía. En cuanto a las cuentas por cobrar la rotación se incremento del 1,24 al 1,26, siendo el plazo promedio de cobro de 289 días en el 2008 y 285 días en el 2009.

Los insumos de la empresa son importados ya que no existen proveedores nacionales que ofrezcan las materias primas para los explosivos. Es por eso que los costos de las materias primas son altos por los trámites legales de importación que se tienen que realizar ya que son materiales peligrosos.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en que se logran identificar elementos internos como las fuerzas y debilidades y elementos externos como los riesgos (amenazas) y las oportunidades. Un análisis situacional permite identificar de forma sencilla, rápida y clara, qué posición ocupa la empresa y cómo es el contexto en que se ha venido desarrollando. (Sulser R. & Pedroza J., 2004)

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere a los factores que están fuera de la organización; ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con las cuales la empresa interactúa, para identificar las oportunidades o amenazas de la empresa. (Serna. H., 2000)

2.1.1. Macro-entorno

Consiste en fuerzas políticas, económicas, legales, socioculturales, tecnológicas y ambientales que afectan a sus ventas y utilidades.

2.1.1.1. Entorno Político

El 13 de abril de 2005, después de que el presidente Lucio Gutiérrez decidió la destitución de la Corte Suprema de Justicia y nombró una nueva, se iniciaron las protestas políticas y ciudadanas. Pero estas se incrementaron luego de anular los juicios que se seguían en contra del ex presidente Abdalá Bucarán, así como los del ex Jefe de Estado Gustavo Noboa y del ex vicepresidente Alberto Dahik. No obstante, con la convocatoria de

radio “La Luna” a una protesta ciudadana, llevo al derrocamiento del presidente Lucio Gutiérrez. El parlamento del Congreso Nacional seguidamente de lo sucedido, destituyó a Gutiérrez por abandono del cargo y posesionó al Dr. Alfredo Palacio como Presidente de la Republica.

En el año 2006, se realizaron las elecciones presidenciales, mediante dos vueltas electorales. El 15 de octubre se efectuó la primera vuelta, con lo cual únicamente calificaron dos candidatos Álvaro Noboa con el 26% de votos y Rafael Correa con 22% de votos. En la segunda vuelta, el 26 de noviembre, Rafael Correa ganó con el 56,67% de votos.

El 15 de enero de 2007, el Eco. Rafael Correa inicia sus funciones como Presidente de la Republica, que con su modelo político denominado “*revolución ciudadana*”, empieza con una serie de cambios en el país.

Uno de sus primeros decretos propuestos en su campaña política, es la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente. El 15 de abril del 2007, se realizó la Consulta Popular para establecer este nuevo organismo. Los resultados registrados en estas elecciones fueron del 81% a favor de la propuesta del Presidente. La Asamblea Nacional del la República del Ecuador ejerce el poder legislativo del gobierno que anteriormente lo realizaba el Congreso Nacional.

Seguidamente se convocó a elecciones para elegir los representantes nacionales y seccionales que conformarían la asamblea. Establecida esta en el cantón Montecristi – Manabí, los asambleístas elaboraron el proyecto de constitución, el cual fue sometido a un nuevo referéndum constitucional el 28 de septiembre de 2008, donde se aprobó la nueva Constitución Política del Ecuador.

Después de la aprobación de la nueva constitución, se inició un régimen de transición en las dignidades del país, incluyendo las de Presidente y Vicepresidente de la República del Ecuador. En las elecciones presidenciales del 2009, Rafael Correa logró el triunfo mayoritario de los votos, incluyendo asambleístas y autoridades seccionales en su mayoría del Movimiento País.

Con la nueva Constitución del 2008, daba a la nueva Asamblea Nacional un plazo para aprobar nuevas leyes, concluyendo la vigencia de la constitución anterior de 1998, la cual abordaba un contexto neoliberal; en la actualidad, se aplica un modelo de socialismo del siglo XXI. Este ideal se basa en la recuperación del control estatal de la economía, los recursos naturales y la autenticidad administrativa.

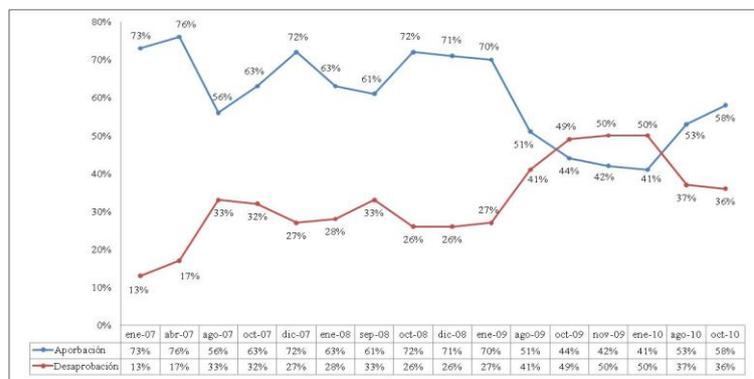
El actual Presidente de la República, con la nueva constitución, ha tomado acciones en cuanto a la inversión social en salud, educación y vivienda, recompra de la deuda externa, reformas en la participación petrolera, incautaciones, políticas ambientales, energéticas, de seguridad y defensa.

El 30 de septiembre de 2010, el país vivió una crisis política causada por la aprobación del proyecto de Ley de Servicio Público, la cual reducía beneficios económicos a policías y militares; por lo que, se inició una revuelta policial, donde estuvo en peligro la vida del presidente, afectando la estabilidad política del país.

La medición de la gestión del Presidente, esta dado por una serie de datos relacionados a encuestas periódicas realizadas por empresas especializadas, detalladas en la Figura 2.1.

Figura 2.1.**Aprobación de la gestión del Presidente de la República Ec. Rafael Correa**

Pregunta: ¿Usted aprueba o desaprueba la gestión realizada por el Presidente de la República Ec. Rafael Correa?



Fuente: CEDATOS Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Según los registros de la encuestadora CEDATOS, el valor del indicador más alto fue del 76% en abril del 2007, donde el presidente inició con la ejecución de las propuestas planteadas en la campaña política, en las elecciones del 2006. El porcentaje bajó al 51% en agosto del 2009, cuando se inició el nuevo gobierno constitucional. A lo largo del año 2010, la aprobación de la gestión del presidente bajó hasta el 41% en enero, pero por los acontecimientos ocurridos el septiembre del 2010, la aprobación en la gestión del presidente subió al 58%.

Los factores políticos analizados se reconocen como una AMENAZA para EXPLOCEN C.A. ya que, durante los últimos cinco años, se ha visto una inestabilidad política en el Ecuador, por las nuevas medidas que ha planteado el gobierno.

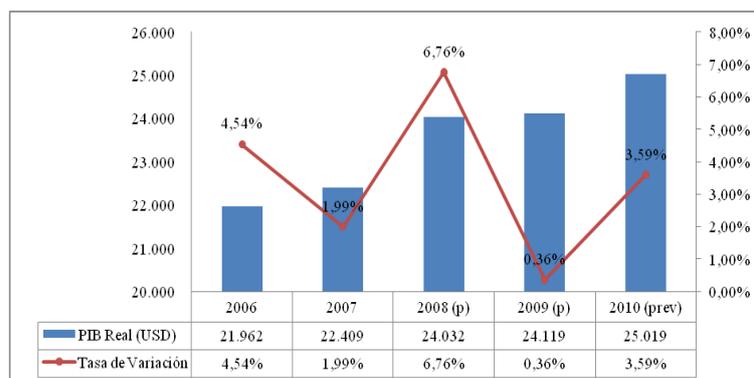
2.1.1.2. Entorno Económico

2.1.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta. El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.

Durante estos cinco años, se ha incrementado el PIB lo cual refleja que existe una producción que crece día a día, teniendo un gran impacto en el incremento del nivel de colocación de los productos. En la Figura 2.2. se detalla el PIB real expresado en millones de dólares de 2.000.

Figura 2.2.
Producto Interno Bruto Real (PIB)
Expresados en millones de dólares de 2.000



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

En el año 2007, se registró un PIB real de \$ 22.409 millones, que con respecto al año 2006 se presentó un incremento del 1,99%. A pesar de que en el 2008 se había obtenido un crecimiento significativo del 6,75%, la situación no fue favorable en el año

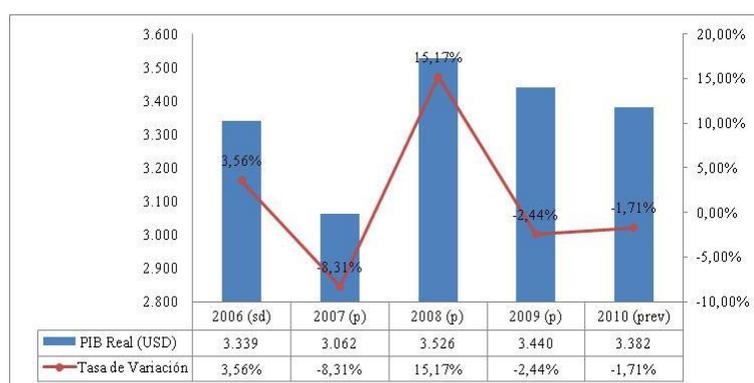
2009, donde el PIB se ve afectado en gran parte por la crisis internacional, obteniendo un crecimiento tan solo del 0,36%, con respecto al año anterior.

Según estimaciones del Banco Central del Ecuador, para el año 2010 se espera una tasa de crecimiento del 3,59%. No obstante, el crecimiento en el segundo trimestre del 2010 con relación al trimestre anterior ha sido de 1,87%.

A continuación se presenta el comportamiento del PIB en los sectores económicos que tienen relación con la actividad de la empresa EXPLOCEN.

En la Figura 2.3. se señala el PIB real en millones de dólares de 2.000, del sector de la Explotación de minas y canteras. Esta industria comprende la extracción de petróleo crudo y gas natural, fabricación de productos de la refinación de petróleo y otros productos mineros.

Figura 2.3.
Producto Interno Bruto Real (PIB)
Industria: Explotación de minas y canteras
Expresados en millones de dólares de 2.000



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

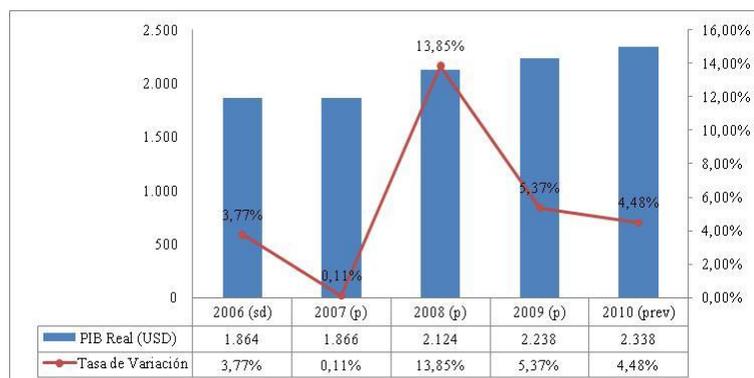
Esta industria, durante los cinco años analizados, se evidencia que en el 2008 el PIB real fue de \$ 3.526 millones. En el 2009, debido a la caída de los precios del petróleo,

el mandato minero expedido por la Asamblea Constituyente y la demora en el envío de la Ley Minera y su respectivo reglamento provocaron que este sector pasara del 15,17% de crecimiento en el 2008 a -2,44% en el 2009.

En el 2010, este sector ha mejorado con relación al año precedente con un PIB real de \$3.382 millones, pero su crecimiento estimado es del -1,71%.

Otro sector importante relacionada con la empresa EXPLOCEN, es la construcción y obras públicas, que en la Figura 2.4. se detalla el comportamiento del PIB de este sector.

Figura 2.4.
Producto Interno Bruto Real (PIB)
Industria: Construcción y Obra pública
Expresados en millones de dólares de 2.000



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

En cuanto al sector de la construcción y obras públicas, se registra un gran crecimiento del PIB en el año 2008 (13,85%), donde el gobierno inició las obras ofrecidas en las campañas electorales. No obstante, se prevé en el 2010, un crecimiento del 4,48%.

En general el PIB del país, ha ido incrementando la producción en el Ecuador. Sin embargo, haciendo referencia a los sectores que demandan productos de la empresa, la industria de explotación de minas y canteras representa una AMENAZA para la empresa

EXPLOCEN, ya que por los cambios legales en los últimos años, han contraído esta actividad.

En cuanto al sector de construcción y obra pública, para EXPLOCEN constituye una OPORTUNIDAD, ya que existe un crecimiento en la realización de proyectos viales, hidroeléctricos entre otros, los mismos que representan un mercado importante para la empresa.

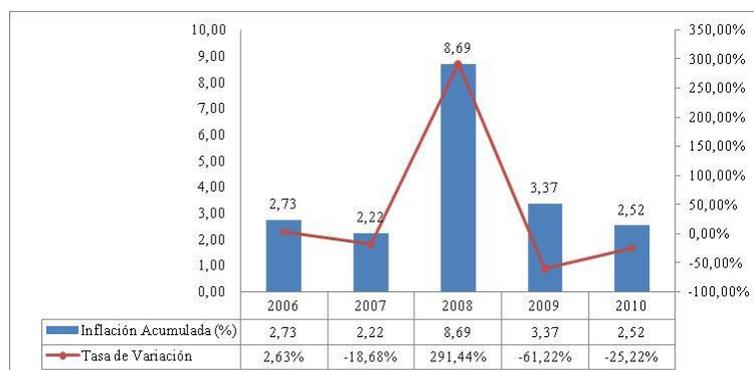
2.1.1.2.2. Inflación

La inflación, se considera como el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios, así como factores productivos de una economía en un determinado tiempo.

“La inflación 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 estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”(Banco Central del Ecuador, 2010)

En la Figura 2.5. se muestra la inflación acumulada en el periodo enero- octubre de los cinco últimos años.

Figura 2.5.
Inflación acumulada del periodo enero – octubre de cada año
Expresada en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

En relación a los años 2007 – 2008 el comportamiento de la inflación fue muy variable; entre las causas para que en el 2008 la inflación se dispare al 8,66% son la inversión pública, aumento de los precios de los alimentos y petróleo, incremento de las importaciones y cambios climáticos. El gobierno mediante decretos para el incremento de salarios, maneja una estrategia equivocada que incrementa el porcentaje de subempleo, tomando también en cuenta la eliminación de la tercerización.

La tasa de inflación acumulada de enero a octubre para el año 2010 fue de 2,56%, que comparada con la del año anterior (3,12%) se ha reducido.

En el 2010, el promedio de inflación de productos y materia prima importada está entre el 3% al 5%

Para EXPLOCEN C.A. este factor es una OPORTUNIDAD, ya que al tener un nivel de inflación controlada permite tener un mejor manejo en los costos de insumos y productos terminados que utilizan en los procesos de producción de explosivos.

2.1.1.2.3. Tasas de Interés

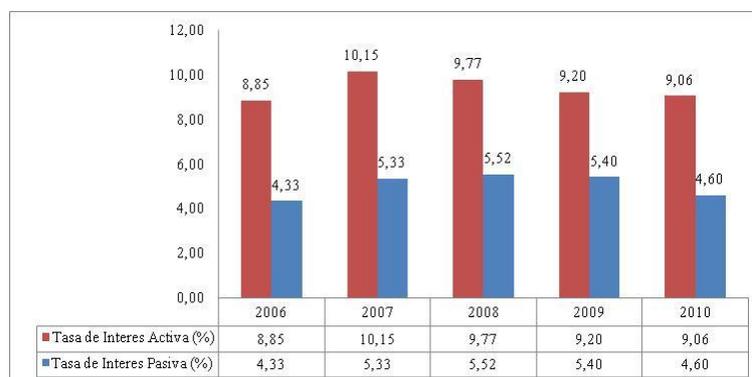
La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

“Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última, siempre es mayor porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.” (Banco Central del Ecuador, 2010)

Para el mes de noviembre del 2010 las tasas referenciales son: activa 8,94 %, pasiva 4,30 %. La tasa Productiva Corporativa referencial se ubica en 8,94%, Productivo Empresarial referencial 9,67%, Productivo PYMES referencial 11,32%, de Consumo referencial 15,89, Vivienda referencial 10,62% y Microcrédito minorista referencial 28,70%.

A continuación se presenta en la Figura 2.6. evolución de las tasas pasivas y activas referenciales en el periodo comprendido 2006 -2010.

Figura 2.6.
Tasas de Interés Referenciales – Tasa Pasiva y Activa
Expresada en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Con la aprobación de la Ley de Justicia Financiera en agosto del 2007, se produjo un cambio metodológico para el cálculo de las tasas de interés del sistema financiero.

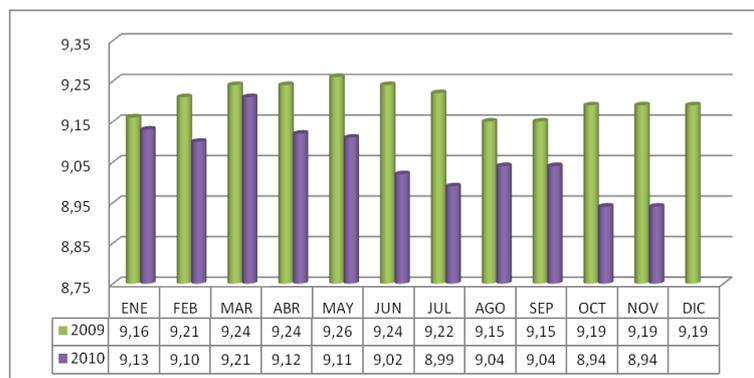
A diciembre del 2009 la tasa activa referencial promedio alcanzó el 9,20%, inferior a la registrada en diciembre del 2008, que fue del 9,77%. En cuanto a la tasa pasiva, registra una disminución a partir del año 2007 al pasar del 5,33% al 4,60% en el año 2010.

La nueva segmentación de tasas establecida en la Ley de Justicia Financiera determinó ocho segmentos de crédito para las tasas activas (comercial corporativo, comercial PYMES, vivienda, consumo, consumo minorista, microcrédito ampliado, microcrédito simple y microcrédito de subsistencia). Sin embargo, en julio de 2009 se implementó una reforma a través de la cual se creó la tasa de interés para el sector productivo empresarial y se eliminó la tasa de consumo minorista. A excepción de los segmentos de microcrédito de acumulación simple y de subsistencia, todos los segmentos registraron un leve incremento de los tipos de interés durante 2009.

El segmento Productivo Corporativo en el cual se ubicaría EXPLOCEN se refiere a “aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. (Banco Central del Ecuador, 2010).

En la Figura 2.7. se detalla la evolución de las tasas en el segmento Productivo Corporativo.

Figura 2.7.
Tasas de Interés Activa Efectiva – Segmento Productivo Corporativo
Expresada en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Las tasas de interés activas efectivas en el segmento Productivo Corporativo, se ha reducido en el año 2010 con respecto al año anterior. No obstante, las tasas de interés tienen una variación no muy significativa. En noviembre del 2009 la tasa en este segmento era del 9,19% y en el año actual la tasa descendió a 8,94%.

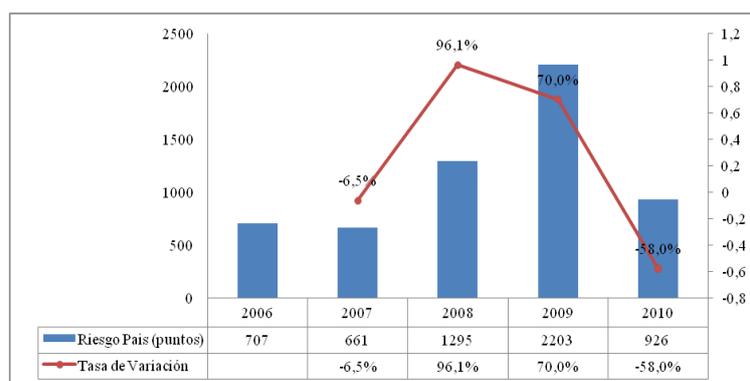
Las tasas de interés al estar estabilizadas y relativamente menores al año anterior, esta se considera una OPORTUNIDAD para la empresa, ya que con ello se puede acceder a financiamientos con intereses más bajos.

2.1.1.2.4. Riesgo País

El Banco Central del Ecuador define al riesgo país como un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

En la Figura 2.8. se detalla un promedio anual del Riesgo País – EMBI en el Ecuador.

Figura 2.8.
Riesgo País - EMBI Ecuador
Expresados en puntos



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

El nivel máximo del riesgo país en los últimos cinco años, se situó en 5.069 puntos el 22 de diciembre del 2008, esto se debe a la declaración de moratoria de los bonos Global 12, 15 y 30 por parte del presidente de la República. Según la Superintendencia de Bancos

del Ecuador el riesgo país, a noviembre de 2009 se situó en 822 puntos, ya que el gobierno realizó la recompra del 91% de la deuda comercial externa de Ecuador.

A pesar de todo el indicador durante el 2010 ha ido disminuyendo, pero aun así el riesgo país del Ecuador sigue siendo uno de los más altos de la región.

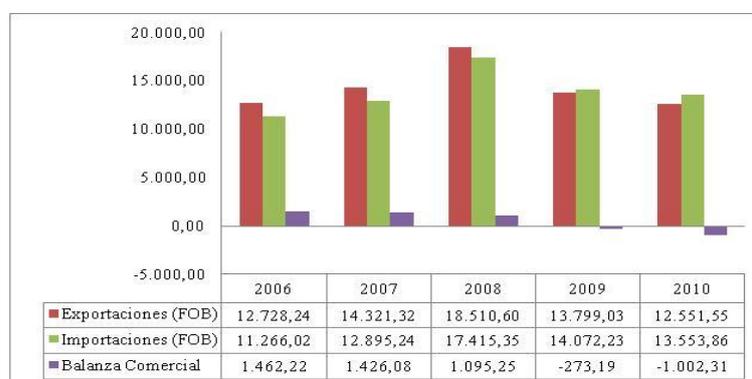
Considerando los puntos anteriores, el riesgo país es una AMENAZA, ya que la empresa no podrá acceder fácilmente a financiación externa.

2.1.1.2.5. Balanza Comercial

La Balanza Comercial es un registro de las importaciones y exportaciones que realiza un país dentro de un periodo determinado. Existen dos tipos de balanzas, la positiva y negativa. La balanza positiva, se da cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas; y, la balanza negativa, se da cuando el valor de las compras es mayor que las ventas. La balanza comercial también es considerada como la diferencia de los bienes que vende al exterior y compra para consumo interior, es decir, el total de las exportaciones menos el total de las importaciones.

A continuación en la Figura 2.9. se presenta la evolución de las importaciones, exportaciones y balanza comercial de los últimos cinco años.

Figura 2.9.
Balanza Comercial
Valores en FOB en millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Durante el periodo comprendido desde el 2007 al 2010, la balanza comercial ha tenido cambios significativos. Hasta el 2008 se registró una balanza positiva de \$ 1.095,25 millones, con un total de Exportaciones de \$ 18.510,60 millones e importaciones de \$ 17.415,35 millones.

Durante el 2009, la política comercial del país, no ha registrado mayores avances en negociaciones concretas. Ecuador en este contexto, aplicó dos estrategias puntuales de restricción de importaciones: salvaguardia de balanza de pagos y salvaguardia cambiaria. Ambas medidas fueron modificadas a lo largo del año en parte debido a la activa participación de la Cámara de Producción, minimizando los efectos negativos de las mismas en el aparato productivo ecuatoriano, sobre todo en lo relacionado a importaciones de materias primas, insumos y bienes de capital. Pero a pesar de ello, hubo un déficit de \$ 273,19 millones.

En enero-septiembre del 2010 se presenta un déficit de \$ 1.002,31 millones, debido al aumento de las compras de materias primas, ya que éstas tienen bajos aranceles y hasta en ciertos casos son libres de impuestos. En cambio, las exportaciones se concentraron en

el petróleo y el banano, que a pesar del aumento de ventas de estos productos no superaron a las importaciones.

El déficit de la balanza registrado en el último año, no favorece a la empresa EXPLOCEN, por lo que se considera una AMENAZA, debido a que la empresa tiene más importaciones de materia prima y las exportaciones son prácticamente nulas.

2.1.1.3. Entorno Socio – Cultural

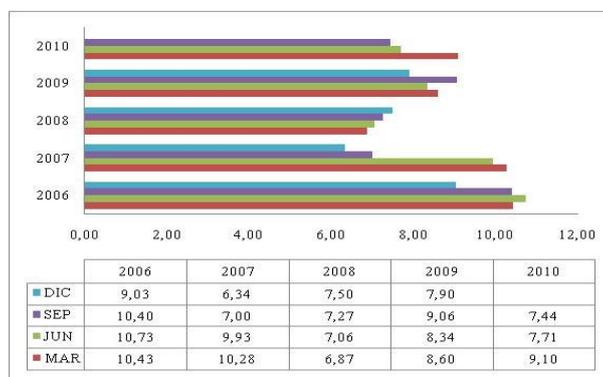
2.1.1.3.1. Desempleo y Subempleo

“La tasa de desempleo mide la proporción de personas que buscan trabajo sin encontrarlo con respecto al total de personas que forman la fuerza laboral. Por lo tanto, la tasa de desempleo puede definirse como la razón entre el número de personas desempleadas y la fuerza laboral.” (Larraín, Felipe & Sachs Jeffrey, 2002)

“El subempleo refleja la subutilización de la capacidad productiva de la población ocupada, incluyendo el que es causado por un sistema económico nacional o local deficiente. Se relaciona con una situación alternativa de empleo que la persona desea desempeñar y está disponible para hacerlo.” (International Labour Office, 1998)

La Figura 2.10. y 2.11. expresan la evolución del desempleo y subempleo registrado en los últimos cinco años.

Figura 2.10.
Desempleo Nacional Urbano
Expresados en porcentajes



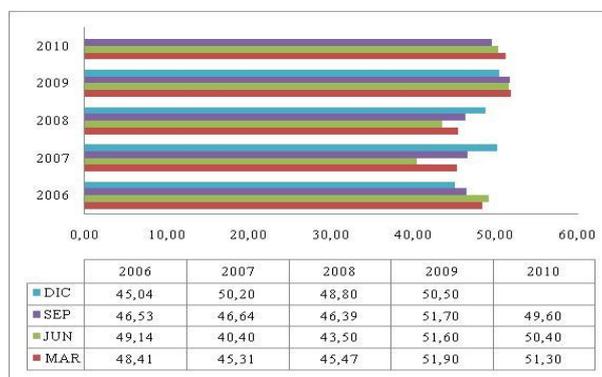
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Entre diciembre de 2007 y diciembre de 2009, la tasa de desempleo ha aumentado en 1,56 puntos porcentuales, pasando de 6,34% de la Población Económicamente Activa (PEA) a 7,9%. En el primer trimestre de 2008 y 2009 se evidencia un incremento notorio en el nivel de desempleo, explicado en parte por el incremento del salario básico unificado, una contracción económica y el Mandato No. 8, el mismo que restó flexibilidad laboral.

En el 2010, la tasa de desempleo bajó a un 7,44% en el tercer trimestre, frente al 9,06% registrado en el mismo lapso del año previo. Dentro de este año, uno de los principales objetivos del gobierno es reducir la tasa de desempleo con la creación y protección de empleo mediante obra y créditos públicos.

Figura 2.11.
Subempleo Nacional Urbano
Expresados en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Los niveles de subempleo alcanzaron su punto más bajo en diciembre de 2008 cuando registró el 48,8%. A diciembre de 2009 este valor subió a 50,5%.

El subempleo, en el 2010 se ubicó en un 49,6% en el tercer trimestre, inferior al 51,7% marcado en el mismo periodo del 2009.

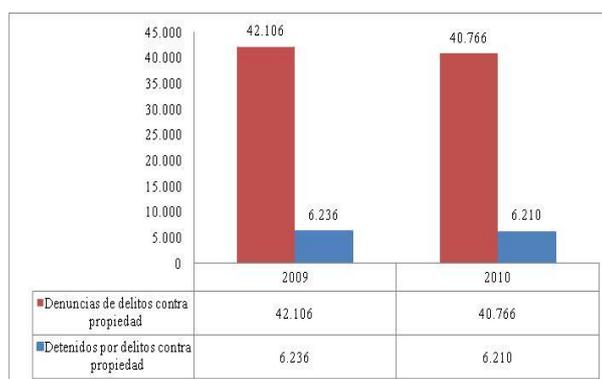
Al existir una reducción relativa total tanto en el desempleo y subempleo en el Ecuador, se considera una OPORTUNIDAD que tiene EXPLOCEN ya que las empresas que adquieren sus productos utilizan mayor mano de obra, además esta disminución en las tasas de desempleo, conllevan a que se generen nuevas ideas de negocios entre ellas pueden estar distribuidoras, que son potenciales clientes para la empresa.

2.1.1.3.2. Seguridad

La seguridad ciudadana se define como “la preocupación por la calidad de vida y la dignidad humana en términos de libertad, acceso al mercado y oportunidades sociales, es decir el grado de protección que el estado brinda a sus habitantes frente a riesgos y amenazas.” (Mollericona, J., Tinini N. & Paredes A., 2007).

En la Figura 2.12. se detalla el registro de denuncias y detenidos por delitos contra la propiedad.

Figura 2.12.
Denuncias y detenidos por delitos contra la propiedad, registrados en el ámbito nacional, 2010



Fuente: Policía Nacional del Ecuador, 2010.

Las denuncias por delitos contra la propiedad ha decrecido el 3,18 por ciento, y el mismo comportamiento se observa en personas detenidas, con un decrecimiento del 0,42 por ciento. En estas se incluyen robos a instalaciones.

Este punto se considera como una AMENAZA para la empresa, ya que en algunos de estos delitos se utilizan explosivos, que generalmente son adquiridos por contrabando o fabricados de manera doméstica, pero que afecta a la imagen de la empresa.

2.1.1.4. Entorno Legal

2.1.1.4.1. Ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios

Dentro de las leyes que rigen a EXPLOCEN está la Ley de fabricación, importación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios. En el Artículo No. 1 de esta ley se menciona el alcance de la misma:

“Art. 1.- La presente ley regula la fabricación, importación, exportación, comercialización, almacenamiento y tenencia de armas de fuego, municiones, explosivos y accesorios, materias primas para la producción de explosivos y accesorios para satisfacer las necesidades de las Instituciones, Organismos públicos; y en general para satisfacer las necesidades de las personas naturales y jurídicas.”

El Ministerio de Defensa Nacional mediante el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, controlan la importación, exportación, comercialización, almacenamiento comercio interior y fabricación de armas de fuego, municiones, fuegos de artificio, pólvoras o toda clase de explosivos así como también las materias primas para la fabricación de explosivos.

La presente ley, prohíbe a particulares que no sean registrados en la Dirección de Logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas la tenencia de sustancias corrosivas, incendiarias, explosivas o de artefactos metálicos que por ser explosión producen esquirlas, así como los implementos para su lanzamiento o fabricación.

Además, se ha restringido y limitado temporal o definitivamente la importación, internación, exportación, tránsito y transferencia de los elementos a que se refiere el artículo 11 de esta Ley que indica lo siguiente:

“Art. 11.- Previo informe favorable emitido por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Defensa Nacional podrá autorizar la importación y exportación de armas, municiones y explosivos de uso civil para la comercialización o a las personas naturales para uso particular, mientras no exista fabricación nacional de iguales características de acuerdo con el Reglamento de esta Ley.”

Con el objetivo, de adquirir el salvoconducto para importar armas de fuego, municiones y explosivos de uso civil y materias primas para fabricar explosivos, los comerciantes deberán obedecer con las siguientes exigencias:

- Inscribirse anualmente en los registros de las personas autorizadas que se llevarán en el IV Departamento del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, previa presentación de la matrícula actualizada de la respectiva Cámara.
- Presentar por quintuplicado una solicitud al Ministerio de Defensa Nacional para su trámite en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en los formularios aprobados en el Reglamento y contendrá:
 - Clase y cantidad de los artículos;
 - Nombre de los puertos de embarque y destino;
 - Nombre de la casa embarcadora;
 - Valor FOB y CIF de los artículos;
 - Finalidad de la importación; y

- Los demás establecidos en el Reglamento.

Al considerar, que esta ley regula tanto la fabricación, importación, exportación, comercialización, almacenamiento y tenencia de armas de fuego, municiones, explosivos y accesorios, materias primas para la producción de explosivos y accesorios, permite que la competencia de EXPLOCEN C.A. sea leal y debidamente regulada el Ministerio de Defensa Nacional. Por lo que la presente ley se considera una OPORTUNIDAD.

2.1.1.4.2. Código Orgánico de Producción

La finalidad del Código Orgánico de Producción es motivar la inversión, impulsar la producción y generar empleo, principalmente en micro, pequeñas y medianas empresas.

Las reformas de este código, se enmarcan en propuestas de mejoras en las empresas que se rijan por este; tales cambios efectuados se detallan a continuación:

- Las sociedades que sean constituidas desde la vigencia de las reformas del Código y aquellas que se constituyan por sociedades existentes, con la objetivo de efectuar nuevas inversiones, serán exentos durante cinco años en el pago del Impuesto a la Renta.
- Esta ley contempla incentivos generales, sectoriales y a zonas deprimidas. Estos ayudarán a facilitar el pago de los tributos, mediante deducciones y exoneraciones adicionales en los impuestos para incentivar a la productividad, innovación y producción.
- El salario digno, es un punto importante en esta normativa, ya que a pesar de que es para fines de cálculo del pago de una compensación adicional para los trabajadores.

- En cuanto a las aduanas, se busca agilizar y modernizar los servicios que presta la misma, disminuyendo tiempos de almacenaje y costos mediante el mejoramiento y actualización de los procesos.
- Dentro de las actividades de fomento popular, solidario y comunitario, los ministerios encargados, tendrán la obligación de entregar reportes de los recursos que fueron invertidos en programas de generación de capacidades, innovación y productividad con el fin de fomentar este sector.
- Se considera la creación del registro Único de las MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), que será controlado y administrado por el Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción.

Para EXPLOCEN se considera este Código como una OPORTUNIDAD, ya que se busca dinamizar la economía del país con inversiones e incentivos en empresas que podrían ser posibles clientes.

2.1.1.4.3. Leyes Tributarias

Las leyes tributarias han sido objeto de diversos cambios durante el gobierno del Ec. Rafael Correa. Entre las reformas efectuadas se detallan las siguientes:

- En el 2007, se realizó la primera reforma en la Ley de Equidad Tributaria, donde se estableció un incremento al Impuesto de los Consumos Especiales (ICE) en productos como los cigarrillos (200%), bebidas y gaseosas (hasta el 20% más), perfumes (35%) y automóviles (entre 10% y el 30% adicional). Igualmente se implantó el Impuesto a la Salida de Capitales (ISC) con una tasa del 0,5%, se determinó un impuesto a la herencia, y se

aumentó el impuesto a la renta máximo de las personas, hasta el 35%. Con estas modificaciones se logró recaudar en el 2008 \$ 6.194,5 millones.

- En el 2008, el gobierno se fijó en 1% el ISC y se instituyó la disminución del Impuesto a la Renta a las empresas que reinviertan utilidades.
- En el 2009, se aprobó el impuesto mínimo o anticipo al IR y el nuevo aumento al ISC, del 1% al 2%.
- Con el anticipo del impuesto a la renta las empresas están obligadas a pagar anticipadamente un impuesto que no necesariamente lo van a tener que cancelar al final del periodo.

Las reformas tributarias han sido modificadas en estos últimos años, las cuales constituyen una AMENAZA para la empresa, ya que no se tiene una estabilidad en la política tributaria del Ecuador, por lo que el aumento de los impuestos de alguna manera pueden afectar a la rentabilidad de la empresa.

2.1.1.4.4. Ley de Hidrocarburos

En el año 2007, se renegociaron los contratos petroleros con la Hispano-Argentina Repsol, la Francesa Perenco, la Brasileña Petrobras, la china Andes Petroleum y la compañía de capital estadounidense afincada en Panamá, City Oriente.

Sin embargo, después de la propuesta inicial publicada mediante decreto presidencial, que señalaba que el Ecuador negociaría una ganancia del 99 % frente al 1% del precio diferencial fijado en el contrato de concesión, en el convenio final se estableció un cambio en la naturaleza del contrato, que se transformó a un contrato de prestación de

servicios, donde el estado paga por la extracción de crudo tras la presentación de las facturas.

No obstante, el gobierno insistió con un modelo nacionalista petrolero, pero a pesar de ello, los acuerdos no eran aceptados por las empresas, ya que había un mecanismo jurídico para regir a estas empresas para el cambio del modelo contractual. Por ello, el 27 de Julio de 2010 mediante Registro Oficial No. 244 (suplemento), se publicó la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos.

El incentivo principal de la reforma de la Ley de hidrocarburos era la instauración de un marco jurídico que acoja el cambio de modelo contractual de las empresas petroleras en el país. A pesar de ello, constan otros fines colaterales como la reforma en la estructura institucional del sector hidrocarburífero y reformas complementarias para el marco regulatorio.

En cuanto a la reforma institucional del sector hidrocarburífero, da acceso a que el Ministerio Sectorial sea el ejecutor de las políticas y ente rector en materia hidrocarburífera, facultades que anteriormente estaban delegadas a Petroecuador. Además se instituyó la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, quien controlará y fiscalizará las actividades hidrocarburíferas en lugar de la actual Dirección Nacional de Hidrocarburos DNH.

No obstante, los principales cambios que se presenta en esta reforma de ley son los siguientes:

- Se cambiará el modelo de Participación a Prestación de servicios, con este contrato el Estado tendrá el control, sobre el 100% de la producción, porque las empresas privadas únicamente cobrarán una tarifa determinada.

- Los ingresos extraordinarios por la subida del precio del petróleo, se destinan únicamente a las arcas del Estado.
- El Estado tendrá una soberanía mínima sobre la explotación del petróleo, que no podrá ser menos del 25% de los ingresos brutos.
- El impuesto a la Renta baja del 44,4% al 25%.
- Las empresas ya no podrán deducir de la base imponible del impuesto a la renta costos financieros, ni los costos de la casa matriz.
- Del 15% de las utilidades de las empresas petroleras, el 12% será destinado a las comunidades donde se realiza la explotación y el 3% restante será para los trabajadores.

La Ley Reformatoria de Hidrocarburos se engloba en un contexto de nacionalización de las empresas petroleras, buscando la regulación de un marco jurídico de las mismas, con el fin de someterlas a exigencias dictadas por el Estado.

Para EXPLOCEN se considera una OPORTUNIDAD, a pesar de las mayores restricciones para las empresas petroleras, la exploración y explotación petrolera en el país no ha cesado, tan solo ha sido modificada por el nuevo régimen político y económico ecuatoriano, donde se busca nacionalizar y consumir lo nuestro.

2.1.1.4.5. Ley de Minería

La minería es un proceso selectivo de los minerales y otros materiales a partir de la corteza terrestre. Incluye también, la actividad económica primaria vinculada con la extracción de elementos y de los cuales se puede conseguir una ganancia.

Dentro del modelo político que está implantando en el país el Presidente de la República, para la sostenibilidad de su gobierno, se encuentra un pilar económico importante, la minería.

EL 29 de enero del 2009, entró en vigencia la nueva Ley de Minería. La cual ha tenido cambios importantes para este sector, tales como:

- En el Artículo N° 16 se establece que son de propiedad inalienable, imprescriptible, inembargable e irrenunciable del Estado los recursos naturales no renovables y, en general, los productos del subsuelo, los minerales y sustancias cuya naturaleza sea distinta de la del suelo, incluso los que se encuentren en las áreas cubiertas por las aguas del mar territorial.
- Mediante esta ley se crea la Agencia de Regulación y Control Minero, que está encargada de regular y controlar las actividades mineras y la gestión de los recursos vinculados con la misma. De la misma forma, proveerá de informes favorables anteriores a la concesión, administración y extinción de las concesiones mineras.
- Se instituye la Empresa Nacional Minera con el propósito de alcanzar los objetivos nacionales en política minera.
- El proyecto establece que el otorgamiento de las concesiones mineras se realizará mediante remate público que convocará el Ministerio del ramo.
- El domicilio legal, tanto tributario como societario deberán estar en el cantón donde se encuentre la concesión o en el cantón donde exista la mayor superficie de la suma de áreas concesionadas.

- El Capítulo III trata de los Materiales de Construcción, estableciendo en el Artículo N° 142 que “el Estado, por intermedio del Ministerio Sectorial, podrá otorgar concesiones para el aprovechamiento de arcillas superficiales, arenas, rocas y demás materiales de empleo directo en la industria de la construcción, con excepción de los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras que se regirán a las limitaciones establecidas en el reglamento general de esta ley, que también definirá cuales son los materiales de construcción y sus volúmenes de explotación”.
- El Artículo 144 establece que el “Estado directamente o a través de sus contratistas podrá aprovechar libremente los materiales de construcción para obras públicas en áreas no concesionadas o concesionadas. Considerando la finalidad social o pública del libre aprovechamiento, estos serán autorizados por el Ministerio Sectorial. La vigencia y los volúmenes de explotación se regirán y se extenderán única y exclusivamente por los requerimientos técnicos de producción y el tiempo que dure la ejecución de la obra pública. Dicho material podrá emplearse única y exclusivamente en beneficio de la obra pública para la que se requirió el libre aprovechamiento. El uso para otros fines constituirá explotación ilegal que se someterá a lo determinado para este efecto en la presente ley.”

La Ley de Minería, a pesar de presentar un marco jurídico que permita desarrollar e implementar procesos mejorados para este sector, en el Ecuador se considera una gran parte el trabajo artesanal minero, por lo que no existe un avance y utilización de técnica y materiales según normas de seguridad. Por otra parte, las restricciones que están sujetas las empresas mineras con la nueva ley, ha sido cuestionada por este sector empresarial, donde

los costos son poco competitivos para mantener la concesión y para las regalías en la etapa de explotación, pues comparativamente con otros países establece tarifas y valores más altos, a pesar de lo cual es un avance para iniciar la minería a gran escala.

Para EXPLOCEN esta ley se considera una OPORTUNIDAD, por cuanto al desarrollarse en el país, y especialmente la minería de gran escala, se demandaría una mayoría cantidad de productos.

2.1.1.4.6. Ley de Empresas Públicas

El 16 de Octubre de 2009 entra en vigencia la Ley Orgánica de Empresas Públicas y publicada en el Registro Oficial No.(S) 48, establece en lo referente a las empresas militares, en la tercera Disposición Transitoria en donde se puntualiza lo siguiente:

Las empresas bajo la actual dependencia o control de las Fuerzas Armadas mantendrán su naturaleza jurídica inalterada y conservarán las mismas modalidades de organización, funcionamiento y administración hasta que se constituya el Comité de Industria de la Defensa Nacional, en un plazo no mayor a noventa días, contados a partir de la vigencia de esta Ley. El referido Comité estará integrado por una delegada o delegado de la Presidenta o Presidente de la República, una delegada o delegado del Ministerio de Defensa Nacional; y, una delegada o delegado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

El Comité de Industria de la Defensa Nacional, en base a elementos objetivos y parámetros definidos, recomendará en un plazo no mayor de 180 días al gobierno nacional, mantener o no el control o administración de dichas empresas. Con el referido informe y dentro del plazo de noventa días las empresas que queden bajo control de las Fuerzas Armadas adecuarán su naturaleza jurídica al marco de la presente Ley. En las que se decida

que las Fuerzas Armadas no continúen participando se iniciarán los procesos de desinversión, sin menoscabo de aquellos que a la fecha de expedición de la presente Ley se encuentren ejecutando.

Los recursos de la desinversión y los excedentes que no fueren invertidos o reinvertidos que generen estas empresas ingresarán al Presupuesto General del Estado para el financiamiento desarrollo de la industria de la defensa.

De conformidad con lo que dispone el inciso primero del artículo 162 de la Constitución de la República, las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional; para viabilizar tal participación, los Directorios de las empresas que permanezcan bajo el control de las Fuerzas Armadas, se conformarán, a más de los miembros previstos en el Art. 7 de la Ley, por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y por el Comandante General de la Fuerza más antiguo correspondiente o sus delegados. Las decisiones de los Directorios sobre aspectos sustantivos inherentes a las citadas empresas, tales como su disolución o liquidación, se adoptarán por unanimidad.

Se considera una AMENAZA, al no haber una clara definición sobre el futuro de la empresa.

2.1.1.5. Entorno Tecnológico

La tecnología es un factor del entorno cuya incorporación en la actividad empresarial provoca cambios que a la vez modifican la cultura de la organización que las asume. Evidentemente la inversión en tecnología que realizan las organizaciones, tiene un doble objetivo:

1) No quedarse fuera del mercado

2) Aumentar la competitividad

EXPLOCEN C.A., cuenta con la siguiente tecnología:

- *Software*

El software constituye el componente intangible de las computadoras, que dan un soporte lógico a los equipos.

EXPLOCEN C.A. tienen software que se ajusta con las necesidades cada área de la empresa, tales como el *ERP Venture*, el cual es un programa que planifica, organiza, registra y contabiliza procesos enmarcados en módulos de la producción, logística, recursos humanos, comercialización, contabilidad y gerencia general.

Otro importante programa que tiene la empresa, es el *BALANCE SCORECARD*, el cual es una suite de inteligencia que sirve para la administración en base a indicadores claves de gestión (KPI's), aplicados a todas las áreas.

Para los niveles gerenciales, se utiliza el programa *CLICK VIEW*, una suite que facilita el análisis de información, toma de decisiones y distribución de la información en la empresa.

- *Hardware*

El Hardware son todas las partes físicas y tangibles que tiene una computadora.

EXPLOCEN C.A. dispone de PC – servidores, PC – escritorios, laptops, impresoras, scanner que son utilizados para las gestiones operativas y administrativas de la empresa.

- *Maquinaria y equipo*

La maquinaria es un factor importante para la empresa, esta cuenta con equipos necesarios para todas las líneas de producción. Pero lamentablemente, los costos de estas son altos.

La empresa no cuenta con la maquinaria para fabricar las materias primas necesaria para los explosivos, por lo que tienen que realizar importaciones.

No obstante, la sociedad que tiene de la empresa con AUSTIN POWDER C.O., ha permitido tener una asesoría especializada y transferencia de tecnología, lo que se considera como una OPORTUNIDAD, por cuanto le permite innovar constantemente, lo que incide en aumentos de la productividad y la competitividad.

Pero se debe tomar en cuenta que, la empresa a pesar del soporte tecnológico del socio, no puede adquirir maquinarias especializadas para la fabricación de materias primas, ya que tienen un gran alto costo, esto es considerado una AMENAZA.

2.1.1.6. Entorno Ambiental

Dentro de los lineamientos que enmarca EXPLOCEN, se encuentra la responsabilidad ambiental, la cual se ve reflejada en requisitos legales y normativos.

En el 2008, con el fin de regularizar las instalaciones en funcionamiento sometido a aprobación del Ministerio del Ambiente, se realizó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) dentro de las áreas operativas localizadas en Poaló – Cotopaxi.

Con la aprobación de EIA Expost, se cumplió un requisito para la obtención de la Certificación de su Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004, el cual actualmente, se está implementando en la empresa, previo la certificación. Y como parte de esta certificación, se requiere del cumplimiento de todas las disposiciones legales nacionales y locales como son el cumplimiento de las Ordenanzas Municipales para el aseguramiento de la Calidad Ambiental.

Dentro del cumplimiento de las Ordenanzas Municipales se establece la obtención de la Licencia, Permiso o Certificado Ambiental, aun cuando los gobiernos municipales del área de influencia donde se desarrollan las actividades industriales de EXPLOCEN C.A no tienen transferidas las competencias para extender tal certificado por parte del Ministerio del Ambiente.

La implementación de normas ISO 14.001: 2004 se considera una OPORTUNIDAD para EXPLOCEN, debido a que permite tener un mejor manejo y control de todos los insumos materiales que utiliza para de esta forma salvaguardar el medio ambiente.

Es importante considerar la seguridad y bienestar dentro del área de trabajo, por ello, la empresa cuenta con un Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, ejecutado desde el 2009. No obstante, EXPLOCEN está en proceso de implementación para la obtención de la certificación OHSAS 18.001.

2.1.2. Microentorno

Según Hernán Cardozo Cuenca (2007), el microentorno está integrado por elementos que hacen a la oferta (competidores, proveedores, productores sustitutos) y a la demanda (compradores, consumidores).

2.1.2.1. Los Clientes

Los clientes son parte fundamental del desarrollo de toda organización. Los clientes son un grupo de personas, sectores o instituciones de gran importancia para la institución.

En la Tabla 2.1. se indica los clientes importantes distribuidos por los segmentos del mercado de explosivos.

Tabla 2.1.
Cientes principales distribuidos por segmento

Segmento		Participación (%)	Detalle	Principales Clientes
Minería	Minería a cielo abierto	43,1	Cementeras	Concerroazul (cemento Holcim) Lafarge (Cemento)
			Extracción de agregados de construcción (canteras)	Holcim (agregados)
	Minería subterránea		Minería artesanal (extracción de metales preciosos)	Mineros de los puntos de Venta (Somilor, Bira)
			Minería tecnificada (extracción de metales preciosos)	
Exploración sísmica		37,7	Empresas de prospección sísmica	Lagunas de Cuyabeno (SINOPEC) BGP
Obras Civiles y viales		5,7	Empresa constructoras de vía	Herdoiza Crespo Construcciones (Proyecto Sopladora)
			Empresas constructoras de centrales hidroeléctricas	Hidrotoapi (Proyecto Toachi-Pilatón) Fopeco (Coca Codo Sinclair)
Instituciones pública		1,6	Gobiernos seccionales, FFAA y Policía Nacional	Fuerza Terrestre Policía Nacional
Distribuidores y mayoristas		11,4	Varios	Tecnovoladuras Multinegocios Campoverde
Consumidores		0,5	Detallistas	----
			Universidades (instrucción)	
			Trabajos Puntuales	
			Cinematografía	

Fuente: EXPLOCEN C.A., 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Los mayores clientes que tiene EXPLOCEN C.A. se encuentran en el sector de la minería, la cual representa el 43,1% del mercado la empresa. En este se incluye la minería a cielo abierto (cementeras y agregados de la construcción) y la minería subterránea (extracción de metales preciosos). El 37,7% de los clientes está en el sector de exploración sísmica (proceso previo a la extracción de petróleo y gas) como empresas de servicios petroleras (SINOPEC, Baker Hughes, entre otros).

Considerando que en el Ecuador, el sector minero por ser el mayor cliente de EXPLOCEN, se considera una OPORTUNIDAD ya que los marcos legales apoyan al desarrollo de la minería a gran escala.

En el sector de hidrocarburos, a pesar de la rigidez de las leyes la explotación del petróleo se sigue efectuando en el país, por lo que es una OPORTUNIDAD los clientes que adquieren explosivos para la exploración sísmica.

2.1.2.2. La Competencia

La competitividad dentro de las condiciones actuales, es fundamental para conocer la situación de una empresa. EXPLOCEN es el país la única empresa que fabrica explosivo, pero, en los dos últimos años, ha tenido una significativa competencia en cuanto a distribuidores locales que comercializan productos importados de empresas extranjeras fabricantes de explosivos.

En la Tabla 2.2. indica los principales distribuidores de explosivos que comercializan en el país.

Tabla 2.2.
Distribuidores de explosivos en el Ecuador

Nombre de Importadores	Producto /Subpartida arancelaria				
	Dinamitas	Nitrato de amonio	Mechas de seguridad	Cordones detonantes	Cápsulas fulminantes
	3602001100	3602002000	3603001000	3603002000	3603004000
Álvarez Pérez Hernán Alberto	X	X	X	X	X
Cárdenas Mosquera Soraya Elena	X			X	
Salazar Sánchez Rómulo Enrique	X		X	X	X
ANCLAFIX CIA. LTDA.					X

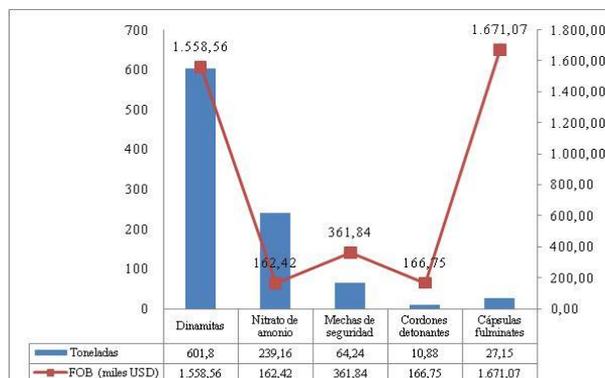
Fuente: Banco Central, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

En la figura 2.13. se muestra el total de toneladas y FOB de importaciones por producto.

Figura 2.13.

Total de Toneladas y FOB de importaciones por producto – 2010



Fuente: Banco Central, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

El producto de mayor importación han sido las dinamitas con un total de 601,8 toneladas y 1.558,56 miles de dólares. Este producto es mayormente importado de Bolivia.

Cabe mencionar, que en todo el mundo los fabricantes se encuentran distribuidos en regiones claves que cubren la demanda de explosivos. En la Tabla 2.3. se describen los principales competidores internacionales.

Tabla 2.3.
Competidores Internacionales

Nombre	País	Descripción	Segmento en que compete
Orica	Australia	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa global de origen australiano. - Con presencia en Australia, Asia, Europa, la antigua Unión Soviética, África, Oriente Medio, América del Norte y América Latina. - Líneas de negocio Orica Mining Services y Minova. - Ofrece explosivos comerciales, iniciando los sistemas y servicios basados en ráfaga a la minería, canteras y construcción. 	Exploración Sísmica
Dyno Nobel	USA	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de explosivos industriales y de servicios de voladura para la minería, canteras, industrias sísmica y la construcción. - Instalaciones de fabricación en Alemania, Australia, Canadá, EE.UU., Indonesia, México, América del Sur, y Papua Nueva Guinea. 	Exploración Sísmica
Maxam	España	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo industrial y de servicios que actúa a escala global. - Desarrolla, fabrica y comercializa explosivos civiles y sistemas de iniciación para minería, canteras e infraestructuras; cartuchos y pólvoras de caza de uso deportivo; y productos para la industria de defensa. 	Minería
Fanexa	Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> - FANEXA S.A.M., fundada en el año 1977 como parte de COFADENA. - Fabrican explosivos, tanto para el mercado nacional como extranjero. 	Todos

Fuente: EXPLOCEN C.A., 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Tanto como Maxam y Fanexa, son empresas competidoras a nivel internacional que tienen mayor influencia ya que ofrecen productos que son demandados por empresas mineras y de exploración sísmica, que constituyen el principal nicho de mercado de EXPLOCEN.

Además, la empresa cuenta con un competidor adicional que es el contrabando que proviene de Perú.

La competencia que tiene la empresa es una AMENAZA ya que va incrementándose paulatinamente con la apertura a empresas extranjeras, además el contrabando que representa una competencia desleal.

2.1.2.3. Los Proveedores

Los proveedores son una parte importante dentro de la empresa, ya que abastecen de materiales y servicios necesarios para el funcionamiento y actividades de la misma.

EXPLOCEN cuenta con una gama de proveedores los cuales están distribuidos por materias primas, productos terminados y servicios.

- *Proveedores de Materias Primas*

Entre las principales materias primas están los nitratos, emulsificantes, pentolitas, TNT, pentrita.

Estos productos son importados, de Francia, Chile, Brasil, USA y Perú.

Entre las empresas que venden estos insumos son: Austin Chile, Famesa, ENAEX.

- *Proveedores de Productos Terminados*

La empresa a pesar de fabricar explosivos, requiere abastecerse de productos terminados tales como: fulminantes, inflamadores, mechas, cordones, entre otros. Los cuales tienen procedencia internacional, de países como Perú, Chile, Bolivia, España.

- *Proveedores de Servicios*

EXPLOCEN cuenta con proveedores de servicio locales e internacionales. Entre los servicios están mantenimiento de maquinaria e instalaciones, aduanas, alimentación, bancarios, capacitación, tecnología. Generalmente estos servicios son con empresas ecuatorianas pero requerimientos específicos y técnicos cuenta con el apoyo de empresas estadounidenses.

Además la empresa cuenta con un sistema de calificación de proveedores (Tabla 2.4.) que se realiza anualmente, que constituye los siguientes aspectos:

Tabla 2.4.
Calificación de proveedores

Proveedores de:	Factores de calificación				Total
	Calidad	Seguridad y medio ambiente	Servicio	Precio	
Materia Prima	35	5	35	25	100
Productos para comercializar	35	5	35	25	100
Maquinaria	35	5	35	25	100
Equipo	35	5	35	25	100

Fuente: EXPLOCEN C.A., 2010.

Elaborado por: Francis Acosta

Considerando que, para la aprobación de los proveedores se debe cumplir como mínimo 70 puntos.

Al tener mayor parte de insumos y productos de procedencia internacional, se considera que es una AMENAZA, ya que la empresa depende mucho de los proveedores.

Pero a pesar de ello, los proveedores que tiene EXPLOCEN son calificados y reconocidos por lo que es una OPORTUNIDAD.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en la evaluación de aspectos marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles. (Casado A. & Sellers R., 2010)

2.2.1. Organización de la empresa

EXPLOCEN C.A. está constituida por tres formas de gestión, detalladas en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5.
Formas de Gestión de EXPLOCEN C.A.

Gestión por centro de costos	Gestión por Áreas	Gestión por Procesos
Producción	Gerente General	Procesos Estratégicos
Administración	Gerente Financiero	Procesos Operativos
Ventas	Gerente de Operaciones	Procesos de Apoyo
	Jefe de Logística	
	Jefe de Comercialización	
	Jefe de Control de Calidad	
	Área de Recursos Humanos	
	Área de Seguridad ocupacional y medio ambiente	

Fuente: EXPLOCEN C.A., 2010.

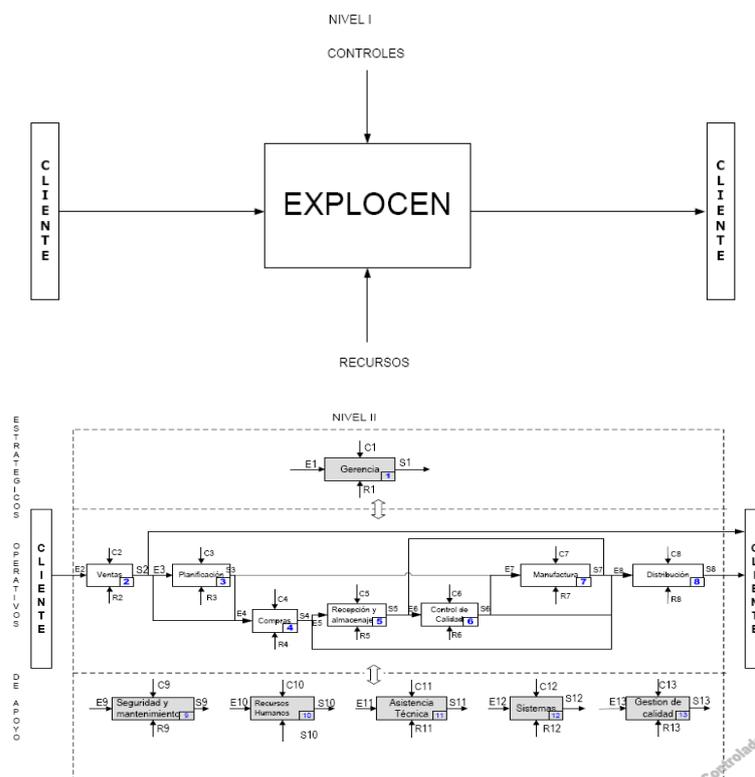
Elaborado por: Francis Acosta

La gestión por centros de costos, es utilizada con fines de presentación de informes financieros. La gestión por áreas, es la estructura jerárquica de la empresa. Mientras que la gestión por procesos como su nombre lo indica, se basa en actividades secuenciales para obtener resultados que satisfagan las necesidades de los clientes; están conformadas por procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

La empresa EXPLOCEN, realiza sus actividades según la gestión de procesos.

En la Figura 2.14. detalla el mapa de procesos de EXPOCEN, con sus respectivos niveles estratégicos, operativos y de apoyo.

Figura 2.14.
Mapa de Procesos



Fuente: Manual de procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

En el mapa de procesos, se fundamenta en tres niveles. El Nivel I está enmarcado a la empresa en general. En el Nivel II, se detalla los procesos ya sean estratégicos, operativos o de apoyo. El III Nivel se consideran a los subprocesos. Cada nivel tiene los controles, recursos, clientes (Internos y externos) respectivos.

Al aplicar la empresa EXPLOCEN una administración por procesos, tiene un mayor control en cada actividad, mediante indicadores que permiten conocer la eficiencia y eficacia de cada proceso. Además existe una coordinación con todas las áreas que

participan en cada proceso. No obstante, la gestión aplicada por la empresa se considera una FORTALEZA.

2.2.2. Área de Operaciones

El área de Operaciones es aquella encargada del manejo de la planificación, distribución y fabricación de los productos.

EXPLOCEN posee una amplia gama de productos, los cuales se encuentran categorizados y divididos en varios tipos de acuerdo a su uso, lo que permite que la empresa posea un sistema de fuerte impacto en cuanto a oferta de productos y servicios generando una FORTALEZA significativa para la misma.

La planta industrial se encuentra ubicada en Poaló- Cotopaxi, en una zona poco poblada donde se realizan pruebas de calidad de los productos terminados.

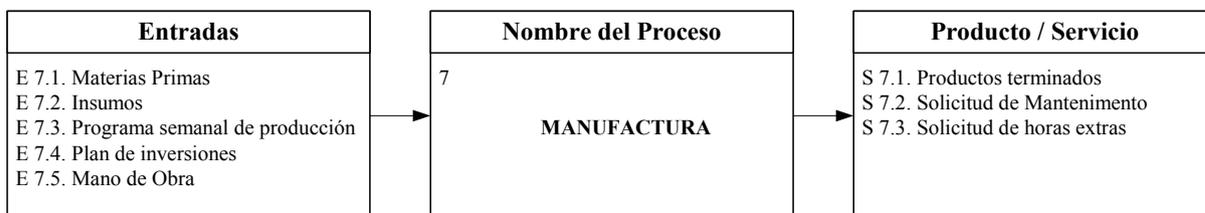
La superficie con la que cuenta la empresa para el desarrollo de los procesos industriales, almacenamiento de materias primas y productos terminados, así como actividades de administración de la planta industrial es optima, debido a esto las actividades se manejan ordenadamente, con un control sistematizado que permite adaptar y mejorar los procesos siendo así una FORTALEZA para los procesos de EXPLOCEN.

En la empresa existe subutilización de la maquinaria y equipos con los que cuenta, debido a que no se optimiza la capacidad que posee la maquinaria para producir lo que le genera a la empresa una DEBILIDAD en los niveles de producción. Además, los repuestos y el mantenimiento de las maquinarias son de difícil acceso por cuanto es maquinaria especializada para la fabricación de explosivos, siendo esta una DEBILIDAD para EXPLOCEN.

Unos de los procesos importantes que tiene esta área es el *Proceso de Manufactura*, detallado en la Figura 2.15.

Figura 2.15.

Proceso de Manufactura



Fuente: Manual de Procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

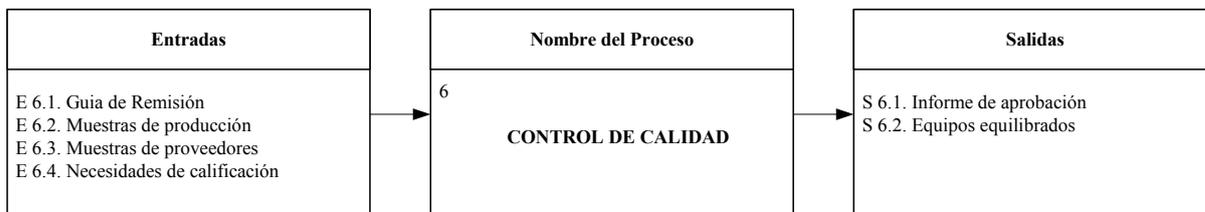
El área de operaciones, trabaja conjuntamente con la jefatura de control de calidad, la cual controla el buen funcionamiento del producto.

La empresa cuenta con la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 desde el año 2009 generando así una FORTALEZA para la empresa; lo que permite que se normalicen sus procedimientos, que exista un control permanente, mejora continua y satisfacción al cliente.

En cuanto al proceso de control de calidad que se indica en la Figura 2.16. Esta dirigido por el Jefe de control de calidad.

Figura 2.16.

Proceso de Control de Calidad



Fuente: Manual de Procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

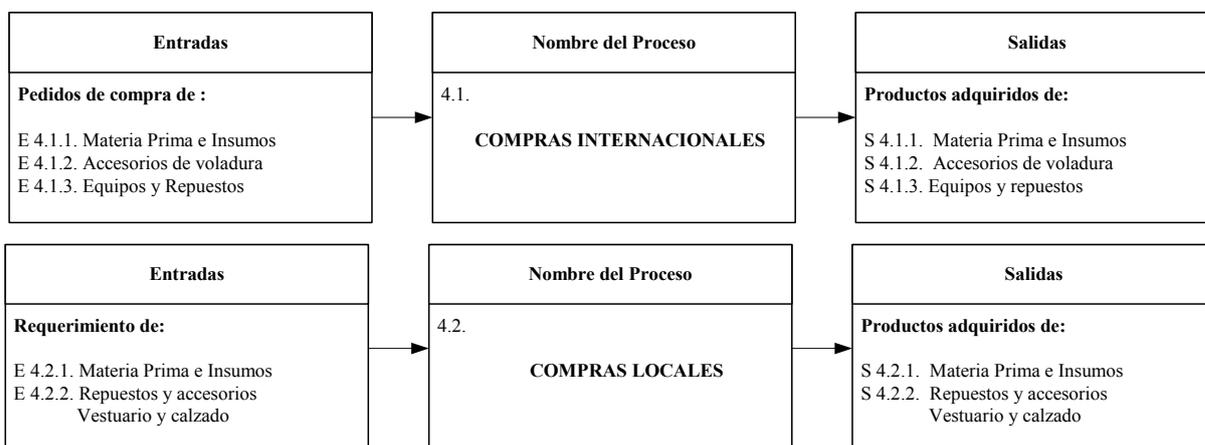
2.2.3. Área de Logística

El área de Logística está encargada de las compras, almacenaje y mantenimiento y seguridad de instalaciones y vehículos (servicios generales). Esta área cuenta con 19 colaboradores.

En cuanto a las compras, existen dos procesos: compras locales y compras internacionales, detallados en la Figura 2.17.

Figura 2.17.

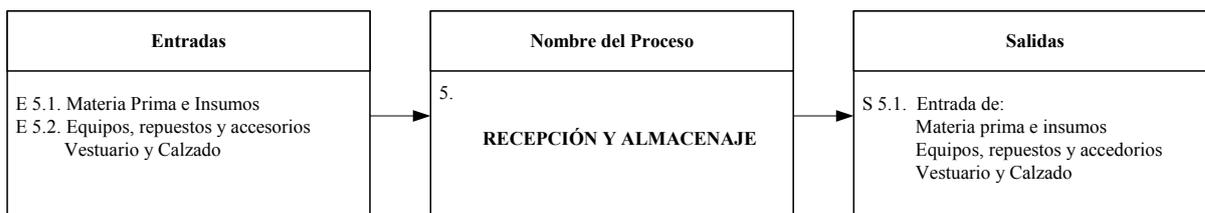
Proceso de Compras Internacionales y Locales



Fuente: Manual de Procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

Todos los procesos legales que la empresa requiere para el proceso de compra de materias primas y algunos productos terminados son manejados de acuerdo a las normas internacionales y locales de manejo de explosivos, considerándose una FORTALEZA de EXPLOCEN.

En cuanto al almacenaje este tiene relación, con las áreas de operaciones, ventas y control de calidad, ya que constituye un proceso que interactúan todas estas. En la Figura 2.18. se muestra el proceso de recepción y almacenaje.

Figura 2.18.**Proceso de Recepción y Almacenaje**

Fuente: Manual de Procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

Existe un seguimiento periódico de los inventarios, lo que permite manejar los productos de una forma adecuada facilitando el orden y ubicación de los mismos, lo que nos indica el nivel y cantidad de productos que posee la empresa.

El manejo de los tiempos que tiene el área de logística en cuanto a la entrega de materias primas tiene un desfase debido a la falta de control con los proveedores y esto implica que la empresa tenga una DEBILIDAD.

Otra función que está encargada el área de logística es el mantenimiento y seguridad, referente al de las instalaciones y vehículos. Además contratación de servicios generales como limpieza, seguridad privada. El sistema de contratación que posee EXPLOCEN en cuanto al mantenimiento de las instalaciones y vehículos se rige a lineamientos estandarizados y normas que la empresa debe cumplir continuamente, tomando en cuenta a este proceso como una FORTALEZA.

2.2.4. Área Financiera

El área financiera, ejerce un control en todos los procesos de la empresa, lo que genera las siguientes FORTALEZAS para la misma:

- Como primer punto, está encargada de la aprobación y elaboración del presupuesto operativo anual (POA) de la empresa. Cada área está en la

obligación de realizar la presupuestación según las necesidades con sus respectivas justificaciones, la cual debe ser entregada al área financiera para que ésta sea aprobada y condensada en un solo plan operativo y presupuesto general de la empresa. Este plan es ajustado según la aplicación del FORECASTING, el cual puede ser presentado en 3+9 (3 meses ejecutados, 9 meses proyectados), 6+6 (6 meses ejecutados, 6 meses proyectados) y 9+3 (9 meses ejecutados, 3 meses proyectados).

- Otra gestión realizada por esta área, es la aplicación de indicadores financieros que ajustados con el Balance Scorecard, son utilizados para conocer el cumplimiento de las acciones realizadas según cada perspectiva.
- En cuanto a los costos, el área busca medidas para reducir el porcentaje de desperdicio en los procesos de manufactura, con el fin de reducirlos y mejorar los precios.
- Mensualmente, se realizan verificaciones de los informes financieros, con el propósito de conocer el cumplimiento del presupuesto operativo anual.
- Además, esta área constituye un asesoramiento para la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que busca la maximización de valor para los accionistas, mediante la optimización de la contribución por unidad de negocio y el acatamiento de leyes y reglamentos.

2.2.5. Área de Ventas

El área de ventas está encargada del proceso de comercialización de los productos y servicios de la empresa.

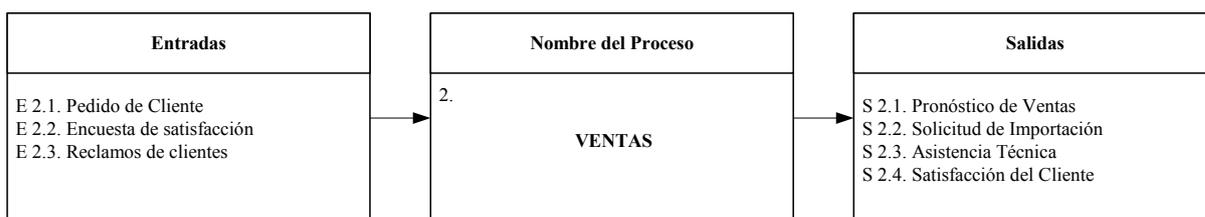
El nivel de conocimiento del mercado que EXPLOCEN posee es amplio a nivel local, debido a que el mercado esta abarcado casi en su totalidad por la empresa, este conocimiento significativo es una FORTALEZA. Pero a pesar de ello, no existe una investigación de mercados adecuada que le permita a la empresa la expansión de sus ventas a nivel local. Considerándose esta una AMENAZA.

En comparación con los pocos competidores que existen a nivel local, los precios que EXPLOCEN ofrece en sus productos y servicios tienen una ventaja competitiva.

El proceso de esta área se muestra en la Figura 2.19.

Figura 2.19.

Proceso de Ventas



Fuente: Manual de Procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

Es importante considerar los canales de distribución que tiene la empresa para poder vender sus productos, como se indica en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6.

Mecanismos de entrega de productos y servicios

	Tipo de cliente	Mecanismos de Distribución				
		Vende		Distribución		
		Quien	Lugar	Medio	Flota	
Productos	Distribuidor	Empresa	Matriz	Flota de Transporte	Propia	
					Contratada	
	Mayorista		Matriz		Propia	
					Contratada	
	Minorista		2 puntos de venta		Propia	
					Contratada	
	Consumidor final		Mayorista		4 puntos de venta	Cliente
			Empresa		Matriz	Propia
			Distribuidor		1 punto de venta	
			Mayorista		4 puntos de venta	
Minorista	11 puntos de venta	Cliente				
Servicios	Distribuidor	Empresa	Oficina, puntos de ventas, frente de trabajo	Físico, magnético y electrónico	Visitas técnicas, correo, e-mail, teléfono y página web (como información)	
	Mayorista					
	Minorista					
	Consumidor final	Empresa				
		Distribuidor				

Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

Los canales de distribución están debidamente planteados y presentados de acuerdo a los niveles de ventas que se desea obtener. Están constituidos por los distribuidores, mayoristas y minoristas que por medio de flotas de transportes (en el caso de productos) y por medios físicos, magnéticos y electrónicos (en el caso de servicios), son entregados a los clientes de la empresa.

La capacitación de los distribuidores de explosivos que tiene EXPLOCEN no es adecuada en cuanto al conocimiento técnico para el manejo de los mismos, ya que están enfocados y capacitados solo a nivel de ventas.

Por ser los explosivos productos delicados, los medios publicitarios utilizados son mediante BTL (medios no convencionales), ya que como no es de consumo masivo, no se requiere de una gran publicidad. Simplemente se realizan campañas direccionadas a los clientes potenciales, mediante folletos, publicaciones en revistas especializadas.

2.2.6. Área Administrativa

En el área administrativa, se consideran los grupos de apoyo de la organización tales como recursos humanos y seguridad ocupacional.

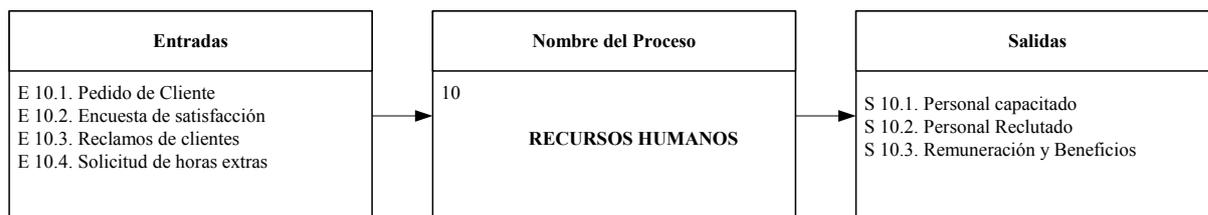
En cuanto a los recursos humanos, la empresa cuenta con personal capacitado y especializado. Se realizan capacitaciones continuas, incentivos como por ejemplo: cada año, se realiza una evaluación de desempeño que permite medir la capacidad de cada empleado y de esta forma se designa al mejor.

Además se conforman grupos de mejora con el fin de incrementar el desempeño según habilidades y destrezas de cada trabajador.

Los colaboradores de la empresa cuentan con el servicio de medicina prepagada y beneficios como alimentación, uniformes, agasajos, entre otros, que ayudan al mejoramiento del clima laboral.

Sin embargo, no existe un sistema que les permita a los funcionarios establecer un mecanismo de comunicación interna óptima.

El proceso de recursos humanos se que detalla en la Figura 2.20. está a cargo del especialista del esta área.

Figura 2.20.**Proceso de Recursos Humanos**

Fuente: Manual de Procesos de EXPLOCEN C.A., 2010.

2.3. ANALISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. Está constituida por las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.3.1. Matriz de Análisis Externo

2.3.1.1. Matriz resumen de Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. En la Tabla 2.7. se detalla la matriz resumen de las oportunidades de la empresa.

Tabla 2.7.
Matriz resumen de Oportunidades

Oportunidades				
Nº	Análisis Externo	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Macro-entorno				
Económico				
O1	Crecimiento de proyectos viales, hidroeléctricos	x		
O2	Inflación controlada		x	
O3	Las tasas de interés del segmento Productivo Corporativo se ha reducido.		x	
Social				
O4	Reducción de tasas de desempleo y subempleo			x
Legal				
O5	Control amparado por la Ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.	x		
O6	El Código Orgánico de la producción, incentiva y dinamiza el desarrollo industrial del país		x	
O7	Mediante la Ley de Hidrocarburos el gobierno busca nacionalizar e incentivar al consumo local	x		
O8	Si se ejecuta la Ley de Minería, se desarrollará la minería a gran escala	x		
Tecnología				
O9	Cuenta con la asesoría del Socio Austin Powder C.O.	x		
Ambiental				
O10	Existencia de lineamientos y marco legal para la protección ambiental	x		
O11	Implementación de sistemas de seguridad y salud ocupacional	x		
Micro-entorno				
Clientes				
O12	El segmento de mayor participación es la minería, la cual se está desarrollando en el país	x		
O13	El sector de hidrocarburos es el segundo cliente con mayor participación	x		
Proveedores				
O14	Proveedores calificados y reconocidos a nivel mundial.		x	

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

2.3.1.2. Matriz resumen de Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. En la Tabla 2.8. se presentan las amenazas que tiene EXPLOCEN.

Tabla 2.8.
Matriz resumen de Amenazas

Amenazas				
N°	Análisis Externo	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Macro-entorno				
Político				
A1	Inestabilidad política en el Ecuador, por las nuevas medidas planteadas por el gobierno		x	
Económico				
A2	Contracción en el PIB de la actividad minera y canteras	x		
A3	Riesgo país elevado		x	
A4	El déficit de la Balanza comercial		x	
Seguridad				
A5	Aumento de delitos y denuncias contra la propiedad			x
Legal				
A6	Las reformas tributarias son inestables, además se han aumentado los impuestos		x	
A7	Incertidumbre en el futuro legal de la empresa	x		
Tecnología				
A8	No se posee suficientes recursos para comprar maquinaria que fabrique materias primas para explosivos.	x		
Micro-entorno				
Competencia				
A9	Introducción de competencia en la comercialización de explosivos	x		
A10	Competencia desleal por el contrabando		x	
Proveedores				
A11	Alto nivel de dependencia de proveedores		x	

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

2.3.2. Matriz de Análisis Interno

2.3.2.1. Matriz resumen de Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase. En la Tabla 2.8. se detallan las fortalezas que tiene EXPLOCEN.

Tabla 2.9.
Matriz resumen de Fortalezas

Fortalezas				
N°	Análisis Interno	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Organización				
F1	Manejo de gestión por procesos		x	
Operaciones				
F2	Diversificación de los productos y servicio	x		
F3	Sistemas de Gestión de Calidad	x		
F4	Capacidad de la Planta industrial		x	
F5	Maquinaria y equipos adecuados para la fabricación	x		
Logística				
F6	Cumplimiento de requisitos legales para las compra internacionales		x	
F7	Óptima contratación de servicios generales para mantenimiento de instalaciones			x
F8	Control periódico de los inventarios		x	
Financiera				
F9	Aprobación y seguimiento del POA	x		
F10	Aplicación de indicadores financieros	x		
F11	Control en los procesos de toda la empresa	x		
F12	Asesoría para la gerencia en la toma de decisiones		x	
Ventas				
F13	Conocimiento del mercado	x		
F14	Precios competitivos	x		
F15	Canales de distribución bien asignados	x		
F16	Medios adecuados de Publicidad		x	
Administrativa				
F17	Personal especializado y capacitado	x		
F18	Incentivos a empleados		x	
F19	Beneficios extras para los colaboradores		x	
F20	Buen clima laboral	x		

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

2.3.2.2. Matriz resumen de Debilidades

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. En la Tabla 2.9. se muestran las debilidades que tiene la empresa.

Tabla 2.10.
Matriz resumen de Debilidades

Debilidades				
N°	Análisis Interno	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Operaciones				
D1	Tardanza en los tiempos de importación de materia prima	x		
D2	Alto costos de maquinaria y repuestos	x		
Logística				
D3	Retraso en los tiempos de entrega de productos terminados		x	
Ventas				
D5	No existe una investigación de mercados para ampliar a nivel local	x		
D6	Insuficiente conocimiento técnico por parte de los distribuidores de explosivos		x	
Administrativa				
D7	Mediana comunicación interna		x	

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

2.3.3. Matriz FODA Priorizada

Una vez realizado el análisis de impacto en las matrices anteriores, en la Tabla 2.11. se muestra la matriz FODA priorizada considerando las variables de alto impacto del análisis interno y externo.

Tabla 2.11.
Matriz FODA priorizada

N°	Oportunidades	N°	Amenazas
O1	Crecimiento de proyectos viales, hidroeléctricos	A1	Contracción en el PIB de la actividad minera y canteras
O2	Reducción de tasas de desempleo y subempleo	A2	Incertidumbre en el futuro legal de la empresa
O3	Control amparado por la Ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.	A3	No se posee suficientes recursos para comprar maquinaria que fabrique materias primas para explosivos.
O4	Mediante la Ley de Hidrocarburos el gobierno busca nacionalizar e incentivar al consumo local	A4	Introducción de competencia en la comercialización de explosivos
O5	Si se ejecuta la Ley de Minería, se desarrollará la minería a gran escala		
O6	Cuenta con la asesoría del Socio Austin Powder C.O.		
O7	Existencia de lineamientos y marco legal para la protección ambiental		
O8	Implementación de sistemas de seguridad y salud ocupacional		
O9	El segmento de mayor participación es la minería, la cual se está desarrollando en el país		
O10	El sector de hidrocarburos es el segundo cliente con mayor participación		
N°	Fortalezas	N°	Debilidades
F1	Diversificación de los productos y servicio	D1	Tardanza en los tiempos de importación de materia prima
F2	Sistemas de Gestión de Calidad	D2	Alto costos de maquinaria y repuestos
F3	Maquinaria y equipos adecuados para la fabricación	D3	No existe una investigación de mercados para ampliar a nivel local
F4	Aprobación y seguimiento del POA		
F5	Aplicación de indicadores financieros		
F6	Control en los procesos de toda la empresa		
F7	Conocimiento del mercado		
F8	Precios competitivos		
F9	Canales de distribución bien asignados		
F10	Personal especializado y capacitado		
F11	Buen clima laboral		

Elaborado por: Francis Acosta, noviembre 2010.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es un instrumento mediante el cual se puede tener una perspectiva de la situación de la empresa a través de mediciones e indicadores que son importantes para tomar decisiones con el fin de mejorar la situación de la empresa.

En el presente capítulo se va a desarrollar el análisis financiero de la empresa EXPLOCEN C.A. para lo cual se utilizaron los Estados Financieros Auditados de los siguientes periodos 2008 y 2009. Mientras que para el año 2010 corresponden a los estados consolidados presentados por la empresa.

Los Estados Financieros fueron revisados por firmas auditoras: Deloitte (2006 y 2007), PKF Auditores & Asesores Financieros (2008) y Price Waterhouse Coopers (2009). En la auditoría de año 2009 realizada por Price Waterhouse Coopers se detalla lo siguiente:

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros arriba mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Explocen C.A. al 31 de diciembre de 2009, y los resultados de sus operaciones, sus cambios en su patrimonio y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha de conformidad con Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

3.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

Según Jorge Blanco & José María Maya (2006), el análisis horizontal consiste en determinar para dos o más periodos consecutivos, en cuanto a crecimiento o decrecimiento, las tendencias (absolutas y relativas) de cada una de las cuentas de los estados financieros.

3.1.1. Balance General

A continuación se presenta el análisis horizontal de los Balances Generales de los periodos comprendidos desde el año 2008 al 2010 de la empresa EXPLOCEN C.A.

Tabla 3.1.
Balance General - Análisis Horizontal
Al 31 de diciembre de 2008 y 2009
(Expresados en dólares estadounidenses)

Cuentas	PERIODOS		ANALISIS HORIZONTAL	
	2008	2009	2008 – 2009	
			Var. Absoluta	Var. Relativa
Activo Corriente	7.810.074	7.347.946	- 462.128	-5,92%
Caja Bancos	1.645.466	462.633	- 1.182.833	-71,88%
Cuentas por cobrar	2.725.906	2.646.826	- 79.080	-2,90%
Inventarios	3.417.865	4.238.487	820.622	24,01%
Otros activos corrientes	20.837	-	- 20.837	-100,00%
Activo Fijo Neto	539.676	504.690	- 34.986	-6,48%
Activo Fijo	877.500	929.982	52.482	5,98%
Depreciación Acumulada	337.824	425.292	87.468	25,89%
Activo Diferido	-	27.709	27.709	-
Otros Activos	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	8.349.750	7.880.345	- 469.405	-5,62%
Pasivo Corriente	3.545.365	3.295.870	- 249.495	-7,04%
Cuentas por Pagar	1.894.462	1.823.186	- 71.276	-3,76%
Obligaciones Bancarias	13.764	-	- 13.764	-100,00%
Proveedores	710.870	187.963	- 522.907	-73,56%
Compañías relacionadas	1.157.530	1.582.325	424.795	36,70%
Anticipo de clientes	8.203	23.599	15.396	187,69%
Otras cuentas por pagar	4.095	29.299	25.204	615,48%
Pasivos Acumulados	1.650.903	1.472.684	- 178.219	-10,80%
Beneficios sociales	636.178	548.918	- 87.260	-13,72%
Impuestos por pagar	1.014.725	923.766	- 90.959	-8,96%
Pasivo Largo Plazo	332.682	276.268	- 56.414	-16,96%
Pasivos Bancarios LP	207.044	77.519	- 129.525	-62,56%
Otros Pasivos	125.638	198.749	73.111	58,19%
TOTAL PASIVO	3.878.047	3.572.138	- 305.909	-7,89%
Capital Social	1.400.000	1.400.000	-	0,00%
Reserva Legal	648.889	700.000	51.111	7,88%
Reserva de Capital	3.481	3.481	-	0,00%
Resultados Acumulados	2.419.333	2.204.726	- 214.607	-8,87%
TOTAL PATRIMONIO	4.471.703	4.308.207	- 163.496	-3,66%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	8.349.750	7.880.345	- 469.405	-5,62%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

PERIODO 2008 - 2009

El Activo Total en el año 2008 (Tabla 3.1.) se registró un valor de \$8.349.750 mientras que en el 2009 fue de \$7.880.345. En estos dos años existió un decremento de \$469.405 (-5,62%) por las siguientes causas que se detallan a continuación.

En el análisis horizontal del Balance General se evidencia una reducción de \$462.128 en el Activo corriente en el periodo comprendido entre el 2008 y 2009. Esta

disminución se debe a una contracción de \$1.182.833 (-71,88%) del efectivo, por la cancelación de la deuda por importación de material Sísmico y pagos de obligaciones de corto plazo.

En las cuentas por cobrar se produjo una reducción de \$79.080 que representa el -2,90%; si bien es cierto que existe una disminución, esta es considerada una leve mejora en la gestión de recuperación de la cartera de la empresa.

Cabe señalar que el inventario creció un 24,01% (\$820.622) del periodo 2008 al 2009. Este aumento obedece al incremento de importaciones de material sísmico.

En cuanto al activo fijo existe un crecimiento de \$52.482 (5,98%), esto se produjo por la compra que cada año realiza la empresa en cuanto activos fijos para las áreas administrativas y de ventas.

El total de pasivos durante el periodo de análisis se redujo un -7,89% (\$305.909).

En los pasivos corrientes hubo una disminución de \$249.495 al pasar de \$3.545.365 en el año 2008 a \$3.295.870 en el año 2009 lo que representan un porcentaje del -7.04%, con relación al año 2008. No obstante este decremento se debe la cancelación de las obligaciones con los proveedores, que en el análisis se presenta una reducción del 73,56% (\$522.907). Es importante considerar, la cuenta referente a las Compañías Relacionadas las cuales han sufrido un incremento de \$424.795 que representa el 36,70% más que el año 2008, esto corresponde al aumento de compras de inventario y dividendos del periodo de análisis.

Los pasivos acumulados han disminuido en un 10.80% (\$178.219), se debe a la cancelación de beneficios sociales y pago de impuestos.

Se muestra una disminución en cuanto al pasivo a largo plazo de \$332.682 registrado en el 2008 a \$276.268 en el 2009, lo que representa una reducción neta de \$56.414 (-16,36%), esto se debe al pago de capital de algunos préstamos bancarios que se realizaron en ese año.

El patrimonio decreció un -3,66% (\$163.496), este valor obedece a la cancelación de dividendos según la Resolución de la Junta General de Accionistas del 16 de marzo del 2009. Es importante considerar que la empresa en la cuenta Reserva Legal realiza un reajuste de este rubro el cual debe apropiar a esta reserva un mínimo del 10% de sus utilidades netas anuales hasta que el saldo alcance el 50% del capital social.

Tabla 3.2.
Balance General - Análisis Horizontal
Al 31 de diciembre de 2009 y 2010
(Expresados en dólares estadounidenses)

Cuentas	PERIODOS		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2009	2010	2009 - 2010	
			Var. Absoluta	Var. Relativa
Activo Corriente	7.347.946	5.765.288	- 1.582.658	-21,54%
Caja Bancos	462.633	1.575.575	1.112.942	240,57%
Cuentas por cobrar	2.646.826	1.806.660	- 840.166	-31,74%
Inventarios	4.238.487	2.383.053	- 1.855.434	-43,78%
Otros activos corrientes	-	-	-	-
Activo Fijo Neto	504.690	502.718	- 1.972	-0,39%
Activo Fijo	929.982	945.047	15.065	1,62%
Depreciación Acumulada	425.292	442.329	17.037	4,01%
Activo Diferido	27.709	21.772	- 5.937	-21,43%
Otros Activos	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	7.880.345	6.289.778	- 1.590.567	-20,18%
Pasivo Corriente	3.295.870	1.821.135	- 1.474.735	-44,74%
Cuentas por Pagar	1.823.186	551.108	- 1.272.078	-69,77%
Obligaciones Bancarias	-	-	-	-
Proveedores	187.963	121.354	- 66.609	-35,44%
Compañías relacionadas	1.582.325	414.827	- 1.167.498	-73,78%
Anticipo de clientes	23.599	10.347	- 13.252	-56,15%
Otras cuentas por pagar	29.299	4.580	- 24.719	-84,37%
Pasivos Acumulados	1.472.684	1.270.027	- 202.657	-13,76%
Beneficios sociales	548.918	486.347	- 62.571	-11,40%
Impuestos por pagar	923.766	783.680	- 140.086	-15,16%
Pasivo Largo Plazo	276.268	419.275	143.007	51,76%
Pasivos Bancarios LP	77.519	-	- 77.519	-100,00%
Otros Pasivos	198.749	419.275	220.526	110,96%
TOTAL PASIVO	3.572.138	2.240.410	- 1.331.728	-37,28%
Capital Social	1.400.000	1.400.000	-	0,00%
Reserva Legal	700.000	700.000	-	0,00%
Reserva de Capital	3.481	3.481	-	0,00%
Resultados Acumulados	2.204.726	1.945.887	- 258.839	-11,74%
TOTAL PATRIMONIO	4.308.207	4.049.368	- 258.839	-6,01%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	7.880.345	6.289.778	- 1.590.567	-20,18%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

PERIODO 2009 - 2010

En el periodo de análisis 2009 – 2010 (Tabla 3.2.), el activo total tuvo una reducción de \$1.590.567 (-20.18%). Este decremento se debe principalmente a una disminución de \$1.582.658 (21.54%) del activo corriente.

El efectivo de la empresa se ha incrementado un 240.57% (\$1.112.942), debido a la recuperación de la cartera de la empresa, por ello las cuentas por cobrar se han reducido en un 31.75% (\$840.166).

En lo referente a inventarios, en el 2009 se registró un valor de \$4.238.487 y en el 2010 \$2.383.053, dando como resultado una reducción del 43.78% (\$1.855.434). Esto se debe a que en este periodo las ventas se intensificaron.

En el 2010, el activo fijo únicamente subió \$15.065 (1.62%) con respecto al año anterior.

El pasivo total, en el periodo de estudio, se redujo en \$1.331.728 (-37.28%), considerando que el pasivo corriente disminuyó un -44.74% (\$1.474.735); esta reducción obedece a una contracción de las cuentas por pagar del -69.77% (\$1.272.078).

Las cuentas por pagar han bajado debido a un descenso del rubro de proveedores, que en el 2009 era \$187.963 y en el 2010 de \$121.354 evidenciando un decremento de -35,44%.

La cuenta Compañías Relacionadas han sufrido una reducción de -73.78% (\$1.167.498) debido a la cancelación de obligaciones contraídas con los socios de la empresa.

Se evidencia una reducción de -13.76% (\$206.657) de los pasivos acumulados, debido al pago de impuestos y beneficios sociales que implican este rubro.

Los pasivos a largo plazo han incrementado en un 51.76%, por préstamos realizados a Holdingdine S.A. y por la jubilación patronal.

El patrimonio ha disminuido en un -6.01% (\$258.839), esto obedece a una reducción de resultados acumulados en el año 2010.

3.1.2. Estado de Resultados

A continuación, se presenta el análisis horizontal del Estado de Resultados de los periodos comprendidos desde el año 2008 al 2010 de la empresa EXPLOCEN C.A.

Tabla 3.3.
Estado de Resultados - Análisis Horizontal
Al 31 de diciembre de 2008 y 2009
(Expresados en dólares estadounidenses)

CUENTAS	PERIODO		ANALISIS HORIZONTAL	
	2008	2009	2008 - 2009	
			Var. Absoluta	Var. Relativa
Ventas Netas	10.390.649	11.020.989	630.340	6,07%
(-) Costo de Ventas	5.798.067	6.534.059	735.992	12,69%
MARGEN BRUTO	4.592.582	4.486.930	- 105.652	-2,30%
Gastos Operativos	923.633	884.723	- 38.910	-4,21%
(-) Gastos Administrativos	338.138	315.622	- 22.516	-6,66%
(-) Gastos de Ventas	585.495	569.101	- 16.394	-2,80%
UTILIDAD EN OPERACIONES	3.668.949	3.602.207	- 66.742	-1,82%
(+/-) Financieros	6.329	- 114.181	- 120.510	-1904,09%
(+) Otros Ingresos	204.624	121.461	- 83.163	-40,64%
(-) Otros Egresos	11.249	95.260	84.011	746,83%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES PART. E IMP.	3.868.653	3.514.227	- 354.426	-9,16%
15% Participación	599.719	527.134	- 72.585	-12,10%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.268.934	2.987.093	- 281.841	-8,62%
25% Impuesto a la renta	849.601	782.367	- 67.234	-7,91%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	2.419.333	2.204.726	- 214.607	-8,87%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

PERIODO 2008 - 2009

Cabe indicar que la empresa produce el 60% de los artículos, tales como las dinamitas, cordones detonantes, pentolitas, ANFOS, mechas lentas y emulsiones; así como también compra el 40% para vender como fulminantes, mechas rápidas y accesorios.

En este análisis (Tabla 3.3.) se puede evidenciar un crecimiento en las ventas de la empresa, en \$630.340 (6,07%), lo que significa que es favorable para la empresa, pero a pesar de ello los costos de ventas se incrementaron al 12,69% (\$735.992).

De los artículos que produce se ha presentado la siguiente variación en los costos de producción en la Tabla 3.4.:

Tabla 3.4.
Estructura de Costos de Producción
Expresados en dólares estadounidenses

ELEMENTOS DEL COSTO	PERIODO		ANALISIS HORIZONTAL	
	2008	2009	2008 - 2009	
	USD	USD	Var. Absoluta	Var. Relativa
Materia Prima	2.576.445	3.429.055	852.610	33,09%
Mano de Obra	162.549	172.360	9.811	6,04%
Costos indirectos de fabricación	763.051	937.628	174.577	22,88%
TOTAL	3.502.046	4.539.043	1.036.998	29,61%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En el periodo 2008- 2009, el costo de las materias primas se han incrementado el 33,09% (\$852.609). Los costos indirectos de fabricación se han incrementado en un 22,88% (\$174.577) y la mano de obra el 6,04%, lo que incrementa el total de los costos.

En lo que se refiere a los costos de ventas de los productos comprados se ha registrado la siguiente variación en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5.
Costos de Ventas de Productos Comprados
Expresados en dólares estadounidenses

DESCRIPCIÓN	PERIODOS		ANALISIS HORIZONTAL	
	2008	2009	2008 - 2009	
			Var. Absoluta	Var. Relativa
Fulminantes	1.532.136	1.661.956	129.820	8,47%
Nitratos	989.793	525.292	- 464.500	-46,93%
Accesorios	15.951	39.802	23.851	149,53%
Materias primas	417	2.504	2.087	499,92%
Mecha rápida	88.204	88.554	351	0,40%
Cordón detonante	-	14.140	14.140	-
TOTAL	2.626.500	2.332.249	- 294.251	-11,20%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

El costo de ventas de los productos comprados han decrecido en \$294.251 (-11,20%) en el periodo 2008 - 2009. A pesar de que el costo de ventas de los accesorios y de las materias primas subió un 149,53% y 499,92% respectivamente; el nitrato se redujo en \$464.500 (-46,93%).

En cuanto a los gastos operativos se encuentran conformados por los gastos de administración y ventas. Los gastos en el 2009 han decrecido \$38.910 que representa -4,21% con respecto al año 2008. Los gastos administrativos se han reducido un -6,66% (\$22.516) mientras que en un -2,80% (\$16.394) se ha contraído los gastos de ventas, debido a un ahorro de servicios básicos y mantenimiento de instalaciones.

Los gastos financieros en el 2009 se han reducido \$120.510 en comparación del año 2008, esto se produjo porque disminuyó el saldo de los préstamos bancarios de largo plazo.

La utilidad neta del 2009 ha bajado en un -8,87% (\$214.607) con respecto al año 2008 esto se debe principalmente a un incremento del costo de ventas, por el aumento del costo de las materias primas, ya que estas en su mayoría son importadas.

Tabla 3.6.
Estado de Resultados - Análisis Horizontal
Al 31 de diciembre de 2009 y 2010
(Expresados en dólares estadounidenses)

CUENTAS	PERIODO		ANALISIS HORIZONTAL	
	2009	2010	2009 - 2010	
			Var. Absoluta	Var. Relativa
Ventas Netas	11.020.989	12.929.140	1.908.151	17,31%
(-) Costo de Ventas	6.534.059	9.054.263	2.520.204	38,57%
MARGEN BRUTO	4.486.930	3.874.877	- 612.053	-13,64%
Gastos Operativos	884.723	1.039.757	155.034	17,52%
(-) Gastos Administrativos	315.622	369.277	53.655	17,00%
(-) Gastos de Ventas	569.101	670.480	101.379	17,81%
UTILIDAD EN OPERACIONES	3.602.207	2.835.120	- 767.087	-21,29%
(+/-) Financieros	- 114.181	- 89.266	24.915	-21,82%
(+) Otros Ingresos	121.461	355.623	234.162	192,79%
(-) Otros Egresos	95.260	49.105	- 46.155	-48,45%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES PART. E IMP.	3.514.227	3.052.372	- 461.855	-13,14%
15% Participación	527.134	457.856	- 69.278	-13,14%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.987.093	2.594.516	- 392.577	-13,14%
25% Impuesto a la renta	782.367	648.629	- 133.738	-17,09%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	2.204.726	1.945.887	- 258.839	-11,74%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

PERIODO 2009 - 2010

En el periodo comprendido entre el 2009 – 2010 (Tabla 3.6.), las ventas han incrementado en un 17,31% (\$1.908.151), siendo un factor positivo para la empresa. Pero el costo de ventas ha incrementado un 38,57% (\$2.520.204) lo que reduce el margen bruto de ventas de la empresa.

A continuación en la Tabla 3.7. se presenta la variación de los costos de productos terminados que maneja la empresa EXPLOCEN.

Tabla 3.7.
Estructura de Costos de Producción
Expresados en dólares estadounidenses

ELEMENTOS DEL COSTO	PERIODO		ANALISIS HORIZONTAL	
	2009	2010	2009 – 2010	
	USD	USD	Var. Absoluta	Var. Relativa
Materia Prima	3.429.055	4.462.052	1.032.997	30,12%
Mano de Obra	172.360	350.331	177.971	103,25%
Costos indirectos de fabricación	937.628	1.138.986	201.358	21,48%
TOTAL	4.539.043	5.951.369	1.412.326	31,12%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En año 2010, el costo de las materias primas se incrementaron un 30,12% (\$1.032.997) con respecto al año 2009, debido a aumentos en los precios en el mercado internacional. La mano de obra de igual manera aumentó un 103.25% (\$117.971) por las revisiones salariales y los costos de fabricación apenas aumentaron un 21.48% (\$201.358).

Los costos de ventas de los productos comprados se detallan en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8.
Costos de Ventas de Productos Comprados
Expresados en dólares estadounidenses

DESCRIPCION	PERIODOS		ANALISIS HORIZONTAL	
	2009	2010	2009 – 2010	
			Var. Absoluta	Var. Relativa
Fulminantes	1.661.956	2.914.475	1.252.519	75,36%
Nitratos	525.292	380.109	- 145.183	-27,64%
Accesorios	39.802	68.865	29.063	73,02%
Materias primas	2.504	769	- 1.735	-69,27%
Mecha rápida	88.554	114.328	25.774	29,10%
Cordón detonante	14.140	6.976	- 7.164	-50,67%
TOTAL	2.332.249	3.485.522	1.153.273	49,45%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En el periodo de análisis, el costo de ventas de productos comprados se ha incrementado en \$1.153.273 (49,4%). En cuanto a los fulminantes, este rubro aumentó un 75,36% (\$1.252.519).

Los gastos operativos en el 2009 fueron \$884.723 y en el 2010 de \$1.039.757, que comparados se determina un aumento de 17.52% (\$53.655). Este aumento se debe a un alza del 17% (\$53.655) de los gastos administrativos y un 17,81% (\$101.379) en los gastos de ventas, debido a un incremento en los sueldos y ventas en la empresa.

Los gastos financieros en el 2010 se han reducido un -21.82% (\$24.915) en comparación del año 2009, porque en este año no se realizaron préstamos bancarios a largo plazo.

La utilidad neta del 2010 ha bajado en un -11,74% (\$258.839) con respecto al año anterior, esto obedece a un incremento en los costos de ventas y en los gastos operacionales de la empresa, por las causas ya mencionadas.

3.2. ANÁLISIS VERTICAL

Según Orlando Estupiñán (2006), el análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo la evaluación de los cambios estructurales de cada rubro.

3.2.1. Balance General

A continuación en la Tabla 3.9. se presenta el análisis vertical del Balance General de la empresa EXPLOCEN C.A. de los años 2008, 2009 y 2010.

Tabla 3.9.
Balance General - Análisis Vertical
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010
(Expresados en dólares estadounidenses)

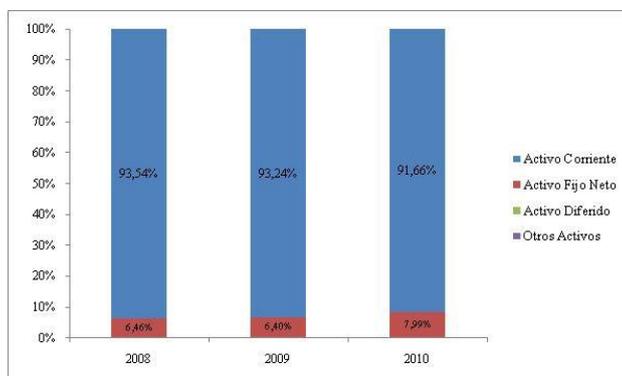
Cuentas	PERIODOS					
	2008	%	2009	%	2010	%
Activo Corriente	7.810.074	93,54%	7.347.946	93,24%	5.765.288	91,66%
Caja Bancos	1.645.466	19,71%	462.633	5,87%	1.575.575	25,05%
Cuentas por cobrar	2.725.906	32,65%	2.646.826	33,59%	1.806.660	28,72%
Inventarios	3.417.865	40,93%	4.238.487	53,79%	2.383.053	37,89%
Otros activos corrientes	20.837	0,25%	-	0,00%	-	0,00%
Activo Fijo Neto	539.676	6,46%	504.690	6,40%	502.718	7,99%
Activo Fijo	877.500	10,51%	929.982	11,80%	945.047	15,03%
Depreciación Acumulada	337.824	4,05%	425.292	5,40%	442.329	7,03%
Activo Diferido	-	0,00%	27.709	0,35%	21.772	0,35%
Otros Activos	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL ACTIVOS	8.349.750	100,00%	7.880.345	100,00%	6.289.778	100,00%
Pasivo Corriente	3.545.365	42,46%	3.295.870	41,82%	1.821.135	28,95%
Cuentas por Pagar	1.894.462	22,69%	1.823.186	23,14%	551.108	8,76%
Obligaciones Bancarias	13.764	0,16%	-	0,00%	-	0,00%
Proveedores	710.870	8,51%	187.963	2,39%	121.354	1,93%
Compañías relacionadas	1.157.530	13,86%	1.582.325	20,08%	414.827	6,60%
Anticipo de clientes	8.203	0,10%	23.599	0,30%	10.347	0,16%
Otras cuentas por pagar	4.095	0,05%	29.299	0,37%	4.580	0,07%
Pasivos Acumulados	1.650.903	19,77%	1.472.684	18,69%	1.270.027	20,19%
Beneficios sociales	636.178	7,62%	548.918	6,97%	486.347	7,73%
Impuestos por pagar	1.014.725	12,15%	923.766	11,72%	783.680	12,46%
Pasivo Largo Plazo	332.682	3,98%	276.268	3,51%	419.275	6,67%
Pasivos Bancarios LP	207.044	2,48%	77.519	0,98%	-	0,00%
Otros Pasivos	125.638	1,50%	198.749	2,52%	419.275	6,67%
TOTAL PASIVO	3.878.047	46,45%	3.572.138	45,33%	2.240.410	35,62%
Capital Social	1.400.000	16,77%	1.400.000	17,77%	1.400.000	22,26%
Reserva Legal	648.889	7,77%	700.000	8,88%	700.000	11,13%
Reserva de Capital	3.481	0,04%	3.481	0,04%	3.481	0,06%
Resultados Acumulados	2.419.333	28,97%	2.204.726	27,98%	1.945.887	30,94%
TOTAL PATRIMONIO	4.471.703	53,55%	4.308.207	54,67%	4.049.368	64,38%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	8.349.750	100,00%	7.880.345	100,00%	6.289.778	100,00%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

A continuación en la Figura 3.1. se ilustra la composición del activo de la empresa EXPLOCEN C.A. durante los periodos 2008, 2009 y 2010.

Figura 3.1.
Composición del Activo de EXPLOCEN C.A.
Expresados en dólares estadounidenses



Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Siendo la base el monto total de los activos de la empresa, el activo corriente constituye el 93,54% del total en el 2008; el 92,87% en el 2009 y 91,66% en el 2010.

Entre los principales componentes del activo corriente está concentrado en inventarios el 40,93%, 56,74% y 37,89% en el 2008, 2009 y 2010 respectivamente.

A continuación en la Tabla 3.10. se detalla los componentes del inventario.

Tabla 3.10.
Composición del inventario
Expresados en dólares estadounidenses

DESCRIPCIÓN	PERIODO					
	2008	%	2009	%	2010	%
Productos Terminados	156.600	4,58%	216.791	5,11%	244.149	10,25%
Productos Comprados	1.260.468	36,88%	2.298.435	54,23%	603.097	25,31%
Materias Primas	1.887.753	55,23%	1.627.038	38,39%	1.425.377	59,81%
Inventarios en tránsito	58.188	1,70%	55.912	1,32%	67.488	2,83%
Repuestos	54.856	1,60%	40.311	0,95%	42.942	1,80%
Total	3.417.865,00	100,00%	4.238.487,00	100,00%	2.383.053	100,00%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Los inventarios en el 2008, están conformados en un 55,23% de materias primas. Mientras que el 36,88% constituyen los Productos Comprados. En el año 2009, los

productos comprados forman el 54,23% y el 38,39% está asignado a las Materias Primas. El estancamiento de los inventarios se debe a que uno de los principales clientes (sector estatal) no ejecutaron todos sus proyectos. En el 2010, el 59,81% está conformado por materias primas, mientras que el 25,31% por productos comprados.

Las cuentas por cobrar representan en el 2008 el 32,65%; en el 2009 el 29,94% y en el 2010 el 28,72%. Esta cuenta en los periodos de análisis se evidencia una reducción mínima en cuanto a la cartera de la empresa. Esta cuenta está conformada por los siguientes rubros (Tabla 3.11.):

Tabla 3.11.
Composición de las cuentas por cobrar
Expresados en dólares estadounidenses

DESCRIPCIÓN	PERIODO					
	2008	%	2009	%	2010	%
Clientes	2.152.389	78,96%	1.763.741	66,64%	1.490.956	82,53%
Empleados	164.570	6,04%	398.955	15,07%	65.990	3,65%
Anticipos entregados	125.893	4,62%	20.739	0,78%	59.078	3,27%
Impuestos	302.985	11,12%	502.095	18,97%	195.819	10,84%
Otras cuentas por cobrar	83.168	3,05%	75.722	2,86%	48.890	2,71%
(-) Provisión de Cuentas incobrables	- 103.099	-3,78%	- 114.426	-4,32%	- 54.073	-2,99%
Total	2.725.906	100,00%	2.646.826	100,00%	1.806.660,00	100,00%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

El 78,96% de las cuentas por cobrar está asignado al rubro de Clientes en el año 2008; en el 2009 el 66,64%; mientras que en el 2010, se asigna 82,53%.

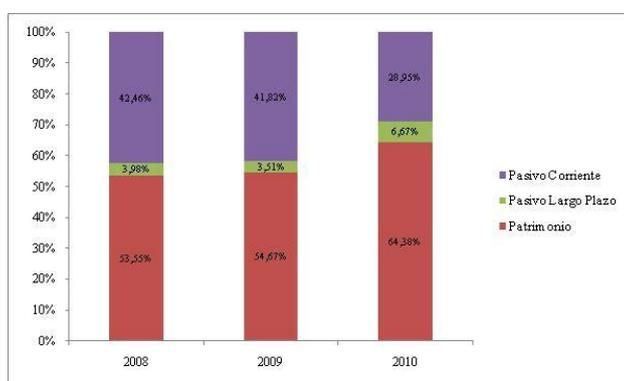
La cuenta Caja - Bancos únicamente representa el 19,71%, en el periodo 2008. En el año 2009, esta cuenta tuvo una participación del 5,87%. El siguiente año (2010) ascendió al 25,05%.

Los activos fijos de la empresa únicamente representan el 10,51% y 11,80% en los años 2008 y 2009 respectivamente; en el 2010 la participación de esta cuenta frente al total

de activos es de 15.03%. Se debe considerar que la empresa no ha realizado nuevas inversiones en activos fijos.

La siguiente ilustración (Figura 3.2.) indica la participación del pasivo y patrimonio en los años 2008, 2009 y 2010.

Figura 3.2.
Composición del Pasivo y Patrimonio de EXPLOCEN C.A.
Expresados en dólares estadounidenses



Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Para este análisis se toma como base el total de pasivos y patrimonio registrados en los balances.

El pasivo corriente constituye el 42,46%, 41,82% y 28,95%, en los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente. Las principales cuentas que conforman el pasivo corriente son las cuentas por pagar y pasivos acumulados.

Las cuentas por pagar representan el 22,69%, 23,14% y 28,95% en los periodos de análisis. El rubro que mayor participación tiene es las deudas con las Compañías Relacionadas. En el año 2008, constituyó el 13,86%; en el 2009 el 20,08% y el 2010 el 6,60%.

Las transacciones con las compañías relacionadas están compuestas principalmente por dos fuentes: valores correspondientes por concepto de préstamos de largo plazo otorgados por parte de Holdingdine S.A. dichos valores son utilizados como capital de trabajo por la Compañía, sobre los cuales se reconoce una tasa de interés del 9% - 10%; y, por compras de inventarios realizados a Austin Chile Trading y Austin Internacional. A este último se adeuda también dividendos que le corresponden por ser socio de la empresa.

Los pasivos acumulados esta formados por los beneficios sociales e impuestos por pagar. Esta cuenta constituye el 19% en los años 2008 y 2009; y en el año 2010 es el 20,19%.

El pasivo a largo plazo está conformado por el 2,48%, 0,98% y 0% por obligaciones bancarias en los periodos del análisis respectivo.

Por último el patrimonio tiene una participación en el 2008 el 53,55%; en el 2009 el 54,67%; y en el 2010 el 64,38%. Del cual los resultados acumulados representan el 28,97% (2008), 27,98% (2009) y 30,94% (2010). El capital social que posee la empresa tiene una participación en el 2008 el 16,77%; en el 2009 el 17,77% y en el 2010 el 22,26%.

3.2.2. Estado de Resultados

A continuación en la Tabla 3.12. se presenta el análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa EXPLOCEN C.A. de los años 2008, 2009 y 2010.

Tabla 3.12.
Estado de Resultados - Análisis Vertical
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010
(Expresados en dólares estadounidenses)

CUENTAS	PERIODO					
	2008	%	2009	%	2010	%
Ventas Netas	10.390.649	100,00%	11.020.989	100,00%	12.929.140	100,00%
(-) Costo de Ventas	5.798.067	55,80%	6.534.059	59,29%	9.054.263	70,03%
MARGEN BRUTO	4.592.582	44,20%	4.486.930	40,71%	3.874.877	29,97%
Gastos Operativos	923.633	8,89%	884.723	8,03%	1.039.757	8,04%
(-) Gastos Administrativos	338.138	3,25%	315.622	2,86%	369.277	2,86%
(-) Gastos de Ventas	585.495	5,63%	569.101	5,16%	670.480	5,19%
UTILIDAD EN OPERACIONES	3.668.949	35,31%	3.602.207	32,68%	2.835.120	21,93%
(+/-) Financieros	6.329	0,06%	- 114.181	-1,04%	- 89.266	-0,69%
(+) Otros Ingresos	204.624	1,97%	121.461	1,10%	355.623	2,75%
(-) Otros Egresos	11.249	0,11%	95.260	0,86%	49.105	0,38%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES PART. E IMP.	3.868.653	37,23%	3.514.227	31,89%	3.052.372	23,61%
15% Participación	599.719	5,77%	527.134	4,78%	457.856	3,54%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.268.934	31,46%	2.987.093	27,10%	2.594.516	20,07%
25% Impuesto a la renta	849.601	8,18%	782.367	7,10%	648.629	5,02%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	2.419.333	23,28%	2.204.726	20,00%	1.945.887	15,05%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

AÑO 2008

El estudio nos refleja que para el periodo 2008; el costo de venta representa el 55,80% con relación al total de ventas. A continuación en la Tabla 3.13. se detalla las ventas, costo de ventas y el margen bruto de cada producto en este periodo:

Tabla 3.13.
Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto por producto
Periodo: 2008
Expresados en dólares estadounidenses

PRODUCTOS	VENTAS		COSTO DE VENTAS		MARGEN BRUTO EN VENTAS	
	USD	%	USD	%	USD	%
Productos Terminados	5.859.183	56,39%	3.171.566	54,70%	2.687.617	45,87%
Dinamitas	2.092.500	20,14%	1.080.598	18,64%	1.011.902	48,36%
Cordón Detonante	783.213	7,54%	322.722	5,57%	460.491	58,80%
Pentolita	470.460	4,53%	315.771	5,45%	154.689	32,88%
Mecha Lenta	1.036.369	9,97%	512.890	8,85%	523.479	50,51%
ANFO	533.147	5,13%	305.757	5,27%	227.390	42,65%
Emulsiones	943.493	9,08%	633.827	10,93%	309.666	32,82%
Productos Comprados	4.316.329	41,54%	2.626.500	45,30%	1.689.829	39,15%
Fulminantes	2.641.799	25,42%	1.532.136	26,42%	1.109.663	42,00%
Nitratos	1.489.081	14,33%	989.793	17,07%	499.289	33,53%
Accesorios	32.555	0,31%	15.951	0,28%	16.604	51,00%
Materias Primas	1.909	0,02%	417	0,01%	1.492	78,14%
Cordón detonante	-	0,00%	-	0,00%	-	-
Mecha Rápida	150.985	1,45%	88.204	1,52%	62.781	41,58%
Servicios	215.137	2,07%	-	0,00%	215.137	100,00%
TOTAL	10.390.649	100,00%	5.798.066	100,00%	4.592.583	44,20%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Las ventas netas en el año 2008, ha sido \$10.390.649, el costo de ventas fue \$ 5.798.066 y el margen de ventas fue \$4.593.583.

El 56,39% (\$5.859.183) de las ventas brutas fueron de productos terminados, el 41,54% (\$4.316.329) fueron de productos comprados y el 2,07% (\$215.137) por conceptos de servicios.

De los productos terminados el más representativo es la dinamita que participa con el 20,14% (\$2.092.500) con relación al total de ventas. En cuanto a los productos comprados el 25,42% (\$2.641.799) de las ventas corresponde a Fulminantes

Los costos de ventas, el 26,42% corresponde a los fulminantes, el 18,64% a las dinamitas y el 17,07% a nitratos.

El margen bruto que se obtiene por la venta de productos terminados es de \$2.687.617 (45,87%), y de productos comprados es \$1.689.829 (39,15%), considerando que las el cordón detonante generan un 58,80% de ganancia.

En referencia a al margen bruto obtenido para el año 2008 es de 44.20% entre la diferencia de los ingresos y los costes de producción directos, sin incluir las amortizaciones, los gastos de la estructura comercial, ni los gastos financieros. Además existe un valor de gastos operativos de 8.89% de los cuales se derivan las siguientes subcuentas gastos administrativos y de venta en donde tienen un participación de 3.25% y 5.63% respectivamente.

La utilidad obtenida antes de impuestos y participaciones en relación a las ventas obtenidas para este periodo 2008 es de 37.23% con una intervención del 5.77% en participación trabajadores y de 8.18% en el Impuesto a la Renta, generando una utilidad neta de 23.28% sobre un 100% de ventas netas obtenidas.

AÑO 2009

De igual manera para el año 2009 los costos obtenidos en base a las ventas generadas es de 59.29%; en lo referente al margen bruto es de 40.71%.

En la siguiente Tabla 3.14. se indica las ventas de productos terminados y comprados con los respectivos costos de ventas de cada producto.

Tabla 3.14.
Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto por producto
Periodo: 2009
Expresados en dólares estadounidenses

PRODUCTOS	VENTAS		COSTO DE VENTAS		MARGEN BRUTO EN VENTAS	
	USD	%	USD	%	USD	%
Productos Terminados	7.125.871	64,66%	4.201.810	64,31%	2.924.062	41,03%
Dinamitas	2.164.840	19,64%	1.168.356	17,88%	996.484	46,03%
Cordón Detonante	778.469	7,06%	347.551	5,32%	430.918	55,35%
Pentolita	809.694	7,35%	615.574	9,42%	194.120	23,97%
Mecha Lenta	1.122.750	10,19%	583.639	8,93%	539.110	48,02%
ANFO	1.048.692	9,52%	709.057	10,85%	339.635	32,39%
Emulsiones	1.201.427	10,90%	777.633	11,90%	423.794	35,27%
Productos Comprados	3.723.068	33,78%	2.332.249	35,69%	1.390.819	37,36%
Fulminantes	2.623.114	23,80%	1.661.956	25,44%	961.158	36,64%
Nitratos	842.527	7,64%	525.292	8,04%	317.235	37,65%
Accesorios	74.431	0,68%	39.802	0,61%	34.629	46,53%
Materias Primas	5.427	0,05%	2.504	0,04%	2.923	53,86%
Cordón detonante	20.250	0,18%	14.140	0,22%	6.110	30,17%
Mecha Rápida	157.319	1,43%	88.554	1,36%	68.765	43,71%
Servicios	172.050	1,56%	-	0,00%	172.050	100,00%
TOTAL	11.020.989	100,00%	6.534.059	100,00%	4.486.931	40,71%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En el año 2009, las ventas netas fueron de \$11.020.989, siendo de productos terminados \$7.125.871 (64,66%), de productos comprados \$3.723.068 (33,78%) y servicios \$172.050 (1,56%). Los fulminantes corresponden el 23,80% (\$2.623.114) de las ventas, mientras que las dinamitas el 19,64% (2.164.840).

En cuanto al costo de ventas fue \$6.534.059. Considerando que el 64,31% corresponde a los productos terminados y el 35,69% de productos comprados. Donde el 25,44% de los costos pertenece al rubro de fulminantes y el 17,88% al rubro de las dinamitas.

No obstante, el margen sobre las ventas brutas, en total es \$4.486.931 (40,71%). Las dinamitas generan una ganancia de \$996.484 (46,03%). Mientras que los fulminantes tienen un margen de ganancia de \$961.158 (36,64%).

En el total de gastos operativos en este periodo es del 8.03% de los mismos que se dependen los gastos administrativos y ventas con margen de participación de 2.86% y 5.16% respectivamente.

Para lo referente a la ganancia antes de todas las reparticiones de impuestos la participación dentro de este periodo fue de 31,89%, descontando el 15% de participación trabajadores y el 25% del impuesto a la renta la utilidad neta obtenida es de 20% con respecto a las ventas.

AÑO 2010

El costo de ventas en el 2010, representa el 70.03% con respecto al 100% de las ventas realizadas en este año, debido al incremento en los precios de las materias primas y a la subida de sueldos de los empleados. El margen bruto constituye el 29.97%.

En la Tabla 3.15., se muestra el margen por productos que tiene la empresa EXPLOCEN C.A.

Tabla 3.15.
Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto por producto
Periodo: 2010
Expresados en dólares estadounidenses

PRODUCTOS	VENTAS		COSTO DE VENTAS		MARGEN BRUTO EN VENTAS	
	USD	%	USD	%	USD	%
Productos Terminados	8.092.561	62,59%	5.568.741	61,50%	2.523.820	31,19%
Dinamitas	2.126.557	16,45%	1.206.389	13,32%	920.168	43,27%
Cordón Detonante	623.741	4,82%	394.145	4,35%	229.596	36,81%
Pentolita	2.191.394	16,95%	1.722.072	19,02%	469.322	21,42%
Mecha Lenta	1.279.905	9,90%	820.516	9,06%	459.389	35,89%
ANFO	1.064.674	8,23%	803.591	8,88%	261.083	24,52%
Emulsiones	806.290	6,24%	622.028	6,87%	184.262	22,85%
Productos Comprados	4.675.866	36,17%	3.485.522	38,50%	1.190.344	25,46%
Fulminantes	3.855.553	29,82%	2.914.475	32,19%	941.078	24,41%
Nitratos	530.647	4,10%	380.109	4,20%	150.537	28,37%
Accesorios	106.499	0,82%	68.865	0,76%	37.635	35,34%
Materias Primas	5.295	0,04%	769	0,01%	4.525	85,47%
Cordón detonante	9.849	0,08%	6.976	0,08%	2.873	29,17%
Mecha Rápida	168.024	1,30%	114.328	1,26%	53.696	31,96%
Servicios	160.713	1,24%	-	0,00%	160.713	100,00%
TOTAL	12.929.140	100,00%	9.054.263	100,00%	3.874.877	29,97%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En este año de análisis, las ventas netas son \$12.929.140, donde los productos terminados representan el 62,59% (\$8.092.561), los productos comprados el 36,17% (\$4.675.866) y los servicios el 1,24% (\$160.713).

El 29,83% (\$3.855.553) de las ventas corresponde a los fulminantes, mientras que el 16,95% (\$2.191.394) es de pentolitas; y, el 16,45% (\$2.126.557) conforma las dinamitas.

El costo de ventas fue \$9.054.263, donde se considera que el 32,19% (2.914.475) corresponde a fulminantes; el 19,02% (\$1.772.072) a pentolitas y el 13,32% (\$1.206.389) a dinamitas.

El margen que se obtiene sobre las ventas brutas y el costo de ventas es \$3.874.877 (29,97%). Teniendo una ganancia de \$920.168 (43,27%) con respecto a las dinamitas y \$941.078 (24,41%) en el rubro de los fulminantes.

En cuanto a los gastos la participación es similar con respecto al año 2009 (8.04%). La utilidad obtenida en el 2010 antes de la repartición de impuestos y participación a trabajadores es el 23.61% de las ventas. La Utilidad Neta en el 2010, constituye únicamente el 15.05% de las ventas realizadas en este año.

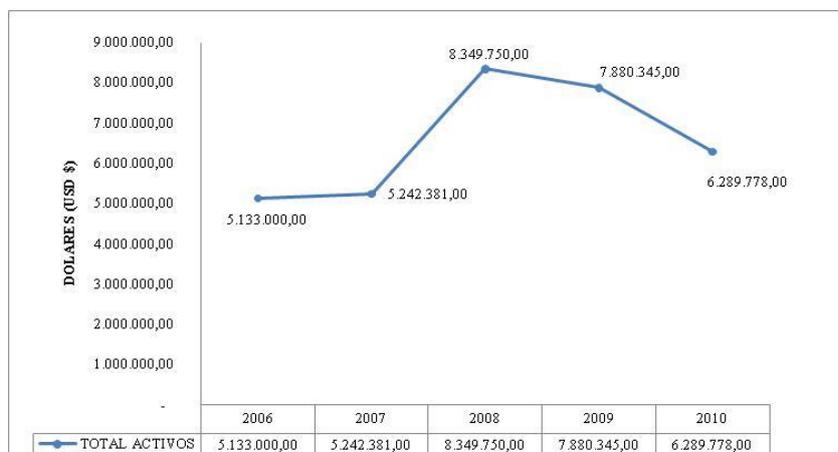
3.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS

El análisis de tendencias es considerada una técnica adicional dentro de los análisis financieros. Esta herramienta financiera es considerada una técnica de análisis horizontal, donde se toma como base un año representativo en la actividad comercial de la empresa, el cual formará la base del cálculo de los periodos por estudiar. El resultado de la tendencia, que puede tener valores mayores a 100 es considerado un crecimiento mientras que los menores constituyen una disminución.

3.3.1. Balance General

En el siguiente gráfico (Figura 3.3.) se presenta el análisis de tendencias de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa EXPLOCEN C.A. tomando como año base el 2006 para el actual estudio.

Figura 3.3.
Tendencia de los Activos
Expresados en dólares estadounidenses



Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

La tendencia que se muestra en el gráfico muestra un crecimiento de 69% en el año 2008 esto se debe al aumento de inventarios con respecto al año 2007, sin embargo a partir del año 2009 los activos (efectivo) se reducen porque se han cancelado algunas deudas pendientes que tenía la empresa con respecto a sus obligaciones. De igual manera en el 2010, los activos tienen una reducción significativa debido a la recuperación de la cartera de la empresa.

En lo que se refiere a los Activos Fijos, en el 2008 se incrementó 13% porque se adquiere nuevos equipos y maquinaria. En los años 2009 y 2010 únicamente se incrementó un 5% con respecto al año base.

Es importante considerar el comportamiento durante estos cinco años de los pasivos y del patrimonio que se muestra en la Figura 3.4.

Figura 3.4.
Tendencia del Pasivo y Patrimonio
Expresados en dólares estadounidenses



Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

El pasivo ha tenido una gran variación en los periodos estudiados, en el año 2007 bajó un 22%, en el año 2008 se incrementa un 168%, en el año 2009 sube un 147% y en el año 2010 un 55% con relación al año base.

Este incremento se debe al aumento de cuentas por pagar tanto a proveedores como a compañías relacionadas.

El patrimonio no ha sufrido cambios significativos por lo que únicamente el crecimiento sostenido se debe al rubro de resultados acumulados.

Tabla 3.16.
Balance General - Análisis de Tendencias
Al 31 de diciembre de 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010
Expresados en dólares estadounidenses

CUENTAS	PERIODOS									
	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Activo Corriente	4.633.000	100	4.806.611	104	7.810.074	169	7.347.946	159	5.765.288	124
Activo Fijo Neto	479.000	100	435.770	91	539.676	113	504.690	105	502.718	105
Activo Diferido	21.000	100	-	-	-	-	27.709	132	21.772	104
Otros Activos	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	5.133.000	100	5.242.381	102	8.349.750	163	7.880.345	154	6.289.778	123
Pasivo Corriente	1.367.000	100	967.811	71	3.545.365	259	3.295.870	241	1.821.135	133
Pasivo Largo Plazo	80.000	100	158.828	199	332.682	416	276.268	345	419.275	524
TOTAL PASIVO	1.447.000	100	1.126.639	78	3.878.047	268	3.572.138	247	2.240.410	155
Capital Social	1.900.000	100	1.400.000	74	1.400.000	74	1.400.000	74	1.400.000	74
TOTAL PATRIMONIO	3.686.000	100	4.115.742	112	4.471.703	121	4.308.207	117	4.049.368	110

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

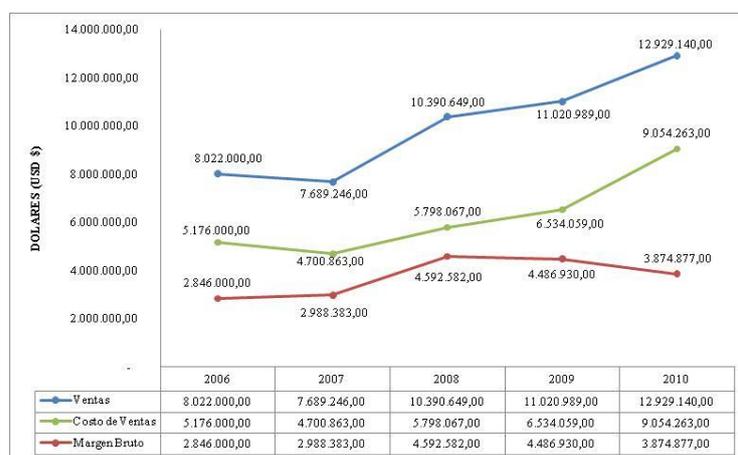
Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

3.3.2. Estado de Resultados

Para el análisis de tendencias del estado de resultados se toma como año base el 2006.

En el siguiente gráfico (Figura 3.5.) se presenta la tendencia de las cuentas: Ventas y Costos de Ventas.

Figura 3.5.
Tendencias de Ventas, Costo de Ventas y Margen Bruto
Expresados en dólares estadounidenses



Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En los años analizados se puede evidenciar que tanto las ventas como el costo de ventas se han ido incrementando.

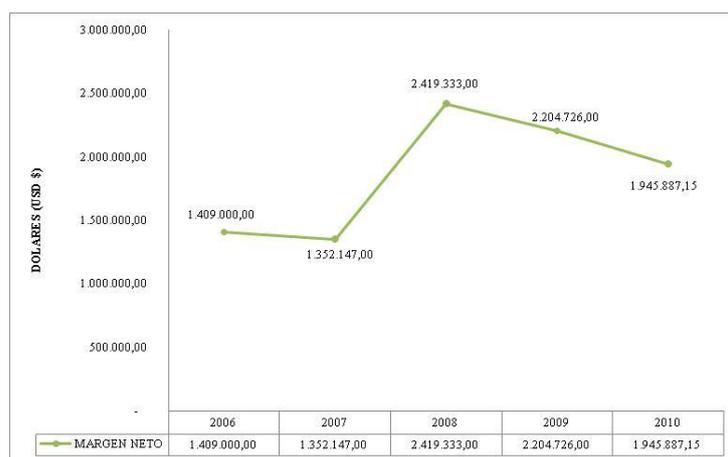
Las ventas en el periodo 2008 se incrementaron un 29,53% mientras que en el mismo año el costo de ventas subió un 12,02% con relación al año base. En el año 2009 las ventas tuvieron una variación de 37,38%, y el costo de ventas subió al 26,24%, lo que representa un incremento en el precio de los productos, superior al año anterior. El alza del

costo de ventas se debe a que la mayor parte de las materias primas son importadas. En el año 2010, se registró un aumento de ventas del 61,17% en relación al año base.

A pesar de que en el 2008 el margen bruto subió un 61,37% con respecto al año base, en el 2009 y 2010 se aumentó un 57,66% y 36,15% respectivamente.

En la Figura 3.6. se muestra las variaciones que ha tenido margen neto de la empresa EXPLOCEN C.A.

Figura 3.6.
Tendencias del Margen Neto
Expresados en dólares estadounidenses



Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

El Margen Neto ha variado con respecto al año base (2006), en el año 2007 se ha reducido un 4,03%, mientras que en el 2008 la utilidad neta se incrementó un 71,71%. Este aumento se debe a una excelente gestión en las ventas de la empresa. En el 2009, este rubro registró una alza de 56,47%; y, en el 2010 la utilidad neta aumentó 38.10% con relación al año base.

Tabla 3.17.
Estado de Resultados - Análisis de Tendencias
Al 31 de diciembre de 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010
Expresados en dólares estadounidenses

Cuentas	PERIODOS									
	2006		2007		2008		2009		2010	
	USD	%								
Ventas Netas	8.022.000	100,00	7.689.246	95,85	10.390.649	129,53	11.020.989	137,38	12.929.140	161,17
(-) Costo de Ventas	5.176.000	100,00	4.700.863	90,82	5.798.067	112,02	6.534.059	126,24	9.054.263	174,93
MARGEN BRUTO	2.846.000	100,00	2.988.383	105,00	4.592.582	161,37	4.486.930	157,66	3.874.877	136,15
Gastos Operativos	739.000	100,00	820.908	111,08	923.633	124,98	884.723	119,72	1.039.757	140,70
(-) Gastos Administrativos	340.000	100,00	341.095	100,32	338.138	99,45	315.622	92,83	369.277	108,61
(-) Gastos de Ventas	399.000	100,00	479.813	120,25	585.495	146,74	569.101	142,63	670.480	168,04
UTILIDAD EN OPERACIONES	2.107.000	100,00	2.167.475	102,87	3.668.949	174,13	3.602.207	170,96	2.835.120	134,56
(+/-) Financieros	-3.000	100,00	8.023	-267,43	6.329	-210,97	-114.181	3.806,03	-89.266	2.975,53
(+) Otros Ingresos	153.000	100,00	31.349	20,49	204.624	133,74	121.461	79,39	355.623	232,43
(-) Otros Egresos	-	100,00	8.260	-	11.249	-	95.260	-	49.105	-
UTILIDAD/PERDIDA ANTES PART. E IMP.	2.257.000	100,00	2.198.587	97,41	3.868.653	171,41	3.514.227	155,70	3.052.372	135,24
15% Participación	351.000	100,00	350.251	99,79	599.719	170,86	527.134	150,18	457.856	130,44
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.906.000	100,00	1.848.336	96,97	3.268.934	171,51	2.987.093	156,72	2.594.516	136,12
25% Impuesto a la renta	497.000	100,00	496.189	99,84	849.601	170,95	782.367	157,42	648.629	130,51
UTILIDAD/PERDIDA NETA	1.409.000	100,00	1.352.147	95,97	2.419.333	171,71	2.204.726	156,47	1.945.887	138,10

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

3.4. ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS

Según Bierman Harold (2001) las razones financieras son medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros.

A continuación se detalla los índices y razones financieras de la empresa EXPLOCEN C.A.

3.4.1. Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (o corrientes) con los que cuenta para cumplirlas (J. Van Horne & J. Wachowics, 2002). Estas se detallan en la Tabla 3.18.

Tabla 3.18.
EXPLOCEN C.A.
Índices y razones financieras – Liquidez
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS			INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	
Capital Neto de Trabajo	$KT = AC - PC$	4.264.709	4.052.076	3.944.153,00	Determina la capacidad líquida para atender con normalidad los compromisos corrientes del negocio
Razón Corriente	$RC = AC / PC$	2,20	2,23	3,17	Determina las veces que la empresa cuenta para atender sus obligaciones de corto plazo
Prueba Ácida	$PA = (AC - I - GASTOS ANT.) / PC$	1,24	0,94	1,85	Determina la capacidad inmediata que tiene los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

La empresa EXPLOCEN C.A. cuenta con \$2,20; \$2,23; y, \$3,17 para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo para los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente.

En cuanto a razón de *prueba ácida* indica que por cada dólar que se deba a corto plazo la empresa cuenta con \$1,24; \$0,94; y, \$1,85 de activos fácilmente convertibles en efectivo en el año.

Cabe mencionar, que la empresa cuenta con un buen capital de trabajo, es decir que EXPLOCEN C.A. si tiene la liquidez necesaria para seguir con las operaciones y cubrir las obligaciones a corto plazo.

3.4.2. Actividad

Las razones de actividad sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos (J. Van Horne & J. Wachowics, 2002). Para la empresa EXPLOCEN C.A. son las siguientes (Tabla 3.19.):

Tabla 3.19.
EXPLOCEN C.A.
Índices y razones financieras – Actividad
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS			INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	
Rotación de Cuentas por Cobrar	$RCC = VC / CXC$ (Clientes) PROM	1,12	1,03	1,45	Determina con que rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar.
Plazo Promedio de Cobro	$PPC = 360 / RCC$	322	351	248	Determina el número de días promedio que los deudores cumplen con sus obligaciones y deudas con la empresa
Rotación de Inventario de Mat. Primas	$RIMP = MPU / IMP$ PROM	1,76	1,95	2,92	Determina la rapidez con la que el inventario promedio de materias primas se transforma en artículos terminados
Plazo Promedio de Inventario de Mat. Primas	$PPIMP = 360 / RIMP$	205	185	123	Determina el número de días promedio que el inventario de materias primas se transforma en artículos terminados
Rotación de Inventario de Prod. Terminados	$RIPT = CV / IPT$ PROM	13,41	35,00	39,29	Determina la rapidez con la que el inventario medio de productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.
Plazo Promedio de Inventario de Prod. Terminados	$PPIPT = 360 / RIPT$	27	10	9	Determina el número de días que el inventario medio de productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.
Rotación de Cuentas por Pagar	$RCP = CC / PROM$ CXP (Proveedores y Cías relacionadas)	6,85	4,56	11,58	Determina el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año
Plazo Promedio de Pago	$PPP = 360 / RCP$	53	79	31	Determina el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de materias primas y compañías relacionadas
Rotación del Activo Fijo	$RAF = VN / AF$ PROM	21,30	21,11	25,67	Determina la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de venta.
Rotación del Activo Total	$RAT = VN / AT$ PROM	1,53	1,36	1,82	Determina la eficiencia total de la empresa en la obtención de utilidades a partir de los activos disponibles.

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En cuanto a las razones de actividad, el plazo promedio de cobro en los años de análisis se ha disminuido de 351 días registrado en el 2009 a 248 días en el 2010.

El manejo de rotación de los inventarios de materia prima, EXPLOCEN C.A. ha mejorado en cuanto a este indicador, ya que en el año 2009 se registró un plazo de rotación de 185 días; y en el 2010 se redujo a 123 días.

En cuanto al plazo promedio de pago la empresa registra en el 2009, 79 días; y en el 2010, 31 días para cancelar sus obligaciones.

El indicador de rotación de activos fijos, manifiesta que la empresa tiene un crecimiento paulatino de los mismos, lo que denota un mejoramiento en la gestión de los activos. Y la rotación de activos totales expuesta en el análisis concibe la mejora en la eficiencia del manejo de los activos para la generación de ventas.

3.4.3. Endeudamiento

Estas razones de endeudamiento sirven para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado (J. Van Horne & J. Wachowics, 2002). Para la empresa EXPLOCEN C.A. son las siguientes (Tabla 3.20.):

Tabla 3.20.
EXPLOCEN C.A.
Índices y razones financieras – Endeudamiento
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS			INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	
Apalancamiento financiero	$Apa. Fin. = PT / PAT$	0,87	0,83	0,55	Determina la participación de terceros en el capital de la empresa, es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños.
Endeudamiento total	$ET = PT / AT$	46,45%	45,33%	35,62%	Determina la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa
Endeudamiento de Corto Plazo	$ECP = PC / AT$	42,46%	41,82%	28,95%	Determina la relación entre los fondos a corto plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.
Endeudamiento de Largo Plazo	$ELP = PLP / AT$	3,98%	3,51%	6,67%	Determina la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.
Financiamiento Propio	$Fin. Propio = PAT / AT$	53,55%	54,67%	64,38%	Participación que tiene el patrimonio en el financiamiento del activo

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Las medidas analizadas del endeudamiento de la empresa, son favorables en los últimos años. En cuanto al índice de apalancamiento financiero, EXPLOCEN en el 2009, este indicador se registró en 0,83, y en el 2010 fue 0,55.

EXPLOCEN C.A. cuenta con un endeudamiento total de 35,62% en el 2010, que representa que los activos que fueron adquiridos mediante financiamiento de terceros. La posibilidad de EXPLOCEN C.A. de financiarse con capital propio se incrementa al 57,67% en el año 2009 y al 64,38% en el 2010, por la aportación de los accionistas.

La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento óptimo, dado que posee una buena gestión en cuanto al manejo del capital ajeno.

3.4.4. Rentabilidad

Las razones de rentabilidad permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.

Para la empresa se detallan en la Tabla 3.21.

Tabla 3.21.

EXPLOCEN C.A.
Índices y razones financieras – Rentabilidad
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS			INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	
Rentabilidad sobre los activos	$RSA = (UN / AT PROM) \times 100$	35,60%	27,17%	27,46%	Determina la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado.
Rentabilidad sobre el patrimonio	$RSPAT = (UN / PAT PROM) \times 100$	56,35%	50,22%	46,57%	Determina el rendimiento obtenido por el patrimonio de los socios o dueños de la empresa
Rentabilidad sobre el capital social	$RSCS = UN / CS PROM$	172,81%	157,48%	138,99%	Determina el rendimiento obtenido del capital social de la empresa
Margen de Utilidad Bruta	$MUB = (UB / VN) \times 100$	44,20%	40,71%	29,97%	Determina el margen que le queda a la empresa en el proceso de venta y producción de los artículos
Margen Operacional Neto	$MON = (UO / VN) \times 100$	35,31%	32,68%	21,93%	Determina las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.
Rentabilidad sobre ventas	$RSV = (UNDI / VN) \times 100$	23,28%	20,00%	15,05%	Determina la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo determinado

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En el análisis de los indicadores de rendimiento, se evidencia que EXPLOCEN C.A. en estos últimos tres años ha sufrido una disminución en cuanto a la rentabilidad. En cuanto a la rentabilidad sobre los activos, esta no ha variado significativamente durante el 2009 y 2010 siendo esta el 27% de la utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio.

La rentabilidad sobre el patrimonio ha disminuido del 50,22% en el 2009 al 46,57% en el 2010. Es decir que por cada cien dólares invertidos en el patrimonio, se obtiene \$46,47 de utilidad.

El margen de utilidad bruta en el 2009 se registró el 40,71%, mientras que el 2010 se redujo al 29,97%, esto se debe a un aumento en los costos de producción, a pesar de que las ventas se incrementaron con respecto al año anterior. Y por ende la utilidad operacional se disminuye. En el 2009, la rentabilidad sobre las ventas se registró en un 20,00%, y en el 2010 fue de \$15,05%.

El rendimiento sobre el capital (RSC) determina el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los activos. A continuación en la Tabla 3.22. se presenta el cálculo del rendimiento sobre el capital:

Tabla 3.22.
EXPLOCEN C.A.
Índices y razones financieras – Rendimiento sobre el capital (RSC)
Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS			INTERPRETACIÓN
		2008	2009	2010	
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL RSC	Margen de utilidad neta $RSV = (UNDI / VN) \times 100$	23,28%	20,00%	15,05%	Determina el poder productivo sobre el valor contable de los accionistas.
	Rotación de Activos totales $RAT = VN / AT PROM$	1,53	1,36	1,82	
	Multiplicador de capital $MC = AT PROM / PAT PROM$	1,58	1,85	1,70	
	$RSC = RSV \times RAT \times \text{Multiplicador del Capital}$	56,35%	50,22%	46,57%	

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

El rendimiento sobre el capital de EXPLOCEN C.A. es de 50,22% y 46,57% en el 2009 y 2010 respectivamente. Considerando que en el 2009, el margen de utilidad neta fue de 20% y en el 2010 fue 15,05%. La rotación de activos fue 1,36 (2009) y 1,82 (2010). Y, el multiplicador de capital 50,22% (2009) y 46,57% (2010).

3.5. CALCULO DEL VALOR ECONOMICO AGREGADO

Según Jorge Vergiú & Christian Bendezú (2007), el Valor Económico Agregado (EVA) o utilidad económica se fundamenta en los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio debe producir rentabilidad mayor a su costo.

La fórmula para calcular el EVA es:

$$\text{EVA} = \text{Utilidad después de impuestos} - (\text{Capital Operativo} * \text{Costo de capital})$$

Para calcular el EVA se han considerado los siguientes datos:

Descripción	2009	2010
1. Utilidad después de impuestos	2.204.726	1.945.887
2. Capital Operativo		
Total activo Corriente	7.347.946	5.765.288
(-) Total Pasivo Corriente	3.295.870	1.821.135
(=) Capital de Trabajo	4.052.076	3.944.153
(+) Propiedad Planta y Equipo	504.690	502.718
(=) Capital operativo	4.556.766	4.446.871

3. Costo de Capital

$$wacc = kd \cdot (1 - t) * \frac{D}{D + P_N} + ke * \frac{P_N}{D + P_N}$$

kd	Tasa Promedio de Deuda	10%	10%
ke	Tasa del accionista (% del accionista que desea obtener en las utilidades)	17%	18%
t	Impuesto a la Renta y Participación de trabajadores	36,25%	36,25%
D	Deuda que tiene la empresa	513.768	104.105
P_N	Patrimonio	4.308.207	4.049.368

2009

$$wacc_{2009} = 0,10 * (1 - 0,3625) * \frac{513.768}{513.768 + 4.308.207} + 17\% * \frac{4.308.207}{513.768 + 4.308.207}$$

$$wacc_{2009} = 0,10 * 0,6375 * 0,1065 + 0,17 * 0,8934$$

$$wacc_{2009} = 15,86\%$$

2010

$$wacc_{2010} = 0,10 * 1 - 0,36 * \frac{104.105}{104.105 + 4.049.368} + 18\% * \frac{4.049.368}{104.105 + 4.049.368}$$

$$wacc_{2010} = 0,10 * 0,6375 * 0,02506 + 0,18 * 0,9749$$

$$wacc_{2010} = 17,71\%$$

Con las premisas anteriormente desarrolladas se calcula el EVA a continuación (Tabla 3.23.):

Tabla 3.23.
EXPLOCEN C.A.
Cálculo del Valor Económico Agregado
Al 31 de diciembre de 2009 y 2010

Calculo del EVA	2009	2010
UDI	2.204.726	1.945.887
Capital Operativo	4.556.766	4.446.871
Costo de Capital	15,85%	17,71%
Costo Operativo * Costo de Capital	722.247	787.541
EVA = UDI - (Costo de operativo * Costo de capital)	1.482.479	1.158.346

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

En el año 2009, se registró un EVA de \$1.482.479, mientras que en el 2010 un valor de \$1.158.346. A pesar de existir una reducción de este valor, la empresa cuenta con los recursos necesarios para generar una mejor rentabilidad.

3.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Realizado el análisis financiero de la empresa se presenta las siguientes conclusiones:

- EXPLOCEN C.A. posee un buen manejo del efectivo, considerando que tiene un capital de trabajo de \$4.052.076 en el 2009; y, \$3.944.153,00 en el 2010. Pesar a pesar de esta reducción, la empresa cuenta con los recursos necesarios para sus operaciones. (*Fortaleza*)
- El saldo de la cuenta Bancos de la empresa, no genera mayor rendimiento, únicamente de \$14. (*Debilidad*)
- A pesar que se han ido mejorando las el plazo promedio de cobro que se registró 351 días (2009) y 248 días (2010), este indicador debería ser más bajo. (*Debilidad*)
- En cuanto al plazo de rotación de la materia prima, se tienen un periodo en el 2008 de 205 días; 2009 de 185 días; y, 2010 de 125 días. (*Debilidad*)
- Por otro lado la rotación de los productos terminados, la empresa la maneja de manera eficiente, considerando que las ventas se han incrementado en los periodos de análisis. (*Fortaleza*)
- No se ha realizado inversiones significativas para la compra de activos, por lo que muchos de las maquinarias necesitan mayor mantenimiento. (*Debilidad*)
- EXPLOCEN posee un buen manejo en cuanto al pago de proveedores, tomando en cuenta que la política de la empresa es adquirir los productos únicamente a crédito. (*Fortaleza*)
- El mayor proveedor que cuenta la empresa en cuanto a materia prima y algunos productos terminados, es el socio Austin Powder Chile, por lo que no tiene una diversificación de proveedores para la adquisición de estos productos. (*Debilidad*)

- Los préstamos a largo plazo otorgados como capital de trabajo, son la mayor parte de Holdingine S.A. (Socio de la empresa), a una tasa de interés del 9 al 10%.
(*Fortaleza*)
- El capital social de la empresa no ha sufrido ningún aumento durante estos últimos años, y las reservas son realizadas según las políticas ya establecidos por la empresa y los socios. (*Debilidad*)
- Las ventas se han incrementado en estos últimos años, a pesar de que ha existido una mayor competencia en el mercado ecuatoriano, EXPLOCEN C.A. sigue siendo el líder de explosivos a nivel nacional. (*Fortaleza*)
- Los costos de producción que se maneja la empresa son muy elevados por lo que existe una reducción en la utilidad de la misma, esto se debe a que la mayor parte de la materia prima es importada. (*Debilidad*)
- En cuanto al margen bruto la empresa en los tres últimos años, se ha disminuido en periodo 2008-2009 un 2,30%; y, en el 2009- 2010 un -13,64% (Tabla 3.24.). A pesar de que las ventas se incrementaron, el costo de ventas creció y por lo tanto redujo la utilidad bruta. (*Debilidad*)

Tabla 3.24.

Margen Bruto

Al 31 de diciembre de 2008, 2009 y 2010

2008	2009	2010	2008-2009		2009-2010	
			USD	%	USD	%
4.592.582	4.486.930	3.874.877	- 105.652	-2,30%	- 612.053	-13,64%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

- En el 2010 se incrementaron los gastos tanto administrativos como financieros por el alza de sueldos de empleados. (*Debilidad*)

3.7. ANÁLISIS MATRICIAL

3.7.1. Matriz resumen

A continuación (Tabla 3.25. y 3.26.) se condensa las fortalezas y las debilidades encontradas en el análisis financiero de la empresa EXPLOCEN C.A..

Tabla 3.25.

Matriz de Fortalezas Financieras de EXPLOCEN C.A.

N°	Fortalezas
F1	Buen manejo del efectivo, la empresa cuenta con los recursos necesarios para sus operaciones.
F2	La rotación de los productos terminados, la empresa la maneja de manera eficiente.
F3	Adecuado manejo en cuanto al pago de proveedores, tomando en cuenta que la política de la empresa es adquirir los productos únicamente a crédito.
F4	Los préstamos a largo plazo otorgados como capital de trabajo, son la mayor parte de Holdingdine S.A. (Socio de la empresa), a una tasa de interés del 9 al 10%.
F5	Las ventas se han incrementado en estos últimos años, la empresa sigue siendo el líder en el mercado de explosivos a nivel nacional.

Fuente: Análisis Financiero de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Tabla 3.26.
Matriz de Debilidades Financieras de EXPLOCEN C.A.

N°	Debilidades
D1	El saldo de la cuenta Bancos de la empresa, no generan mayor rendimiento.
D2	Alto plazo promedio de cobro de la empresa.
D3	Se registra un plazo promedio de la materia prima muy elevado.
D4	No se ha realizado inversiones significativas para la compra de activos.
D5	El mayor proveedor que cuenta la empresa en cuanto a materia prima y algunos productos terminados, es el socio Austin Powder Chile.
D6	El capital social de la empresa no ha sufrido ningún aumento durante estos últimos años.
D7	Los costos de producción que se maneja la empresa son muy elevados por lo que existe una reducción en la utilidad bruta de la misma.
D8	En cuanto al margen bruto la empresa en los tres últimos años, registra disminuciones.

Fuente: Análisis Financiero de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

3.7.2. Matriz de impacto

Una vez consolidadas las fortalezas y debilidades financieras de EXPLOCEN C.A., se continúa con la elaboración de las matrices de impacto que según Humberto Gómez (2008), en esta matriz se involucra la calificación de impacto (alto, medio, bajo impacto) que tienen dichas variables sobre el desempeño de la empresa a fin de elegir finalmente sólo aquellas que tengan mayor impacto puesto que representan razones de éxito o fracaso en el futuro. En los siguientes cuadros se muestra las matrices de impacto de las fortalezas y debilidades financieras de la empresa:

Tabla 3.27.

Matriz de Impacto de Fortalezas Financieras de EXPLOCEN C.A.

Nº	Fortaleza	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
F1	Buen manejo del efectivo, la empresa cuenta con los recursos necesarios para sus operaciones.		x	
F2	La rotación de los productos terminados, la empresa la maneja de manera eficiente.		x	
F3	Adecuado manejo en cuanto al pago de proveedores, tomando en cuenta que la política de la empresa es adquirir los productos únicamente a crédito.		x	
F4	Los préstamos a largo plazo otorgados como capital de trabajo, son la mayor parte de Holdingdine S.A. (Socio de la empresa), a una tasa de interés del 9 al 10%.		x	
F5	Las ventas se han incrementado en estos últimos años, la empresa sigue siendo el líder en el mercado de explosivos a nivel nacional.	x		

Fuente: Análisis Financiero de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Tabla 3.28.

Matriz de Impacto de Debilidades Financieras de EXPLOCEN C.A.

N°	Debilidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
D1	El saldo de la cuenta Bancos de la empresa, no genera mayor rendimiento.	x		
D2	Alto plazo promedio de cobro de la empresa.	x		
D3	Se registra un plazo promedio de la materia prima muy elevado.		x	
D4	No se ha realizado inversiones significativas para la compra de activos.	x		
D5	El mayor proveedor que cuenta la empresa en cuanto a materia prima y algunos productos terminados, es el socio Austin Powder Chile.	x		
D6	El capital social de la empresa no ha sufrido ningún aumento durante estos últimos años.			x
D7	Los costos de producción que se maneja la empresa son muy elevados por lo que existe una reducción en la utilidad bruta de la misma.	x		
D8	En cuanto al margen bruto la empresa en los tres últimos años, registra disminuciones.	x		

Fuente: Análisis Financiero de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

CAPITULO IV

4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

4.1. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Según Luis Villegas (2007), la estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la empresa con relación a sus competidores, mantener o mejorar el margen y generar utilidades.

4.1.1. Matriz FODA Consolidada

En la Tabla 4.1. se muestra la matriz FODA consolidada de la empresa EXPLOCEN C.A. tomando en cuenta las variables analizadas de mayor impacto del área financiera (Capítulo III), así como también de toda la empresa (Capítulo II).

Tabla 4.1.
Matriz FODA de EXPLOCEN C.A.

Nº	Fortalezas	Nº	Debilidades
F1	Diversificación de los productos y servicio	D1	Tardanza en los tiempos de importación de materia prima
F2	Sistemas de Gestión de Calidad	D2	Alto costos de maquinaria y repuestos
F3	Maquinaria y equipos adecuados para la fabricación	D3	El saldo de la cuenta Bancos de la empresa, no genera mayor rendimiento.
F4	Aprobación y seguimiento del POA	D4	Alto plazo promedio de cobro de la empresa.
F5	Aplicación de indicadores financieros	D5	No se ha realizado inversiones significativas para la compra de activos.
F6	Control en los procesos de toda la empresa	D6	El mayor proveedor que cuenta la empresa en cuanto a materia prima y algunos productos terminados, es el socio Austin Powder Chile.
F7	Las ventas se han incrementado en estos últimos años, la empresa sigue siendo el líder en el mercado de explosivos a nivel nacional.	D7	Los costos de producción que se maneja la empresa son muy elevados por lo que existe una reducción en la utilidad bruta de la misma.
F8	Conocimiento del mercado	D8	En cuanto al margen bruto la empresa en los tres últimos años, registra disminuciones.
F9	Precios competitivos	D9	No existe una investigación de mercados para ampliar a nivel local
F10	Canales de distribución bien asignados		
F11	Personal especializado y capacitado		
F12	Buen clima laboral		
Nº	Oportunidades	Nº	Amenazas
O1	Crecimiento de proyectos viales, hidroeléctricos	A1	Contracción en el PIB de la actividad minera y canteras
O2	Control amparado por la Ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.	A2	Incertidumbre en el futuro legal de la empresa
O3	Mediante la Ley de Hidrocarburos el gobierno busca nacionalizar e incentivar al consumo local	A3	No se posee suficientes recursos para comprar maquinaria que fabrique materias primas para explosivos.
O4	Si se ejecuta la Ley de Minería, se desarrollará la minería a gran escala	A4	Introducción de competencia en la comercialización de explosivos
O5	Cuenta con la asesoría del Socio Austin Powder C.O.		
O6	Existencia de lineamientos y marco legal para la protección ambiental		
O7	Implementación de sistemas de seguridad y salud ocupacional		
O8	El segmento de mayor participación es la minería, la cual se está desarrollando en el país		
O9	El sector de hidrocarburos es el segundo cliente con mayor participación		

Fuente: Análisis FODA de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

4.1.2. Análisis de Aprovechabilidad

El análisis de aprovechabilidad es la identificación de la medida en que pueden ser utilizadas las fortalezas para aprovechar las ventajas implícitas en cada oportunidad detectada en el entorno del negocio. Considerando una ponderación de 1, 3 y 5 según el grado de aprovechabilidad (Humberto Gómez, 2008).

Para el desarrollo de la tabla se realiza la siguiente pregunta: ¿En qué medida esta fortaleza se puede aprovechar con esta oportunidad?, tomando como referencia la ponderación anterior se determina el puntaje en la matriz; concluyendo con el cálculo de los totales tanto para fortalezas como para oportunidades y de este modo en función del puntaje obtenido se determinará las mayores capacidades que tiene la empresa. A continuación en la Tabla 4.2. se presenta la tabla de las áreas de iniciativa estratégica ofensiva de la empresa EXPLOCEN C.A.:

Tabla 4.2.
Análisis de Aprovechabilidad

1. Bajo 3. Medio 5. Alto Fortalezas	↑ Oportunidades O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8 O9									Total
	F1	3	1	3	3	5	1	1	3	
F2	1	3	1	3	5	5	5	3	3	29
F3	5	3	3	5	1	1	1	3	3	25
F4	3	1	3	3	1	3	3	1	1	19
F5	3	1	1	1	1	1	1	3	3	15
F6	1	3	3	5	5	5	5	1	1	29
F7	5	1	5	5	5	1	1	5	5	33
F8	5	3	3	3	1	1	1	5	5	27
F9	5	3	5	3	1	3	1	3	3	27
F10	3	1	3	3	3	1	1	3	3	21
F11	3	1	3	3	5	3	5	1	1	25
F12	1	1	1	1	3	3	5	1	1	17
Total	38	22	34	38	36	28	30	32	32	290

Fuente: Análisis FODA de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

4.1.3. Análisis de Vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad es la identificación del grado de incidencia, de las amenazas presentes en el entorno, sobre las debilidades que tiene la empresa. Considerando una ponderación de 1, 3 y 5 según el grado de vulnerabilidad (Humberto Gómez, 2008).

La pregunta que se realiza para el elaborar esta tabla es ¿En qué medida afecta esta amenaza a esta debilidad?, tomando en cuenta la ponderación (1: baja; 3: media y 5: alta). Se calcula los valores obtenidos tanto en las amenazas como en las debilidades, con el fin de conocer las mayores debilidades que tiene la empresa y poder plantear estrategias para el mejoramiento de las mismas.

En la siguiente Tabla 4.3. se muestra las áreas de iniciativa estratégica defensivas de la empresa EXPLOCEN C.A.:

Tabla 4.3.
Análisis de Vulnerabilidad

1. Bajo 3. Medio 5. Alto Debilidades	Amenazas ↓ ←				Total
	A1	A2	A3	A4	
D1	1	1	5	3	10
D2	1	3	5	3	12
D3	1	5	5	3	14
D4	1	5	5	3	14
D5	1	5	5	3	14
D6	1	3	5	3	12
D7	3	5	5	3	16
D8	3	5	5	5	18
D9	1	3	1	5	10
Total	13	35	37	31	116

Fuente: Análisis FODA de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

Realizado el análisis tanto de aprovechabilidad y de vulnerabilidad, se resume las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa EXPLOCEN C.A. (Tabla 4.4.)

Tabla 4.4.
Matriz de Fortalezas y Debilidades Priorizadas

N°	Fortalezas	N°	Debilidades
F1	Sistemas de Gestión de Calidad	D1	El saldo de la cuenta Bancos de la empresa, no genera mayor rendimiento.
F2	Control en los procesos de toda la empresa	D2	Alto plazo promedio de cobro de la empresa.
F3	Las ventas se han incrementado en estos últimos años, la empresa sigue siendo el líder en el mercado de explosivos a nivel nacional.	D3	No se ha realizado inversiones significativas para la compra de activos.
		D4	Los costos de producción que se maneja la empresa son muy elevados por lo que existe una reducción en la utilidad bruta de la misma.
		D5	En cuanto al margen bruto la empresa en los tres últimos años, registra disminuciones.

Fuente: Análisis FODA de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

4.1.4. Matriz de estrategias

Detectadas las fortalezas y debilidades de EXPLOCEN C.A. se presenta la siguiente Tabla 4.5. con estrategias que tratarán de evitar, neutralizar o minimizar las debilidades financieras de la empresa.

Tabla 4.5.
Matriz Estrategias Financieras

Nº	Debilidad	Estrategia	Actividad	Meta
1	El saldo de la cuenta Bancos de la empresa, no genera mayor rendimiento	Rentabilizar los excedentes de liquidez que se mantienen en la cuenta bancos	Realizar inversiones financieras a través de fondos de inversión y depósitos a plazos	Invertir el 50% del saldo que se mantiene en Bancos. Rendimiento del 2,04%
2	Alto plazo promedio de cobro de la empresa	Reducir el plazo promedio cobro de la empresa	Descuentos para incentivar pagos atrasados	Descuentos del 2% Reducción de 7% en Cuentas por Cobrar
3	No se ha realizado inversiones significativas para la compra de activos	Capitalizar las utilidades	Aplicar el artículo 47 establecido en la Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen tributario interno que se menciona lo siguiente: "El ingreso gravable está sujeto a una tasa impositiva única del 25%. En caso de que se reinvierta la utilidad -en la compra de maquinaria, equipos nuevos y otros bienes relacionados con investigación y tecnología- mediante el incremento del capital de la sociedad que la genera, la tasa impositiva se reduce al 15%."	Reducción en el pago de impuesto a la renta en una 10% del valor capitalizado en el año 2010. Adquirir maquinaria a mediados del 2011.
4	Los costos de producción que maneja la empresa son muy elevados por lo que existe una reducción en la utilidad bruta de la misma.	Reducir los costos de producción	Reemplazar materias primas no explosivas importadas con productos nacionales Cambiar los proveedores de nitrato de amonio para ahorrar costos de seguro y flete	Reducción del 2% de los costos de producción
5	En cuanto al margen bruto la empresa en los tres últimos años, registra disminuciones.	Incrementar las ventas de la empresa	Estudiar la posibilidad de incrementar los precios considerando que tienen una participación 82% del mercado de explosivos en el Ecuador. Implementación de otros puntos de venta, previo análisis de mercado	Incremento sobre las ventas según el crecimiento promedio de precios por producto Implementar a mediados del año 2011. Alcanzar el 50% de ventas esperadas en el 2011 en Ponce Enríquez

Fuente: Análisis FODA de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, enero 2011.

4.1.5. Supuestos para la proyección financiera

Con el fin de elaborar una proyección hay que establecer supuestos, que conducirán a las estimaciones.

Definidas anteriormente, las estrategias financieras que permitirán un incremento de rentabilidad para la empresa EXPLOCEN C.A. y que son consideradas como punto de referencia para las proyecciones son:

- **Rentabilizar los excedentes de liquidez que se mantienen en la cuenta bancos**

Esta estrategia se enmarca en la transferencia del 50% del saldo de la cuenta Bancos a inversiones temporales, con el fin de obtener un ingreso líquido en un plazo determinado.

La empresa mantiene saldos en la cuenta Bancos de \$ 578.708, los cuales han generado un interés en el año 2010 apenas de \$14,45, según se detalla en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6.
Composición de la cuenta Bancos
(Expresados en dólares estadounidenses)

Descripción	2010
Banco Rumiñahui Quito (Cta. Corr)	214.077,97
Produbanco (Cta. Corr)	211.451,62
Banco Rumiñahui Latacunga(Cta. Corr)	1.580,74
Banco de Machala (Cta. Corr)	148.623,53
Banco Rumiñahui Quito (Cta. Aho)	787,39
Banco Rumiñahui Latacunga (Cta. Aho)	1.307,14
Banco Machala Ponce Enriquez (Cta. Aho)	500,36
Banco Machala Portovelo (Cta. Aho)	378,97
Total Bancos	578.707,72

Fuente: Estados Financieros EXPLOCEN C.A, 2010.

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Se plantea colocar los recursos en Fondos de inversión Produfondos (Fondos Disponibles) del 50% del saldo de Bancos, lo que incrementará los ingresos financieros.

Considerando la premisa anterior se plantea los siguientes términos para realizar las inversiones:

Institución Financiera: PRODUFONDOS S.A.

Tipo de Fondo: Fondo Disponible

Condiciones accesibles:

- Permanencia Mínima: 5 días hábiles.
- Incrementos: desde US \$ 100 en cualquier momento.
- Retiros: 2 días hábiles de preaviso, una vez cumplida la permanencia mínima.
- Estados de Cuenta: mensuales sin costo con corte a fin de mes (se emiten desde US \$100).
- Costo de Mantenimiento: sin costo.
- Costo de Inscripción: sin costo.

Rendimiento: El rendimiento se muestra en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7.
Rendimientos por fondos de inversión – PRODUFONDOS S.A
(Expresados en porcentajes)

RENDIMIENTOS FONDOS DE INVERSIÓN			
Nombre Fondo	Rend 30 días	Rend 60 días	Rend 90 días
Fondo Disponible	2,04	1,90	1,77

Fuente: Informe Diario PRODUFONDOS S.A.

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Considerando los parámetros anteriores, en la Tabla 4.8 se detallan los resultados de las inversiones que se realiza.

Tabla 4.8.
Intereses Ganados por Inversiones del saldo de la cuenta Bancos
(Expresados en dólares estadounidenses)

Saldo Promedio Anual	% Rendimiento	Valor por Intereses
289.354	2,04%	5.903

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

- **Reducir el plazo promedio cobro de la empresa**

Para reducir el plazo promedio de cobro de la empresa se propone una mejor gestión en la recuperación de la cartera de EXPLOCEN C.A.

Se plantea otorgar un descuento del 2% a los clientes que tienen deudas vencidas que cancelen en los próximos 30 días.

Los valores recaudados producto de la aplicación de la estrategia deberán ser utilizados para el pago a Holdingdine lo que reducirían los costos financieros de la empresa incrementando la rentabilidad de la misma.

La empresa registra un saldo de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2010 de \$1.490.956. Con la aplicación de descuentos para incentivar los pagos atrasados (vencidos) se espera una reducción de la cuenta por cobrar del 7%, que representa \$104.367. Este valor se destina a la cancelación de la deuda que mantiene con Holdingdine S.A. por \$104.105, lo que ocasionaría una reducción del costo financiero de \$10.410,45.

Tabla 4.9.**Supuesto en la reducción de cuentas por cobrar**

Cuentas por cobrar Clientes 2010	1.490.956
Recuperación	7%
Total de Recuperación	104.367
Descuento por pago	2%
Costo del descuento por pago	2.087
Deuda con Holdingdine S.A.	104.105
Tasa de interés anual	10%
Reducción de Costos Financieros	10.410,45

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

- **Capitalizar las utilidades**

Según el artículo 47 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, que menciona lo siguiente:

Art. 47.- Tarifa para sociedades y establecimientos permanentes.- Las sociedades calcularán el impuesto a la renta causado aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de utilidades.

Para que las sociedades puedan obtener la reducción de diez puntos porcentuales sobre la tarifa del impuesto a la renta, deberán efectuar el aumento de capital por el valor de las utilidades reinvertidas. La inscripción de la correspondiente escritura en el respectivo Registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en el que se generaron las utilidades materia de reinversión, constituirá un requisito indispensable para la reducción de la tarifa del impuesto.

Las sociedades deberán destinar el valor de la reinversión exclusivamente a la adquisición de maquinaria nueva o equipo nuevo y que se relacionen directamente con su actividad económica.

Para que se mantenga la reducción de la tarifa de impuesto a la renta, la maquinaria o equipo adquirido deberá permanecer entre sus activos en uso al menos dos años contados desde la fecha de su adquisición; en caso contrario, se procederá a la reliquidación del impuesto a la renta.

Considerando la norma anterior, se toma en cuenta este beneficio tributario para EXPLOCEN C.A. debido a que en el país se está desarrollando la minería a gran escala y por ende la empresa requiere de nueva tecnología para abastecer este tipo de mercado.

Dado esto, se podrá capitalizar las utilidades para la adquisición de este tipo de maquinaria la cual se requiere un estudio técnico para definir sus características.

Es importante considerar que, para la aplicación de esta estrategia se debe incluir el mutuo consentimiento de los socios de la empresa que son Holdingdine S.A. y Austin Powder International.

Se prevé que para la minería a gran escala, se necesitarán maquinarias que fabriquen productos tales como dinamitas y cordones detonantes de ciertas características técnicas que se ajusten a las necesidades del cliente, por ello se requiere un equipo compuesto por una llenadora de cartuchos, un mezclador y telares entre los principales para cubrir con la demanda de este mercado. La suma total de estos equipos bordea en \$1.200.000 los cuales representan en la utilidad antes de impuestos un 46,25% de este saldo, que se tomará para la capitalización del mismo.

Tomando como referencia la información de la empresa del año 2010, en la tabla 4.10 se determina el beneficio de la aplicación de esta estrategia.

Tabla 4.10.**Cálculo del beneficio tributario al capitalizar las Utilidades**

Utilidad antes de IR	2.594.516	
Porcentaje de capitalización	46,25%	
Valor a capitalizarse	1.199.964	
Valor restante	1.394.552	
	Sin capitalización	Con Capitalización
Utilidad antes de part. e imp.	3.052.372	3.052.372
15% a trabajadores	457.856	457.856
Utilidad antes de IR	2.594.516	2.594.516
25% de IR	648.629	348.638
15% de IR de lo capitalizado	-	179.995
Total de IR	648.629	528.633
Utilidad Después de Impuestos	1.945.887	2.065.884
Ahorro Tributario	119.996	
Incremento de Utilidades	119.996	

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Al analizar el impacto de la capitalización de utilidades, considerando que el 46,25% de las mismas se desea invertir para la compra de maquinaria. Se aumentaría la utilidad en \$119.996, es decir un 6% de incremento neto de \$1.945.887 a \$2.065.884.

- **Reducir los costos de producción**

Para reducir los costos de producción se han planteado las siguientes actividades:

- Reemplazar materias primas no explosivas importadas con productos nacionales
- Cambiar los proveedores de nitrato de amonio para ahorrar costos de seguro y flete.

En cuanto a la primera actividad en la que se busca reemplazar las materias primas no explosivas, el papel que utilizan para ciertos procesos de fabricación se llama *Papel*

Kraft, el cual es adquirido en Estados Unidos. En el país existen empresas fabricantes de este tipo de papel de buena calidad, lo que reduciría los costos y se controlaría el inventario de materia prima. La Tabla 4.11 detalla la reducción de los costos al aplicar esta estrategia:

Tabla 4.11.
Compra de materia prima no Explosiva

Materia Prima:		Papel Kraft			
	Destino	Unidad de medición	Cantidad	Precio de Venta	Total
Proveedor actual	Extranjero	TM	50	1.750	87.500,00
Proveedor propuesto	Local	TM	50	1.500	75.000,00
TOTAL					12.500,00

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Al adquirir el papel Kraft de la misma calidad y con iguales especificaciones técnicas de forma local se logra una reducción de los costos de producción de \$12.500 que representa el 14,30%.

La segunda actividad para reducir los costos de producción propone cambiar de proveedores ubicados en regiones más alejadas como es Francia a proveedores cercanos a la zona que tienen la materia prima de similar calidad como es Chile. Se propone gestionar con la empresa proveedora, para alcanzar el mismo precio de venta que se tiene actualmente del otro proveedor, se lograría una reducción de los costos de flete y seguro. La Tabla 4.12 muestra el ahorro que se alcanzaría.

Tabla 4.12.
Compra de materia prima a proveedores cercanos

Materia Prima: Nitrate de Amonio					
	Destino	Unidad de medición	Cantidad	CIF	Total
Proveedor actual	Francia	TM	1500	483	724.500,00
Proveedor propuesto	Chile	TM	1500	372	558.000,00
TOTAL					166.500,00

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Al adquirir el nitrato de amonio de las mismas características en un país más cercano, se obtiene un ahorro de \$166.500,00.

- **Incrementar las ventas de la empresa**

Para incrementar las ventas se considera las siguientes actividades:

- Estudiar la posibilidad de incrementar los precios considerando que tienen una participación 82% del mercado de explosivos en el Ecuador.
- Implementar otros puntos de venta, previo análisis de mercado

Es imprescindible realizar un estudio de factibilidad en cuanto a un incremento de precios de los productos que vende la empresa. Considerando que ha existido un incremento en el precio de la materia prima y una revisión salarial, los precios deberían ser ajustados a las nuevas condiciones ineludibles que se presentaron en este último año.

En la Tabla 4.13 se muestran los precios promedios de ventas del 2010:

Tabla 4.13.
Precio promedio de Ventas anuales - 2010

Producto	Unidades	Cantidad	Precio Promedio	Ventas Brutas	Devoluciones	Descuentos	Ventas Netas
Dinamitas	Kg.	620.762	3,56	2.210.318,35	- 23.654,46	- 60.107,37	2.126.556,52
Pentolitas	Kg.	192.723	12,28	2.366.676,92	- 174.628,21	- 655,07	2.191.393,64
Emulsiones	Kg.	317.737	2,59	822.518,10	- 9.467,85	- 6.760,17	806.290,08
Anfo	Kg.	1.006.676	1,07	1.073.140,84	- 4.413,75	- 4.053,00	1.064.674,09
Nitrato de amonio	Kg.	584.090	0,97	569.429,25	- 389,50	- 38.392,90	530.646,85
Mecha lenta	Metro	9.229.578	0,14	1.305.741,27	- 594,51	- 25.241,71	1.279.905,05
Mecha rápida	Metro	245.303	0,70	172.532,50	- 3.708,50	- 800,20	168.023,80
Cordones detonantes	Metro	2.556.606	0,26	676.650,94	- 13.444,50	- 29.616,41	633.590,03
Fulminantes	Unidad	6.034.158	0,71	4.272.944,37	- 380.772,98	- 36.618,77	3.855.552,62
Materias primas	Kg.	2.764	2,37	6.549,25	- 1.250,00	- 4,48	5.294,77
Accesorios,	Unidad	734.815	0,18	130.979,48	- 24.470,84	- 9,36	106.499,28
Servicios	Unidad	465	357,83	166.389,80	- 5.677,00	-	160.712,80
TOTALES		21.525.676		13.773.871	- 642.472	- 202.259	12.929.139,53

Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Para la estimación del incremento de los precios de venta se considera la fórmula de crecimiento promedio de los precios de ventas por producto, que se detalla en la Tabla 4.14.

Tabla 4.14.
Fórmula del Crecimiento promedio

$$\text{Crecimiento Promedio} = \frac{\sqrt[n-1]{\frac{Af}{Ao}} - 1}{1} * 100$$

Donde:

- n** = Número de periodos
Af = Valores Finales
Ao = Valores Iniciales

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

En la Tabla 4.15. se muestra el desarrollo de la fórmula anteriormente mencionada, considerando los precios por producto de los años 2008, 2009 y 2010.

Tabla 4.15.**Crecimiento promedio de precios por producto (2008, 2009 y 2010)**

Producto	UM	2008	2009	2010	2010
		Precio Promedio	Precio Promedio	Precio Promedio	Crecimiento promedio de precios (%)
Dinamitas	Kg.	3,42	3,97	3,56	2,05
Pentolitas	Kg.	12,23	12,38	12,28	0,21
Emulsiones	Kg.	2,50	3,00	2,59	1,72
Anfo	Kg.	1,03	1,38	1,07	1,76
Nitrato de amonio	Kg.	0,89	1,25	0,97	4,37
Mecha lenta	Metro	0,13	0,17	0,14	2,38
Mecha rápida	Metro	0,28	0,28	0,70	58,42
Cordones detonantes	Metro	0,26	0,35	0,26	1,45
Fulminantes	Unidad	0,49	0,70	0,71	20,38
Materias primas	Kg.	2,24	3,05	2,37	2,80
Accesorios	Unidad	0,11	0,17	0,18	26,93
Servicios	Unidad	326,86	428,80	357,83	4,63

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Considerando al crecimiento promedio de los 3 últimos años, se estima para el 2011 el incremento de los precios por producto. Considerando las mismas cantidades vendidas en el 2010, la tabla 4.16 muestra las ventas brutas que se obtendrían en el año 2011.

Tabla 4.16.**Ventas proyectadas con precios ajustados**

Producto	Unidades	2011			
		Crecimiento promedio de precios	Cantidad	Precio ajustado	Ventas (USD)
Dinamitas	Kg.	2,05	620.762	3,63	2.255.674
Pentolitas	Kg.	0,21	192.723	12,31	2.371.610
Emulsiones	Kg.	1,72	317.737	2,63	836.632
Anfo	Kg.	1,76	1.006.676	1,08	1.091.979
Nitrato de amonio	Kg.	4,37	584.090	1,02	594.311
Mecha lenta	Metro	2,38	9.229.578	0,14	1.336.834
Mecha rápida	Metro	58,42	245.303	1,11	273.319
Cordones detonantes	Metro	1,45	2.556.606	0,27	686.445
Fulminantes	Unidad	20,38	6.034.158	0,85	5.143.963
Materias primas	Kg.	2,80	2.764	2,44	6.733
Accesorios	Unidad	26,93	734.815	0,23	166.258
Servicios	Unidad	4,63	465	374,40	174.094
TOTALES			21.525.676		14.937.851

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Con esta regulación, se incrementaría el valor de las ventas brutas de \$13.773.871 a \$14.937.851.

Para el cálculo de las ventas netas se consideran las devoluciones y descuentos realizados en el 2010, los cuales representan el 4,7% y 1,5% respectivamente de las ventas brutas. En la Tabla 4.17, se detalla el cálculo de ventas netas para el 2011.

Tabla 4.17.
Proyección de ventas 2011
(Expresados en dólares estadounidenses)

Descripción	2010	2011
Ventas Brutas	13.773.871	14.937.851
(-) Devoluciones (4,7%)	- 642.472	- 696.765
(-) Descuentos (1,5%)	- 202.259	- 219.352
Total Ventas Netas	12.929.140	14.021.734
Valor de incremento	1.092.595	

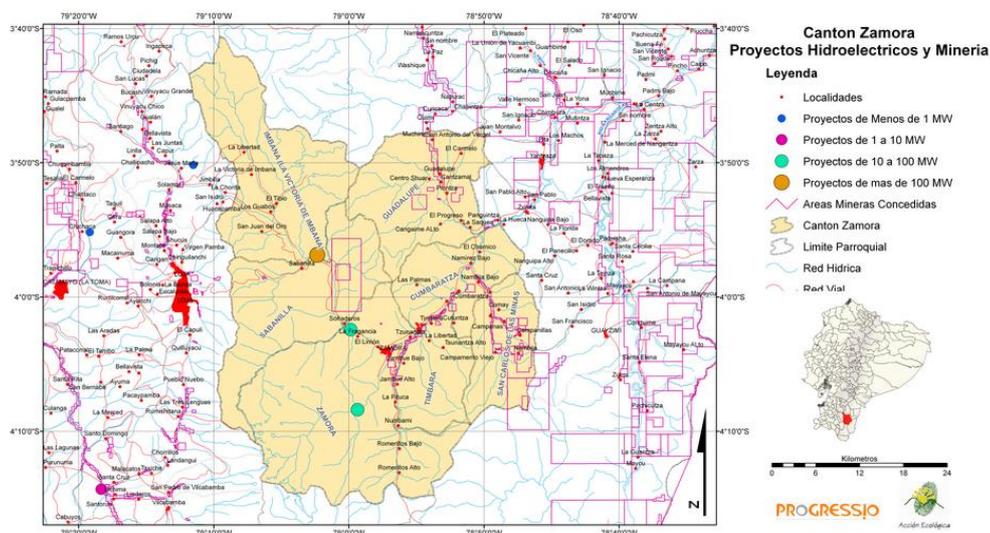
Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

En cuanto a la implementación de otro punto de venta, se considera que en el Ecuador se está desarrollando la minería a gran escala. Por ello es importante analizar el mercado futuro que tendrá que abastecer EXPLOCEN C.A. La empresa únicamente cuenta con sucursales en Ponce Enríquez en la provincia del Azuay y Portovelo en la provincia de El Oro.

El Gobierno Nacional ha dispuesto transferir el Viceministerio de Minas a la ciudad de Zamora capital de la provincia amazónica de Zamora Chinchipe, considerando que en esta zona se encuentra los mayores yacimientos del país de oro, plata y cobre, por lo que se propone implementar una sucursal en esta ciudad.

Cabe mencionar que esta región no solo hay explotación minera y sino también algunos proyectos hidroeléctricos, como se detalla en la Figura 4.1.

Figura 4.1.
Proyectos Hidroeléctricos y minería en el Cantón Zamora



Fuente: Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe, febrero 2011.

La Tabla 4.18 muestra las ventas del año 2010 de los diferentes puntos de venta.

Tabla 4.18.
Ventas de cada punto de venta

Punto de Venta	Ventas 2010 (USD)	Ventas 2011 (USD)	Participación (%)
Sangolquí	7.863.503	8.528.019	60,82%
Ponce Enríquez	3.370.627	3.655.466	26,07%
Portovelo	1.695.010	1.838.249	13,11%
Total	12.929.140	14.021.734	100,00%

Fuente: EXPLOCEN C.A.

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Considerando que se implementaría el nuevo punto de venta en Zamora a mediados de año, que la actividad minera es mayor que en las zonas de Portovelo y, que se estaría introduciendo el producto en la región, se estima que las ventas alcanzarían en el año 2011 un 50% de las ventas anuales que se espera obtener en el 2011 (incluyendo el ajuste de precios) en el Sector de Ponce Enríquez de \$3.655.466.

En la Tabla 4.19. se presenta el incremento a partir del mes de junio que se obtiene por la implementación de este nuevo punto de venta.

Tabla 4.19.

Incremento de ventas por la implementación de la sucursal en Zamora

Descripción	Valores
Ventas esperadas 2011 (ajustes precios)	14.021.734
Incremento de ventas por nueva sucursal a partir de julio	1.827.733
Ventas Proyectadas Totales 2011	15.849.467
Porcentaje de incremento	13,04%

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Con el ajuste de precios se esperaba para el año 2011 ventas totales de \$14.021.734, pero con la implementación de la nueva sucursal en Zamora en junio del mismo año, las ventas se incrementarían a \$15.849.467, que representa el 13,04%.

Este nuevo punto de venta deberá cubrir gastos que se estima serían similares a los gastos que se generan en el punto de venta de Ponce Enríquez, pero proporcionales al período de implementación que es de 6 meses.

La Tabla 4.20 muestra los gastos semestrales y anuales incurridos en el punto de venta de Ponce Enríquez.

Tabla 4.20.
Gastos del punto de venta de Ponce Enríquez

Gastos	Valores anuales (USD)
Sueldos y Salarios	145.149,99
Gastos de personal	25.041,48
Servicios públicos	8.924,60
Mantenimiento de propiedades	21.151,51
Suministros y materiales	15.972,42
Seguros, depreciaciones e impuestos	20.445,72
Servicios externos	45.865,65
Otros Gastos	12.609,93
Promociones y amortizaciones	8.327,65
Total de Gastos Anuales	303.488,95
Total de Gastos Semestrales	151.744,47

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

Los gastos que se incurrían en el punto de venta de Zamora serían de \$151.744,47.

4.2. PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIERAS

4.2.1. Proyección del Estado de Resultados

Tabla 4.21.
Estado de Resultados Proyectado
Al 31 de diciembre de 2010 y 2011
(Expresados en dólares estadounidenses)

Cuentas	2010	Proyecciones		2011
		Aumentos	Disminuciones	
Ventas Netas	12.929.140	2.920.328		15.849.468
(-) Costo de Ventas	9.054.263	1.866.103		10.920.366
MARGEN BRUTO	3.874.877			4.929.102
Gastos Operativos	1.039.757			1.191.501
(-) Gastos Administrativos	369.277			369.277
(-) Gastos de Ventas	670.480	151.744		822.224
UTILIDAD EN OPERACIONES	2.835.120			3.737.600
(+/-) Financieros	- 89.267			- 57.013
Ingresos	23.289	5.903		29.192
Egresos	112.556		26.352	86.204
(+) Otros Ingresos	355.623			355.623
(-) Otros Egresos	49.105	2.087		51.192
UTILIDAD/PERDIDA ANTES PART. E IMP.	3.052.371			3.985.019
15% Participación	457.856			597.753
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.594.515			3.387.266
25% Impuesto a la renta	348.638			846.816
15% impuesto a la renta (valores capitalizables)	179.995			
UTILIDAD/PERDIDA NETA	2.065.883			2.540.449

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

4.2.2. Proyección del Flujo del Efectivo

Tabla 4.22.

Flujo del Efectivo Proyectado
Al 31 de diciembre de 2011
(Expresados en dólares estadounidenses)

A) FLUJO DE OPERACIÓN	
Ingresos de Operación	
Cobros de Ventas	11.887.100,90
Recuperación de Cartera	104.367,00
Ingreso de Inversiones	289.353,00
Ingreso de Intereses Ganados	29.191,71
Otros Ingresos	355.623,00
Total Ingresos de Operación	12.665.635,61
Egresos Operativos	
Gastos de Administración	295.421,60
Gastos de Ventas	657.779,58
Pago a proveedores	8.736.292,72
15% pago a trabajadores	457.855,63
Colocación de Inversiones	289.353,00
Intereses	86.204,44
Impuesto a la Renta	528.632,50
Otros Egresos	51.192,00
Total Egresos Operativos	11.102.731,48
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	1.562.904,13
B) FLUJO FINANCIERO	
Ingresos Financieros	
Ingreso por Préstamos a LP	-
Total Ingresos Financieros	-
Egresos Financieros	
Obligaciones bancarias	104.105,00
Pago de Dividendos	865.919,50
Total Egresos Financieros	970.024,50
FLUJO NETO FINANCIERO	- 970.024,50
C) PRESUPUESTO DE CAPITAL	
Total Egresos de Capital (Activos Fijos)	1.199.963,35
Disminución de Capital	-
TOTAL PRESUPUESTO DE CAPITAL	1.199.963,35
Aumento / Disminución neta en efectivo y sus equivalentes	- 607.083,72
Efectivo y sus equivalentes al principio del período	1.575.574,72
Efectivo y sus equivalentes al final del período	968.491,00

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

4.2.3. Proyección del Estado de Situación Financiera

Tabla 4.23.

Balance General Proyectado
Al 31 de diciembre de 2010 y 2011
(Expresados en dólares estadounidenses)

CUENTAS	2010 (Ajustado)	Proyección		2011 (Proyectado)
		Aumentos	Disminuciones	
Activo Corriente	5.765.288			9.016.204
Caja Bancos	1.575.575			968.491
Caja	580			580
Bancos	578.708	12.665.636	13.272.719	- 28.376
Inversiones temporales	996.287	289.353	289.353	996.287
Cuentas por cobrar	1.806.660	3.962.367	104.367	5.664.660
Inventarios	2.383.053			2.383.053
Otros activos corrientes	-			-
Activo Fijo Neto	502.718			1.702.681
Activo Fijo	945.047	1.199.963		2.145.010
Depreciación Acumulada	442.329			442.329
Activo Diferido	21.772			21.772
Otros Activos	-			-
TOTAL ACTIVOS	6.289.778			10.740.657
CUENTAS	2011	Proyección		2011
		Disminuciones	Aumentos	
Pasivo Corriente	1.701.139			4.477.488
Cuentas por Pagar	551.108			2.869.376
Obligaciones Bancarias	-			-
Proveedores	121.354		2.422.373	2.543.727
Compañías relacionadas	414.827	104.105,00		310.722
Anticipo de clientes	10.347			10.347
Otras cuentas por pagar	4.580			4.580
Pasivos Acumulados	1.150.031			1.608.112
Beneficios sociales	486.347	457.856	597.753	626.244
Impuestos por pagar	663.684	528.633	846.816	981.868
Pasivo Largo Plazo	419.275			419.275
Pasivos Bancarios LP	-			-
Otros Pasivos	419.275			419.275
TOTAL PASIVO	2.120.414			4.896.763
Capital Social	1.400.000		1.199.963,35	2.599.963
Aportes para futuras capitalizaciones	1.199.963	1.199.963,35		-
Reserva Legal	700.000			700.000
Reserva de Capital	3.481			3.481
Resultados Acumulados	865.919	865.919	2.540.449	2.540.449
TOTAL PATRIMONIO	4.169.364			5.843.894
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	6.289.778			10.740.657

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

4.2.4. Proyección de Indicadores y Razones Financieras

Tabla 4.24.

Índices y razones financieras – Proyección Al 31 de diciembre de 2010 y 2011

INDICADOR	FORMULA	PERIODOS	
		2010	2011
<i>Liquidez</i>			
Capital Neto de Trabajo	$KT = AC - PC$	3.944.153	4.538.716
Razón Corriente	$RC = AC / PC$	3,17	2,01
Prueba Ácida	$PA = (AC - I - GASTOS ANT.) / PC$	1,85	1,48
<i>Actividad</i>			
Rotación de Cuentas por Cobrar	$RCC = VC / CXC \text{ (Clientes) PROM}$	1,45	2,75
Plazo Promedio de Cobro	$PPC = 360 / RCC$	248	131
Rotación de Inventario de Mat. Primas	$RIMP = MPU / IMP \text{ PROM}$	2,92	2,92
Plazo Promedio de Inventario de Mat. Primas	$PPIMP = 360 / RIMP$	123	123
Rotación de Inventario de Prod. Terminados	$RIPT = CV / IPT \text{ PROM}$	39,29	39,29
Plazo Promedio de Inventario de Prod. Terminados	$PPIPT = 360 / RIPT$	9	9
Rotación de Cuentas por Pagar	$RCP = CC / PROM \text{ CXP (Proveedores y Cías relacionadas)}$	11,58	11,58
Plazo Promedio de Pago	$PPP = 360 / RCP$	31,08	31,08
Rotación del Activo Fijo	$RAF = VN / AF \text{ PROM}$	25,67	10,26
Rotación del Activo Total	$RAT = VN / AT \text{ PROM}$	1,82	1,86
<i>Endeudamiento</i>			
Apalancamiento financiero	$Apa. Fin. = PT / PAT$	55,33%	83,79%
Endeudamiento total	$ET = PT / AT$	35,62%	45,59%
Endeudamiento de Corto Plazo	$ECP = PC / AT$	28,95%	41,69%
Endeudamiento de Largo Plazo	$ELP = PLP / AT$	6,67%	14,97%
Financiamiento Propio	$Fin. Propio = PAT / AT$	64,38%	54,41%
<i>Rentabilidad</i>			
Rentabilidad sobre los activos	$RSA = (UN / AT \text{ PROM}) \times 100$	27,46%	29,83%
Rentabilidad sobre el patrimonio	$RSPAT = (UN / PAT \text{ PROM}) \times 100$	46,57%	50,74%
Rentabilidad sobre el capital social	$RSCS = UN / CS \text{ PROM}$	138,99%	127,02%
Margen de Utilidad Bruta	$MUB = (UB / VN) \times 100$	29,97%	31,10%
Margen Operacional Neto	$MON = (UO / VN) \times 100$	21,93%	23,58%
Rentabilidad sobre ventas	$RSV = (UN / VN) \times 100$	15,05%	16,03%
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL RSC	Margen de utilidad neta $RSV = (UNDI / VN) \times 100$	15,05%	16,03%
	Rotación de Activos totales $RAT = VN / AT \text{ PROM}$	1,82	1,86
	Multiplicador de capital $MC = AT \text{ PROM} / PAT \text{ PROM}$	1,58	1,85
	$RSC = RSV \times RAT \times \text{Multiplicador del Capital}$	43,47%	55,15%

Fuente: Estados Financieros de EXPLOCEN C.A..

Elaborado por: Francis Acosta, febrero 2011.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La empresa EXPLOCEN C.A. está dedicada a la fabricación, importación, exportación, almacenamiento, comercialización y distribución de explosivos industriales, derivados y componentes, a fin de cubrir el mercado ecuatoriano con productos y servicios de calidad. En el año 2010 la empresa tuvo la mayor participación del mercado nacional con el 82%, a pesar de la introducción agresiva de la competencia.
- Los socios de la empresa son Holdingdine S.A. y Austin Powder International, con el 60% y 40% de participación respectivamente. La empresa tiene un convenio de provisión de materias con su socio internacional.
- Las iniciativas del gobierno en cuanto al desarrollo de la minería a gran escala, da una apertura al mercado que tiene EXPLOCEN C.A., en cuanto este sector es el principal cliente de la empresa, por lo que se visualiza un crecimiento tecnológico y económico para la empresa y por ende al país.
- La empresa cuenta con una gama de productos los cuales están calificados y controlados por el sistema de calidad que tiene EXPLOCEN C.A. por ende los procesos están regidos por normas internacionales estandarizadas para la calidad.
- Con el análisis financiero realizado a la empresa con los estados financieros auditados (2008 y 2009) y presentados por la gerencia financiera (2010), se logró conocer las fortalezas y debilidades que tiene EXPLOCEN C.A. a nivel financiero,

permitiendo así tener una clara visión de la situación económica que enfrenta la empresa, siendo un punto de partida para poder plantear las estrategias financieras.

- La empresa cuenta con un buen manejo en el efectivo, principalmente en su capital de trabajo, pues EXPLOCEN C.A. tiene el saldo necesario para efectuar las operaciones. Para tener un mejor rendimiento en cuanto al saldo de la cuenta Bancos se propone pasar el 50% de este para invertir en fondos de inversión (Fondos disponibles – PRODUFONDOS) para que así este dinero genere ingresos adicionales por intereses ganados.
- A pesar de existir una reducción en el saldo de las cuentas por cobrar en los últimos años, el plazo promedio de cobro es alto, por lo que se plantea reducir el 7% de este rubro con la aplicación de descuentos para incentivar las deudas atrasadas. Ese valor recaudado se destinará a la cancelación de la deuda con Holdingdine la cual es cubierta en su totalidad, disminuyendo los costos financieros que asume la empresa por esta obligación.
- Con el desarrollo de la minería a gran escala la empresa requiere tecnología que se ajuste a las necesidades de este sector. Al realizar la capitalización de las utilidades EXPLOCEN C.A. reduciría el porcentaje de impuesto a la renta del 25% al 15% en el saldo que se va a invertir para la compra de nuevos equipos y maquinarias para abastecer a estos clientes futuros.
- Es importante considerar que la empresa cuenta con 80% de materia prima importada y 20% local. Siendo fundamental, precisar que los insumos importados son en su mayoría materiales explosivos para el proceso de fabricación de los productos que elabora la empresa; este tipo de materia prima no se encuentra a nivel nacional. Cabe mencionar que además de fabricar materiales explosivos, la

empresa compra productos terminados destinados para la venta. Con estas premisas, se plantea buscar empresas locales que provean de algunos materiales no explosivos como el papel para poder adquirirlo en el país; y, además cambiando de proveedores más cercanos a la región reduciendo así los costos de producción.

- Para incrementar las ventas de la empresa, se propone dos alternativas: la primera es considerar la creación de un nuevo punto de venta ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, siendo esta una región que tiene perspectivas de desarrollo en la minería y proyectos hidroeléctrico, por estar ubicada en la región de la Cordillera del Cóndor. La segunda, es un reajuste de precios, ya que se incrementó el precio de las materias primas sobre todo en materiales explosivos indispensables para la fabricación de los mismos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Aprovechar el desarrollo de minería a gran escala para que la empresa EXPLOCEN C.A. pueda ampliar el mercado y por tanto la rentabilidad de la misma.
- Establecer parámetros de mejoramiento en la gestión de recuperación de cartera a fin obtener una mejor indicador de cobro de deudas.
- Diversificar el portafolio de proveedores, con el fin contar con alternativas de provisión de materias primas.
- Desarrollar investigaciones y estudios de mercado nacional e internacional, con el fin de optimizar la maquinaria subutilizada, mejorando la productividad de EXPLOCEN C.A.
- Realizar estudios técnicos especializados para la adquisición de activos, los cuales en algunos casos pueden ser fabricados o sustituidos por maquinaria de origen nacional, originando un ahorro significativo para la empresa.
- Tomar en cuenta las estrategias planteadas en el presente trabajo para la aplicación de las mismas, pues los resultados que se obtienen aseguran la viabilidad tanto en el mejoramiento de la rentabilidad de EXPLOCEN C.A., contemplando no solo el incremento de las ventas y la reducción de los costos, sino también un progreso en la gestión del efectivo y de la cartera, sumándose a los beneficios tributarios que contribuyen a la inversión de nueva maquinaria necesaria para el mercado futuro que se proyecta la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Bierman, H. (2000). *Administracion financiera e inflacion*. CECSA.
- Blanco, J., & Maya, J. M. (2006). *Administracion de servicios de salud*. Bogotá: Corporación para Investigaciones Biológicas.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2004). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Brigham, E., & Houston, J. (2005). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Oxford: Thomson Learning.
- Cardozo, H. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario*. México: ECOE EDICIONES.
- Casado Díaz, A., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al Marketing*. El Salvador: Club universitario editorial.
- Estupiñán Gaitán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: ECOE EDICION.
- Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Lara, J. (2007). *Curso Práctico de Análisis Financiero*. Quito.
- Larraín, F., & Sachs, J. (2001). *Macroeconomía en la economía global*. México: Practice Hall Hispanoamericana S.A.

- Massonn I Rabassa, J. (2002). *Finanzas: Análisis y Estrategias Financieras*. Hispano Europea.
- Mollericona, J., Tinini, N., & Paredes, A. (2007). *La seguridad ciudadana*. La Paz: Fundación PIEB.
- Saenz, R. (1999). *Manual de Gestión Financiero*. Quito.
- Sulser, R., & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva*. México: ISEF.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vergiú, J., & Bendezú, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. Lima, Perú.
- Villegas, L. (2008). *Estrategias Financieras para el éxito de negocios*.

Otros documentos

- Ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios. (1982)
- Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009)
- Boletines publicados por el Banco Central del Ecuador (2008, 2009 y 2010)
- Ley de Minería (2009)
- Ley de Hidrocarburos (2009)
- Código de la producción (2010)

- International Labour Office (1998)
- Gobernación de la Provincia de Zamora Chinchipe

ANEXOS

- Informe de Auditoría – Año 2008
 - Dictamen de los auditores independientes
 - Estado de Resultados
 - Balance General
 - Estado de Inversión de los Accionistas
- Informe de Auditoría – Año 2009
 - Informe de los auditores independientes
 - Estado de Resultados
 - Balance General
 - Estados de Cambios en el Patrimonio
- Estados Financieros – Año 2010
 - Estado de Resultados
 - Balance General