



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA
EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA
BUSINESSMIND S.A**

GABRIELA ISABEL VALVERDE VEGA

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

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DIRECTOR: ECON. BOLÍVAR CRUZ

CODIRECTOR: ING. SANDRA GALARZA

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GABRIELA ISABEL VALVERDE VEGA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Diseño de un Sistema De Planeación Financiera para el crecimiento sostenible de la Empresa BusinessMind S.A., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al 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, 9 de Marzo del 2011

Gabriela Isabel Valverde Vega

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

CERTIFICADO

DIRECTOR: Econ. Bolívar Cruz

CODIRECTOR. Ing. Sandra Galarza

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Diseño de un Sistema De Planeación Financiera para el crecimiento sostenible de la Empresa BusinessMind S.A realizado por Gabriela Isabel Valverde Vega, 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 el presente trabajo de grado cumple con una investigación y análisis profunda y adecuada sobre el tema ya mencionado se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Gabriela Isabel Valverde Vega que lo entregue al Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 9 de Marzo del 2011

Econ. Bolívar Cruz

DIRECTOR

Ing. Sandra Galarza

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, Gabriela Isabel Valverde Vega

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Diseño de un Sistema De Planeación Financiera para el crecimiento sostenible de la Empresa Businessmind S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 9 de Marzo del 2011

Gabriela Isabel Valverde Vega

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Conclusión de Carrera es dedicado de manera especial a tres personas muy importantes en mi vida, a mi querida madre Isabel Vega por haberme apoyado en todo momento para alcanzar mis metas y sueños, inculcándome sus principios y valores desde mi niñez y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor y por haber estado allí cada día de mi vida. A mi querido padre Marcelo Valverde por brindarme su apoyo incondicional para lograr mis metas, enseñándome a vencer todos los obstáculos e irme abriendo camino en la vida, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y los que me ha infundado siempre, por el valor demostrado para salir siempre adelante y por su amor. De igual manera dedico este trabajo a mi único hermano Marcelo Valverde Vega por brindarme siempre su ayuda, por su motivación y alegría en cada momento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso por iluminarme el camino a seguir, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más y por colmar de bendiciones a toda mi familia.

Agradezco a mis padres por ser los pilares fundamentales en mi vida, digno ejemplo de trabajo y constancia, quienes me han brindado el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños y porque han estado allí cada día de mi vida.

Mi sincero agradecimiento a dos excelentes personas y profesionales por compartir su conocimiento y orientar de la mejor manera el desarrollo de este trabajo de conclusión de carrera al Economista Bolívar Cruz y la Ingeniera Sandra Galarza quienes han sido de gran apoyo y guía para culminar con éxito el presente trabajo.

A mi querida Escuela Superior Politécnica del Ejército por haber sido mi segundo hogar a sus docentes por haber formado de mi una excelente profesional y por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A mi familia gracias por estar conmigo por su confianza y cariño.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
1. GENERALIDADES	
1.1. La Empresa	1
1.1.1. Reseña Histórica	1
1.1.2. Base Legal	2
1.1.3. Organismos de Control	5
1.1.4. Códigos, Leyes y Reglamentos	5
1.1.5. Filosofía Empresarial	10
1.1.5.1 Misión	10
1.1.5.2 Visión	10
1.1.5.3 Objetivos Empresariales	10
1.1.5.4 Valores	11
1.1.6. Productos y Servicios	11
1.1.6.1. Infraestructura	12
1.1.6.2. Inteligencia De Negocios	12
1.1.6.3. Arquitectura Empresarial	13
1.1.6.4. Consultoría	15
1.2. Problemática de la Empresa	15
1.2.1. Determinación del Problema	15
1.2.2. Objetivos del trabajo a realizarse	16
1.2.2.1. Objetivo General	16
1.2.2.2. Objetivos Específicos	17
CAPITULO II	18
2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.	
2.1. Fundamentación y Soporte Teórico	
2.1.1. Planificación Estratégica	18
2.1.1.1. Historia	18
2.1.1.2. Definición	19

2.1.1.3.	Misión	21
2.1.1.4.	Visión	21
2.1.1.5.	Objetivos Estratégicos	23
2.1.1.6.	Políticas	24
2.1.1.7.	Análisis Macroambiente	25
2.1.1.8.	Análisis Microambiente	26
2.1.1.8.1.	Aspectos organizacionales y legales,	26
2.1.1.8.2.	Análisis del mercado	27
2.1.1.8.3.	Análisis de la competencia	27
2.1.1.8.4.	Análisis del nivel tecnológico empresarial	28
2.1.1.8.5.	Análisis FODA	28
2.1.1.8.6.	Análisis de la Organización Financiera	31
2.1.2.	Planificación Plurianual O Táctica	38
2.1.2.1.	Establecimiento de las Áreas de Gestión Empresarial	38
2.1.2.2.	Establecimiento de objetivos, metas y actividades por cada área de Gestión.	39
2.1.2.3.	Establecimiento de Políticas, Objetivos y Metas de Gestión Financiera	40
2.1.3.	Plan Operativo Anual	41
2.1.3.1.	Planificación Presupuestaria	41
2.1.3.1.1.	Presupuesto de Ingresos	42
2.1.3.1.2.	Presupuestos de Gastos	42
2.1.3.2.	Proyecciones de los Estados Financieros	43
2.1.3.2.1.	Modelos Causales	44
2.1.3.2.2.	Modelos de Series de Tiempo	44
2.1.3.2.3.	Cualitativos.	45
2.1.3.2.4.	Proceso Analítico Jerárquico	45
	CAPITULO III	46
	3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	
	3.1. MACRO AMBIENTE	46
3.1.1.	Análisis del Producto Interno Bruto (PIB)	47

3.1.1.1.	Histórico del PIB	48
3.1.2.	Balanza Comercial	51
3.1.3.	La Inflación	54
3.1.3.1.	Histórico de la Inflación Ecuatoriana	55
3.1.4.	Riesgo País	58
3.1.5.	Entorno Político – Legal	60
3.1.5.1.	Política Fiscal	63
3.1.6.	Presupuesto General del Estado	63
3.1.7.	Industria del software en Ecuador	66
3.2.	MICRO AMBIENTE	70
3.2.1.	Análisis de los aspectos organizacionales y legales	70
3.2.1.1.	Organigrama	70
3.2.2.	Análisis del mercado y la competencia	78
3.2.2.1.	Proveedores	79
3.2.2.2.	Clientes	83
3.2.2.3.	Competencia	84
3.2.3.	Análisis del nivel tecnológico empresarial	86
3.2.4.	Análisis FODA	88
3.2.5.	Análisis de la Organización Financiera	90
3.2.5.1.	Análisis de los Estados Financieros	90
3.2.5.1.1.	Análisis del Estado de Situación Financiera	92
Análisis Horizontal Del Estado De Situación Financiera	98	
Análisis Vertical Del Estado De Situación Financiera	112	
3.2.5.1.2.	Análisis del Estado de Resultados	119
Análisis Horizontal Del Estado De Resultados	124	
Análisis Vertical Del Estado De Resultados	133	
3.2.5.1.3.	Análisis de los Indicadores Financieros	140
Razones De Liquidez	143	
Razones De Actividad	145	
Razones De Endeudamiento	149	
Razones De Rentabilidad	151	

CAPITULO IV	155
4. DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO	
4.1. Formulación del Plan Estratégico	155
4.1.1. Definición de Misión y Visión.	155
4.1.2. Definición de Objetivos Estratégicos	158
4.1.3. Definición de Políticas Empresariales	159
Política de Servicios	159
Políticas de calidad	160
Política de Recursos Humanos	160
Política de Mercado	162
Política Medioambiental	162
4.2. Formulación de Planes Tácticos (Plurianual por áreas)	163
4.2.1. Establecimiento de las Áreas de Gestión Empresarial	163
4.2.2. Establecimiento de objetivos y metas por áreas de Gestión	164
4.2.2.1. Área Administrativa y Financiera	164
4.2.2.2. Área Comercial	165
4.2.2.3. Área de Servicios	167
4.2.2.4. Área de Capacitación	168
4.2.3. Establecimiento de políticas, objetivos y metas de Gestión Financiera	169
4.2.3.1. Propuesta para las Cuentas de Ingreso	169
4.2.3.2. Propuesta para las Cuentas de Costos y Gastos	169
4.2.3.3. Propuesta para las Cuentas de Activo	171
4.2.3.4. Propuesta para las Cuentas de Pasivo	172
4.2.3.5. Propuestas para las Cuentas de Patrimonio	173
4.3. Establecimiento del Plan Operativo Anual	174
4.3.1. Planificación Presupuestaria	183
4.3.1.1. Presupuesto de Ingresos	184
4.3.1.2. Presupuesto de Costos y Gastos	184
4.4. Proyección de los Estados de Financieros	186
4.4.1. Estado de Resultados Proyectado	187
4.4.2. Balance General Proyectado	190

4.4.2.1.	Estimación de las Cuentas de Activo	191
4.4.2.2.	Estimación de las Cuentas de Pasivo	196
4.4.2.3.	Estimación de las Cuentas de Patrimonio	198
4.4.3.	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	201
4.4.4.	Indicadores de Evaluación	205
4.4.4.1.	Indicadores De Liquidez	208
4.4.4.2.	Razones De Actividad	210
4.4.4.3.	Razones De Endeudamiento	213
4.4.4.4.	Razones De Rentabilidad	214
4.5.	Sistema de Control y Establecimiento de Responsabilidades	218
CAPITULO V		219
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	225
5.1.	Conclusiones	225
5.2.	Recomendaciones	227

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Socios de la Empresa BUSINESSMIND S.A. y su participación en la Escritura de Constitución	3
Tabla 3.1	Variables Económicas y Cifras Actuales.....	47
Tabla 3.2.	Histórico del PIB Nominal.....	48
Tabla 3.3	Inflación por Años.....	55
Tabla 3.4	Histórico del Presupuesto General del Estado.....	63
Tabla 3.5	Permanencia en el Mercado de las Empresas de Software.....	69
Tabla 3.6	Número de empleados por empresa de software.....	69
Tabla 3.7	Estadísticas Empresa de Software.....	78
Tabla 3.8	Estado de Situación Financiera de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	95
Tabla 3.9	Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	98
Tabla 3.10	Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	112
Tabla 3.11	Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio Año 2009.....	118
Tabla 3.12	Estado de Resultados de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	121
Tabla 3.13	Análisis Horizontal del Balance de Resultados de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	124
Tabla 3.14	Análisis Horizontal de las Principales Cuentas del Gasto.....	131
Tabla 3.15	Análisis Vertical del Balance de Resultados de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	133
Tabla 3.16	Razones Financieras de la Empresa BUSINESSMID S.A.....	141

Tabla 3.17	Análisis de la Razón Corriente (Periodo 2005 – 2009)	143
Tabla 3.18	Análisis de la Razón Acida (Periodo 2005 – 2009)	144
Tabla 3.19	Análisis del Capital de Trabajo (Periodo 2005 – 2009)	145
Tabla 3.20	Análisis de la Rotación de Cuentas por Cobrar (Periodo 2005 – 2009) ...	146
Tabla 3.21	Análisis del Plazo medio de cobro (Periodo 2005 – 2009).....	146
Tabla 3.22	Análisis de la Rotación de Cuentas por Pagar (Periodo 2005 – 2009).....	147
Tabla 3.23	Análisis del Plazo Medio de Pagos (Periodo 2005 – 2009).....	148
Tabla 3.24	Análisis de la Rotación de Activos (Periodo 2005 – 2009).....	148
Tabla 3.25	Análisis de la Razón de Endeudamiento Total (Periodo 2005 – 2009)....	149
Tabla 3.26	Análisis del Pasivo Largo Plazo a Patrimonio (Periodo 2005 – 2009).....	149
Tabla 3.27	Análisis de la Cobertura de Interese (Periodo 2005 – 2009).....	150
Tabla 3.28	Análisis de la Rentabilidad sobre Ventas (Periodo 2005 – 2009).....	151
Tabla 3.29	Análisis de la Rentabilidad sobre Activos (Periodo 2005 – 2009).....	151
Tabla 3.30	Análisis de la Rentabilidad sobre Patrimonio (Periodo 2005 – 2009).....	152
Tabla 3.31	Análisis del Sistema Dupont (Periodo 2005 – 2009).....	153
Tabla 4.1	Datos Históricos del Producto Interno Bruto y Ventas Totales de Software	175
Tabla 4.2	Proyección del Producto Interno Bruto y Ventas Totales de Software.....	175
Tabla 4.3	Proyección de Ventas para la Empresa BusinessMind (2011-2015).....	176
Tabla 4.4	Cálculo del Porcentaje Promedio de Ventas por Línea de Negocio (2009-2010).....	177
Tabla 4.5	Estimación de la Proyección de Ventas por Línea de Negocio (2011-2015)	177
Tabla 4.6	Cálculo del Porcentaje Promedio de Costo Ventas por Línea de Negocio.	178
Tabla 4.7	Estimación de la Proyección de Costo Ventas por Línea de Negocio.....	178
Tabla 4.8	Sueldos y Salarios Estimados para el período de Proyección.....	180

Tabla 4.9	Presupuesto de Sueldos y Salarios (2011-2015).....	180
Tabla 4.10	Cálculo de la Participación de Sueldos y Salarios estimados para la Proyección.....	181
Tabla 4.11	Cálculo de la Depreciación de Activos Fijos (2011-2015).....	182
Tabla 4.12	Cálculo del Porcentaje Promedio de Gastos de Administración y Ventas ..	182
Tabla 4.13	Estimación de la Proyección de Ventas por Línea de Negocio.....	184
Tabla 4.14	Estimación de la Proyección de Costo Ventas por Línea de Negocio.....	185
Tabla 4.15	Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.....	185
Tabla 4.16	Proyección del Estado de Resultados (2011 – 2015).....	187
Tabla 4.17	Cálculo de Cuentas por Cobrar Proyectado (2011 – 2015).....	192
Tabla 4.18	Precio estimados para la adquisición de Activos (2011-2015).....	195
Tabla 4.19	Presupuesto de compra de Activos Fijos (2011-2015).....	195
Tabla 4.20	Cálculo de Cuentas por Pagar Proyectado (2011 – 2015).....	196
Tabla 4.21	Balance General Proyectado Período (2011 – 2015).....	199
Tabla 4.22	Flujo de Efectivo Proyectado (2011 – 2015).....	202
Tabla 4.23	Indicadores Financieros Proyectados Período (2011 – 2015).....	205
Tabla 4.24	Proyección de la Razón Corriente (Periodo 2011– 2015).....	209
Tabla 4.25	Proyección de la Razón Ácida (Periodo 2011 – 2015)	209
Tabla 4.26	Proyección del Capital de Trabajo (Periodo 2011 – 2015)	210
Tabla 4.27	Proyección de la Rotación de Cuentas por Cobrar (Periodo 2011– 2015)	211
Tabla 4.28	Proyección del Plazo medio de cobro (Periodo 2011 – 2015).....	211
Tabla 4.29	Proyección de la Rotación de Cuentas por Pagar (Periodo 2011 – 2015)..	212
Tabla 4.30	Proyección del Plazo Medio de Pagos (Periodo 2011 – 2015).....	212
Tabla 4.31	Proyección de la Rotación de Activos (Periodo 2011 – 2015).....	213
Tabla 4.32	Proyección de la Razón de Endeudamiento Total (Periodo 2011 – 2015)...	213

Tabla 4.33	Proyección del Pasivo Largo Plazo a Patrimonio (Periodo 2011 – 2010).	214
Tabla 4.34	Proyección de la Rentabilidad sobre Ventas (Periodo 2011 – 2015).....	215
Tabla 4.35	Proyección de la Rentabilidad sobre Activos (Periodo 2011 – 2015)	215
Tabla 4.36	Proyección de la Rentabilidad sobre Patrimonio (Periodo 2011 – 2015)..	216
Tabla 4.37	Proyección del Sistema Dupont (Periodo 2011 – 2015).....	217

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Planificación Estratégica BUSINESSMIND.....	20
Figura 3.1	PIB Nominal Histórico.....	48
Figura 3.2	Evolución Porcentual del PIB Total.....	49
Figura 3.3	Proyección PIB Nominal.....	51
Figura 3.4	Balanza Comercial Total.....	52
Figura 3.5	Balanza Comercial.....	53
Figura 3.6	Inflación Acumulada Histórica.....	55
Figura 3.7	Histórico Riesgo País	59
Figura 3.8	Cluster de Software.....	67
Figura 3.9	Participación de Hardware, Software y Servicios en América Latina.....	68
Figura 3.10	Organigrama Organizacional BusinessMind.....	71
Figura 3.11	Oracle University Country Web Sites.....	81
Figura 3.12	Variación Relativa del Activo Total, Corriente, Fijo, Otros Activos y Largo Plazo.....	102
Figura 3.13	Variación Relativa del Activo Corriente (Período 2006-2009).....	104
Figura 3.14	Variación Relativa del Activo Corriente N° 2 (Período 2006-2009).....	105
Figura 3.15	Variación Relativa de las Cuentas de Activo Fijo (Período 2006-2009)...	106
Figura 3.16	Variación Relativa de las Cuentas de Pasivo (Período 2006-2009).....	107
Figura 3.17	Variación Relativa de las Cuentas de Pasivo Corriente (Período 2006-2009).....	109
Figura 3.18	Variación Relativa de las Cuentas de Pasivo Largo Plazo (Período 2006-2009).....	110

Figura 3.19	Variación Relativa de las Cuentas de Patrimonio (Período 2006-2009).....	111
Figura 3.20	Variación Relativa de las Cuentas de Activo (Período 2006-2009).....	115
Figura 3.21	Variación Relativa de las Cuentas de Activo Corriente (Período 2006-2009).....	116
Figura 3.22	Análisis Vertical del Activo Fijo	117
Figura 3.23	Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio.....	117
Figura 3.24	Participación de las principales cuentas de Grupo en el Estado de Resultados.....	127
Figura 3.25	Análisis Horizontal de los Ingresos Operacionales.....	128
Figura 3.26	Análisis Horizontal de los Ingresos No Operacionales.....	129
Figura 3.27	Análisis Horizontal del Costo de Ventas.....	130
Figura 3.28	Análisis Horizontal de la Utilidad Neta.....	132
Figura 3.29	Análisis Vertical del Estado de Resultados Histórico.....	136
Figura 3.30	Análisis Vertical de los Ingresos Operacionales.....	137
Figura 3.31	Análisis Vertical del Costo de Ventas.....	138
Figura 3.32	Análisis Vertical de los Gastos de Administración y Ventas.....	139
Figura 3.33	Análisis Vertical de la Utilidad Neta.....	140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Conclusión de Carrera tiene como objetivo fundamental el Diseño de un Sistema de Planeación Financiera para el crecimiento sostenible de la Empresa BUSINESSMID S.A. proveedora de servicios, soluciones y capacitación empresarial de tecnología de información desde el 27 de abril del 2004.

La elaboración de este Plan Financiero permite analizar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa BUSINESSMID S.A. conocer la situación económica y financiera determinando cual ha sido la historia de su comportamiento operacional y sobre esta base proyectar los Estados Financieros en función de los Objetivos Estratégicos establecidos para el período de proyección. El diseño de este Plan Financiero le permitirá a la empresa tomar decisiones oportunas basadas en una eficaz herramienta para mejorar su nivel de rentabilidad y un crecimiento sostenido asegurando su supervivencia en el mercado, la satisfacción de sus accionistas y todos quienes se desarrollan en su entorno.

A continuación se presenta la estructura del presente trabajo.

CAPÍTULO 1: En este capítulo se detalla las generalidades de la Empresa BUSINESSMIND S.A., contempla su reseña histórica, base legal, filosofía empresarial, los productos y servicios que ofrece en el mercado, se establece la problemática de la Empresa y con ello el objetivo general y los objetivos específicos del Diseño de Planeación Financiera.

CAPÍTULO 2: Esta sección contempla el marco teórico conceptual que permite establecer los parámetros sobre los cuales se realizará el Diseño de Planeación Financiera, este capítulo contiene la fundamentación teórica de la planificación estratégica, su historia, definición y todos los aspectos que contempla su análisis, la Planificación Plurianual o táctica presenta el

establecimiento de las Áreas de Gestión Empresarial sus objetivos, metas y actividades y las Políticas de Gestión de Financiera para estructurar el comportamiento de las principales cuentas en cada periodo de proyección.

CAPITULO 3 En este capítulo se realiza el diagnostico situacional de empresa a través del análisis del Macro Ambiente que contempla indicadores económicos como: el Producto Interno Bruto, Balanza Comercial, Inflación, Riesgo País y Entorno político – legal. El análisis del Micro Ambiente contempla el aspecto organizacional y legal, el mercado, la competencia, el nivel tecnológico empresarial, el análisis FODA y el análisis de la Organización Financiera.

CAPÍTULO 4: En esta sección se diseña el Sistema Planeación Financiera que contiene la Planificación Estratégica para reestructurar la razón de ser y visión de la empresa, así como establecer los objetivos estratégicos que permitirán incrementar la participación de BusinessMind al 2% del mercado total en ventas de Software a nivel nacional, el Plan Táctico Plurianual presenta las políticas, objetivos y metas para cada área de gestión empresarial y el plan Operativo Anual presenta la estimación de los ingresos, costos y gastos para el periodo de proyección, considerados como la base principal para la formulación de los Estados Financieros Proyectados.

CAPÍTULO 5. En este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones que permiten dar por terminado el presenta trabajo de conclusión de carrera, mencionando de manera concisa los principales acontecimientos y las medidas que debe adoptar la empresa para mejorar su participación en el mercado, su nivel rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenido.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work career concluded has as main objective the design of a System of Financial Planning for Sustainable Growth Company BUSINESSMID S.A. service provider, business solutions and technology training information since April 27, 2004.

Preparation of this financial plan allows to analyze the environment in which the company operates BUSINESSMID SA knows the economic and financial situation to determine what has been the story of their operational performance and on this basis to project the financial statements in accordance with the strategic objectives set for the projection period. The design of this financial plan will enable the company to make timely decisions based on an effective tool to improve their level of profitability and sustained growth ensuring their survival in the market, satisfying shareholders and all those taking place in its environment.

Following is the structure of this work.

CHAPTER 1: This chapter outlines the general BUSINESSMIND S.A. provides the historical background, legal framework, corporate philosophy, products and services offered in the market sets the problem of the Company and thus the overall objective and the specific objectives of the Design of Financial Planning.

CHAPTER 2: This section provides the conceptual framework that allows you to set the parameters which will be held on Design of Financial Planning, this chapter provides the theoretical foundation of strategic planning, its history, definition and covers all aspects of its analysis, Multi-year planning or tactical presents the establishment of areas of business

management objectives, goals and activities and the Politics of Financial Management to structure the behavior of key accounts in each projection period.

CHAPTER 3: This chapter provides enterprise situational diagnosis by analyzing the macro environment that includes economic indicators such as gross domestic product, trade balance, inflation, country risk and political environment - legal. Analysis of the Micro Environment includes the organizational and legal aspects, market, competition, technological entrepreneurship, SWOT and Financial Analysis of the Organization.

CHAPTER 4: This section is designed Financial Planning System that contains the Strategic Planning to restructure the rationale and vision for the company and to set strategic goals that will increase participation BusinessMind 2% of total market sales Software at the national level, the Tactical Multi-Year Plan presents the policies, objectives and targets for each area of business management and annual operating plan of estimating revenues, costs and expenses for the projection period, considered as the main basis for the development of projected financial statements.

CHAPTER 5: This chapter presents the conclusions and recommendations can terminate the present work career concluded, stating concisely the major events and actions to be taken by the company to improve its market share, its profitability and ensure sustained growth.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. La Empresa

1.1.1. Reseña Histórica

Hace siete años en nuestro país operaba la Empresa ORACLE ECUADOR S.A. proveedora líder en el mercado mundial de software para la administración de la información y la implementación de sistemas de gestión de base de datos relacional que tenía como objetivo principal conectar todos los niveles de tecnología empresarial para ayudar a los clientes a acceder al conocimiento que necesitan para responder con velocidad y agilidad ante los requerimientos del mercado. Al pasar el tiempo y después de una lucha constante por permanecer en el mercado la Empresa ORACLE ECUADOR S.A. decide dejar el país debido a un cambio de modelo de negocio ofreciendo sus servicios de una manera indirecta en el mercado.

Al cerrarse Oracle en el Ecuador sus principales colaboradores y empleados decidieron unirse y formar la Empresa BUSINESSMIND S.A. quienes vieron la oportunidad de ofrecer y comercializar estos servicios tecnológicos, considerando el gran potencial económico que representaba abrirse camino en el mercado, darlo a conocer y ofrecer soluciones en el mundo informático empresarial ecuatoriano.

Con la agilidad de una empresa pequeña, BUSINESSMIND demostraría, que puede construir para el futuro una base de años de innovación, el gran conocimiento de los éxitos y desafíos de sus clientes y los mejores talentos en el área técnica y comercial. La empresa demostraría no solo su capacidad de aprovechar al máximo sus virtudes para servir a sus

clientes, sino también su capacidad de tomar decisiones, eliminando las creencias convencionales y llevando sus productos y servicios en la dirección correcta.

BUSINESSMIND S.A. es ahora una empresa con presencia en Ecuador y Colombia, especialistas en soluciones orientadas a la Optimización de Procesos, Inteligencia de Negocios y Arquitecturas SOA.

Es una empresa con 6 años en el mercado, proveedora de servicios, soluciones y capacitación empresarial de tecnología de información.

1.1.2. Base Legal

La Empresa BusinessMind fue constituida como Sociedad anónima es decir compuesta exclusivamente por socios y cuya obligación se limita al pago de sus acciones, está inscrita en el Registro Mercantil, exigiendo el cumplimiento de una serie de formalidades entre ellas la escritura de constitución que contiene los Estatutos de Compañía.

La empresa BUSSINESMIND S.A. se constituye en la ciudad de Quito el 27 de Abril del 2004 por los Señores Ricardo Xavier Freire Acosta, Mónica del Rocío Freire Corrales, Julio Cesar Vásquez Jaramillo y Gustavo Ernesto Villagomez Verduga, el capital con el que empezó la compañía es de ochocientos dólares \$ 800.00 distribuidos de la siguiente manera¹

¹ Escritura de Constitución de Sociedad Anónima Businessmind S.A.

Tabla 1.1 Socios de la Empresa BUSINESSMIND S.A. y su participación en la Escritura de Constitución

NOMBRES	CAP. SUSCRITO	CAP. PAGADO	ACCIONES
RICARDO FREIRE	\$200	\$200	20
GUSTAVO VILLAGOMEZ	\$200	\$200	20
JULIO VASQUEZ	\$200	\$200	20
MONICA FREIRE	\$200	\$200	20

Fuente: Escritura de Constitución de Sociedad Anónima Businessmind S.A

Elaborado por: Gabriela Valverde

La Empresa BUSINESSMIND S.A. busca desarrollar, trasladar, adquirir, traducir, reproducir, importar, exportar, sublicenciar, representar, comercializar y distribuir directa e indirectamente soporte logístico para computador software y hardware, sistemas de comunicaciones y toda clase de bienes y servicios relacionados con estos, y en consecuencia proporcionar asistencia o servicios profesionales a cualquier persona natural o jurídica del sector público o privado para desarrollar actividades de soporte técnico, asistencia técnica, actualización de nuevas versiones, capacitación y asesoramiento en sistemas de comunicación, sistemas de multimedia y sistemas de manejo de documentos.

El plazo de duración pactado es de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción del contrato en el Registro Mercantil plazo que puede ampliarse o reducirse según la resolución de la Junta General.

La compañía está gobernada por la Junta General de Accionistas y será administrada por el Directorio, el Presidente, Administrador General y Gerente General.

La Junta General constituye el máximo organismo de la compañía y se integra por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

La Junta General será quien designe al Gerente General el mismo que cada dos años puede ser reelegido.

La Junta General nombrará los Comisarios, aprobará cualquier reforma estatutaria, resolverá acerca del reparto de utilidades, aprobará los reglamentos internos, deberá conocer los informes sobre la marcha y administración de la compañía, aprobará balances y decidirá sobre las inversiones, reinversiones o reservas voluntarias estimadas convenientes.

El Directorio estará integrado por tres Vocales Principales y sus respectivos Alternos, conforme lo resuelva la Junta General, las sesiones estarán precedidas por el Presidente o por quien la Junta General lo designe, al menos una vez al mes, sus atribuciones y deberes son velar por la buena marcha de la Compañía y por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales: así como del Estatuto Social y las resoluciones que adopte la Junta General, resolver asuntos que someta a consideración el Gerente General, vigilar la administración de la Compañía, aprobar los planes anuales de trabajo y presupuesto de la compañía.

El Presidente será elegido por Junta General durará en sus funciones dos años y podrá ser reelegido, será miembro nato del Directorio y quien presida y dirija las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio, vigilar la marcha de la compañía, cuidar la ejecución y el cumplimiento de la Ley de los estatutos y las resoluciones de la Junta General y el Directorio.

La Junta General nombrará un comisario principal y un suplente sus derechos, obligaciones y responsabilidades son las determinadas en la Ley de Compañías.

En caso de liquidación de la sociedad, luego de haberse disuelto, si la sociedad lo determina los libros, papeles y archivos de la sociedad serán depositados y guardados por un período no menor de seis años por BusinessMind S.A.

Las actuaciones, decisiones y acciones de la Empresa BUSINESSMIND S.A. se enmarca en:

1.1.3. ORGANISMOS DE CONTROL

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Instituto de Seguridad Social IESS.

1.1.4. CÓDIGOS, LEYES Y REGLAMENTOS

Leyes

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley de Seguridad Social.

Códigos

- Código del Trabajo.
- Código Mercantil
- Código Tributario

Reglamentos

- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley de Registro Único de Contribuyentes
- Reglamento a la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública

Ley de Compañías

La Ley de Compañías controla a dos o más personas que unen sus capitales o industrias, para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

“Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta”²

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno ayuda al Estado a distribuir de mejor manera la riqueza ecuatoriana, ya que procura que la base de la estructura impositiva se

² Ley de Compañías Art. 2 año 1999

sustente en aquellos impuestos que sirvan para disminuir las desigualdades y que busquen una mayor justicia social.

“Constituye un muy importante instrumento de política económica, que a más de brindarle recursos públicos al Estado permite el estímulo de la inversión, el ahorro y una mejor distribución de la riqueza, por lo que es necesario introducir, en el marco jurídico que lo rige, herramientas que posibiliten un manejo efectivo y eficiente del mismo, que posibilite el establecimiento de tributos justos y que graven al contribuyente sobre la base de su verdadera capacidad para contribuir”³

Impuesto a la Renta

Es un gravamen directo que se determina mediante la aplicación de un porcentaje a los ingresos netos obtenidos por las personas naturales y jurídicas (empresas) definidas como contribuyentes.

Impuesto al Valor Agregado

Es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final. Un impuesto indirecto es el impuesto que no es percibido por el fisco directamente del tributario. El IVA se debe cobrar por las empresas obligadamente en el momento de toda venta de productos (transferencia de bienes y servicios). Las empresas tienen el derecho de hacerse reembolsar el IVA que ellos han pagado a otras empresas en compras efectuadas a cambio de facturas (crédito fiscal), restándolo del monto de IVA cobrado a sus clientes (débito fiscal), debiendo entregar la diferencia al fisco. Los consumidores finales tienen la

³

petroecuador.com.ec/camposmarginales/documentos/marcogeneral/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO.pdf

obligación de pagar el IVA sin derecho a reembolso, lo que es controlado por el fisco obligando a la empresa de entregar justificantes de venta al consumidor final e integrar copias de éstas a la contabilidad de la empresa.

Ley del Registro Único de Contribuyentes

El Registro Único de Contribuyentes es un instrumento que permite registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos así como proporcionar información a la Administración Tributaria.

Esta obligados a inscribirse en el RUC “Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes”.⁴

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública permitirá a todas las instancias, organismos e instituciones planifiquen, presupuesten, y administren la adquisición de bienes y servicios y la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.

Este Sistema de Contratación Pública permite que mediante procedimientos ágiles, eficientes y tecnológicamente actualizados, las personas naturales y jurídicas participen en la oferta de bienes y servicios que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores

⁴ <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leyruc.pdf> (Art. 3)

de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general.

Esta Ley permitirá que la promoción de la producción nacional, los recursos estatales destinados a la contratación pública fomenten la generación de empleo, la industria y la redistribución de la riqueza.

Ley de Seguridad Social

La Ley de Seguridad Social establece que todas las personas que perciben ingresos por la prestación de un servicio físico o intelectual y con relación de dependencia están obligados a solicitar protección del Seguro General Obligatorio.

“El Seguro General Obligatorio protege a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de”⁵:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

⁵http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/Ley_Seguridad_Social.pdf

1.1.5. Filosofía Empresarial

1.1.5.1. Misión

“Atender las necesidades de tecnología de información de las empresas, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad, que aporten a la generación de valor y a un crecimiento con confianza.”⁶

1.1.5.2. Visión

“Convertirnos en socio estratégico de nuestros clientes para mejorar su competitividad a través de la óptima aplicación de tecnologías de punta.”

1.1.5.3. Objetivos Empresariales

Según el Gerente General de la compañía, sus principales objetivos son:

- Consolidarse en el mercado llegando a contar con el 50% de las 400 empresas más grandes del país como clientes.
- Incorporar nuevas líneas de negocio, ya sean internas o mediante alianzas estratégicas en Latinoamérica.
- BusinessMind S.A. también pretende expandir su negocio a diferentes países de Latinoamérica como Perú y Chile, con una oficina que dirija las operaciones de las mismas en Miami.

⁶ Información obtenida de la página web de la organización: www.bmind.ec

1.1.5.4. Valores:

- Tomar responsabilidad por la CALIDAD
- Valorar a su PERSONAL
- Proveer de LIDERAZGO como individuos y como compañía
- Actuar con INTEGRIDAD en todo lo que se hace
- Considerar a sus PROVEEDORES Y FABRICANTES como parte esencial de su equipo de trabajo

1.1.6. Productos y Servicios

“La Empresa BusinessMind provee de servicios de Consultoría y Tecnología para apoyar a sus clientes en la Implantación de Estrategias y Tecnologías de Negocio, aportando con experiencia, mejores prácticas y las herramientas que mejor se adapten a sus necesidades”⁷.

Sus competencias abarcan una amplia gama de servicios enmarcados en 3 áreas de especialización:

- Gestión de Infraestructuras de Cómputo.
- Soluciones de Inteligencia de Negocios y Consultoría en Diseño y
- Arquitectura Empresarial.

Estos servicios se complementan con programas de capacitación personalizada y Licenciamiento de Software de sus socios de negocios - Oracle, RedHat & Quest Software- quienes aportan una experiencia de clase mundial.

⁷ Información obtenida de la página web de la organización: www.bmind.ec

1.1.6.1. Infraestructura

BUSINESSMIND brinda el servicio de gestión de aplicaciones, sistema operativo y base de datos por medio de una sola consola, permitiendo monitorear y diagnosticar con alta precisión sobre problemas de rendimiento en tiempo real. Adicionalmente cuenta con productos líderes del mercado, diseñados para mejorar la productividad de los administradores y desarrolladores de bases de datos, y aumentar el rendimiento de las bases de datos.

Servicios Principales de Infraestructura

- Virtualización de servidores
- Servicios de Outsourcing y Consultoría
- Oracle & Linux: Soporte preventivo y correctivo 7X24
- Implementación de Arquitecturas de Alta Disponibilidad
- Seguridad de la Información

1.1.6.2. Inteligencia De Negocios

Business Intelligence es una cartera de tecnología que permite a las organizaciones convertir su información en conocimientos, ayudándolas en la mejor toma de decisiones y a generar mejores resultados suministrados con rapidez.

Servicios Principales en Inteligencia de Negocios

- Consultoría y soluciones para análisis estratégico de información.
- Implementación de soluciones de Business Intelligence (BI) a la medida.
- Consultoría en definición y revisión de arquitecturas.
- Consultoría en levantamiento y análisis de requerimientos.

- Consultoría en mejores prácticas, técnicas y metodologías.
- Migración a Oracle Business Intelligence (BI)

1.1.6.3. Arquitectura Empresarial

Este servicio ayuda a las empresas en sus procesos y su mejoramiento teniendo en cuenta al área de tecnología para apoyar y dar vía al análisis, diseño e implementación progresiva y adaptativa que permita mantener una armonía dentro y fuera del negocio afectan la forma como se cumplen las metas del mismo con la premisa del mejoramiento continuo.

Servicios Principales de la Arquitectura Empresarial

- Consultoría en definición y revisión de Arquitectura Empresarial.
- SOA: implementación y mejores prácticas
- Monitoreo de procesos de negocio y aplicaciones
- Diagnóstico y resolución y problemas de desempeño.
- Optimización de desempeño de aplicaciones

Business Continuity

Business Continuity permite a las compañías reducir los riesgos de pérdida de información, ya sea por interrupciones diarias, problemas de aplicaciones e incrementos súbitos del número de clientes, intrusiones y/o ataques externos para destruir datos o, hasta desastres a gran escala del tipo natural o terrorista.

BusinessMind ofrece soluciones de continuidad de negocio que gracias a estrategias, servicios y tecnologías permite reducir brechas y vulnerabilidades de modo que se mejore y

fortalezca la protección de las operaciones de misión crítica, independientemente de las diferentes amenazas a la disponibilidad de la información de su negocio.

Servicios en Business Continuity

- Definición de arquitecturas de referencia para continuidad de negocio.
- Implementación de arquitecturas de alta disponibilidad y recuperación ante desastres.
- Definición e Implementación de mejores prácticas de continuidad de negocio.
- Diseño e implementación de mecanismos de respaldos y recuperación que minimicen tiempos y recursos de computo.
- Definición e Implementación de mecanismos de aseguramiento de la información del negocio.
- Administración y Monitoreo de infraestructuras de misión crítica.

Servicio Oriented Architecture (Soa)

La Arquitectura Orientada a Servicios (SOA) permite a las organizaciones disminuir la complejidad en sus aplicaciones y ambientes de información, brindando una infraestructura más maleable y adaptable.

BusinessMind trabaja mediante una metodología de trabajo orientada a evaluar la infraestructura de IT con la que se cuenta, a fin de identificar las áreas de perfeccionamiento, como una preparación para una Arquitectura Orientada a los Servicios (SOA), y para su posterior implementación acorde a sus requerimientos de negocio.

Servicios en SOA:

- Definición de Arquitecturas de Referencia para SOA.
- Habilitación de Servicios en Sistemas Legados.
- Sincronización e Integración de Aplicaciones de Negocio.
- Gestión automatizada y flexible de Procesos de Negocio.
- Monitoreo de Gestión de Procesos de Negocio automatizados.
- Desarrollo de Aplicaciones Empresariales Enriquecidas de valor agregado.

1.1.6.4. Consultoría

Los servicios de consultoría de la Empresa están basados en una asesoría personalizada que permitirá el análisis del diseño de una red, de un servidor, aplicaciones y servicios que debe haber en las empresas y en sus sistemas informáticos, las tipologías más convenientes para sus propósitos y políticas de seguridad adecuadas.

1.2. Problemática de la Empresa

1.2.1. Determinación del Problema

Actualmente en las empresas el manejo de cada vez mayores volúmenes de recursos financieros, el medio ambiente y la sociedad son cada vez más exigentes lo que conlleva a las organizaciones buscar la manera de adaptarse al cambio, la eficiencia en la administración financiera y dentro de esta la planeación del manejo de los fondos, con una adecuada dirección.

Hoy en día las empresas buscan maneras efectivas de lograr una buena administración de su dinero, pero son muy pocas las que planifican la forma más eficiente de gastarlo y optimizar sus recursos generando mejores niveles de rentabilidad.

La falta de Planeación Financiera constituye una de las razones principales por las cuales algunas empresas no se encuentran preparadas para enfrentarse a un futuro incierto, el no existir una orientación a las decisiones que serán tomadas a largo plazo las actividades que se desarrollan pueden desviarse de los objetivos, metas y en el peor de los casos llevarlas al fracaso, la falta de visión de futuro, el no poder prever los posibles problemas y como solucionarlos, aun antes que puedan presentarse ocasiona un desequilibrio y desventajas frente a la competencia.

La Empresa BUSINESSMIND S.A. no cuenta con un Plan Financiero que le permita evaluar de manera fiable opciones reales o establecer las pautas para el cambio, una adaptación continua al medio y su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo, no existen orientaciones para la toma de decisiones oportunas, para establecer cuáles son sus necesidades de mejora, buscar una adecuada manera de emplear eficientemente sus recursos, minimizar sus costos y con todo esto mejorar sus resultados a través de establecer estrategias que le permitan no solo mantenerse, sino, crecer y llegar al éxito.

1.2.2. Objetivos del trabajo a realizarse

1.2.2.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Financiero que permita a la Empresa BUSINESSMIND S.A. mejorar su nivel de rentabilidad y un crecimiento sostenible que asegure supervivencia de la empresa, la satisfacción de sus accionistas y todos quienes se desarrollan en su entorno.

1.2.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer una planeación de largo plazo con objetivos y metas estratégicos
- Definir objetivos y metas plurianuales por cada uno de las áreas de gestión empresarial
- Establecer el sistema de planeación anual de los recursos financieros de la empresa.
- Proyectar los estados financieros de la empresa incorporando los mecanismos de planificación diseñados y establecer sus resultados
- Establecer las medidas a ser adoptadas para lograr los resultados planeados.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

2.1. Fundamentación y Soporte Teórico.

2.1.1. Planificación Estratégica

2.1.1.1. Historia

“La estrategia, surge en el campo de la organización de empresas en los años cincuenta y es una consecuencia del traslado al campo de las grandes empresas de algunos de los principios de planificación del desarrollo previamente utilizados por los planificadores gubernamentales en los niveles macroeconómicos.

El nacimiento de las grandes corporaciones por una parte y la necesidad de herramientas para la coordinación que abarcaran periodos superiores a un año tuvo como consecuencia la búsqueda de herramientas de planificación a largo plazo encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos de las organizaciones a largo plazo.

Un elemento básico al respecto fue la planificación y dirección del crecimiento, que del campo de la macroeconomía se trasladó al de las empresas, pero pronto dio paso a una revisión crítica toda vez que la crisis del petróleo, las turbulencias a escala mundial y sobre todo la competencia internacional obligó a pensar que la planificación corporativa debía dar paso a lo que hoy día se conoce como gestión estratégica.

Como podemos ver la diferencia más importante entre ambos planteamientos es que mientras el primer enfoque considera el entorno como un presupuesto sobre el cual planificar, el segundo basa su formulación en la consideración de aquél como algo dinámico

en lo que las empresas se encuentran inmersas y en el que la acción no puede ser planificada sin considerar todos sus elementos”⁸.

2.1.1.2. Definición

La Planificación Estratégica es un “herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad”⁹.

Se constituye en más que un proceso de previsión ya que exige establecer metas y objetivos claro, realistas y que puedan alcanzarse durante periodos específicos con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Una Planeación Estratégica exitosa está caracterizada por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles y el establecimiento de prioridades.

La Planificación Estratégica en la Empresa BUSINESSMIND proporcionará un marco teórico para la actuación que se halla en la mentalidad de la empresa y sus colaboradores, lo cual permitirá que la Gerencia General y el personal evalúe en forma similar las situaciones estratégicas, se analicen las alternativas con un lenguaje común y se pueda decidir sobre las acciones que se van a emprender en un período razonable.

Así mismo permitirá que los directivos liberen energía de la empresa detrás de una visión compartida y tenga la convicción de que pueden alcanzar su visión, también ayudará para que la empresa se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el que

⁸ Dirección Estratégica Cap 2 Un Marco para el Análisis de la Estrategia

⁹ http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

opera (tecnológico) o en el campo donde funciona clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planificación Estratégica es un esfuerzo de transformación organizacional en el que la visión de los directivos se concrete en una acción que se apoye tanto en los recursos internos como en el entorno.

La determinación de objetivos estratégicos permite definir los puntos futuros adonde la empresa pretende llegar. Los objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego tienen que ser medidos.

Las políticas estratégicas en cambio son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.

El siguiente gráfico resume el análisis de la Planificación Estratégica que se llevara a cabo de la Empresa BUSINESSMIND.

Figura 2.1 Planificación Estratégica BUSINESSMIND



Elaborado por: Gabriela Valverde

2.1.1.3. Misión

La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. El concepto de la organización
2. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
3. lo que pretende hacer,
4. para quién lo va a hacer y
5. como lo va hacer

“La **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”¹⁰

También es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

En la Planificación Estratégica la misión es uno de los elementos más importantes porque es a partir de ésta *que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización*¹¹.

2.1.1.4. Visión

La *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las

¹⁰ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

¹¹ Del libro: «Marketing», 10a Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Pág. 43.

necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, es una imagen de la realidad futura que tiene no solo la empresa sino sus colaboradores, clientes, personas particulares en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias.

La construcción de la Visión debe tener las siguientes consideraciones.

- Realista y posible de alcanzar, para que el esfuerzo en las acciones tenga sentido para los integrantes de la organización.
- Positiva y alentadora, para que en su consecución congrege los esfuerzos personales y del conjunto de la organización
- Orientada a objetivos y metas, es decir que en su construcción se vea que se pretende lograr y éste sea el norte
- Consiste con la Misión
- Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización.
- Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

- Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

2.1.1.5. Objetivos Estratégicos

En la Empresa “un objetivo organizacional es una situación deseada que se intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro”¹²

Los objetivos estratégicos son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de la empresa para el mediano y largo plazo, configuran una definición operativa de la visión y su logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas

¿qué se quiere lograr?,

¿cuándo se debe lograr?,

¿cómo se sabrá si se ha logrado?

Los objetivos estratégicos deben ser:

- ❖ Mensurables
- ❖ Comprensibles y congruentes
- ❖ Realistas

¹² <http://www.monografias.com/>

- ❖ Jerárquicos
- ❖ Estimulantes
- ❖ Coherentes
- ❖ Alcanzables
- ❖ Motivadores

Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que:

- ❖ Permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas.
- ❖ Posibiliten un mayor beneficio social y económico.
- ❖ Permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y de reinversión.
- ❖ Busquen incrementar la participación en el mercado.
- ❖ Generen un mayor crecimiento y desarrollo.
- ❖ Faciliten el desarrollo de un clima organizacional acorde con las estrategias.
- ❖ Desarrollen las líneas maestras de la cultura organizacional, permitiendo el logro de la visión.
- ❖ Sean consistentes con las ideas rectoras.

2.1.1.6. Políticas

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Es un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, permite reforzar el compromiso y la participación del personal.

Las políticas empresariales pueden afectar a más de un área funcional en la empresa, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los

objetivos estratégicos, proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar sus objetivos.

Si la empresa requiere hacer hincapié en la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa y supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, debe ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Es importante que tenga referencia a:

- a) Un gran objetivo.
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad.
- c) Los recursos necesarios.
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

2.1.1.7. Análisis Macroambiente

En este análisis no referiremos a la identificación de los factores exógenos, más allá de la empresa, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Elementos macroeconómicos que inciden en la empresa

- ✓ Factor Económico
- ✓ Entorno Político – Legal
- ✓ El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

Estos aspectos nos permitirán identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Es preciso tener claro las externalidades no son estáticas ni definitivas.

2.1.1.8. Análisis Microambiente

El Microambiente nos habla de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

El análisis del microambiente comprende:

2.1.1.8.1. Aspectos organizacionales y legales

En el aspecto organizacional presentaremos un estudio del organigrama que es una representación gráfica de la estructura de la empresa, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.

Dentro de este punto detallaremos las funciones por área de la empresa que nos permita conocer las actividades que se desarrollan y que son de importancia para nuestro análisis.

El organigrama tiene como finalidad desempeñar un papel informativo, que permite a los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella la conozcan, a nivel global y sus características generales.

2.1.1.8.2. Análisis del mercado

El análisis de mercados es una "cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de problemas vinculados con la comercialización de bienes y servicios."

Permite estudiar al consumidor, la publicidad al producto, qué canales de distribución se emplean y la fijación del precio, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de la organización, hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir el producto ofrecido por la empresa.

2.1.1.8.3. Análisis de la competencia

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto.¹³

Un estudio de competencia tiene por objeto verificar si la oferta actual, según nuestro mercado, es suficiente para traer otra oferta y también para determinar la calidad de las empresas existentes al aportar un servicio o productos a la gente.

Es necesario establecer quienes son los competidores y cuántos son, realizar un detalle con los más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

El benchmarking¹⁴, permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. Con esta evaluación, se determinará si es factible convivir

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado

con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión o alianzas estratégicas.

2.1.1.8.4. Análisis del nivel tecnológico empresarial

El análisis tecnológico de empresa permitirá conocer que herramientas tecnológicas está llevando a cabo mediante el uso de equipo de cómputo, así como la automatización de diversa maquinaria las mismas que agilizan tiempos, mejoran calidad, dan mayor status a la empresa, adecuan controles eficientes en su operación y por consecuencia le permiten dar un paso muy importante para su desarrollo, proporcionando respuestas ágiles y oportunas a sus clientes, así como presentar una carta de proveedor confiable.

2.1.1.8.5. Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, y la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Esta es una herramienta estratégica muy utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

¹⁴ Proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ella.

Podemos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa.

Para determinarlos podemos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

2.1.1.8.6. Análisis de la Organización Financiera

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, pues de ello dependerá el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo serán los que brindaran las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia¹⁵

El personal encargado de la parte administrativa y financiera debe proporcionar a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

Análisis Financiero.

El Análisis Financiero se debe llevar a cabo tomando en cuenta los Estados Financieros que nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa para de esta manera poder anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades.

Métodos de análisis financiero

Estos métodos son considerados como procedimientos que permiten simplificar, separar o reducir datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en el ejercicio contable.

Los métodos de Análisis Financiero son:

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera>

Análisis Horizontal.

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es muy importante para la empresa ya que mediante este se informan si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también podremos definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.¹⁶

Análisis Vertical

Se emplea para analizar los estados financieros es decir el Balance General y el de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Este método consiste en expresar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero. En un Balance indica la proporción que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma.

En el Estado de Resultados elaborado muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales.

¹⁶ <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>

Razones Financieras

Las razones financieras agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de la empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Es decir que se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Indicadores Financieros de Liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, esto es, las que vencen en un plazo menor a un año. Al conceder un crédito a corto plazo a una empresa, no interesa tan directamente la cobertura de la deuda por el total de los activos, sino que si acaso la empresa es capaz de obtener el efectivo para pagar el crédito en el corto plazo.

Razón Circulante o Razón Corriente.

Cuociente entre Activos Circulantes y Pasivos Circulantes. Se mide en veces.

Razón Circulante = $\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ (veces)

Prueba Ácida

Dado que los activos tienen distinto grado de liquidez, si surge algún problema, en general, es más difícil deshacerse rápidamente de las existencias a buen precio. En la Prueba Ácida, en lenguaje popular conocida como ‘la prueba de la blancura’, se excluyen las Existencias de los Activos Circulantes al compararlos con los Pasivos Circulantes.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activos Circulantes} \sim \text{Existencias}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad (\text{veces})$$

Liquidez de Capital de Trabajo

El **Capital de Trabajo** de una empresa se define como la diferencia entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes.

Es el cociente entre el Capital de Trabajo y los Activos Totales de una empresa. Mide aproximadamente la reserva potencial de caja de la empresa (Balance Corto):

$$\text{Liquidez de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}} \quad (\text{veces})$$

Indicadores Financieros de Actividad

“Las Razones de Actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del Activo y Pasivo Corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan. Las cuentas del Activo Corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo.”¹⁷

Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón nos permite medir la rapidez con la que se convierte en efectivo las Cuentas por Cobrar dentro de un período.

¹⁷ LARA Juan, Curso Práctico de Finanzas, Segunda Edición, p 67

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{(\text{Ctas por Cobrar Año Anterior} + \text{Ctas por Cobrar Año Anterior})/2} \quad (\text{días})$$

Período Medio de Cobro

Es el cociente entre la Rotación de Cuentas por Cobrar y total de días al año.

$$\text{Período Medio de Cobro} = \frac{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}{360} \quad (\text{días})$$

Rotación de Cuentas por Pagar

Esta razón nos permite medir el número de veces que las Cuentas por Pagar se han convertido en efectivo dentro de un año midiendo la capacidad de pago de la empresa.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{(\text{Ctas por Pagar Año Anterior} + \text{Ctas por Pagar Año Anterior})/2} \quad (\text{días})$$

Período Medio de Pago

Es el cociente entre la Rotación de Cuentas por Pagar y total de días al año.

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}{360} \quad (\text{días})$$

Rotación de Activos

Es el cociente de los Ingresos por Ventas de un año divididos por los Activos Totales Medios. Este indicador muestra la intensidad del uso de los activos en una empresa.
(Balance Corto)

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Activos Totales Medios}} \quad (\text{veces por año})$$

Indicadores Financieros de Endeudamiento

La empresa cuando se endeuda se genera un compromiso de una serie de pagos fijos a futuro. Los accionistas obtienen a futuro sólo lo que resta después del pago de estos compromisos. Esto se conoce con el nombre de *endeudamiento o leverage o apalancamiento financiero*. El apalancamiento financiero aumenta el riesgo de la rentabilidad del patrimonio. En casos extremos, un alto apalancamiento puede inducir a la quiebra de una empresa.

Razón de Endeudamiento Total

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo.

Esta razón nos permite medir la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \quad (\text{por uno})$$

Razón Deuda Patrimonio

Es el cociente entre la Deuda a Largo Plazo y el Patrimonio, esta razón nos muestra la relación de los Pasivos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón Deuda-Patrimonio} = \frac{\text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{por uno})$$

Cobertura de Intereses

Indica el grado en el cual la Utilidad obtenida durante el Ejercicio cubre el pago de los Intereses.

$$\text{Cobertura Intereses} = \frac{\text{EBIT (Utilidad Operacional Neta)}}{\text{Intereses}} \quad (\text{veces})$$

Indicadores Financieros de Rentabilidad

Rentabilidad sobre Ventas

Esta razón nos permite medir la Utilidad sobre las ventas obtenidas por la empresa en cada período.

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

ROA (Return on Assets - Rentabilidad sobre los Activos)

Es el cuociente entre la Utilidad del Ejercicio y los Activos Totales esta razón indica el porcentaje de Utilidad Neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio.

$$\text{Rentabilidad sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

ROE (Return on Equity - Rentabilidad sobre el Patrimonio).

Esta medida indica la rentabilidad que obtienen los accionistas:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \quad (\text{por uno})$$

Sistema Dupont

El sistema DUPONT permite analizar el desempeño económico y operativo de la empresa integrando los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

SISTEMA DUPONT						
		MARGEN		ROTACIÓN		APALANCAMIENTO
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}}$	x	$\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}}$	x	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$

2.1.2. Planificación Plurianual o Táctica

La Planificación Plurianual o Táctica¹⁸ está constituida por un conjunto de acciones o planes específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el mediano plazo que ponen de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

La planificación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo para de esta manera ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planificación estratégica.

2.1.2.1. Establecimiento de las Áreas de Gestión Empresarial

Es importante mencionar que las áreas de actividad de la empresa, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa para poder alcanzar sus objetivos, estas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.¹⁹

¹⁸ Táctica.- Esquema específico de empleo de recursos dentro una estructura general

¹⁹ <http://www.monografias.com/>

En una empresa la efectividad no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

La Empresa BUSINESSMIND S.A. está conformada por las siguientes Áreas:

- ✓ Área Administrativa y Financiera
- ✓ Área Comercial
- ✓ Área de Servicios
- ✓ Área de Capacitación

2.1.2.2. Establecimiento de objetivos, metas y actividades por Áreas de Gestión.

En la empresa se deben establecer objetivos, metas y actividades en cada una de las Áreas de Gestión para poder iniciar una planificación adecuada y encaminar a cada uno de los departamentos en consecución de la meta principal de la organización.

Los objetivos de cada Área de Gestión Empresarial deben ser específicos y mensurables, estas características son claves cuando se trata de ejecutar una planificación ya que permitirá determinar los distintos alcances e ideales que desea obtener la organización como por ejemplo: establecer la proporción de participación en el mercado, controlar las actividades operativas de la empresa, determinar el nivel adecuado de inversión, etc.

Las Metas son aquellas situaciones futuras y cuantificadas que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado.

Las actividades permitirán establecer de una forma detallada las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas de cada departamento.

2.1.2.3. Establecimiento de Políticas, Objetivos y Metas de Gestión Financiera

La Gestión Financiera permitirá estructurar el comportamiento de las cuentas principales de los Estados Financieros a través de establecer políticas, objetivos y metas que proporcionaran la orientación, pautas y alcance para determinar su comportamiento estos deben ser objetivos con la meta principal y en función de la proyección que desea alcanzar la organización.

Políticas.- Son vías para hacer operativa la estrategia financiera. Suponen un compromiso de la empresa y se refuerza con el compromiso del personal.

Objetivos.- Facilitan un marco para determinar el comportamiento deseado en las cuentas principales de la empresa.

Meta.- Define un logro cuantitativo y medible que desea alcanzar la empresa que llevara al cumplimiento de los objetivos.

2.1.3. PLAN OPERATIVO ANUAL

2.1.3.1. Planificación Presupuestaria

La Planificación Presupuestaria es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.²⁰

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias así mismo puede desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Importancia de los presupuestos

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

2.1.3.1.1. Presupuesto de Ingresos

Se prepara con la información proveniente de las ventas en un periodo determinado.

Se debe determinar, tanto el número de unidades de producto o servicios a vender; como los montos de dinero que se recibirá por dicha venta.

- Presupuestar es fijarse metas de ventas y hacer todo
- Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas.
- Previamente se debe fijado los precios de venta de cada uno de sus productos o servicios, para los próximos tres, seis o doce meses.

2.1.3.1.2. Presupuesto de Gastos

Permite determina el total de egresos de dinero que tendrá la empresa durante el mismo período del presupuesto de ingresos calculados.

Para ello podemos determinar:

1. Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
2. Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.

3. Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía luz, agua; gastos de movilidad; papelería; correos y teléfono; mantenimiento de instalaciones y máquina)
4. Pago por pólizas de seguros; por robo, incendio y otros tipos de riesgos.
5. Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
6. Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
7. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.)

2.1.3.2. Proyecciones de los Estados Financieros

El objeto de un estado financiero es proporcionar información sobre las operaciones realizadas. El objeto de los estados financieros proyectados es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse hechos posteriores que se han realizado en los resultados reales. El objeto de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.

Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la empresa cuando pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

También es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos.

La empresa necesita conocer sobre que se puede actuar, cuáles pueden ser las consecuencias de sus acciones y qué medidas se puede tomar para evitar situaciones indeseables. El pasado es inmodificable y sólo se puede aprender de él. El futuro es incierto y necesita estimar los eventos posibles para saber cuáles pueden ser las consecuencias de una decisión.

Para la elaboración de los pronósticos se puede encontrar dos grandes clases de modelos:

2.1.3.2.1. Modelos Causales

Estos modelos tratan de encontrar las relaciones de causalidad – causa y efecto – entre diferentes variables, de manera que conociendo o prediciendo alguna o algunas de ellas, se pueda encontrar el valor de otra.

2.1.3.2.2. Modelos de Series de Tiempo

Pretende encontrar los posibles valores que asumirá una determinada variable, en todos los casos se hará uso de la información histórica para predecir el comportamiento futuro y sobre esta base hacer los estimativos.

Se debe tener presente que no existe ningún método de pronóstico infalible, lo que permiten estos procedimientos es estimar un valor posible, pero siempre sujeto a errores²¹

2.1.3.2.3. Cualitativos.

Denominados también de pronóstico tecnológico, como el Método Delphi, que a través de múltiples rondas o interacciones busca, donde se comparte la información, encontrar consenso sobre valores o escenarios posibles.

²¹ <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo5.pdf>

2.1.3.2.4. Proceso Analítico Jerárquico

Busca la manera de manejar múltiples objetivos y asignarle pesos consistentes.

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de un año a dos años. La información necesaria fundamental incluye objetivos y metas a corto plazo, planes de acción y diversas formas de datos operativos y financieros.

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años o de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de estimaciones mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de las deudas pendientes y cualquier adquisición planeada. Una serie de proyectos de utilidades y presupuestos anuales sustentan dichos planes.

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. MACRO AMBIENTE

Históricamente, Ecuador ha sido considerado como un país de inequidad social; con grandes deficiencias en su progreso institucional; con una economía subdesarrollada; y, una fuerte inestabilidad política.

Muestro de ello, en enero del año 2000, producto de una de las peores crisis del sistema financiero, se adoptó la dolarización como el nuevo esquema económico del país, perdiendo de forma irresponsable importantes factores de la economía macroeconómica, como son: la política monetaria y cambiaria.

Varias consecuencias de la crisis financiera son las siguientes:

- Recesión económica.
- Quiebre financiero de la banca privada.
- Aumento del desempleo y del subempleo.
- Reducción del salario real.
- Aumento de la pobreza.
- Inestabilidad política.
- Inestabilidad social.
- Crecimiento y expansión de la migración.

Elementos macroeconómicos que inciden en la empresa

Tabla 3.1 Variables Económicas y Cifras Actuales

VARIABLES ECONÓMICAS	CIFRAS ACTUALES
PIB 2009	51386.00 millones de USD
Riesgos País (11 Nov 2010)	996.0
Deuda como % del PIB:	13.40
Inflación anual (Octubre, 2010 - Octubre 2009)	3.46%
Inflación Mensual (Octubre – 2010)	0.25%
Tasa de Desempleo a septiembre 2010	7.44%
Tasa de Interés activa (noviembre 2010)	8.94%
Tasa de interés pasiva (noviembre 2010)	4.30%
Barril Petróleo (WTI 20-04-10)	84.88USD
Balanza Comercial (2009)	13.797.000

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.com

Elaborado por: Gabriela Valverde

3.1.1. Análisis Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro del país en un año determinado, es por esta razón que constituye una de las variables más importantes para nuestro estudio.

3.1.1.1.Histórico del PIB

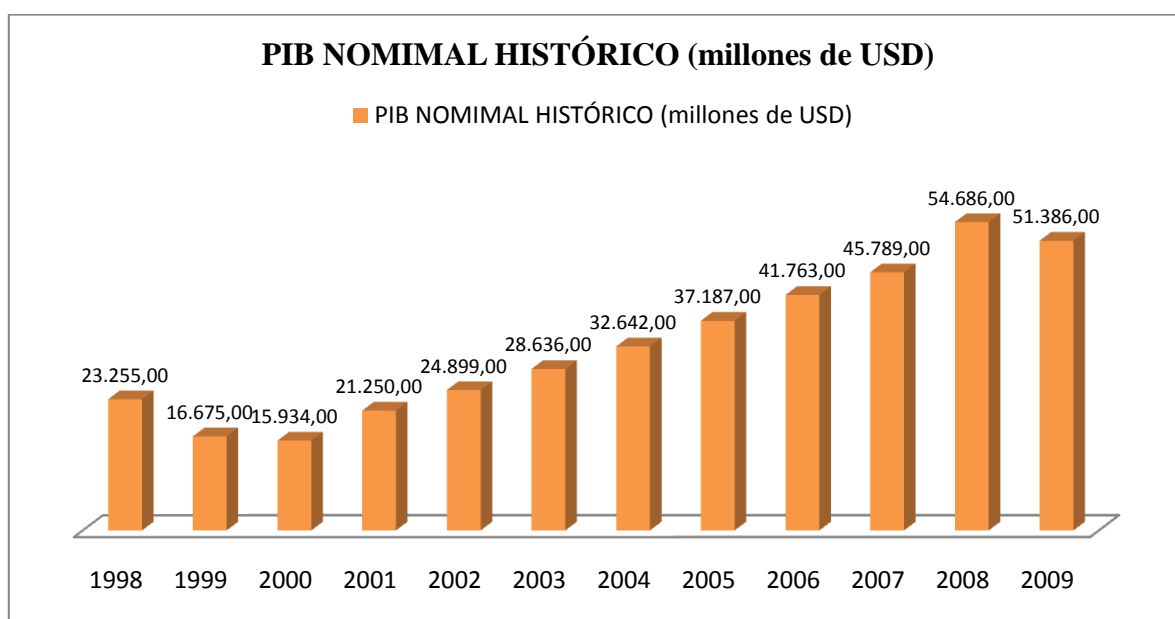
Tabla 3.2 Histórico del PIB Nominal

FECHA	VALOR
2009	51386.00 millones de USD
2008	54686.00 millones de USD
2007	45789.00 millones de USD
2006	41763.00 millones de USD
2005	37187.00 millones de USD
2004	32642.00 millones de USD
2003	28636.00 millones de USD
2002	24899.00 millones de USD
2001	21250.00 millones de USD
2000	15934.00 millones de USD
1999	16675.00 millones de USD
1998	23255.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Valverde

Figura 3.1. PIB Nominal Histórico



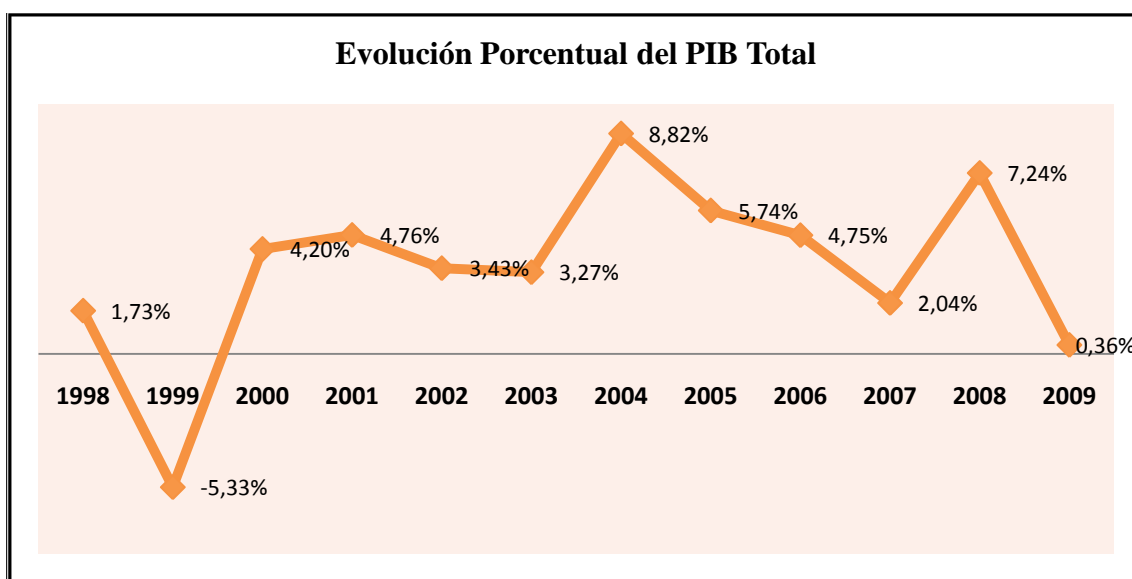
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Valverde

El Producto Interno Bruto es considerado como el mejor indicador para medir el éxito de la economía nacional y su bienestar.

En el Ecuador la tendencia histórica de PIB nominal mostrada en el gráfico desde el año 2000 después de la dolarización muestra un crecimiento moderado hasta el año 2008 y para el año 2009 una disminución de 3300,00 millones de USD debido a la crisis económica mundial que afecto a todos los países de Latinoamérica. Se debe tener en cuenta que el PIB nominal puede variar porque cambien las cantidades de bienes producidos o porque cambien los precios de los productos.

Figura 3.2. Evolución Porcentual del PIB Total



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín 1900, junio 2010

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el Figura 3.2 se muestra la Evolución Porcentual de PIB desde el año 2000 al año 2009 en el año 2000 el crecimiento del PIB fue del 4.20%, manteniendo una tendencia constante hasta el año 2003 que muestra una pequeña caída de un punto porcentual para el año 2004 muestra un crecimiento de 8.82% los sectores que más influyeron fueron: el sector

petrolero, agrícola, pesca, industria manufacturera y el comercio, pero a partir del año 2005 su dinamismo ha sido menor que el registrado en los años anteriores, reflejado en menores tasas de crecimiento del PIB hasta el año 2007 con el 2.04% .

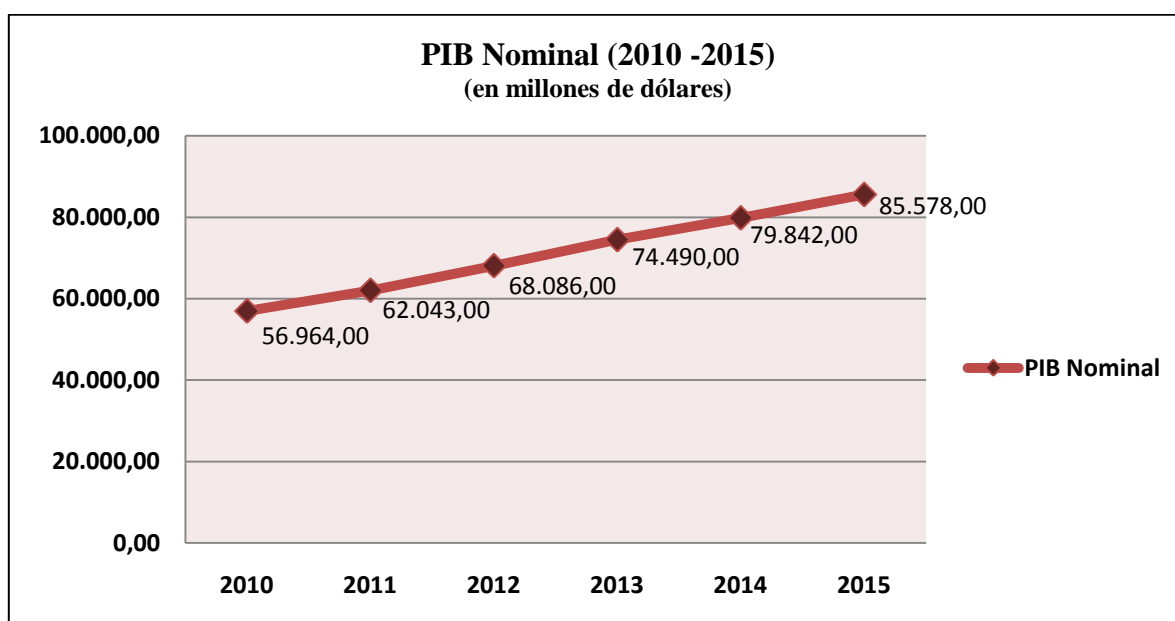
Para el año 2008 el Producto Interior Bruto creció considerablemente, llegando a ser uno de los mayores indicadores de la región. El crecimiento real del PIB, fue de 5,3 por ciento, este rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para el Ecuador y se ubicó como el quinto país productor de crudo en América.

En el año 2009 se registra una caída al 0.36% del PIB, es decir que el crecimiento por rama de actividad económica fue pobre esto se debe a que el país se vio afectado por la crisis mundial que afectó particularmente a Estados Unidos y la Unión Europea.

El año 2010 inició con síntomas de recuperación, la sostenida contribución de las industrias no petroleras al crecimiento del PIB ha sido determinante en el comportamiento de la economía, desde el primer y segundo trimestre del año 2010 se observó un mejor desempeño de las exportaciones ecuatorianas y el aumento de la demanda interna que permitieron que el PIB crezca en 0.53% a marzo y 1.83% a junio.

Según la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft) las ventas de Software equivalen al 0.35% del PIB y sus ventas de Software corresponden al 2.1% de los ingresos no petroleros

Figura 3.3 Proyección PIB Nominal



Fuente: Banco Central del Ecuador²²

Elaborado por: Gabriela Valverde

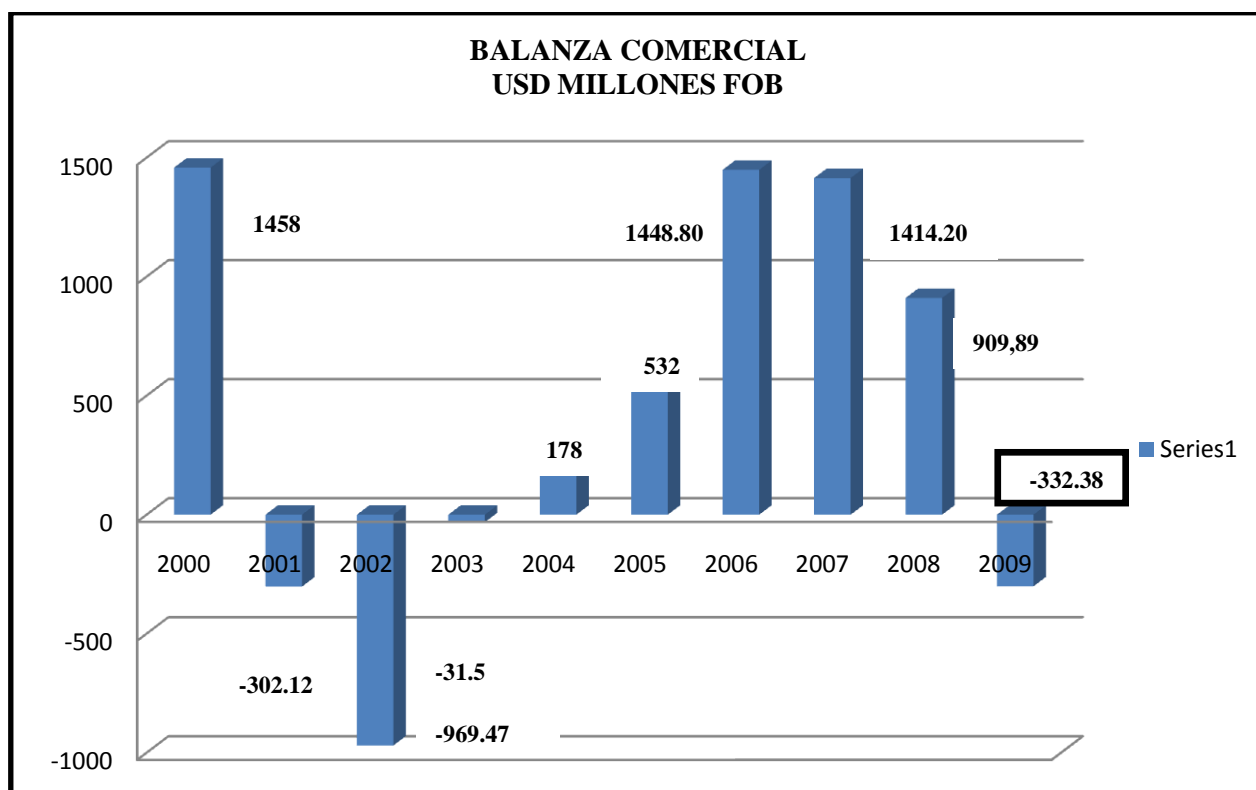
Las estimaciones de los valores del PIB Nominal para el año 2010 es de 56.964 millones USD, como podemos observar se estima un crecimiento positivo del Producto Interno Bruto dentro de este año. La proyección de crecimiento de la economía desde el año 2011 al año 2013 es aproximadamente del 8.48% de debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación económica, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo en el mercado internacional.

3.1.2. Balanza Comercial

La Balanza Comercial es la diferencia entre las importaciones y exportaciones del país durante un período.

²² <http://www.bce.fin.ec/Supuestos%20Macro2011-2014.pdf>

Figura 3.4 Balanza Comercial Total



Fuente: Banco Central del Ecuador

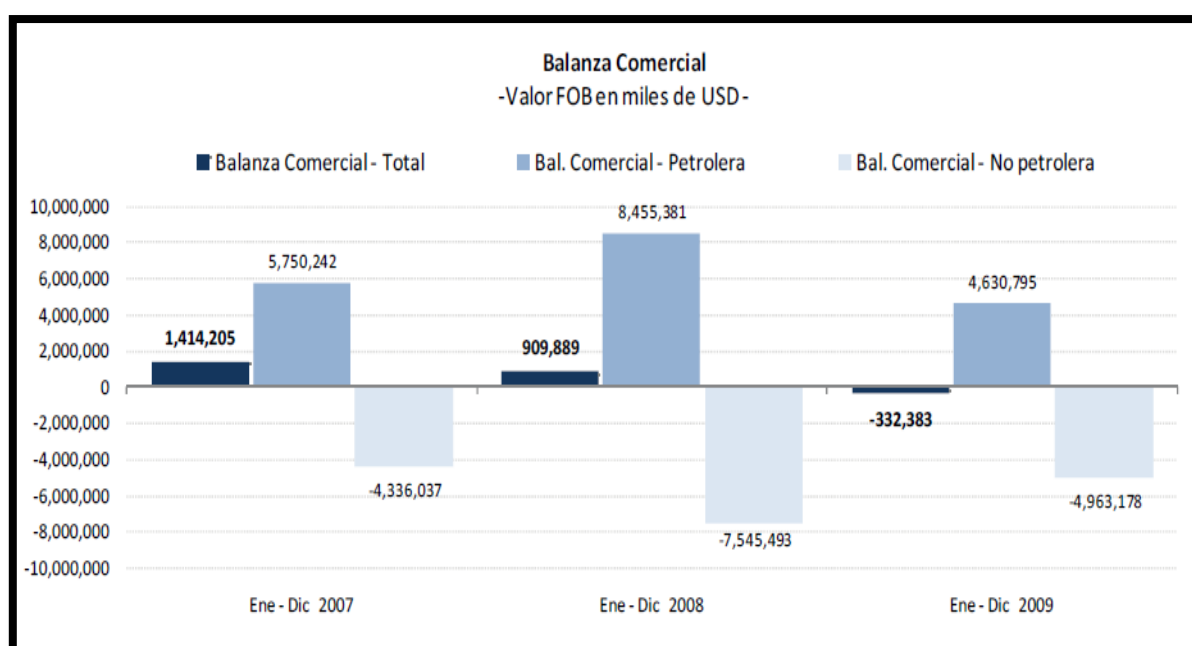
Elaborado por: Gabriela Valverde

En el Ecuador la Balanza Comercial a partir del año 2000 en el que presentó un saldo positivo para el año 2001 al 2003 mostró saldos negativos los mismos que fueron determinados por una contracción de las exportaciones petroleras consecuencia de una reducción tanto en el valor de la venta de crudo como en la de derivados y por un sostenido crecimiento de las importaciones.

A partir del año 2004 existe una evidente recuperación superando el 24% promedio anual como resultado de factores exógenos como los elevados precios del petróleo y la crisis energética mundial, el saldo de la balanza comercial alcanzó a USD1.448.8 millones en el 2006, lo que significa un aumento de USD911 millones (171,2%) frente al saldo de USD532 millones registrado en el 2005.

Para el año 2007 y 2008 el saldo de Balanza Comercial cayó el Banco Central que la reducción de las exportaciones se produjo principalmente por la reducción de las ventas de petróleo (el principal producto de exportación de Ecuador), y el crecimiento de las importaciones en 11.4% que fue impulsado por la compra en el exterior de materia prima, bienes de capital, bienes de consumo y combustibles y lubricantes.

Figura 3.5 Balanza Comercial



Fuente: Banco Central. Información Estadística

En el año 2009 con relación a los dos últimos cierra con un déficit de Balanza Comercial de USD -332.38 millones; mientras que en el año anterior se contabilizó un superávit que alcanzó los USD 909,39 millones.

La **Balanza Comercial Petrolera** durante el año 2009, presentó un saldo favorable de USD 4,630.79 millones, lo que significó una reducción del -45.23% frente al resultado comercial obtenido en el año 2008 que fue de USD 8,455.38 millones, variación que responde a la

caída en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un -35.44%.

Por su parte la **Balanza Comercial No Petrolera**, disminuyó su déficit en el período enero-diciembre 2009 en un 34.22%, al pasar de USD -7,545.49 a USD -4,963.17 millones, explicado principalmente por la caída en el valor FOB de las importaciones de Bienes de Consumo (-20.29%) y Materias Primas (-19.83%).

Año 2010

La evolución mensual de la Balanza Comercial Total en el período enero-agosto 2010, presenta una tendencia creciente de su déficit, como resultado del aumento del saldo negativo de la Balanza Comercial No Petrolera; contribuye también el comportamiento mes a mes de la caída del saldo positivo de la Balanza Comercial Petrolera.

El saldo total de la Balanza Comercial al cierre del período enero–agosto 2010, fue de USD -863.96 millones, observándose un aumento en el déficit de 175.72%.

3.1.3. La Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios²³. O es también la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía.

²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

3.1.3.1. Histórico de la Inflación Ecuatoriana

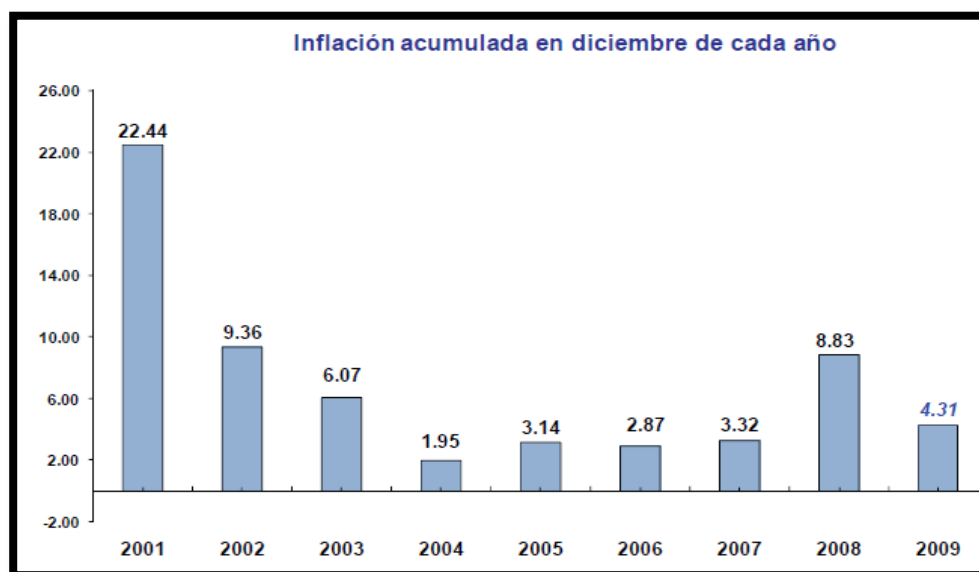
Tabla 3.3 Inflación por Años

AÑO	INFLACION
2010	3,46%
2009	4,31%
2008	8,83%
2007	3,32%
2006	2,80%
2005	3,14%
2004	1,95%
2003	6,07%
2002	9,40%
2001	22,40%
2000	91%

Fuente: Banco Central. Información Estadística

Elaborado por: Gabriela Valverde

Figura 3.6 Inflación Acumulada Histórica



Fuente: Banco Central del Ecuador²⁴

²⁴ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200912.pdf>

Entre las principales causas de inflación en nuestro país, podemos señalar las siguientes:

- El crecimiento exagerado del gasto público sin el correspondiente financiamiento
- La excesiva dependencia del aparato productivo ecuatoriano de las materias primas y bienes de capital importados.
- La existencia de monopolios y oligopolios que controlan el mercado.
- Los niveles de producción bajos, que se traducen en una oferta insuficiente de productos tanto agrícolas como industrializados.
- Las altas tasas de interés que encarecen el crédito y afectan a la producción de bienes y servicios.

En el año 2001 la inflación fue de 22.44% con relación al año 2000 que fue del 91% este año se caracterizo porque a lo largo de él, la inflación permaneció a la baja y continuó disminuyendo durante los años 2002, 2003 y 2004. Los factores que pueden influenciar en esta disminución de la inflación son varios:

- Eliminación de emisión monetaria.
- El incremento en la producción agrícola, que implico una reducción de los precios de los principales productos alimenticios
- El contrabando de países vecinos hacia el país.
- La mayor apertura comercial.
- Los incrementos sostenidos de los precios de los servicios públicos especialmente agua potable en algunos municipios del país, que presionaron al alza de la tasa de inflación

Para los años 2005 al 2007 la inflación subió a 3.14 y 3.32% respectivamente debido a que aumentó el dinero en la economía para el consumo por la devolución de los fondos de reserva, las remesas de los inmigrantes y por los meses en los que se entregó décimos adicionales al sueldo; y las heladas de la Sierra junto con la sequía de la Costa -en las que consideramos tuvo más influencia la especulación de precios antes que una reducción importante de la producción debido a los problemas climatológicos.

Otro factor importante es que desde enero de 2005 se aplicó una nueva metodología para calcular la variación de precios, según el INEC para el cálculo de la inflación la base es de 299 productos, en 2004 se utilizó una de 197. Adicionalmente los productos que se sumaron tienen la característica de ser bienes y servicios demandados por la clase media y alta.

En el año 2008 los factores que han llevado a una elevación de la inflación son: la demanda de biocombustibles a nivel mundial que encarece los productos agrícolas, la gran demanda de enormes países emergentes como China e India; y, a nivel interno una combinación del agudo invierno en la Costa, la especulación, la falta de inversión del sector productivo.

En el año 2009 el gobierno de Ecuador ha insistido que fue un periodo complejo para su economía, en el que incidió la crisis financiera internacional, el crecimiento agregado de los precios (enero-diciembre 2009) fue del **4.31%**, cifra que representa menos de la mitad de la registrada en igual período del año 2008 (8.83%).

La menor inflación en el 2009 frente al año previo se debió a una estabilización de los precios de las materias primas, tras la volatilidad vista en el 2008 durante la crisis global.

Análisis año 2010

El Ecuador en el año 2010 registró una inflación del 0,25% en el mes de octubre, en comparación con el 0,24% registrado en el mismo mes del año anterior, según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

En septiembre de este año, la inflación se ubicó en un 0,26%, mientras que la inflación acumulada en los primeros 10 meses del año fue de 2,52%, frente al 3,37% registrado en el mismo lapso del 2009.

Las ciudades que presentaron mayor inflación son: Guayaquil con 0,55%, Quito con 0,29%, Ambato con 0,27%, Esmeraldas con 0,26%, Cuenca 0,23%. Y las que registran menos variación son Machala (0,02%), Loja -0,12% y Manta -0,18%.

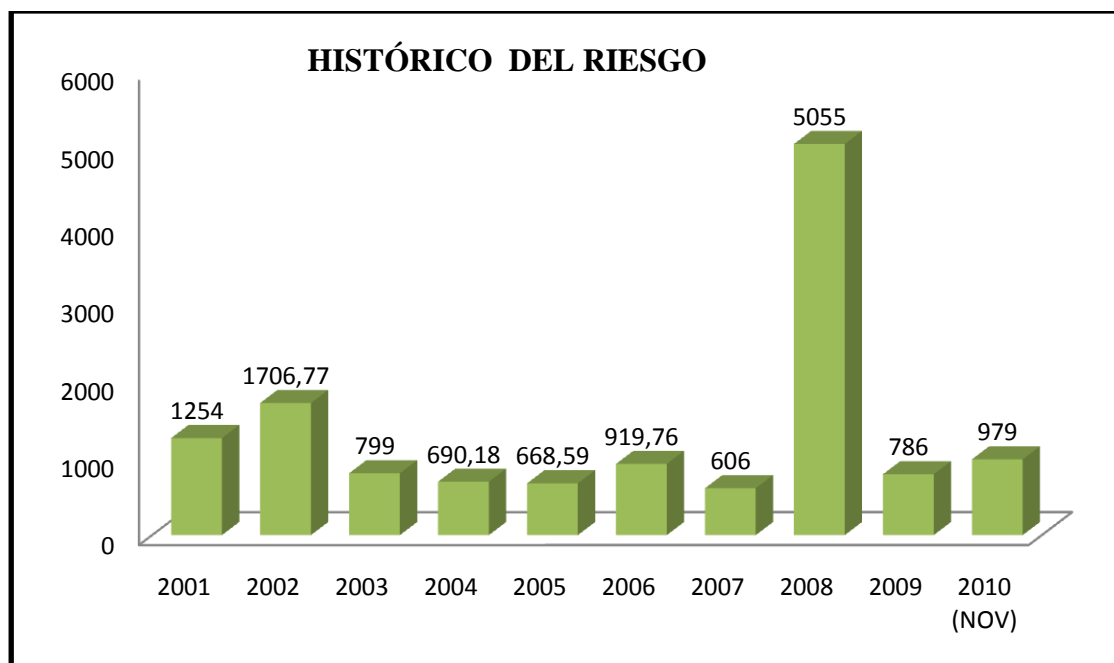
La canasta básica se ubicó en \$540,10 y la canasta vital llegó a \$386,32, mientras que los artículos con mayor incidencia inflacionaria fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas con 59,64%, comunicaciones con 8,48%, transportes con 6,69% y prendas de vestir y calzado con 5,97%.

3.1.4. Riesgo País

El Riesgo país juega un papel importante en la economía toma en cuenta las condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas del país, representa un nivel de riesgo para las inversiones que se hacen en él. Toda evaluación de riesgo expresa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, ante

lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de una eventual pérdida.

Figura 3.7 Histórico Riesgo País



Fuente: Emerging Markets Bond Index (EMBI) JP Morgan²⁵

Elaborado por: Gabriela Valverde

Después de la dolarización el riesgo país en el Ecuador ha ido descendiendo según el Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2001 según la empresa JP Morgan el Índice de Bonos de los Mercados Emergentes (EMBI) se ubico en 1254 puntos, para el año 2002 muestra un aumento del riesgo país a 1706.77 puntos y para los siguientes años muestra una reducción que se ha ido manteniendo hasta el año 2007 representando una perspectiva más positiva por parte de la comunidad internacional.

En el año 2008 el riesgo país alcanzó en diciembre de 2008 el nivel récord de 5.055 puntos, incluso peor que el registrado durante la crisis bancaria vivida en Ecuador en los años 1999

²⁵ <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-historico.asp?idpais=2>

y 2000. Fue al vencimiento del periodo de gracia para efectuar el pago de los intereses de los bonos Global 2012 y coincidiendo también con la fecha de pago de los intereses de los bonos Global 2015, cuando se produjo tal alza del nivel riesgo país.

En el año 2009 el riesgo país bajo a 786 puntos mostrando un menor nivel de riesgo, que se atribuye a la puntualidad en los pagos.

Para el año 2010 en el mes de noviembre el riesgo país fue de 979 puntos debido a los efectos negativos que trajo para la economía la protesta policial del pasado 30 de septiembre que influyó en aumento de puntos del riesgo país. Un hecho denunciado como un intento de golpe de Estado por el Ejecutivo y que captó la atención de los medios y autoridades internacionales.

Ese día, el indicador que mide el riesgo de invertir en un país, para el caso ecuatoriano, según el Banco Central de Ecuador, pasó de 1.036 puntos a 1.226, lo que significa una subida de las tasas de los créditos de alrededor de 2 puntos porcentuales para los empresarios domésticos que obtengan financiamiento externo.

3.1.5. Entorno Político – Legal

El Economista Rafael Correa Delgado es el actual presidente de la República del Ecuador desde su victoria en las elecciones presidenciales de noviembre del 2006 para el período 2007 – 2011. Debido a la nueva Constitución, se llamó a elecciones generales para designar las nuevas autoridades, siendo así como el presidente Rafael Correa en el año 2009 fue

reelegido en su cargo en una sola vuelta, cargo que desempeña desde el 10 de agosto del 2010 hasta la presente fecha.

Rafael Correa es un político de ideología de Izquierda, nacionalista y bolivariana, en la línea del denominado Socialismo del siglo XXI.

La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 con el cumplimiento sus dos primeros decretos de sus propuestas de campaña:

- Convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y
- Reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado

Uno de los temas centrales del gobierno fue la creación de una Asamblea Constituyente, que tiene por objeto arrebatar privilegios a la llamada partidocracia, término con el que se refieren dentro del Ecuador a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país.

Otras realizaciones del Gobierno fueron el incremento en un 15% de la inversión social del Estado, la duplicación del Bono de Desarrollo Humano, destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

También se decidió no proseguir la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el argumento de la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo en la agricultura, entre otros sectores.

Se optó por limitar el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país.

Han existido problemas con los medios de comunicación a quienes el presidente Rafael Correa ha denunciado, lo que él ve como activismo político, a la reacción de varios canales de la televisión ecuatoriana.

Entre otros aspectos importantes podemos mencionar:

- Se eliminó la tercerización y continua luchando contra todas las formas de precarización y explotación laboral.
- Seguridad social para todos, para las amas de casa, para los estudiantes, para los agricultores, para los informales.
- Se recuperó los sectores estratégicos: los hidrocarburos, la energía, el agua; ya no podrán ser privatizados, para enriquecer a unos pocos y servir a intereses ajenos a los del pueblo ecuatoriano
- Bajaron los precios de la telefonía fija y bajo las tarifas de energía eléctrica
- Se aumentó los impuestos a las importaciones
- El aumento del desempleo

3.1.5.1. Política Fiscal

La política fiscal constituye en el país el principal instrumento de política económica, sus objetivos fundamentales son: consolidar los procesos de redistribución del ingreso e impulsar la actividad económica, mediante la aplicación de políticas de ingreso, gasto y financiamiento del Sector Público.

La política de ingresos que sustenta el escenario fiscal de mediano plazo está asociada al fortalecimiento de la recaudación tributaria y arancelaria, considerando que de acuerdo con la norma constitucional, el régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos, promoviendo la redistribución de la renta y el apoyo a los sectores productivos.

3.1.6. Presupuesto General del Estado

Tabla 3.4 Histórico del Presupuesto General del Estado (en millones de dólares)

GRUPO DE INGRESOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
IMPUESTOS	6.452,04	41%	7.594,51	40%	8.219,24	39%	9.425,54	39%
SEGURIDAD SOCIAL	1.971,11	12%	0	0%				
TASAS Y CONTRIBUCIONES	662,55	4%	749,62	4%	810,36	4%	849,03	4%
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	195,58	1%	218,87	1%	239,87	1%	220,14	1%
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	329,20	2%	216,67	1%	236,75	1%	141,19	1%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	776,63	5%	932,30	5%	597,47	3%	422,20	2%
OTROS INGRESOS	97,58	1%	125,22	1%	141,88	1%	176,90	1%
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	862,27	5%	6,08	0,03%	303,46	1%	4,96	0,02%
RECUPERACION DE INVERSIONES	423,28	3%	73,99	0,39%	33,87	0%	18,69	0,08%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	2.272,67	14%	3.076,74	16%	3.188,80	15%	3.240,38	14%
FINANCIAMIENTO PUBLICO	1.277,42	8%	2.370,64	12%	3.876,19	18%	4.951,60	21%

SALDOS DISPONIBLES	473,25	3%	493,76	3%	294,31	1%	391,37	2%
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	24,37	0,15%	726,20	4%	17,63	0%	7,53	0,03%
	15.817,95	100%	16.584,59	87%	17.959,82	84%	19.849,55	83%
<i>Financiamiento de Importación de Derivados -</i>								
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES			2.583,22	13%	3.322,24	16%	4.100,70	17%
TOTAL	15.817,95	100%	19.167,81	100%	21.282,06	100%	23.950,25	100%
GRUPO DE GASTOS	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
GASTOS EN PERSONAL	4.451,81	28%	5.182,80	27%	5.834,40	27%	6.523,25	27%
PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL	1.470,85	9%	0		0		0	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	968,82	6%	1.244,17	6%	1.156,17	5%	1.303,51	5%
GASTOS FINANCIEROS	852,92	5%	528,11	3%	638,87	3%	739,78	3%
OTROS GASTOS CORRIENTES	69,67	0%	90,25	0%	71,84	0%	63,62	0%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	1.033,95	7%	1.762,19	9%	2.027,35	10%	2.203,29	9%
PREVISIONES PARA REASIGNACIONES	260,13	2%	130,16	1%	123,60	1%	31,86	0,13%
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	46,81	0,30%	143,54	1%	120,32	1%	227,27	1%
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	485,62	3%	679,33	4%	1.440,24	7%	1.998,22	8%
OBRAS PUBLICAS	946,07	6%	1.688,94	9%	1.782,01	8%	2.149,36	9%
OTROS GASTOS DE INVERSION	175,35	1%	11,92	0,06%	84,50	0,40%	5,91	0,02%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	947,91	6%	570,38	3%	387,38	2%		
BIENES DE LARGA DURACION	368,95	2%	635,02	3%	814,12	4%	387,74	2%
INVERSIONES FINANCIERAS	1.357,86	9%	86,89	0,45%	8,14	0%	25,94	0,11%
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	1.487,94	9%	2.244,41	12%	2.367,68	11%	2.581,16	11%
AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	847,98	5%	1.483,30	8%	996,74	5%	1.574,83	7%
PASIVO CIRCULANTE	45,30	0,29%	2,91	0,02%			0,36	0,00%
OTROS PASIVOS			100,29	1%	106,47	1%	33,45	0,14%
	15.817,95	100%	16.584,59	87%	17.959,82	84%	19.849,55	83%
<i>Financiamiento de Importación de Derivados -</i>								
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO			2.583,22	13%	3.322,24	16%	4.100,70	17%
TOTAL	15.817,95	100%	19.167,81	100%	21.282,06	100%	23.950,25	100%

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Valverde

El Presupuesto General del Estado (PGE) es la estimación de los ingresos que tendrá el Estado, por la recaudación de las instituciones de todo el Sector Público No Financiero (SPNF), por concepto de: producción y exportación de petróleo y derivados, impuestos, aranceles y transferencias crediticias, entre otros; y, los gastos que planificados en las diferentes áreas de servicio, producción y funcionamiento estatal: educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, de acuerdo a las necesidades de los diferentes sectores y a la planificación de programas de desarrollo.

El presupuesto es el principal instrumento de política económica y de desarrollo nacional. El presupuesto del Ecuador para el año 2011 presenta un crecimiento de aproximadamente el 12% con relación al año 2010 ubicando sus principales cuentas en la Recaudación de Impuestos que forman 39% del total del Total Ingresos seguido del Financiamiento Público con el 21% y de las Transferencias y Donaciones Corrientes y de Capital con el 17 y 14% respectivamente.

Los ingresos que presentan menor participación pero que deberían ser una fuente principal de Ingresos son la Venta de Bienes y Servicios y la Renta de Inversiones y Multas, como se puede observar desde el año 2008 las cuentas de Ingresos han mantenido una misma tendencia sin cambios significativos dentro de estos cuatro años.

El comportamiento de las cuentas de Gastos no ha tenido variaciones significativas la cuenta de Gastos de Personal presenta una disminución de un punto porcentual al año 2010 con relación al año 2008 y se estima se mantenga en el año 2011, las Prestaciones a la Seguridad Social dejaron de ser un gasto a partir del año 2009, los Bienes y Servicios de consumo han bajado un punto porcentual, las Transferencias y Donaciones Corrientes presentan una

tendencia creciente hasta el año 2010 y se ha presupuestado disminuyan al 2011. Las cuentas de Gastos en Personal y de Bienes y Servicios para Inversión presentan crecimiento lo que muestra la preocupación del Gobierno y el apoyo en estos sectores. Existe también un aumento considerable en los Gastos por Obras Públicas que permiten mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

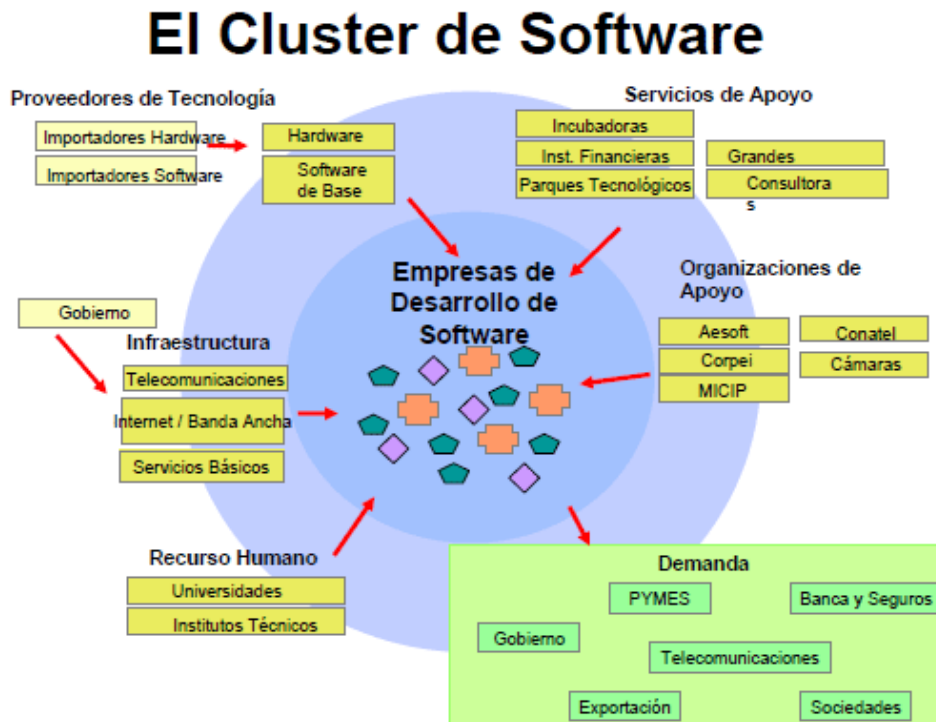
Las Transferencias y donaciones de Capital presentan una participación importante dentro de los Gastos del Presupuesto y la Amortización de la Deuda que para el año 2011 aumentara su participación en los Gastos Presupuestados.

3.1.7. Industria del software en Ecuador

La industria de Software a nivel mundial ha demostrado ser la fuente generadora de desarrollo económico, competitividad y productividad de alto impacto dentro de las empresas públicas y privadas alrededor del mundo. El Ecuador en esta industria se encuentra en una etapa de consolidación mediante el fortalecimiento del sector con el propósito de generar una iniciativa que permita incorporar planes de largo plazo que apoyen al crecimiento económico del país.

El siguiente gráfico nos muestra un Cluster de Software que es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos para el desarrollo de los procesos tecnológicos y para la obtención de determinados productos o servicios. El cluster para las Empresas de Desarrollo de Software necesita de los Proveedores de Tecnología, El apoyo del Gobierno, Recurso Humano, sus clientes que conforman la demanda, las Organizaciones de Apoyo y los Servicios de Apoyo.

Figura 3.8 Cluster de Software



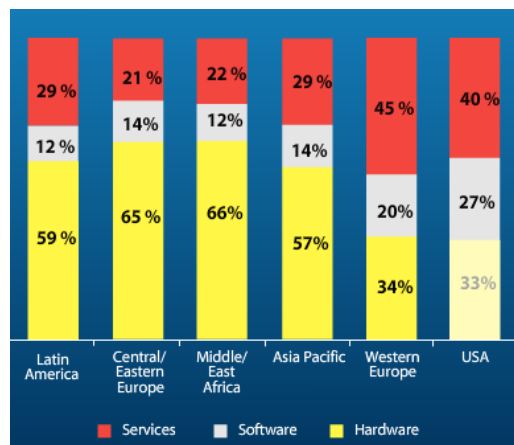
Fuente y Elaboración: Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft) 2007²⁶

Las Tecnologías de Información a nivel mundial están divididas en tres grandes industrias: Software, Hardware y Servicios. La composición de productos y de servicios de TI en América Latina y los mercados emergentes no es tan madura como en los EEUU o Europa Occidental. Una muestra de esto es que el hardware todavía representa casi 60% del total, mientras que en los EEUU representa solamente 33%.²⁷

²⁶ En Línea, Aesoft, Estudio de la Industria de Software en Ecuador 2006, en línea: http://www.aesoft.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=29&func=fileinfo&id=1.

²⁷ En línea, Dra. Silvia Bidart, Encuentro Internacional de Innovación Quito –Ecuador 15/10/2008 Federación de Asociaciones de América Latina, El Caribe y España de Entidades de Tecnologías de la Información(ALETI), www.aesoft.com.ec

Figura 3.9 Participación de Hardware, Software y Servicios en América Latina



Fuente y elaboración: 2008 Federación de Asociaciones de América Latina, El Caribe y España de Entidades de Tecnologías de la Información (ALETI)

La industria de software en Ecuador actualmente cuenta con 416²⁸ empresas, divididas en 31 empresas de venta directa (representantes en Ecuador) y 385 canales de las industrias más grandes de software a nivel mundial distribuidas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Las ventas que genera anualmente esta industria son de aproximadamente 179 millones de dólares.

Según el estudio realizado por AESOFT (Asociación Ecuatoriana de Software), un 30% de las empresas prestan servicios al exterior, principalmente a Colombia, Venezuela y Bolivia. De acuerdo al tiempo de permanencia en el mercado, las empresas de software en el Ecuador tienen en su mayoría entre 6 y 10 años (71); de 1 a 5 años (51); de 11 a 15 años (36); de 16 a 20 años (14); de 21 a 25 años (9) y; solamente 11 empresas superan los 26 años dentro del mercado ecuatoriano.

²⁸ Esta información es proporcionada por AESOFT, y por el catálogo de las empresas de Software en Ecuador realizado por la revista Computer World.

Tabla 3.5 Permanencia en el Mercado de las Empresas de Software

TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL MERCADO	
Años	No. de empresas
1 a 5	51
6 a 10	71
11 a 15	36
16 a 20	14
21 a 25	9
Mas de 25	11

Fuente y elaboración: Revista ComputerWorld.

Del 15 de julio al 14 de agosto de 2009.

La mayoría de las empresas ecuatorianas dedicadas a la industria del software son jóvenes y su personal también es pequeño. Dentro de este catálogo se observó que una tendencia; a más años que tiene la industria, mayor es su número de empleados, con excepción de TATA CONSULTING que tiene apenas 2 años en el mercado y cuenta con 1300 empleados.

Tabla 3.6 Número de empleados por empresa de software

No. DE EMPLEADOS	NÚMERO DE EMPRESAS
1 a 10	68
11 a 20	59
21 a 30	17
31 a 50	17
51 a 80	6
81 a 100	4
Más de 101	6

Fuente y elaboración: Revista ComputerWorld.

Del 15 de julio al 14 de agosto de 2009.

La industria de software en Ecuador ha mantenido un crecimiento lento, en comparación con otros países, debido a una ausencia de fuentes de financiamiento, seguida de la falta de políticas de Estado, además de la piratería que son los principales problemas que afectan al crecimiento óptimo de esta industria en el país.

3.2. Micro Ambiente

3.2.1. Análisis de los aspectos organizacionales y legales

3.2.1.1. Organigrama

El organigrama de Compañía es una representación gráfica de su estructura orgánica donde muestra cada una de sus áreas y reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales de comunicación.

Dentro de BusinessMind se maneja una organización estructural compuesta por los siguientes niveles:

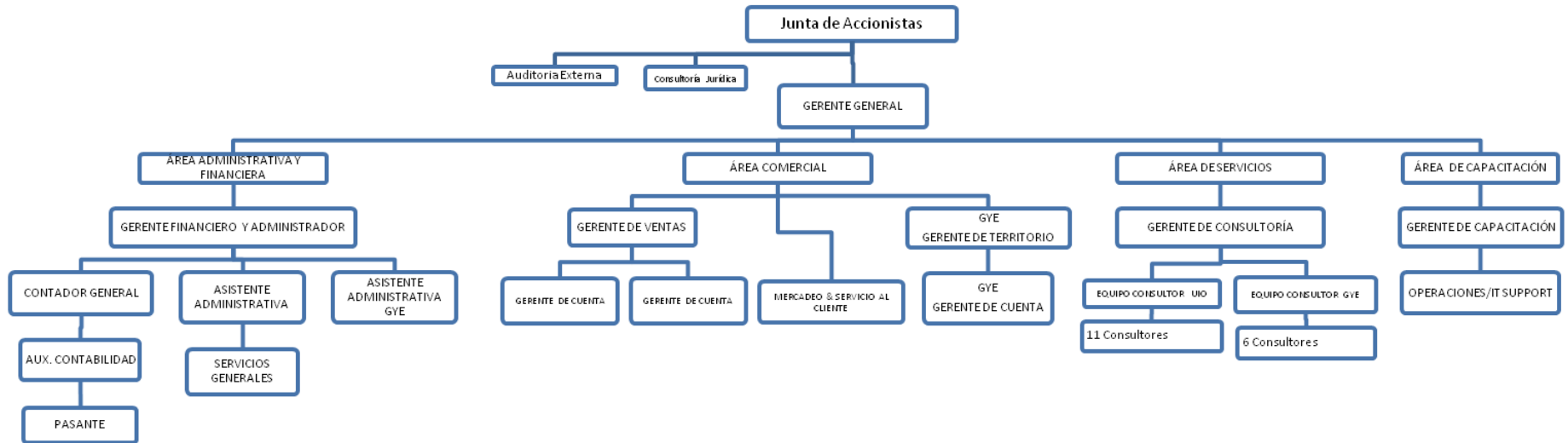
- Junta de accionistas
- Gerente General
- Áreas Administrativa, Comercial, de Servicios y de Capacitación.

Además de dos entidades ajenas a la institución que colaboran con su funcionamiento: Consultoría Jurídica y Auditoría Externa.

BusinessMind actualmente cuenta con aproximadamente 60 empleados y oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca en Ecuador; y en Colombia en Bogotá y Medellín.

El siguiente gráfico muestra la Estructura de la Empresa BusinessMind en la que se muestra su distribución en las diferentes unidades administrativas.

Figura 3.10 Organigrama organizacional BusinessMind S.A. (Ecuador) ²⁹



Fuente: BusinessMind S.A.

Elaboración: Área de Mercadeo y Servicio al Cliente 2009

²⁹ Documentación interna de la compañía.

Detalle De Funciones

Gerencia General

La Gerencia General es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con las demás áreas.

Funciones:

El Gerente desempeña y ejerce las siguientes funciones específicas:

1. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas y proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la institución.
3. Coordinar y supervisar las actividades de los Gerentes de Área, Directores administrativos de Servicios y Capacitación.
4. Informar a los Accionistas la autoevaluación institucional y de otras actividades que realizadas por terceros genera informes sobre la entidad.
5. Coordinar y presentar a la Junta sobre informes de asuntos específicos encomendados a las distintas gerencias de la institución.
6. Aprobar la formulación del presupuesto anual y dirigir y controlar su ejecución.
7. Presentar a la Junta la memoria anual, balance general y ejecución presupuestaria, para su consideración y aprobación.

8. Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría externa, a través de las acciones correctivas pertinentes.
9. Participar en los comités de adquisiciones, contrataciones y cualquier otro que se conforme para fines administrativos, financieros y servicios judiciales de acuerdo a las normas vigentes y reglamentaciones específicas.

Gerente Administrativo Y Financiero

1. Supervisar, coordinar, realizar y asignar las labores administrativas de la Oficina, con el apoyo del personal de la Sección Administrativa.
2. Coordinar y elaborar la propuesta del presupuesto anual ordinario de la Oficina y de los Fondos.
3. Elaborar en conjunto con la Dirección, el presupuesto anual de inversiones institucional.
4. Administrar el presupuesto de inversión y mantener los registros contables actualizados.
5. Controlar y ejecutar el presupuesto asignado a cada uno de los proyectos.
6. Gestionar los pagos de facturas a las Empresas por cada una de las obras que se encuentran en ejecución.
7. Coordinar con los jefes de departamento el cumplimiento de la normativa interna institucional.
8. Planificar la ejecución anual del presupuesto ordinario.
9. Realizar los trámites de compra del equipo de cómputo.
10. Custodiar los Activos Fijos.
11. Coordinar la contratación de personal y servicios profesionales.

12. Planificar en coordinación con los jefes de departamento el trámite de los procesos de licitación y contratación de servicios profesionales.

Contador General

1. Supervisar los trabajos de contabilidad General, operaciones, contratos, pago de impuesto a la renta y demás obligaciones legales de la compañía.
2. Mantener actualizado el registro de impuestos pagados y verificar las facturas y documentos de otras obligaciones.
3. Analizar y supervisar el registro de cada una de las transacciones, ocurridas en el periodo contable.
4. Mantener registros financieros extra contables útiles para la toma de decisiones de las instancias gerenciales.
5. Realizar la conversión de estados financieros a moneda extranjera.
6. Controlar la implantación de sistemas y métodos necesarios para el mantenimiento de registros, la existencia de controles y servicios de contabilidad adecuados.
7. Revisar registros contables, cheques provisiones, conciliaciones bancarias.
8. Revisar, controlar y presentar obligaciones tributarias a través de medios magnéticos (retención a la fuente, impuesto al valor agregado e impuesto a la renta empresa y personal).
9. Elaborar anualmente la conciliación tributaria de la empresa. Supervisar y realizar las depreciaciones y amortizaciones de activos fijos.

10. Emitir balances de comprobación, de situación general y de pérdida y ganancias.
Informar a la Gerencia Financiera Administrativa.
11. Coordinar con auditores externos durante la revisión de estados financieros anuales y realizar los ajustes contables recomendados y aprobados por la empresa.
12. Motivar y brindar soporte al personal a su cargo.
13. Cumplir y hacer cumplir los valores organizacionales.

Gerente De Ventas

1. Preparar planes y presupuestos de ventas de licencias y servicios, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
2. Establecer metas y objetivos de ventas en el año.
3. Calcular la demanda y pronosticar las ventas, tomando en cuenta la demanda real del mercado y considerando la participación de la empresa en el mismo. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto dependen otros compromisos
4. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
5. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
6. Reclutamiento y selección previa de vendedores para luego presentar al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
7. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.

8. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
9. Conducir el análisis de costo de ventas.
10. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
11. Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

Mercadeo Y Servicio Al Cliente

1. Liderar toda el área de desarrollo de negocios.
2. Diseñar planes de crecimiento y estrategias.
3. Desarrollo de nuevos negocios
4. Comunicación, publicidad, diseño gráfico.
5. Dar soporte al área de marketing en cuanto a estrategias, políticas, canales y publicidad.
6. Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos.
7. Investigación de Mercado Promoción y Publicidad Comunicación y Relaciones Públicas

Gerente De Consultoría

1. Formulación de proyectos de innovación tecnológica.
2. Planificación y desarrollo de proyectos conforme a un procedimiento documentado.

3. Fomentar el rediseño de los procesos implícito con el cambio tecnológico.
4. Evaluación del desempeño del personal a su cargo basado en principios de calidad.
5. Asegurar la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.
6. Administrar la relación de confianza con los clientes.
7. Asegurar la implantación de los proyectos que lidera.
8. Planificar y propiciar las actividades de capacitación en el uso de tecnologías de acuerdo a un procedimiento estándar.
9. Asegurar el traspaso de los proyectos a la Unidad de Soporte y Mantenimiento, una vez que se han implantado.

Gerente De Capacitación

El Área de Capacitación, es la encargada de desarrollar programas de capacitación para uso de los sistemas y manejo de licencias para las organizaciones y mejor desempeño de sus actividades productivas y empresariales.

Funciones

1. Diseñar y ejecutar los Programas de Capacitación en el uso de Software;
2. Identificar y priorizar las demandas de capacitación de productores y sus organizaciones;
3. Diseñar contenidos y eventos de capacitación para profesionales vinculados al manejo de sistemas computacionales

4. Gestión de recursos que permitan ampliar la cobertura de los servicios de capacitación;
5. Negociar alianzas con instancias y/o organismos competentes en el tema de formación humano, para el desarrollo de programas de capacitación
6. Supervisión y evaluación de los servicios de capacitación;
7. Elaboración de informes para la toma de decisiones y retroalimentación;
8. Otras que le asigne la Coordinación en el marco de su competencia.

3.2.2. Análisis del mercado y la competencia

El mercado tiende a ser cada vez más globalizado. Las tecnologías de información juegan un papel protagónico y ya se encuentran en la base de la economía de muchas naciones desarrolladas y la única manera de competir en el mercado moderno es incorporarlas en las economías de los países en desarrollo.

Actualmente la Industria del Software del Ecuador, cuenta con las siguientes cifras:

Tabla 3.7 Estadísticas Empresa de Software

Ventas de Software:	179 \$ Millones
No. de empleos directos fijos:	7.506
No. de empleos directos a destajo:	1344
No. de empleos indirectos:	8.090
Aporte fiscal:	12 \$ Millones

Fuente: Revista ComputerWorld. 2009

Elaborado por: Gabriela Valverde

El potencial del mercado de software es muy grande a las puertas del siglo XXI. Muchas de las industrias de hoy, compiten gracias a la forma en cómo manejan la información.

Cuentan con programas para la producción de una planta de tal forma que se puedan posponer o evitar inversiones en equipo industrial. La información aumenta la capacidad de la planta, se administra de forma diferente y se obtiene un mayor beneficio.

3.2.2.1. Proveedores

Oracle Corporation

Oracle es el líder mundial en desarrollo de software empresarial y soluciones TI, provee a la Empresa BusinessMind de Base de Datos y Sistemas de Gestión como: Oracle Database diseñada para garantizar que la información este siempre disponible y segura, Oracle Application Server, Oracle Management, Oracle SOA, Oracle Business Intelligence que ofrecen infraestructura de Software orientada al servicio más completo y mejor integrado del sector y Oracle Application y Oracle Services.

Oracle es la primera compañía de software que desarrolla e implementa software para empresas 100 por ciento activado por Internet a través de toda su línea de productos: base de datos,

aplicaciones comerciales y herramientas de desarrollo de aplicaciones y soporte de decisiones.³⁰

Oracle tiene presencia en 145 países y con más de 75 mil funcionarios en todo el mundo; anualmente factura alrededor de 18 mil millones de dólares. Esta tecnología es usada por todas las industrias alrededor del mundo.

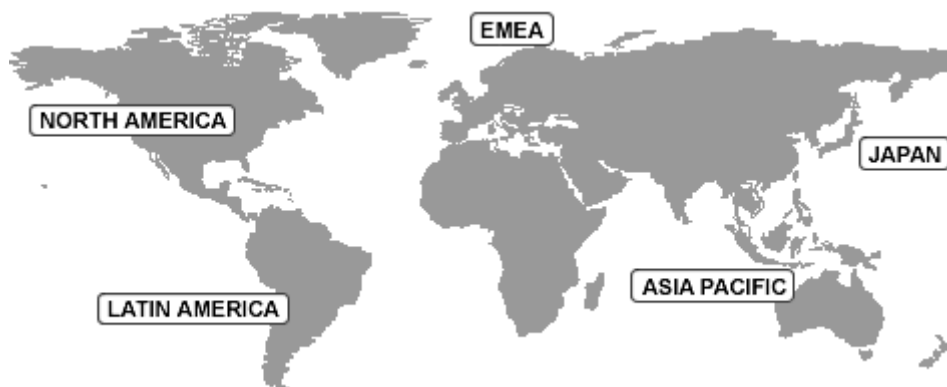
BusinessMind posee la máxima certificación de Oracle: Certified Advantage Partner (CAP), además de ser Specialist Partner en: Business Intelligence, Business Continuity & Service Oriented Architecture (SOA).

Oracle University

Oracle University es una división de Oracle Corporation, dedicada a la capacitación y certificación internacional de las herramientas Oracle a nivel mundial. Cuenta con más de 3000 cursos que abarcan todas las áreas de tecnología de Oracle. Sus centros de capacitación tienen presencia en más de 90 países en todo el mundo, además ofrece capacitación a distancia, on line y presencial. BusinessMind es centro autorizado de Oracle University que cuenta con profesionales certificados en las diversas ramas de tecnología que ofrece una capacitación de calidad y certificada.

³⁰ En línea: http://es.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation Fecha de acceso: 25/07/09

Figura 3.11 Oracle University Country Web Sites³¹



Fuente y elaboración: Página web oficial de Oracle University.

RedHat Software Inc.

Es una empresa líder a nivel mundial provee a la Empresa BusinessMind soluciones de código abierto como el Red Hat Enterprise Linux que es una amplia plataforma empresarial para aplicaciones de la infraestructura de Tecnología de Información (TI) y es responsable de la creación y distribución del sistema GNU/Linux, Fedora entre otras. Es patrocinadora de JBoss. Tiene presencia en 65 países, anualmente factura alrededor de 400,6 millones de dólares.

Red Hat es famoso en todo el mundo por los diferentes esfuerzos orientados a apoyar el movimiento del software libre que han beneficiado a toda la comunidad.

BusinessMind posee la certificación de Advanced Business Partner de Red Hat.

Red Hat Training

Red Hat Training es una división de RedHat Software Inc., pionero en programas de capacitación y formación de profesionales en certificaciones Linux, Software Open Source y JBoss. Las certificaciones de Red Hat se encuentran entre aquellas que gozan del más amplio

³¹ En línea: http://www.oracle.com/education/chooser/select_country.html

reconocimiento en el sector de las tecnologías de la información. Tiene presencia en más de ochenta países en todo el mundo, once de los cuales están en Latinoamérica. En Ecuador solo existen dos centros certificados de Red Hat Training, y uno de ellos es BusinessMind (Certified Training Partner).³²

Quest Software

Quest Software es una compañía dedicada a la fabricación de herramientas informáticas para la gestión de sistemas y entornos software. Quest desarrolla, vende y ofrece soporte en el ámbito de la gestión de bases de datos, infraestructuras Microsoft, monitorización de servicios, gestión de aplicaciones, y gestión de entornos virtualizados tanto de servidores como de escritorios.

Provee principalmente a la Empresa BusinessMind de una serie de aplicaciones de Quest se centra en los entornos ERP³³, Java EE y las herramientas de gestión de bases de datos que incluyen soporte para MySQL, SQL Server, Sybase.

Es una multinacional que actualmente cuenta con más de 90.000 clientes repartidos por todo el mundo, a los que ayuda en la gestión, control y mejora de sus sistemas de información.³⁴

Quest Software tiene presencia en Brasil y México, posee varios partners en Latinoamérica y el Caribe, cuenta con más de 60 oficinas a nivel mundial. Business Mind es partner y distribuidor de productos y servicios Quest Software.

³² En línea : www.redhat.com

³³ Enterprise resource planning (sistema de planificación de base de Datos)

³⁴ En línea: <http://www.questsoftware.es/>

3.2.2.2. CLIENTES

Los servicios que la Empresa BUSINESSMIND S.A. ofrece están dirigidos a clientes que deseen aprovechar y realizar inversiones en infraestructura, reducir el tiempo y el costo asociado a la mejora de procesos y sistemas integrados permitiendo que su productividad sea optima.

BUSINESSMIND S.A. cuenta con más de 200 empresas, de los sectores más diversos, que les han confiado sus sistemas de Información. Entre sus clientes se encuentran empresas de gran prestigio que poseen amplia tradición y experiencia en el mercado de Ecuador y Colombia.

Algunas de las industrias: retail³⁵, telecomunicaciones, educación, medios de comunicación, gobierno, finanzas y petróleo.

Cientes Referenciales:

- Fybeca,
- Telefónica,
- CNT,
- SRI,
- Granasa,
- Salud,
- Bloque 15,
- Bancolombia,
- Avianca,
- TransMilenio,
- Metro de Medellin,

³⁵ es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

- Suramericana de Seguros,
- Banco de la República.

BusinessMind mantiene un compromiso de excelencia con sus clientes soportado en servicio, calidad e innovación. Entre sus clientes se encuentran más de 50 empresas de las 200 más de grandes del país y de Colombia.

3.2.2.3. Competencia

BusinessMind tiene como principal competencia a las empresas Redparther, Krugercorporation S.A, Structured Intelligence.

REDPARTNER S.A.

REDPARTNER S.A. desarrolla y comercializa software corporativo que va desde sistemas de plataforma tecnológica hasta aplicaciones desarrolladas con BPM³⁶ - SOA y BI. REDPARTNER tiene oficinas en Quito y Guayaquil y atiende a sus más de 500 clientes en Ecuador.

Tiene la certificación de calidad ISO 9001:2000 y mantiene relaciones comerciales con Colombia.

Ofrece respuestas en Linux, Oracle y Citrix sus clientes confían su Administración de Base de Datos o el desarrollo de aplicaciones a la medida. El 40% de las 100 empresas más grandes son sus clientes.

³⁶ **Business Process Management**

REDPARTNER fabrica software así como distribuye software de las principales casas del mundo. Por ejemplo, tiene el único OCM (Oracle Certified Master) de América Latina y 5 certificaciones de Oracle Corp.

KRUGERCORPORATION S.A



Certificaciones de Calidad: ISO 9001

Es una empresa con más de 16 años en el mercado ecuatoriano. Provee soluciones de negocios innovadoras y de calidad al interior de las distintas organizaciones corporativas para quienes ofrecen, desarrollo de software a medida, productos y servicios que permiten expandir los negocios tomando ventajas dentro de la economía digital³⁷.

Kruger mantiene relaciones comerciales: México, Costa Rica, Panamá, Perú, Colombia, España, Argentina

Sus clientes referenciales: Supermaxi, Pronaca, IESS, SRI, Corpei, Farcomed, Petrocomercial, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Corte Suprema de Justicia, Procuraduría General del Estado, Cenace, Holcim, Flopec, CNT, Supertel, EMAAP-Q, Municipio de Quito, Ministerio de Finanzas, PNUD, entre otros.

Experiencia: Cuenta con más de 16 años en el mercado atendiendo al mercado corporativo del Ecuador, tanto público como privado.

³⁷ <http://www.aesoft.com.ec/index>

STRUCTURED INTELLIGENCE

Es una compañía local independiente con más de 14 años en el mercado ecuatoriano con Soluciones Tecnológicas. Cuenta con 45 personas tanto en el área administrativa como en Consultoría, que está conformada por profesionales con más 14 años de experiencia. Su misión básica es acompañar a las medianas y grandes empresas en la redefinición y reinención de su modelo de negocios, guiándolas en la transformación de sus infraestructuras informáticas³⁸.

Mantiene relaciones comerciales con Estados Unidos; Colombia entre sus clientes referenciales están: Supermaxi, Marathon Sport, Cenace, Andes Petroleum, Metropolitanang Touring .

3.2.3. Análisis del nivel tecnológico empresarial

En la Empresa BusinessMind el uso de la tecnología es fundamental para lograr una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas no se pudiera ofrecer los servicios principales o cumplir con la misión de la empresa.

Las tecnologías de la información que la empresa maneja abarcan los equipos, aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, que han teniendo gran importancia en su desarrollo.

También cuenta con servicio en línea mediante página Web, que le permite obtener nuevos

³⁸ http://www.aesoft.com.ec/index.php?option=com_dsocios&task

clientes utilizando estrategias adecuadas de marketing y grandes oportunidades de crecimiento, ya que cuenta con la gran ventaja de que sus productos y servicios están a la vista de sus clientes durante todos los días del año.

El comercio electrónico y la comunicación inalámbrica son también parte de la tecnología con la que cuenta para ofrecer sus productos y servicios permitiéndole reducir sus costos de manera significativa.

La conexión en red que tiene la empresa le permite compartir información a cualquier usuario de dicha red en el momento que requiera.

Es importante mencionar que el personal con que cuenta la empresa son ingenieros altamente calificados y capacitados para desarrollar, diseñar y capacitar en los servicios de Software que ofrece la empresa, son profesionales jóvenes que se adapta rápidamente al cambio.

Los equipos de cómputo y sistemas son adaptables a la nueva tecnología y de requerirse se pueden hacer las adquisiciones necesarias para ofrecer un mejor servicio y mejorar el desempeño dentro de la empresa.

Tecnologías que usa:

- Oracle,
- Hyperion,
- Red Hat,
- Jboss,

- BPM,
- SOA,
- Java,
- J2EE,
- Pentahoo

3.2.4. Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que nos permitirá analizar elementos internos y externos de la Empresa BusinessMind para conocer sus aspectos positivos y negativos a través de factores controlables (Fortalezas y Debilidades) y no controlables (Oportunidades y Amenazas).

Fortalezas

- Personal altamente calificado en cada una de las Áreas que permite una gestión eficaz en sus operaciones.
- Equipo Capacitado en el Desarrollo de Software.
- Calidad en el servicio a sus clientes.
- Conocimiento del Producto
- Partner número 1 de Oracle
- Único en ofrecer servicios Elephant en Ecuador
- Personal Certificado Internacionalmente en Productos Oracle

Debilidades

- Carece de Procedimientos y Procesos Formales.
- Falta de Infraestructura para los Servicios de Capacitación.
- Carece de objetivos y metas a largo plazo.
- Falta de Planeación Financiera

Oportunidades

- Creciente demanda de servicios tecnológicos en el país.
- Utilización de Base de Datos más grandes.
- Crecimiento del volumen de transacciones de entidades del Sector Público y Privado que demandan Bases de Datos de mayor capacidad como Oracle.
- Necesidad del Sector Empresarial de actualizar permanentemente a sus técnicos en tecnologías de información.
- Fortalecimiento de la investigación a nivel nacional e internacional.

Amenazas

- Cambio de Autoridades en las Instituciones de Gobierno que impiden se realicen las contrataciones a tiempo y los pagos de aquellos existentes.
- Aumento de Impuestos a las Importaciones.
- Competencia creciente.
- Falta de Apoyo y Cooperación por parte del Gobierno.

3.2.5. Análisis de la Organización Financiera

3.2.5.1. Análisis de los Estados Financieros

“Los Estados Financieros son un instrumento de suma importancia que dispone la administración de la empresa para determinar y conocer el ritmo de crecimiento o estancamiento de la realidad económica de la institución”³⁹

Los Estados Financieros básicos contenidos en un reporte anual, son los siguientes:

Los que miden la situación económica:

- Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados
- Estado de Utilidades Retenidas o de Superávit

Los que miden la situación financiera

- Balance General o Estado de Situación Financiera
- Estado de Flujo del Efectivo
- Estado de Evolución del Patrimonio

"Las personas a quienes les interesan los estados financieros, así como la información fundamental que ellos presentan, son:

³⁹ MARTINEZ D. Patricio, Diccionario práctico de términos económicos financieros, p 134

- **Accionistas y propietarios.**

Los dueños de una empresa están lógicamente interesados en los resultados que ésta obtenga; básicamente, suelen estar interesados en la utilidad neta, en función de la rentabilidad de su inversión.

- **Administradores.**

Los administradores de una empresa, quienes tienen bajo su responsabilidad la custodia de los recursos empresariales y los resultados que se obtienen de la inversión.

- **Acreeedores y acreeedores potenciales.**

A los primeros, con el objeto de evaluar el poder de generación de utilidades, como garantía o seguridad para sus créditos, sobre todo si éstos son a largo plazo. A los segundos, para evaluar el riesgo del crédito que se propone.

- **Inversionistas potenciales.**

Su interés en los estados financieros está relacionado con la probable rentabilidad futura de su inversión, evaluada de acuerdo con resultados obtenidos antes de su inversión".⁴⁰

Para realizar el Análisis de la Organización Financiera tomaremos en cuenta los Estados Financieros de Empresa BUSINESSMIND S.A. Balance General y Estado de Resultados desde el año 2005 hasta el año 2009 para así evaluar la posición financiera como los resultados obtenidos fruto de las operaciones de la empresa.

⁴⁰ ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Cuarta edición, p 70

3.2.5.1.1. Análisis del Estado de Situación Financiera

Es un informe contable que muestra la Situación financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada mediante la descripción de los conceptos de activo, pasivo y patrimonio. La Estructura del Estado de Situación Financiera de la Empresa BusinessMind es la siguiente:

Activos

Activo Corriente

La Empresa BusinessMind S.A. dispone de una cuenta bancaria nacional en el Banco del Pacífico y una cuenta internacional en el Pacific National Bank, esta cuenta permite realizar pagos a los proveedores del exterior, las cuentas y documentos por cobrar están conformadas principalmente por las deudas de sus clientes potenciales, las Cuentas por Cobrar Relacionadas está ligadas con BusinessMind Colombia S.A., el Crédito Tributario del IVA y el Crédito del Impuesto a la Renta se debe a que su Impuesto Pagado ha sido mayor a su Impuesto Cobrado, y por últimos los Gastos Pagados por Anticipado realizados por la empresa.

Activo Fijo

La empresa cuenta con Muebles y Enseres (escritorios, sillas, archivadores, anaqueles), la Maquinaria y Equipo (Central Telefónica, Infocus, Retro proyectores), el Equipo de computación y el Edificio, todos estos bienes que posee son utilizados para desarrollar sus operaciones y la generación de Utilidad. La cuenta de Depreciación de los Activos Fijos antes mencionados se registran anualmente, utilizando tasas acordadas para depreciar el valor de los activos durante su vida útil estimada.

Otros Activos

Está constituido por las cuentas Gastos de Constitución y Organización y su Amortización Acumulada hasta el año 2009.

Activos a Largo Plazo

Está constituido por las Inversiones Financieras Otras Compañías. La Empresa BusinessMind mantiene inversión en acciones en BusinessMind Colombia que van actualizándose con su Valor Patrimonial Proporcional.

Pasivo

Pasivo Corriente

Está constituido por las Cuentas por Pagar Locales que son todos sus proveedores de productos distribuidores Mayoristas de Oracle, Red Hat, así como de sus proveedores de bienes y servicios para la gestión y administración de la empresa. Las Cuentas por Pagar del Exterior están constituidas por Oracle Colombia, Red Hat, y Quest Software, la cuenta de Obligaciones con la Administración Tributaria es netamente por el pago de sus Impuestos, las Obligaciones Emitidas a Corto Plazo son prestamos menores a un año realizados por la empresa que se presentarían en cada año, las Obligaciones con los Empleados tiene que ver con los Beneficios Sociales y las Utilidades, Provisiones a Corto Plazo (gastos incurridos que no llegan facturas al corte anual), y Otros Pasivos (cobrado por adelantado).

Pasivo Largo Plazo

Este grupo está formado por las Obligaciones a Largo Plazo, básicamente la hipoteca de la

oficina y deuda a los accionistas, con un plazo mayor a un año.

Otros Pasivos Diferidos

Este grupo está constituido por las Cuentas de Anticipo Clientes y Otros Pasivos Diferidos (Ingresos Diferidos), la política de la empresa es reconocer el ingreso en base a ejecución del servicio sea Asistencia Técnica o Capacitación).

Patrimonio

La Cuenta de Capital Suscrito y Pagado desde el año 2004 ha sido de ochocientos dólares (\$800.00) es decir doscientos dólares por cada socio, con un total de 80 acciones que corresponde a 20 acciones por cada socio.

Reservas

La Reserva Legal de la Empresa BusinessMind se estableció en un 10% de las Utilidades liquidadas al finalizar el período contable, la compañía no ha establecido vía Junta de Accionistas el realizar una Reserva Facultativa o Estatutaria.

También tenemos la cuenta de Aportes de Socios o Accionistas para futura Capitalización es decir que los socios acuerdan realizar aportes a la Empresa para formar un fondo que a futuro, pasará a formar parte del capital social.

La cuenta del Ajuste Valor Patrimonial Proporcional por Inversión es por las Acciones BusinessMind Colombia S.A.

Tabla 3.8 Estado de Situación Financiera de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Al 31 de Diciembre
Año 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	271.968,92	1.315.594,75	664.620,86	934.485,20	881.279,27
Caja Bancos	48.839,92	22.334,38	16.627,08	52.096,58	19.665,94
Inversiones Financieras Temporales	20.764,37	95.473,42	-	-	-
Cuentas y Documentos por Cobrar	149.504,68	830.977,14	357.247,86	408.763,95	569.845,58
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-3.264,90	-12.557,70	-15.260,56	-19.816,08	-25.236,87
Cuentas por Cobrar Relacionadas	-	-	23.741,40	11.390,00	8.312,60
Otras Cuentas por Cobrar	3.267,96	75.264,99	109.393,01	162.165,45	97.970,57
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IVA)	30.977,60	262.548,40	124.712,55	181.585,44	109.637,79
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I. Renta)	3.721,80	8.937,36	32.869,42	13.551,81	55.399,66
Seguros Pagados por Anticipado	9.359,39	568,13	11.351,58	-	-
Gastos Pagados por Anticipado	-	-	-	57.772,29	7.782,27
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años Cte.)	5.215,56	23.932,06	-	66.975,76	37.901,73
Arriendos Pagados por Anticipado	-	-	1.263,08	-	-
Otros Activos Corrientes	3.582,54	8.116,57	2.675,44	-	-
ACTIVO FIJO	27.989,41	42.168,21	221.259,14	207.136,70	193.228,30
Instalaciones	-	-	20.323,75	-	-
Muebles Enseres	16.523,34	32.210,53	21.577,28	22.926,04	24.802,09
Maquinaria y Equipo	2.858,18	2.858,18	3.821,69	23.250,44	23.386,68
Equipo de Computación	16.477,94	22.938,97	25.754,11	40.413,43	47.625,87
Edificio	-	-	173.689,71	173.689,73	173.689,71
(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	-7.870,05	-15.839,47	-23.907,40	-53.142,94	-76.276,05

OTROS ACTIVOS	886,69	627,25	367,75	108,24	0,00
Gastos de Organización y Constitución	1.297,48	1.297,48	1.297,48	1.297,48	1.297,48
(-) Amortización Acumulada	-410,79	-670,23	-929,73	-1.189,24	-1.297,48
ACTIVO LARGO PLAZO	0,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	95.013,51
Inversiones Financieras Otras Compañías	-	24.000,00	24.000,00	24.000,00	95.013,51
TOTAL ACTIVO	300.845,02	1.382.390,21	910.247,75	1.165.730,14	1.169.521,08
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	167.573,40	1.194.916,99	402.021,61	727.154,19	655.956,25
Cuentas por Pagar locales	72070,85	890.980,60	182.849,15	365.266,30	402.872,38
Cuentas por Pagar del Exterior	7859,93	4.114,76	36.071,76	10.623,44	77.536,23
Obligaciones con Instituciones Financieras	-	-	13649,4	-	-
Obligaciones con la Adm. Tributaria	18843,06	174.628,78	22.831,20	59.749,94	13.586,16
Otras Obligaciones emitidas a corto plazo	-	-	-	6.384,27	6.384,27
Obligaciones con el IESS	356,49	1.007,98	2.820,53	8.352,46	9.551,78
Obligaciones con Empleados	383,53	1.423,58	4.677,12	8.708,19	47.190,71
Participación Trabajadores	3595,2915	12.829,58	10.653,94	11.364,66	-
Hipotecas por pagar Corto Plazo	-	-	-	6.969,13	8.027,04
Provisiones a Corto Plazo	26280,2	84.225,58	128.468,51	97.256,45	62.905,92
OTROS PASIVOS	38184,05	25706,13	-	152479,35	27901,76
PASIVO LARGO PLAZO	119.210,38	119.210,38	211.225,63	129.738,30	142.048,84
Obligaciones a Largo Plazo	119210,38	119.210,38	119.210,38	29.810,38	29.810,38

Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	15.395,52	35.819,24
Hipotecas por Pagar	-	-	-	84.532,40	76.419,22
Obligaciones con Inst. Financieras Locales	-	-	92.015,25	-	-
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	0,00	0,00	187.682,95	0,00	0,00
Anticipo Clientes	-	-	24.029,98	-	-
Otros pasivos Diferidos	-	-	163.652,97	-	-
TOTAL PASIVO	286.783,78	1.314.127,37	800.930,19	856.892,49	798.005,09
PATRIMONIO					
Capital Suscrito y/o Asignado	800	800,00	800,00	800,00	800,00
Reservas (Legal, Facultativa, Estatutaria)	400	400,00	400,00	400,00	400,00
Aportes de Socios o Accionistas para futura Capitalización	-	-	-	179.200,00	179.200,00
Utilidad Ejercicios Anteriores	689,06	12.861,24	67.062,85	87.590,20	108.013,91
Ajuste V Patrimonial Inv.	-	-	-	-	28.423,65
Utilidad del Ejercicio	12172,17888	54.201,61	41.054,71	40.847,44	54.678,43
TOTAL PATRIMONIO	14.061,24	68.262,85	109.317,56	308.837,64	371.515,99
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	300.845,02	1.382.390,22	910.247,75	1.165.730,14	1.169.521,08

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Análisis Horizontal Del Estado De Situación Financiera

Tabla 3.9 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Al 31 de Diciembre
Año 2005 - 2009

	2006-2005		2007-2006		2008-2007		2009-2008	
ACTIVO	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO CORRIENTE	1.043.625,83	384%	-650.973,89	-49%	269.864,34	41%	-53.205,93	-6%
Caja Bancos	-26.505,54	-54%	-5.707,30	-26%	35.469,50	213%	-32.430,64	-62%
Inversiones Financieras Temporales	74.709,05	360%	-95.473,42	-100%	-	-	-	-
Cuentas y Documentos por Cobrar	681.472,46	456%	-473.729,28	-57%	51.516,09	14%	161.081,63	39%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-9.292,80	285%	-2.702,86	22%	-4.555,52	30%	-5.420,79	27%
Cuentas por Cobrar Relacionadas	-	-	23.741,40	-	-12.351,40	-52%	-3.077,40	-27%
Otras Cuentas por Cobrar	71.997,03	2203%	34.128,02	45%	52.772,44	48%	-64.194,88	-40%
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IVA)	231.570,80	748%	-137.835,85	-52%	56.872,89	46%	-71.947,65	-40%
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I. Renta)	5.215,56	140%	23.932,06	268%	-19.317,61	-59%	41.847,85	309%
Seguros Pagados por Anticipado	-8.791,26	-94%	10.783,45	1898%	-11.351,58	-100%	-	-
Gastos Pagados por Anticipado	-	-	-	-	57.772,29	100%	-49.990,02	-87%
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años corriente)	18.716,50	359%	-23.932,06	-100%	66.975,76	100%	-29.074,03	-43%
Arriendos Pagados por Anticipado	-	-	1.263,08	-	-1.263,08	-100%	-	-
Otros Activos Corrientes	4.534,03	127%	-5.441,13	-67%	-2.675,44	-100%	-	-

ACTIVO FIJO	14.178,80	51%	179.090,93	425%	-14.122,44	-6%	-13.908,40	-7%
Instalaciones	-	-	20.323,75		-20.323,75	-100%	-	-
Muebles Enseres	15.687,19	95%	-10.633,25	-33%	1.348,76	6%	1.876,05	8%
Maquinaria y Equipo	0,00	0%	963,51	34%	19.428,75	508%	136,24	1%
Equipo de Computación	6.461,03	39%	2.815,14	12%	14.659,32	57%	7.212,44	18%
Edificio	-	-	173.689,71		0,02	0%	-0,02	0,0%
(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	-7.969,42	101%	-8.067,93	51%	-29.235,54	122%	23.133,11	-44%
OTROS ACTIVOS	-259,44	-29%	-259,50	-41%	-259,51	-71%	-108,24	-100%
Gastos de Organización y Constitución	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
(-) Amortización Acumulada	-259,44	63%	-259,50	39%	-259,51	28%	-108,24	9%
ACTIVO LARGO PLAZO	24.000,00	100%	0,00	0%	0,00	0%	71.013,51	296%
Inversiones Financieras Otras Compañías	24.000,00	100%	0,00	0%	0,00	0%	71.013,51	296%
TOTAL ACTIVO	1.081.545,19	360%	-472.142,46	-34%	255.482,39	28%	3.790,94	0,33%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE	1.027.343,58	613%	-792.895,38	-66%	325.132,58	81%	-71.197,94	-10%
Cuentas por Pagar locales	818.909,75	1136%	-708.131,45	-79%	182.417,15	100%	37.606,08	10%
Cuentas por Pagar del Exterior	-3.745,17	-48%	31.957,00	777%	-25.448,32	-71%	66.912,79	630%

Obligaciones con Instituciones Financieras	-		13.649,40		-13.649,40	-100%	-	-
Obligaciones con la Adm. Tributaria	155.785,72	827%	-151.797,58	-87%	36.918,74	162%	-46.163,78	-77%
Otras Obligaciones emitidas a corto plazo	-	-	-	-	6.384,27		0,00	0%
Obligaciones con el IESS	651,49	183%	1.812,55	180%	5.531,93	196%	1.199,32	14%
Obligaciones con Empleados	1.040,05	271%	3.253,54	229%	4.031,07	86%	38.482,52	442%
Participación Trabajadores	9.234,28	257%	-2.175,64	-17%	710,72	7%	-11.364,66	-100%
Hipotecas por pagar Corto Plazo	-		-	-	6.969,13		1.057,91	15%
Provisiones a Corto Plazo	57.945,38	220%	44.242,93	53%	-31.212,06	-24%	-34.350,53	-35%
OTROS PASIVOS	-12.477,92	-33%	-25.706,13	-100%	152.479,35	100%	-124.577,59	-82%
PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0%	92.015,25	77%	-81.487,33	-39%	12.310,54	9%
Obligaciones a Largo Plazo	0,00	0%	0,00	0%	-89.400,00	-75%	0,00	0%
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-	15.395,52	100%	20.423,72	133%
Hipotecas por Pagar	-	-	-	-	84.532,40	100%	-8.113,18	-10%
Obligaciones con Inst. Financieras Locales	-	-	92.015,25		-92.015,25	-100%	-	-
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	-	-	187.682,95	100%	-187.682,95	-100%	-	-
Anticipo Clientes	-	-	24.029,98	100%	-24.029,98	-100%	-	-
Otros pasivos Diferidos	-	-	163.652,97	100%	-163.652,97	-100%	-	-
TOTAL PASIVO	1.027.343,58	358%	-513.197,18	-39%	55.962,30	7%	-58.887,40	-7%

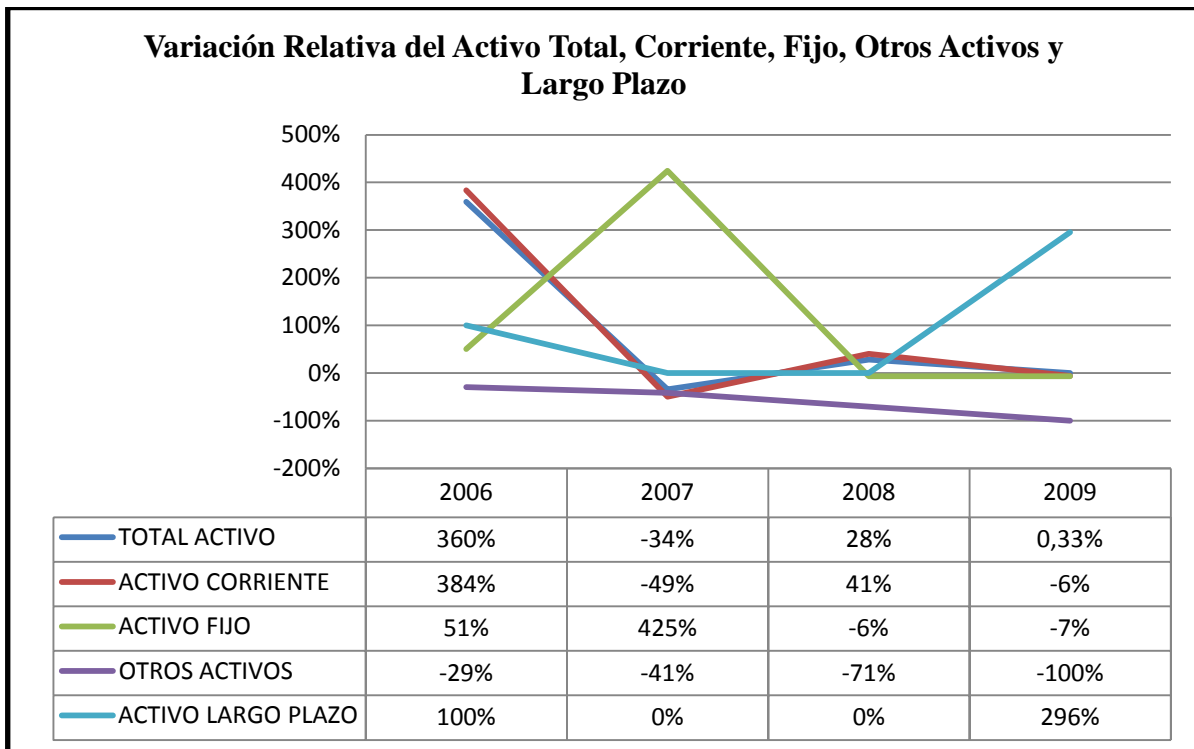
PATRIMONIO								
Capital Suscrito y/o Asignado	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Reservas (Legal, Facultativa, Estatutaria)	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Aportes de Socios o Accionistas para futura Capitalización	-				179.200,00	100%	0,00	0%
Utilidad Ejercicios Anteriores	12.172,18	1766%	54.201,61	421%	20.527,35	31%	20.423,71	23%
Ajuste V Patrimonial Inv.	-	-	-	-	-	-	28.423,65	-
Utilidad del Ejercicio	42.029,43	345%	-13.146,90	-24%	-207,27	-1%	13.830,99	34%
TOTAL PATRIMONIO	54.201,61	385%	41.054,71	60%	199.520,08	183%	62.678,35	20%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.081.545,20	360%	-472.142,47	-34%	255.482,38	28%	3.790,95	0,33%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Este análisis permite comparar el Estado de Situación Financiera en dos o más períodos consecutivos para determinar los aumentos, disminuciones o variaciones de cuentas, de un periodo a otro.

Figura 3.12 Variación Relativa del Activo Total, Corriente, Fijo, Otros Activos y Largo Plazo
(Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

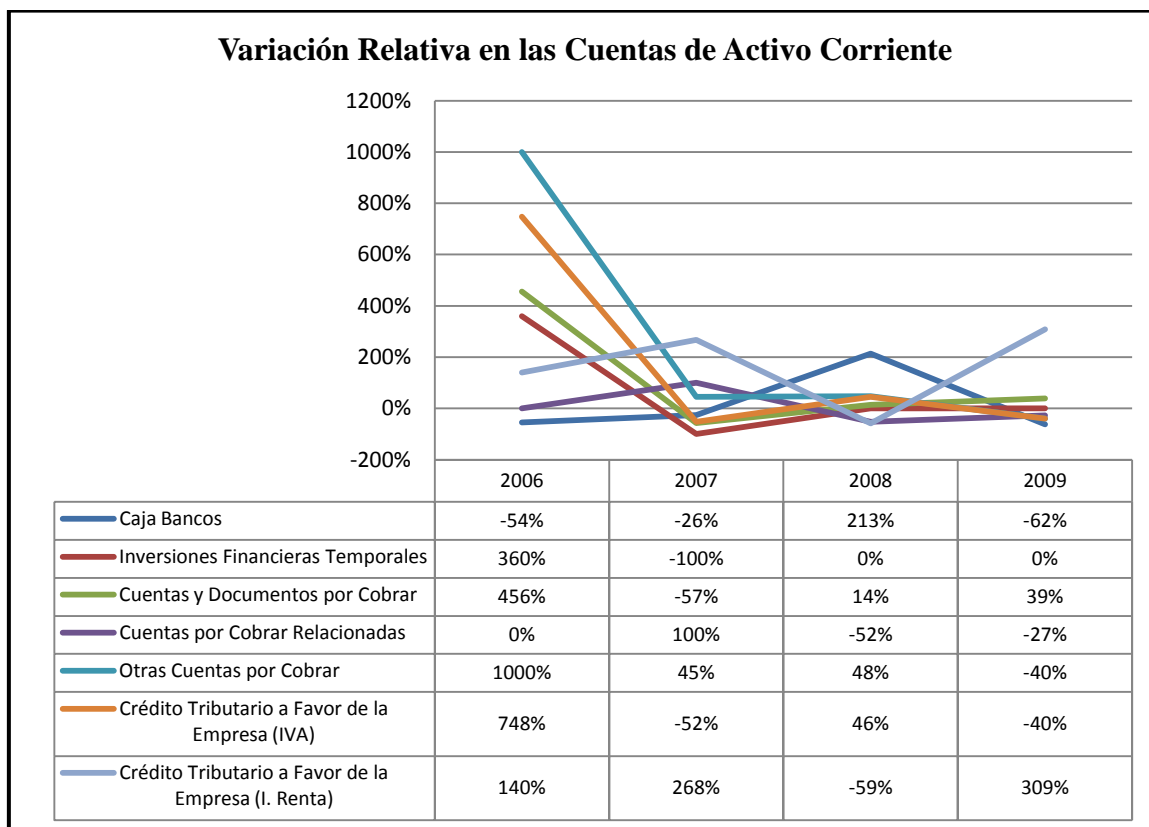
En el Análisis Horizontal de la Empresa BusinessMind se puede observar que existió un importante crecimiento de los Activos al año 2006 con más del 100% con respecto al año 2005 este crecimiento radica principalmente por el aumento en el Activo Corriente en las cuentas de Inversiones Financieras Temporales, las Cuentas y Documentos por Cobrar y el Crédito

Tributario a Favor de la Empresa IVA e Impuesto a la Renta. En el Activo a Largo Plazo fue debido a las Inversiones Financieras Otras Compañías con más del 100%. Para el año 2007 el Total de los Activos presenta una disminución del -34% con relación al año 2006 ocasionado por la disminución del Activo Corriente en las Inversiones Financieras Temporales y el Crédito Tributario a Favor de la Empresa Ir años Anteriores con aproximadamente el 100%, en el Activo Fijo existió un importante crecimiento por la aparición de la cuenta Edificios con un valor de \$173.689,71 en donde la empresa desarrolla sus actividades.

Para el año 2008 muestra un crecimiento del 28% con relación al año 2007 mostrando su mayor participación en el Activo Corriente dentro de las cuentas: Caja Bancos 213%, las Cuentas y Documentos por cobrar con un 14%, el Crédito Tributario a favor de la Empresa y la Aparición de la Cuenta Gastos Pagados por Anticipado. La disminución de Otros Activos fue debido a la Amortización Acumulada de los Gastos de Constitución en cada período.

En el año 2009 el Total de los Activos ha tenido un crecimiento del 0.33% con relación al año 2008 las cuentas más representativas y que presentaron una tendencia creciente fueron el Crédito Tributario a favor de la Empresa (IR Renta), y el Activo a Largo Plazo en las Inversiones Financieras otras Compañías. Por lo contrario existió una disminución en las Cuentas del Activo Corriente principalmente en Caja-Bancos (62%), Otras Cuentas por Cobrar y el Crédito Tributario IVA a favor de la empresa con el 40%. Los Activos Fijos también presentaron una disminución por el aumento de la Depreciación acumulada.

Figura 3.13 Variación Relativa del Activo Corriente (Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

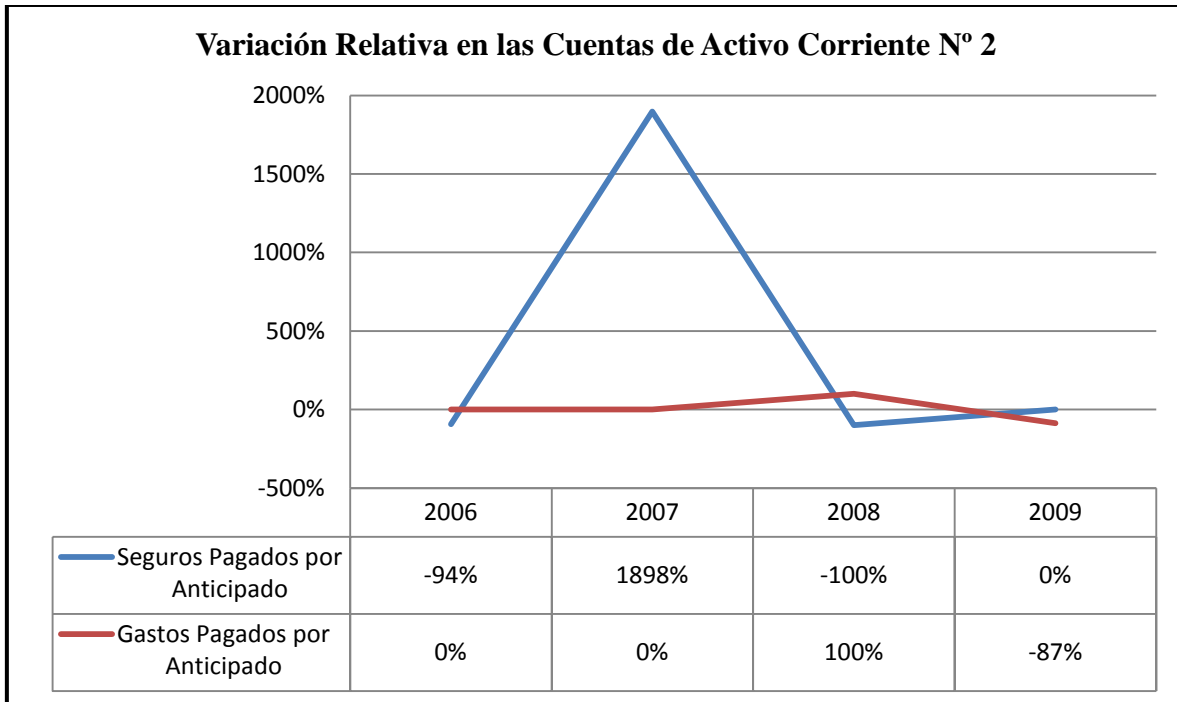
Elaborado por: Gabriela Valverde

El comportamiento de la Cuenta Caja Bancos ha sido variable debido a las Inversiones Temporales e Inversiones Financieras Otras Compañías que ha realizado la empresa dentro de los 5 años.

Las Cuentas y Documentos por Cobrar presentan una tendencia creciente en el año 2008 y 2009 lo que no sucedió en el año 2007 ya que se redujo más del 50% con relación al año anterior, las Otras Cuentas por Cobrar muestra un crecimiento hasta el año 2008 y para el 2009 una disminución del -40% (variación por efectos de facturación a gobierno).

El Crédito Tributario a favor de la Empresa (IVA) presentan una tendencia variable, para el año 2009 muestra una reducción del -40% con relación al año 2008 y con relación al Crédito Tributario del Impuesto a la Renta presenta un crecimiento con más del 100%.

Figura 3.14 Variación Relativa del Activo Corriente N° 2 (Período 2006-2009)



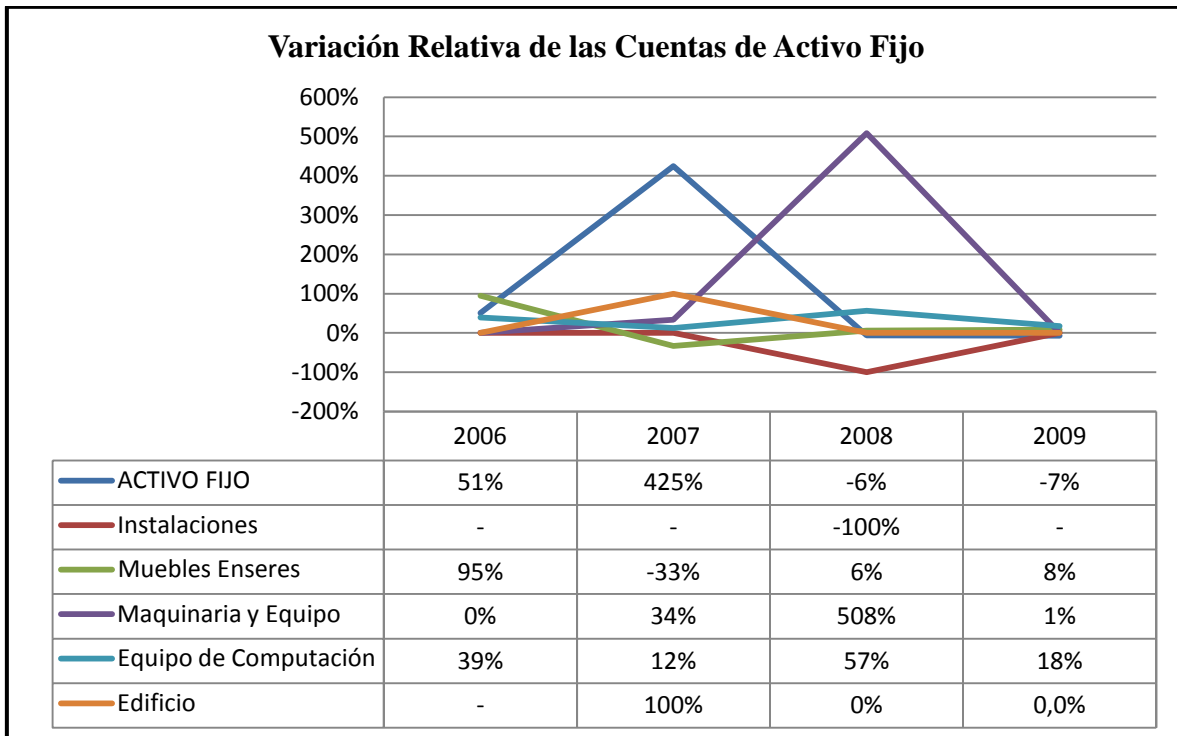
Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Los Seguros Pagados por Anticipado muestran un comportamiento variable, una disminución al año 2006 del 94% y un aumento considerable al año 2007, para el año 2008 y 2009 el saldo de la cuenta es de 0.00 este comportamiento está sujeto a las condiciones de pago en los Contratos de Seguros que tiene la empresa.

Los Gastos Pagados por Anticipado presenta valores a partir del año 2008 y para el año 2009 una disminución del 87%.

Figura 3.15 Variación Relativa de las Cuentas de Activo Fijo (Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

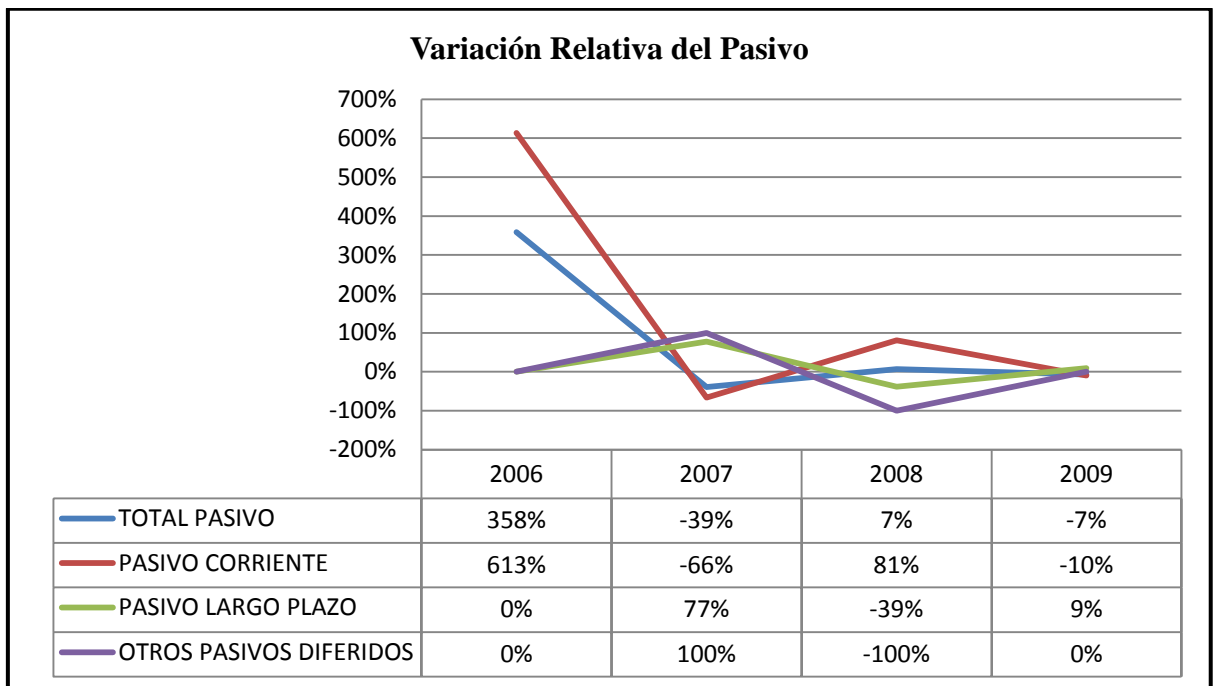
Elaborado por: Gabriela Valverde

En el Activo Fijo se puede observar una tendencia creciente en los años 2006 y 2007 y una disminución en los años 2008 y 2009 con relación a los años anteriores, este comportamiento se debe principalmente a la disminución de la cuenta Instalaciones, en cambio los Muebles y Enseres presentaron un crecimiento del 6% al año 2008 y del 8% al año 2009. En la cuenta de Maquinaria y Equipo se puede observar una tendencia creciente en cada uno de los años al igual que en el Equipo de Computación. La cuenta de Edificios aparece desde el año 2007 y

desde la cual no presenta incrementos debido a que no se ha efectuado un nuevo avalúo del edificio.

En la cuenta de Otros Activos, los Gastos de Organización y Constitución muestran una tendencia decreciente hasta el año 2009 debido a la Amortización acumulada, comportamiento normal por la naturaleza de la cuenta.

Figura 3.16 Variación Relativa de las Cuentas de Pasivo (Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

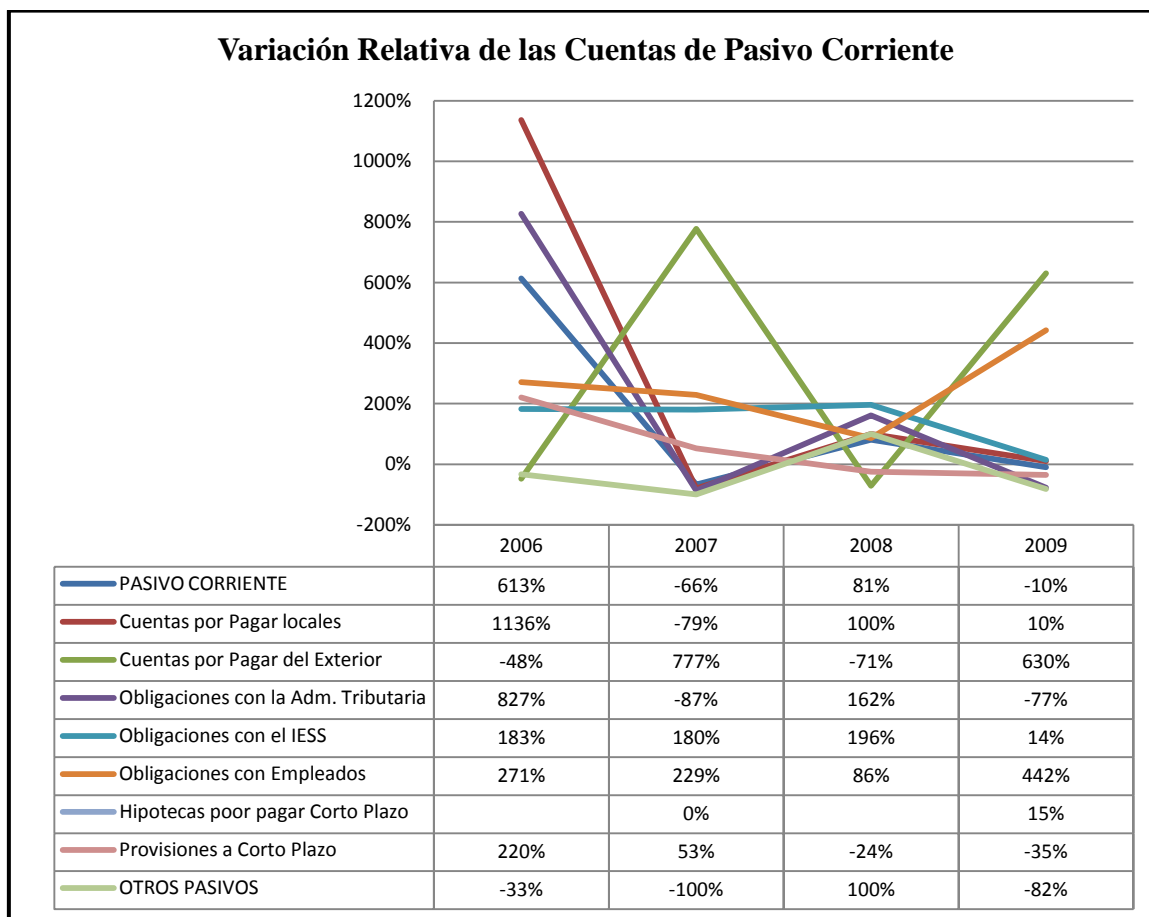
En el Análisis Horizontal del Total Pasivo podemos observar que en el año 2006 con relación al año 2005 existió un fuerte incremento, principalmente por las cuentas de Pasivo Corriente entre ellas las Cuentas por Pagar Locales, las Obligaciones con la Administración Tributaria,

las Obligaciones con los Trabajadores y las Provisiones a Corto Plazo con más del 100%. Para el año 2007 el Total de Pasivos presenta una disminución del -39% debido a que se cubrió gran parte de las Cuentas por Pagar locales en un 79%, las Obligaciones con la Administración Tributaria disminuyeron en un 87%, y la cuenta de Otros Pasivos disminuyó en su totalidad.

En el año 2008 presenta un crecimiento con relación al año anterior del 7% debido al incremento de las Cuentas por Pagar Locales, las Obligaciones con la Administración Tributaria y las Obligaciones con el IESS con más del 100%. En el Pasivo a Largo Plazo en cambio existió una disminución de las Obligaciones Largo Plazo en 75% y la aparición de nuevas cuentas como las Hipotecas y Otras Cuentas por Pagar.

Para el año 2009 la cuenta de Pasivos presentó una disminución con relación al año anterior es decir que la empresa ha ido cubriendo sus obligaciones ubicando sus principales disminuciones en las cuentas de Pasivo Corriente correspondiente a Obligaciones con la Administración Tributaria, Provisiones a Corto Plazo y Otros Pasivos, en cambio en el Pasivo a Largo Plazo presenta un leve incremento ubicando su mayor participación en Otras Cuentas por Pagar.

Figura 3.17 Variación Relativa de las Cuentas de Pasivo Corriente (Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

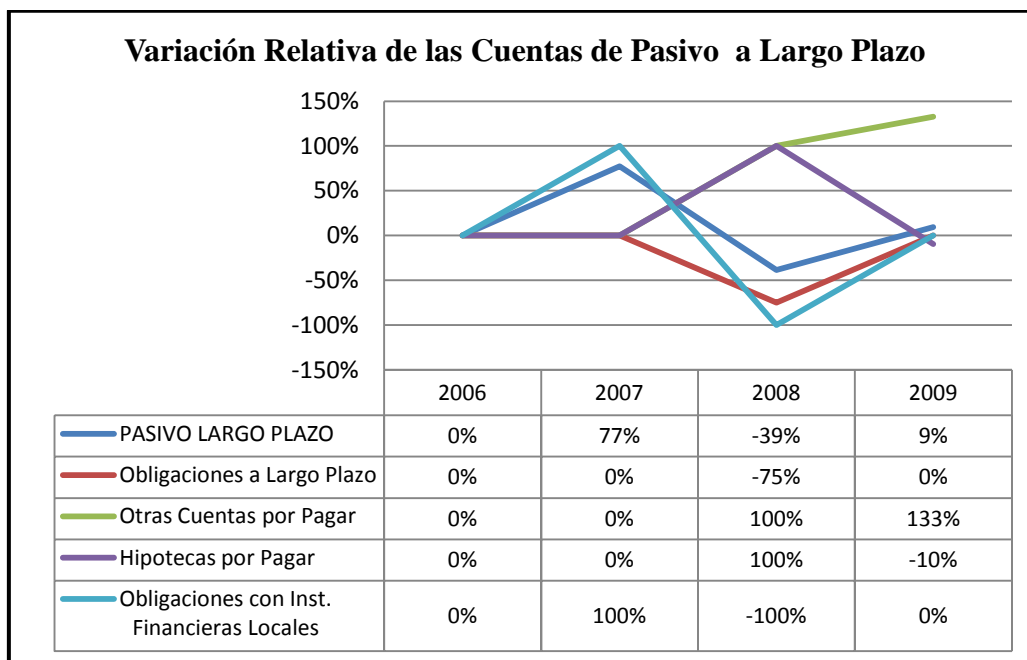
Elaborado por: Gabriela Valverde

En la cuenta de Pasivo Corriente muestra un comportamiento variable con crecimiento en los años 2006 y 2008 y con decrecimientos en los años 2007 y 2009, las Cuentas por Pagar Locales muestran una tendencia creciente con excepción del año 2007 en la que disminuye con más del 70%. Las Cuentas por Pagar al Exterior al año 2009 muestran un importante crecimiento el mayor registrado entre los cinco años comparados. Las Obligaciones con la Administración Tributaria al año 2009 disminuyen en un 70%, la compañía presenta más bien créditos tributarios a su favor que se reflejan en las cuentas del activo.

Las Obligaciones con el IESS y con los Empleados muestran una tendencia creciente hasta el año 2009 debido a las contrataciones de personal para continuar y seguir desarrollando su actividad empresarial.

En la cuenta Otros Pasivos muestra un comportamiento decreciente en cada uno de los años lo que demuestra que la entidad está cumpliendo con sus obligaciones.

Figura 3.18 Variación Relativa de las Cuentas de Pasivo Largo Plazo (Período 2006-2009)



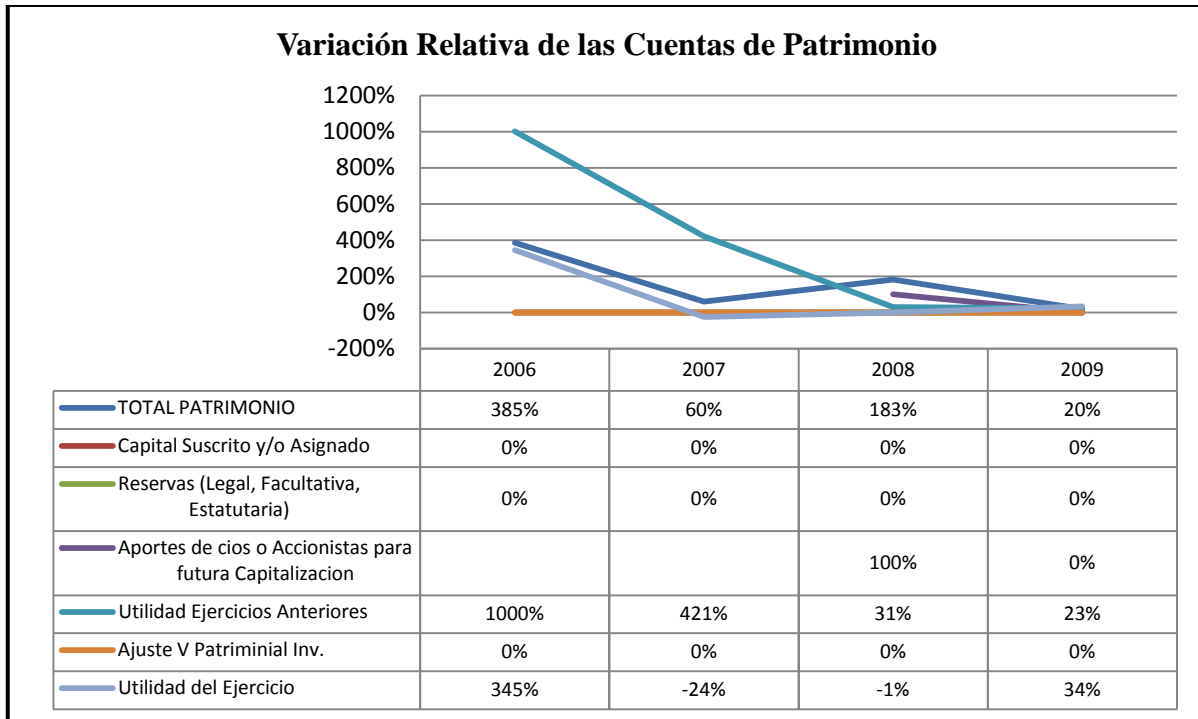
Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En los Pasivos a Largo Plazo se puede observar que para el año 2007 existe un crecimiento del 77% con relación al año anterior debido a las Obligaciones con Instituciones Financieras Locales, para el año 2008 disminuye en un 40% ya que se va cubriendo con las Obligaciones a

Largo Plazo y para el 2009 muestra un crecimiento del 9% entre las cuentas más representativas tenemos: Otras Cuentas por Pagar con un crecimiento mayor al 100% y una disminución del 10% en las Hipotecas por Pagar.

Figura 3.19 Variación Relativa de las Cuentas de Patrimonio (Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En las cuentas de Patrimonio el Capital Suscrito y la Reserva no presentan crecimiento debido a que sus valores se han mantenido constantes desde el año 2006. También se puede observar un alto crecimiento de la Utilidad de Ejercicios Anteriores y la Utilidad del Ejercicio presenta un aumento significativo en el año 2006 y un decrecimiento en los años 2007 y 2008, para el año 2009 una recuperación del 34%

Análisis Vertical Del Estado De Situación Financiera

Tabla 3.10 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Al 31 de Diciembre (2005 – 2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	90%	95,17%	73,02%	80,16%	75,35%
Caja Bancos	16%	1,62%	1,83%	4,47%	1,68%
Inversiones Financieras Temporales	7%	6,91%	-	-	-
Cuentas y Documentos por Cobrar	50%	60,11%	39,25%	35,07%	48,72%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-1%	-0,91%	-1,68%	-1,70%	-2,16%
Cuentas por Cobrar Relacionadas	-	-	2,61%	0,98%	0,71%
Otras Cuentas por Cobrar	1%	5,44%	12,02%	13,91%	8,38%
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IVA)	10%	18,99%	13,70%	15,58%	9,37%
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I. Renta)	1%	0,65%	3,61%	1,16%	4,74%
Seguros Pagados por Anticipado	3%	0,04%	1,25%	-	-
Gastos Pagados por Anticipado	-	-	-	4,96%	0,67%
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años Cte)	2%	1,73%	-	5,75%	3,24%
Arriendos Pagados por Anticipado	-	-	0,14%	-	-
Otros Activos Corrientes	1%	0,59%	0,29%	-	-
ACTIVO FIJO	9%	3,05%	24,31%	17,77%	16,52%
Instalaciones	-	-	2,23%	-	-
Muebles Enseres	5%	2,33%	2,37%	1,97%	2,12%
Maquinaria y Equipo	1%	0,21%	0,42%	1,99%	2,00%
Equipo de Computación	5%	1,66%	2,83%	3,47%	4,07%
Edificio	-	-	19,08%	14,90%	14,85%

(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	-3%	-1,15%	-2,63%	-4,56%	-6,52%
OTROS ACTIVOS	0%	0,05%	0,04%	0,01%	0,00%
Gastos de Organización y Constitución	0,43%	0,09%	0,14%	0,11%	0,11%
(-) Amortización Acumulada	-0,14%	-0,05%	-0,10%	-0,10%	-0,11%
ACTIVO LARGO PLAZO	0%	1,74%	2,64%	2,06%	8,12%
Inversiones Financieras Otras Compañías	-	-	2,64%	2,06%	8,12%
TOTAL ACTIVO	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	55,70%	86,44%	44,17%	62,38%	56,09%
Cuentas por Pagar locales	23,96%	64,45%	20,09%	31,33%	34,45%
Cuentas por Pagar del Exterior	2,61%	0,30%	3,96%	0,91%	6,63%
Obligaciones con Instituciones Financieras	-	-	1,50%	-	-
Obligaciones con la Adm. Tributaria	6,26%	12,63%	2,51%	5,13%	1,16%
Otras Obligaciones emitidas a corto plazo	-	-	-	0,55%	0,55%
Obligaciones con el IESS	0,12%	0,07%	0,31%	0,72%	0,82%
Obligaciones con Empleados	0,13%	0,10%	0,51%	0,75%	4,04%
Participación Trabajadores	1,20%	0,93%	1,17%	0,97%	-
Hipotecas por pagar Corto Plazo	-	-	-	0,60%	0,69%
Provisiones a Corto Plazo	8,74%	6,09%	14,11%	8,34%	5,38%
OTROS PASIVOS	12,69%	1,86%	-	13,08%	2,39%
PASIVO LARGO PLAZO	39,63%	8,62%	23,21%	11,13%	12,15%
Obligaciones a Largo Plazo	39,63%	8,62%	13,10%	2,56%	2,55%
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	1,32%	3,06%
Hipotecas por Pagar	-	-	-	7,25%	6,53%
Obligaciones con Inst. Financieras Locales	-	-	10,11%	-	-

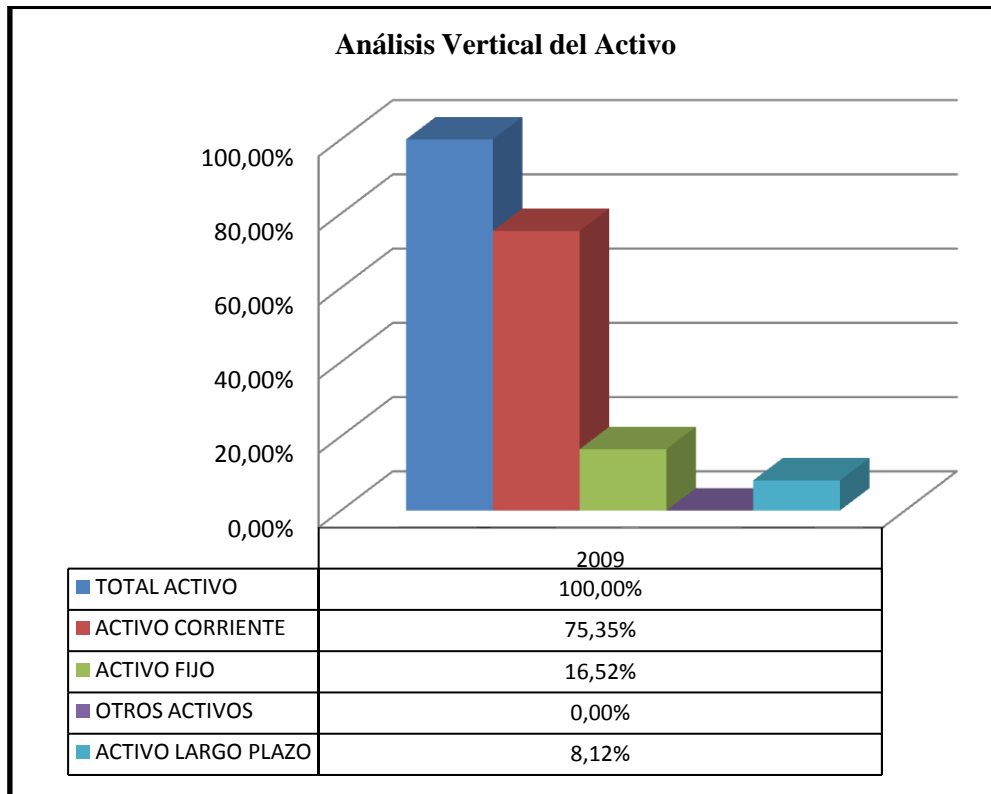
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	0,00	0,00	20,62%	0,00%	0,00%
Anticipo Clientes	-	-	2,64%	-	-
Otros pasivos Diferidos	-	-	17,98%	-	-
TOTAL PASIVO	95,33%	95,06%	87,99%	73,51%	68,23%
PATRIMONIO					
Capital Suscrito y/o Asignado	0,27%	0,06%	0,09%	0,07%	0,07%
Reservas (Legal, Facultativa, Estatutaria)	0,13%	0,03%	0,04%	0,03%	0,03%
Aportes de Socios o Accionistas para futura Capitalización	-	-	-	15,37%	15,32%
Utilidad Ejercicios Anteriores	0,23%	0,93%	7,37%	7,51%	9,24%
Ajuste V Patrimonial Inv.	-	-	-	-	2,43%
Utilidad del Ejercicio	4,05%	3,92%	4,51%	3,50%	4,68%
TOTAL PATRIMONIO	4,67%	4,94%	12,01%	26,49%	31,77%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el Estado de Situación Financiera el Análisis Vertical nos permitirá conocer la participación de cada cuenta con relación al Total de Activos.

Figura 3.20 Variación Relativa de las Cuentas de Activo (Período 2006-2009)



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

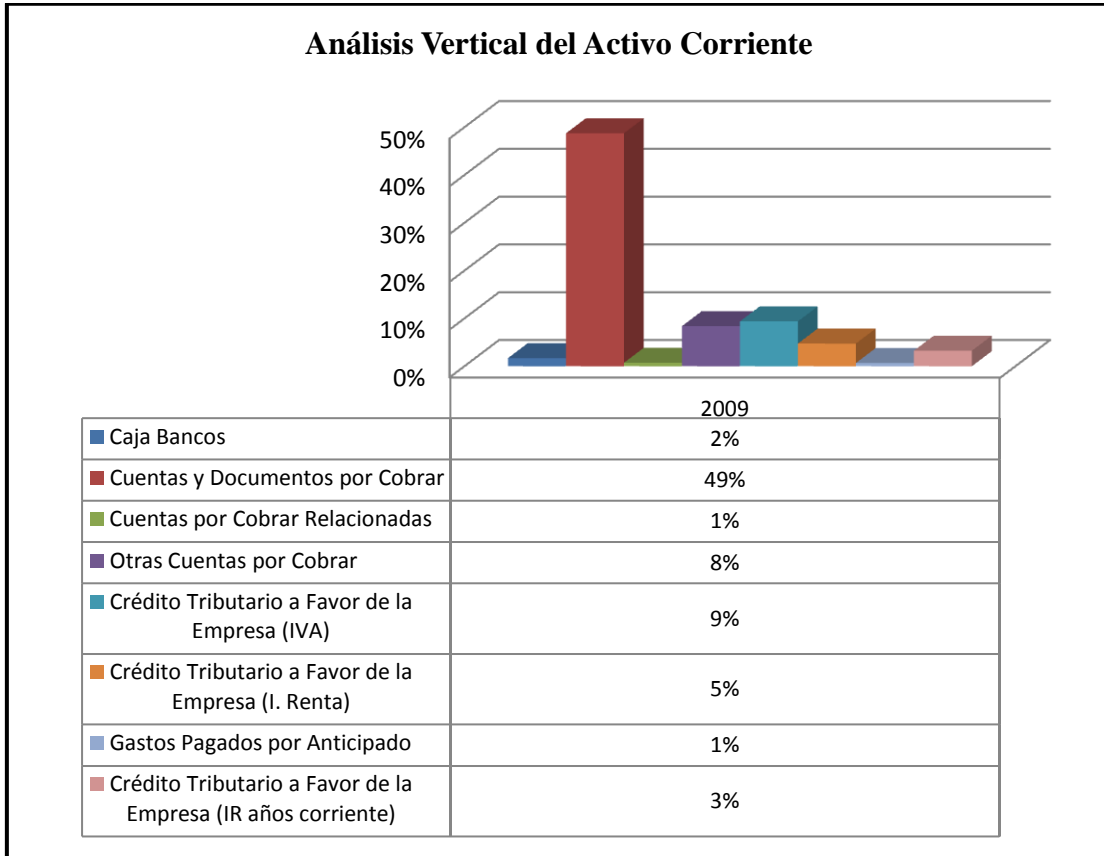
En el año 2009 con relación al Total de Activos la mayor participación se encuentra en el Activo Corriente con el 75.35%, seguido de los Activos Fijos con una participación del 16.52%.

Los Activos a Largo Plazo representan el 8.12% del Total de Activos correspondiente a las Inversiones Financieras Otras Compañías.

En los años anteriores también se observa el mismo comportamiento y las cuentas más

representativas en cada grupo se han mantenido hasta el año 2009.

Figura 3.21 Variación Relativa de las Cuentas de Activo Corriente (Período 2006-2009)

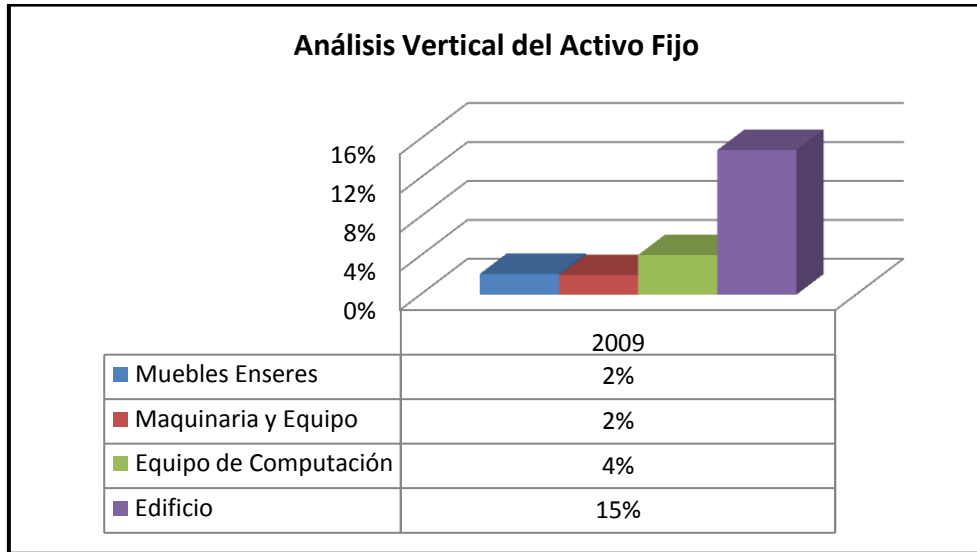


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el año 2009 el Activo Corriente tiene una participación del 75% del Activo Total en el que la cuenta más representativa son las Cuentas y Documentos por Cobrar con el 48.72% es decir que gran parte del activo se encuentra concentrado en la Cartera de Clientes, propio del giro del negocio, seguido del Crédito Tributario a favor de Empresa IVA con el 9.37% y de las Otras Cuentas por Cobrar con el 8%.

Figura 3.22 Análisis Vertical del Activo Fijo

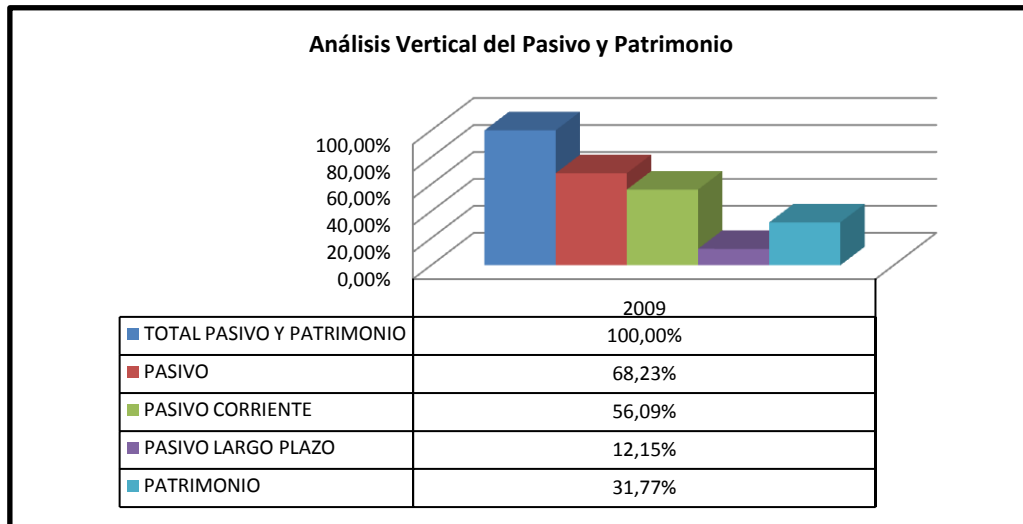


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

El Activo Fijo tiene una participación del 16.52% con relación al Total de Activos y la cuenta más representativa es la de Edificios con el 15%, seguido de los Equipos de Computación con el 4%.

Figura 3.23 Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Tabla 3.11 Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio Año 2009

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%
PASIVO	68,23%
PASIVO CORRIENTE	56,09%
Cuentas por Pagar locales	34,45%
Cuentas por Pagar del Exterior	6,63%
Provisiones a Corto Plazo	5,38%
PASIVO LARGO PLAZO	12,15%
Hipotecas por Pagar	6,53%
PATRIMONIO	31,77%
Aporte Socios futura Capitalización	15,32%
Utilidad Ejercicios Anteriores	9,24%
Utilidad del Ejercicio	7,11%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Con relación al Total de Pasivo y Patrimonio el grupo de cuentas más representativo se encuentra en el Pasivo Corriente con el 56.09%, el mayor porcentaje está ubicado en la cuenta Cuentas por Pagar Locales 34.45% seguida de las cuentas por Pagar del Exterior 6.63%, propias del giro del negocio y las Provisiones a Corto Plazo con el 5.38%.

El Pasivo a Largo Plazo tiene una participación del 12.15% con relación al Total de Pasivo y Patrimonio y el mayor valor se encuentra ubicado en las Hipotecas por Pagar 6.53%.

En el Patrimonio los Aportes de socios o Accionistas para futura Capitalización tienen una

participación del 15.32% del total de Pasivo y Patrimonio el mismo que permitirá aumentar el Capital Social de la empresa, este porcentaje esta seguido de la Utilidad Ejercicios Anteriores con el 9.24% y de la Utilidad del Ejercicio con el 7.11%.

3.2.5.1.2. Análisis del Estado de Resultados

El Estado de Resultados es un documento contable donde se informa detallada y ordenadamente los ingresos y gastos para determinar el resultado final de las operaciones ya sea esta una Utilidad o Pérdida durante un periodo determinado. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

La Estructura del Estado de Resultados de la Empresa BusinessMind está conformada de la siguiente manera.

Ingresos

Ingresos Operacionales

Está constituido por las ventas de Productos, Asistencia Técnica y Capacitación en cada uno de sus Líneas de Negocio, Oracle, Red Hat, y Quest Software que ofrece la Empresa a sus clientes (Costo de Venta mas % de Utilidad) y los Ingresos No Operacionales que está formado por los Rendimientos Financieros (ingresos por inversiones en certificados a plazo ejecutados durante

el ejercicio) y las Otras Rentas que corresponden a comisiones adicionales ganadas en ciertos negocios y la rentabilidad de la inversión en BusinessMind Colombia S.A.

Costo de Ventas

Esta cuenta se refiere al Costo de Inversión a través del cual se adquiere los productos (comercialización de licencias de uso de software), así como cómo de la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para ofrecer el servicio de Asistencia Técnica y Capacitación para los clientes.

Gastos Operativos

Los Gastos de Administración y Ventas están compuestos por todos aquellos desembolsos de dinero que la empresa realiza para cumplir con sus actividades diarias. Entre los Gastos más importantes podemos mencionar: Sueldos y Salarios, Honorarios, Arriendo de Inmuebles a Personas Naturales, Seguros y Reaseguros, Gastos de Viaje y Pago por Otros Servicios.

Tabla 3.12 Estado de Resultados de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Del 1 de Enero Al 31 de Diciembre
Año 2005 - 2009

	2.005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES	1.122.901,32	3.005.876,75	1.746.102,87	2.143.379,79	2.225.013,56
Productos	692.795,28	2.423.104,27	963.755,04	1.453.990,85	1.299.864,23
Asistencia Técnica	117.784,86	305.774,32	380.352,36	333.893,95	515.983,92
Capacitación	312.321,18	276.998,16	401.995,47	355.494,99	409.165,41
INGRESOS NO OPERACIONALES	19.040,84	1.326,70	51.631,77	16.169,57	170.930,08
Rendimientos Financieros	1.037,12	1.326,70	2.476,17	489,26	0,00
Otras Rentas	18.003,72		49.155,60	15.680,31	170.930,08
COSTO DE VENTAS	757.278,54	2.319.512,10	1.223.403,44	1.387.515,32	1.351.515,87
Productos	568.728,40	2.094.735,17	807.737,64	991.996,12	933.541,44
Asistencia Técnica	0,00	0,00	142.219,05	155.928,83	182.408,04
Capacitación	188.550,14	224.776,93	273.446,75	239.590,37	235.566,39
Utilidad Neta en Ventas	384.663,62	687.691,35	574.331,20	772.034,04	1.044.427,77
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	363.479,38	602.160,85	503304,95	697.596,43	910.973,85
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	15.135,44	23.020,01	44557,97	51.184,85	360.692,12
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones Intermediación		3.042,83	10116,27	0,00	0,00
Aportes a la Seguridad Social	2.971,59	3.696,72	7328,01	17.038,50	44.953,97

Beneficios Sociales e Indemnizaciones	2.652,32	891,68	6915,25	12.843,87	57.118,60
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	198.428,75	334.336,87	272651,47	348.998,74	167.990,06
Mantenimiento y Reparaciones	1.615,11	88,60	1331,27	1.666,43	1.371,01
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Pers. Naturales	7.200,00	7.200,00	0,00	13.438,91	26.261,56
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Sociedades	8.825,89	17.804,49	14808,79	0,00	0,00
Promoción y Publicidad	7.064,96	9.249,38	2347,02	7.968,25	10.787,05
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	538,32	5.950,78	28725,76	16.176,68	23.062,97
Suministros y Materiales	6.649,36	5.163,27	5465,07	10.290,56	12.758,96
Transporte	6.871,97	10.390,52	9619,87	4.141,19	12.964,68
Reserva Cuentas Incobrables	0,00				5.420,79
Gastos de Gestión	982,63	19.266,89	2976,72	4.585,34	6.717,85
Gastos de Viaje	12.105,11	52.812,95	24733,89	23.720,29	32.018,83
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	16.446,96	18.516,28	22526,21	21.494,08	21.810,32
Notarios y Registradores de la prop o mercantil	0,00	0,00	731,57	0,00	0,00
Impuestos, Contribuciones y Otros	639,33	7.546,29	7708,9	5.049,04	9.595,65
Depreciación de Activo Fijo	6.352,03	7.969,42	8918,06	29.261,61	23.522,78
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	259,44	259,44	2962,36	259,50	108,25
Intereses y Comisiones Bancarias	2.092,28	1.897,91	9400,44	0,00	0,00
Intereses Pagados a Terceros	0,00	0,00	5077,22	0,00	0,00
Gasto Provisiones	1.283,79	9.292,80	0,00	0,00	0,00
Iva que se carga al Gasto	10.391,40	10.656,39	14402,83	21533,80	0,00
Otros Gastos Generales	54.972,70	53.107,33		0,00	0,00
Reserva Cuentas Incobrables	0,00	0,00	0,00	4555,52	0,00
Pagos por Otros Servicios	0,00	0,00	0,00	97.873,77	80.701,30
Pagos por Otros Bienes	0,00	0,00	0,00	5.515,50	13.117,10

UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	21.184,24	85.530,50	71.026,25	74.437,61	133.453,92
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	3.595,29	12.829,58	10.653,94	11.165,64	20.018,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	17.588,95	72.700,92	60.372,31	63.271,97	113.435,83
25% IMPUESTO A LA RENTA	5.093,33	18.499,31	19.317,61	22.424,53	30.333,75
UTILIDAD DEL EJERCICIO	12.495,62	54.201,61	41.054,70	40.847,44	83.102,08
10% Reserva Legal	323,44	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	12.172,18	54.201,61	41.054,70	40.847,44	83.102,08

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Análisis Horizontal Del Estado De Resultados

Tabla 3.13 Análisis Horizontal del Balance de Resultados de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Del 1 de Enero 31 de Diciembre
Año 2005 – 2009

	2006-2005		2007-2006		2008-2007		2009-2008	
	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS								
INGRESOS OPERACIONALES	1.882.975,43	168%	-1.259.773,88	-42%	397.276,92	23%	81.633,77	4%
Productos	1.730.308,99	250%	-1.459.349,23	-60%	490.235,81	51%	-154.126,62	-11%
Asistencia Técnica	187.989,46	160%	74.578,04	24%	-46.458,41	-12%	182.089,97	55%
Capacitación	-35.323,02	-11%	124.997,31	45%	-46.500,48	-12%	53.670,42	15%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-17.714,14	-93%	50.305,07	3792%	-35.462,20	-69%	154.760,51	957%
Rendimientos Financieros	289,58	28%	1.149,47	87%	-1.986,91	-80%	-489,26	-100%
Otras Rentas	-18.003,72	-100%	49.155,60	100%	-33.475,29	-68%	155.249,77	990%
COSTO DE VENTAS	1.562.233,56	206%	-1.096.108,66	-47%	164.111,88	13%	-35.999,45	-3%
Productos	1.526.006,77	268%	-1.286.997,53	-61%	184.258,48	23%	-58.454,68	-6%
Asistencia Técnica	0,00	-	142.219,05	100%	13.709,78	10%	26.479,21	17%
Capacitación	36.226,79	19%	48.669,82	22%	-33.856,38	-12%	-4.023,98	-2%
Utilidad Neta en Ventas	303.027,73	79%	-113.360,15	-16%	197.702,84	34%	272.393,73	35%
GASTOS OPERACIONALES								
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	238.681,47	66%	-98.855,90	-16%	194.291,48	39%	213.377,42	31%

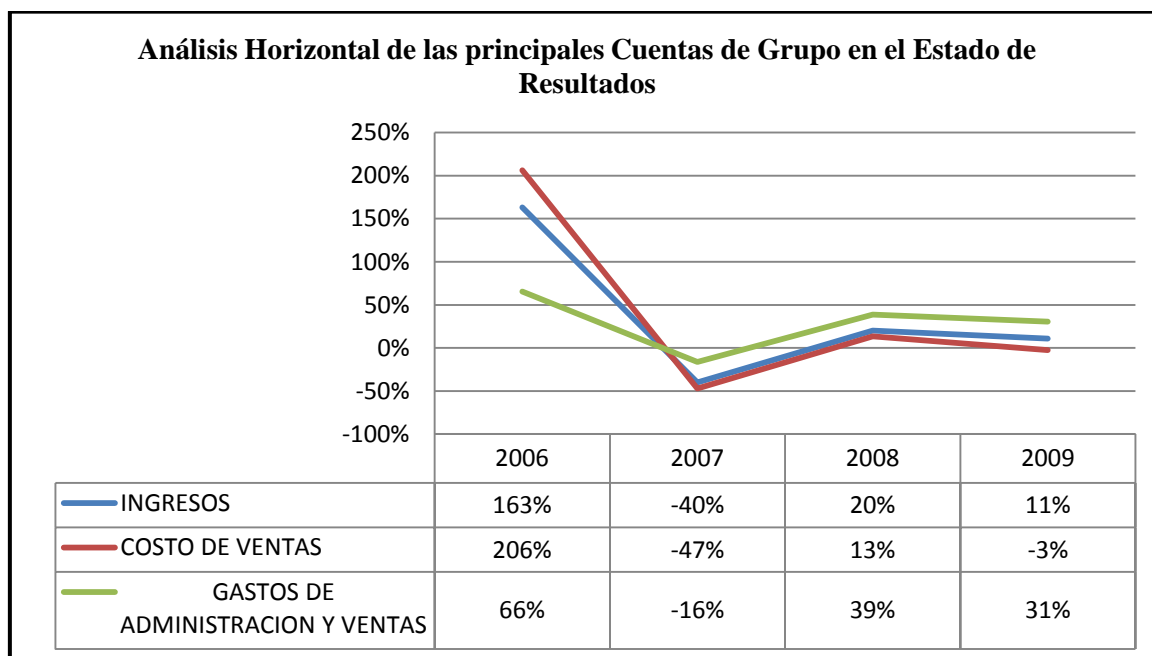
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	7.884,57	52%	21.537,96	94%	6.626,88	15%	309.507,27	605%
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones Intermediación	3.042,83	100%	7.073,44	232%	-10.116,27	-100%	0,00	-
Aportes a la Seguridad Social	725,13	24%	3.631,29	98%	9.710,49	133%	27.915,47	164%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	-1.760,64	-66%	6.023,57	676%	5.928,62	86%	44.274,73	345%
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	135.908,12	68%	-61.685,40	-18%	76.347,27	28%	-181.008,68	-52%
Mantenimiento y Reparaciones	-1.526,51	-95%	1.242,67	1403%	335,16	25%	-295,42	-18%
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Pers. Naturales	0,00	0%	-7.200,00	-100%	13.438,91	100%	12.822,65	95%
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Sociedades	8.978,60	102%	-2.995,70	-17%	-14.808,79	-100%	0,00	-
Promoción y Publicidad	2.184,42	31%	-6.902,36	-75%	5.621,23	240%	2.818,80	35%
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	5.412,46	1005%	22.774,98	383%	-12.549,08	-44%	6.886,29	43%
Suministros y Materiales	-1.486,09	-22%	301,80	6%	4.825,49	88%	2.468,40	24%
Transporte	3.518,55	51%	-770,65	-7%	-5.478,68	-57%	8.823,49	213%
Reserva Cuentas Incobrables	0,00	-	0,00	-	0,00	-	5.420,79	100%
Gastos de Gestión	18.284,26	1861%	-16.290,17	-85%	1.608,62	54%	2.132,51	47%
Gastos de Viaje	40.707,84	336%	-28.079,06	-53%	-1.013,60	-4%	8.298,54	35%
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	2.069,32	13%	4.009,93	22%	-1.032,13	-5%	316,24	1%
Notarios y Registradores de la prop o mercantil	0,00	-	731,57	-	-731,57	-100%	0,00	-
Impuestos, Contribuciones y Otros	6.906,96	1080%	162,61	2%	-2.659,86	-35%	4.546,61	90%
Depreciación de Activo Fijo	1.617,39	25%	948,64	12%	20.343,55	228%	-5.738,83	-20%
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	0,00	0%	2.702,92	1042%	-2.702,86	-91%	-151,25	-58%
Intereses y Comisiones Bancarias	-194,37	-9%	7.502,53	395%	-9.400,44	-100%	0,00	-
Intereses Pagados a Terceros	0,00	-	5.077,22	-	-5.077,22	-100%	0,00	-
Gasto Provisiones	8.009,01	624%	-9.292,80	-100%	0,00	-	0,00	-
Iva que se carga al Gasto	264,99	3%	3.746,44	35%	7.130,97	50%	-21.533,80	-100%
Otros Gastos Generales	-1.865,37	-3%	-53.107,33	-100%	0,00	-	0,00	-

Reserva Cuentas Incobrables	0,00	-	0,00	-	4.555,52	100%	-4.555,52	-100%
Pagos por Otros Servicios	0,00	-	0,00	-	97.873,77	100%	-17.172,47	-18%
Pagos por Otros Bienes	0,00	-	0,00	-	5.515,50	100%	7.601,60	138%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	64.346,26	304%	-14.504,25	-17%	3.411,36	5%	59.016,31	79%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	9.234,29	257%	-2.175,64	-17%	511,70	5%	8.852,45	79%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	55.111,97	313%	-12.328,61	-17%	2.899,66	5%	50.163,86	79%
25% IMPUESTO A LA RENTA	13.405,98	263%	818,30	4%	3.106,92	16%	7.909,22	35%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	41.705,99	334%	-13.146,91	-24%	-207,26	-1%	42.254,64	103%
10% Reserva Legal	-323,44	-100%	0,00	-	0,00	-	0,00	-
UTILIDAD NETA	42.029,43	345%	-13.146,91	-24%	-207,26	-1%	42.254,64	103%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Figura 3.24 Participación de las principales cuentas de Grupo en el Estado de Resultados

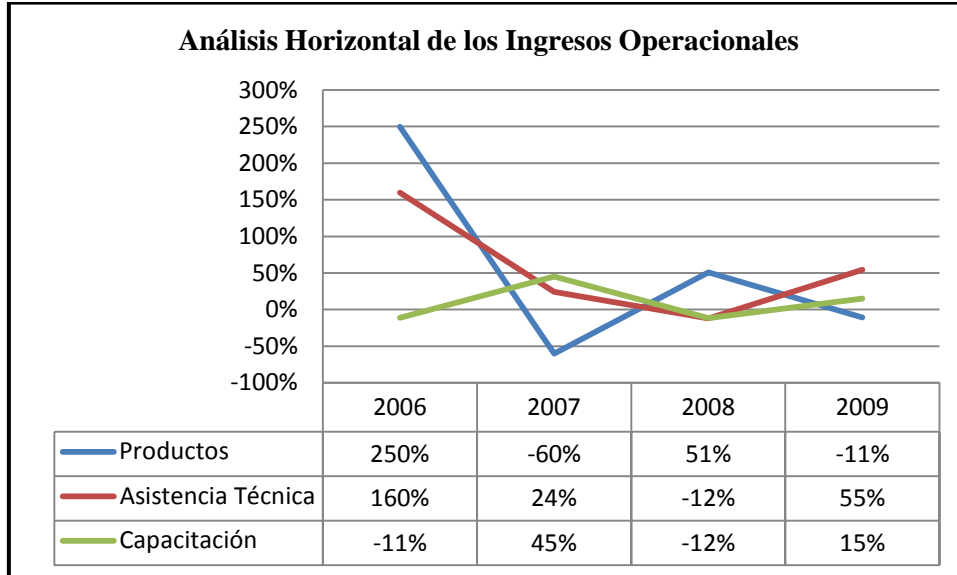


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el Análisis Horizontal del Estado de Resultados podemos observar que los Ingresos presentaron una tendencia creciente con excepción del año 2007 en donde los ingresos disminuyeron en un 40% debido principalmente a la disminución de la venta de la línea Productos, el Costo de Ventas presenta la misma tendencia con excepción del año 2009 en donde presenta una disminución del costo en un 3%. Los Gastos de Administración y Ventas presentan una tendencia variable, para el año 2009 muestra un crecimiento del 31% por el aumento normal de sus actividades pero menor al crecimiento registrado en el año 2008.

Figura 3.25 Análisis Horizontal de los Ingresos Operacionales

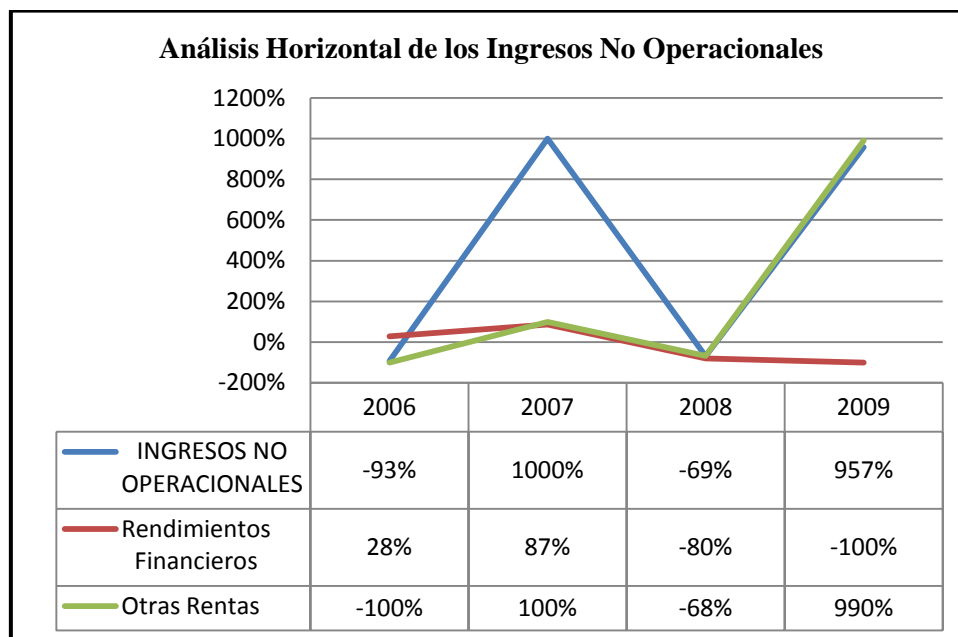


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Los Ingresos Operacionales están conformados por las ventas de las tres líneas de negocio que posee la empresa estas son: Productos, Asistencia Técnica y Capacitación. La cuenta de Productos muestra una tendencia variable, para el año 2008 presenta un incremento del 51% con relación al año anterior y para el año 2009 una disminución en su venta del -11%, en cuanto a la Asistencia Técnica para los años 2006, 2007 y 2009 presenta un crecimiento con relación al año anterior y para el año 2008 presento una disminución en su venta del 12%. La cuenta de Capacitación ha tenido un comportamiento variable presenta una disminución para los años 2006 y 2008 del 11% y 12% respectivamente y para los años 2007 y 2009 con un crecimiento del 45% y del 15%.

Figura 3.26 Análisis Horizontal de los Ingresos No Operacionales

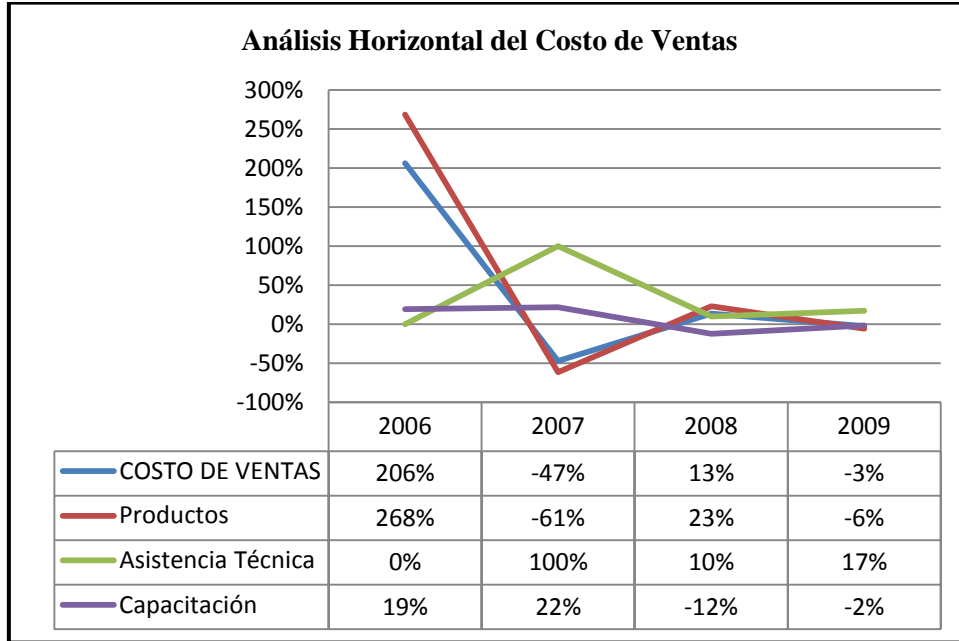


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En cuanto a los Ingresos No Operacionales al año 2006 presentan una disminución del 93% con relación al año 2005 debido a que el valor de las Otras Rentas (comisiones adicionales ganadas en ciertos negocios y la rentabilidad de la inversión en BusinessMind Colombia) disminuyó en su totalidad. Para el año 2007 presenta un crecimiento importante de estos Ingresos por el aumento con más del 50% en los Rendimientos Financieros y más del 100% de las Otras Rentas con relación al año anterior. En el año 2008 estos ingresos disminuyen en un 69% y para el año 2009 presentan un crecimiento significativo por el aumento de la rentabilidad obtenida de las comisiones en algunos negocios y por la inversión realizada en BusinessMind Colombia.

Figura 3.27 Análisis Horizontal del Costo de Ventas



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Con relación al Costo de Ventas en el año 2006 presenta un crecimiento mayor al 100% originado principalmente por la venta de la línea Productos. En el año 2007 existe una disminución del 47% por la baja en la venta de Productos, debido a la creación de una nueva línea (Asistencia Técnica), en el año 2008 existió un crecimiento del 13% con relación al año anterior mostrando una recuperación en las ventas de la línea de producto y una disminución en la cuenta Capacitación del 12%. Para el año 2009 presento una disminución del 3% por una baja en las ventas de Productos y Capacitación.

Tabla 3.14 Análisis Horizontal de las Principales Cuentas del Gasto

AÑOS	2006	2007	2008	2009
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	66%	-16%	39%	31%
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	52%	94%	15%	605%
Aportes a la Seguridad Social	24%	98%	133%	164%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	-66%	676%	86%	345%
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	68%	-18%	28%	-52%
Mantenimiento y Reparaciones	-95%	1403%	25%	-18%
Arrendamiento de Bienes Inmuebles Prop. Pers. Naturales	0%	-100%	100%	95%
Promoción y Publicidad	31%	-75%	240%	35%
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	1005%	383%	-44%	43%
Suministros y Materiales	-22%	6%	88%	24%
Transporte	51%	-7%	-57%	213%
Reserva Cuentas Incobrables	0%	0%	0%	100%
Gastos de Gestión	1861%	-85%	54%	47%
Gastos de Viaje	336%	-53%	-4%	35%
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	13%	22%	-5%	1%
Impuestos, Contribuciones y Otros	1080%	2%	-35%	90%
Depreciación de Activo Fijo	25%	12%	228%	-20%
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	0%	1042%	-91%	-58%
Pagos por Otros Servicios	0%	0%	100%	-18%
Pagos por Otros Bienes	0%	0%	100%	138%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

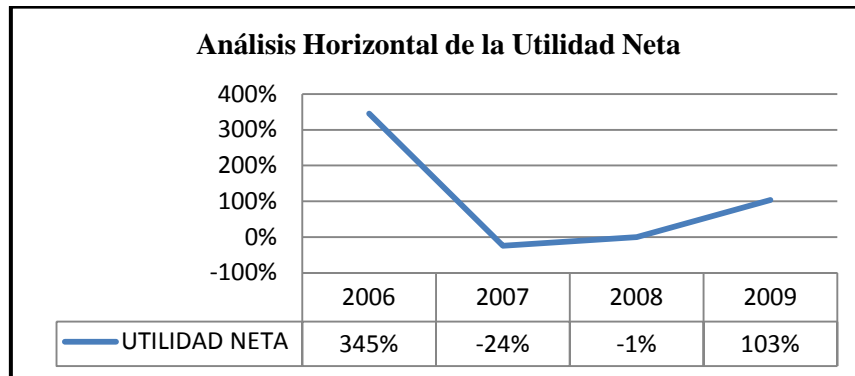
Elaborado por: Gabriela Valverde

Los Gastos de Administración y Ventas presentan en el año 2006 un crecimiento del 66% con relación al año anterior debido al normal aumento de las actividades de la empresa , para el año 2007 los Gastos disminuyeron debido a una optima utilización de los recursos, para el año 2008 y 2009 presentan un crecimiento debido al aumento de ventas y gestión realizada en la Empresa.

Las cuentas de gasto que tuvieron un comportamiento representativo fueron los Sueldos y Salarios que crecieron con más del 600% para el año 2009 así como los Aportes a la Seguridad Social, y los Beneficios Sociales e Indemnizaciones.

La cuenta de Arrendamiento a personas Naturales presenta un crecimiento del 95% con relación al año 2008, que corresponde al alquiler de la oficina en la ciudad de Guayaquil. El Transporte también presenta un crecimiento con más del 200% mientras que en los años 2007 y 2008 presentó una tendencia a la baja. Los Gastos de Gestión presentaron un crecimiento en los últimos años al igual que los Gastos de Viaje.

Figura 3.28 Análisis Horizontal de la Utilidad Neta



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

El comportamiento de la Utilidad Neta para el año 2006 fue muy significativo ya que presentó un crecimiento con más del 300% con relación al año 2005, para el año 2007 disminuyó en un 24% debido a una baja registrada en las ventas, para el año 2008 este valor tuvo una pequeña disminución del 1% y para el año 2009 presenta una recuperación con más del 100% mejorando notablemente las Utilidades de la Empresa.

Análisis Vertical Del Estado De Resultados

Tabla 3.15 Análisis Vertical del Balance de Resultados de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre
Año 2005 – 2009

	2.005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
INGRESOS OPERACIONALES	98,33%	99,96%	97,13%	99,25%	92,87%
Productos	60,67%	80,58%	53,61%	67,33%	54,25%
Asistencia Técnica	10,31%	10,17%	21,16%	15,46%	21,54%
Capacitación	27,35%	9,21%	22,36%	16,46%	17,08%
INGRESOS NO OPERACIONALES	1,67%	0,04%	2,87%	0,75%	7,13%
Rendimientos Financieros	0,09%	0,04%	0,14%	0,02%	0,00%
Otras Rentas	1,58%	0,00%	2,73%	0,73%	7,13%
COSTO DE VENTAS	66,31%	77,13%	68,05%	64,25%	56,41%
Productos	49,80%	69,66%	44,93%	45,94%	38,96%
Asistencia Técnica	0,00%	0,00%	7,91%	7,22%	7,61%
Capacitación	16,51%	7,47%	15,21%	11,09%	9,83%
Utilidad Neta en Ventas	33,69%	22,87%	31,95%	35,75%	43,59%
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	31,83%	20,02%	28,00%	32,30%	38,02%
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	1,33%	0,77%	2,48%	2,37%	15,05%
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones Intermediación	-	0,10%	0,56%		
Aportes a la Seguridad Social	0,26%	0,12%	0,41%	0,79%	1,88%
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	0,23%	0,03%	0,38%	0,59%	2,38%

Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	17,38%	11,12%	15,17%	16,16%	7,01%
Mantenimiento y Reparaciones	0,14%	0,00%	0,07%	0,08%	0,06%
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Pers. Naturales	0,63%	0,24%	-	0,62%	1,10%
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Sociedades	0,77%	0,59%	0,82%	-	-
Promoción y Publicidad	0,62%	0,31%	0,13%	0,37%	0,45%
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	0,05%	0,20%	1,60%	0,75%	0,96%
Suministros y Materiales	0,58%	0,17%	0,30%	0,48%	0,53%
Transporte	0,60%	0,35%	0,54%	0,19%	0,54%
Reserva Cuentas Incobrables	0,00%	-			0,23%
Gastos de Gestión	0,09%	0,64%	0,17%	0,21%	0,28%
Gastos de Viaje	1,06%	1,76%	1,38%	1,10%	1,34%
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	1,44%	0,62%	1,25%	1,00%	0,91%
Notarios y Registradores de la prop o mercantil	0,00%	0,00%	0,04%	-	-
Impuestos, Contribuciones y Otros	0,06%	0,25%	0,43%	0,23%	0,40%
Depreciación de Activo Fijo	0,56%	0,27%	0,50%	1,35%	0,98%
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	0,02%	0,01%	0,16%	0,01%	0,0045%
Intereses y Comisiones Bancarias	0,18%	0,06%	0,52%	-	-
Intereses Pagados a Terceros	0,00%	0,00%	0,28%	-	-
Gasto Provisiones	0,11%	0,31%	-	-	-
Iva que se carga al Gasto	0,91%	0,35%	0,80%	1,00%	-
Otros Gastos Generales	4,81%	1,77%	-	-	-
Reserva Cuentas Incobrables	-	-	-	0,21%	-
Pagos por Otros Servicios	-	-	-	4,53%	3,37%
Pagos por Otros Bienes	-	-	-	0,26%	0,55%

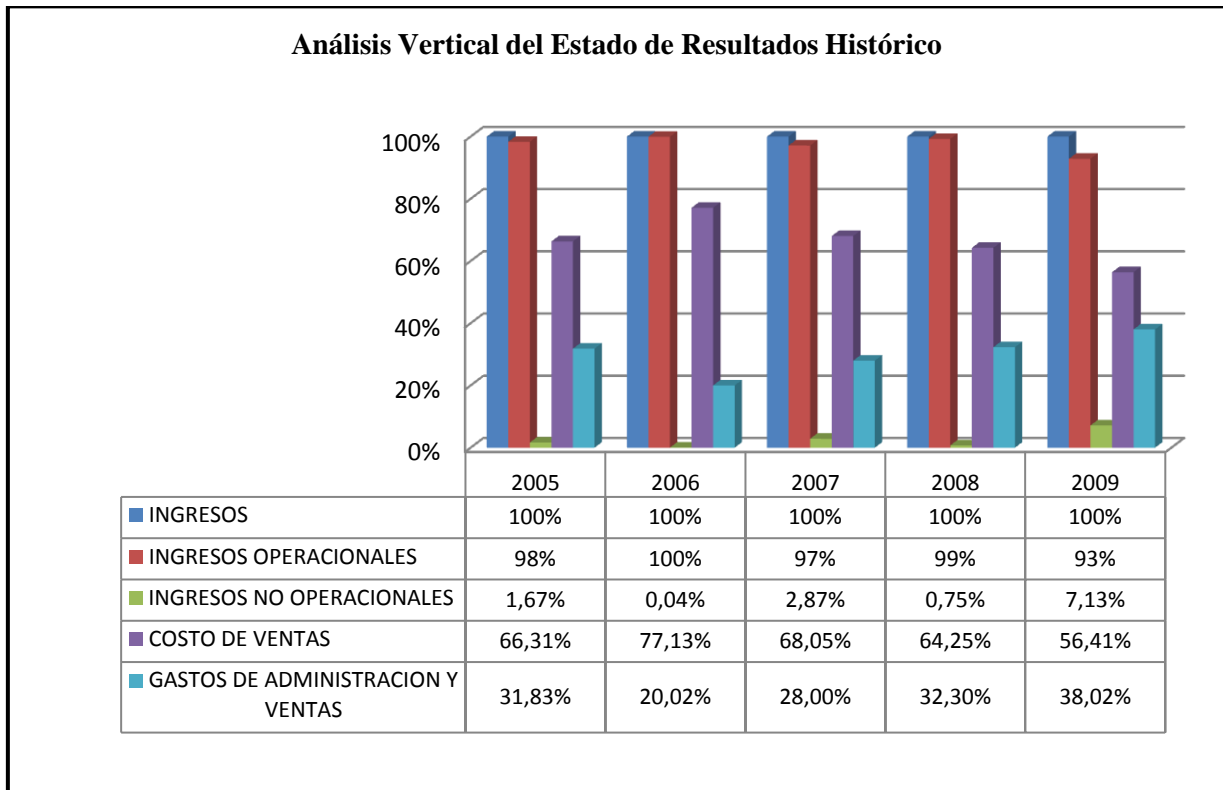
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	1,86%	2,84%	3,95%	3,45%	5,57%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0,31%	0,43%	0,59%	0,52%	0,84%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1,54%	2,42%	3,36%	2,93%	4,73%
25% IMPUESTO A LA RENTA	0,45%	0,62%	1,07%	1,04%	1,27%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,09%	1,80%	2,28%	1,89%	3,47%
10% Reserva Legal	0,03%				
UTILIDAD NETA	1,07%	1,80%	2,28%	1,89%	3,47%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el Estado de Resultados hemos tomado como 100% al total de los Ingresos para realizar el análisis de participación de cada una de las cuentas.

Figura 3.29 Análisis Vertical del Estado de Resultados Histórico

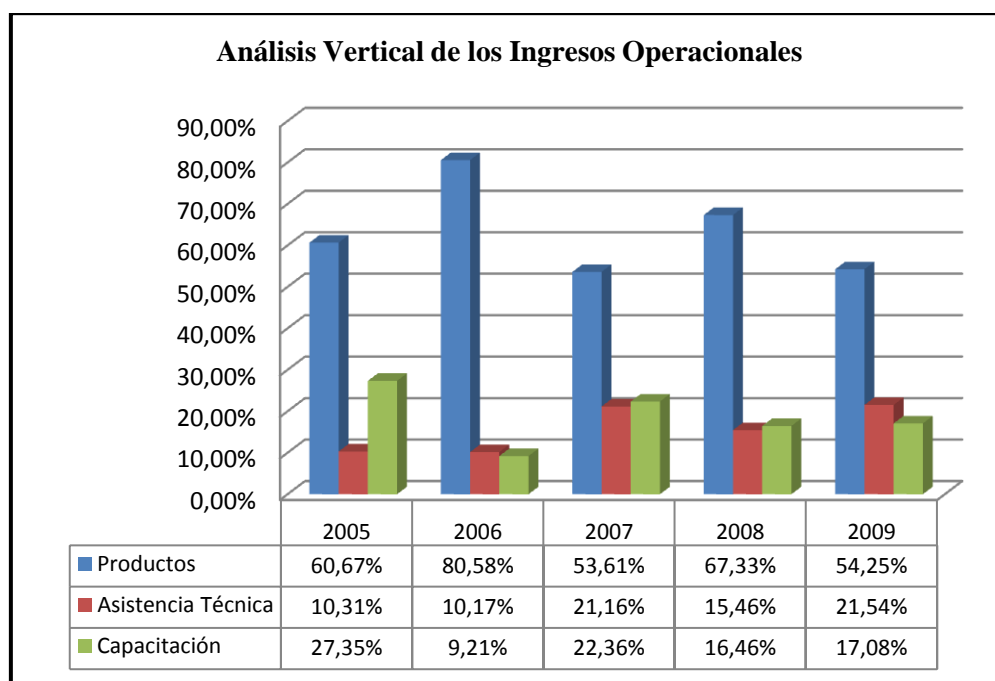


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Los Ingresos Operacionales con relación al total de Ingresos desde el año 2005 hasta el año 2009 muestran una participación alta mayor al 90%, el Costo de Ventas presenta una participación del 56% en el año 2009 con relación al total de Ingresos y porcentajes superiores en los años anteriores, los Gastos de Administración corresponden al 38% en el año 2009 porcentaje que fue superior en comparación con los años históricos.

Figura 3.30 Análisis Vertical de los Ingresos Operacionales



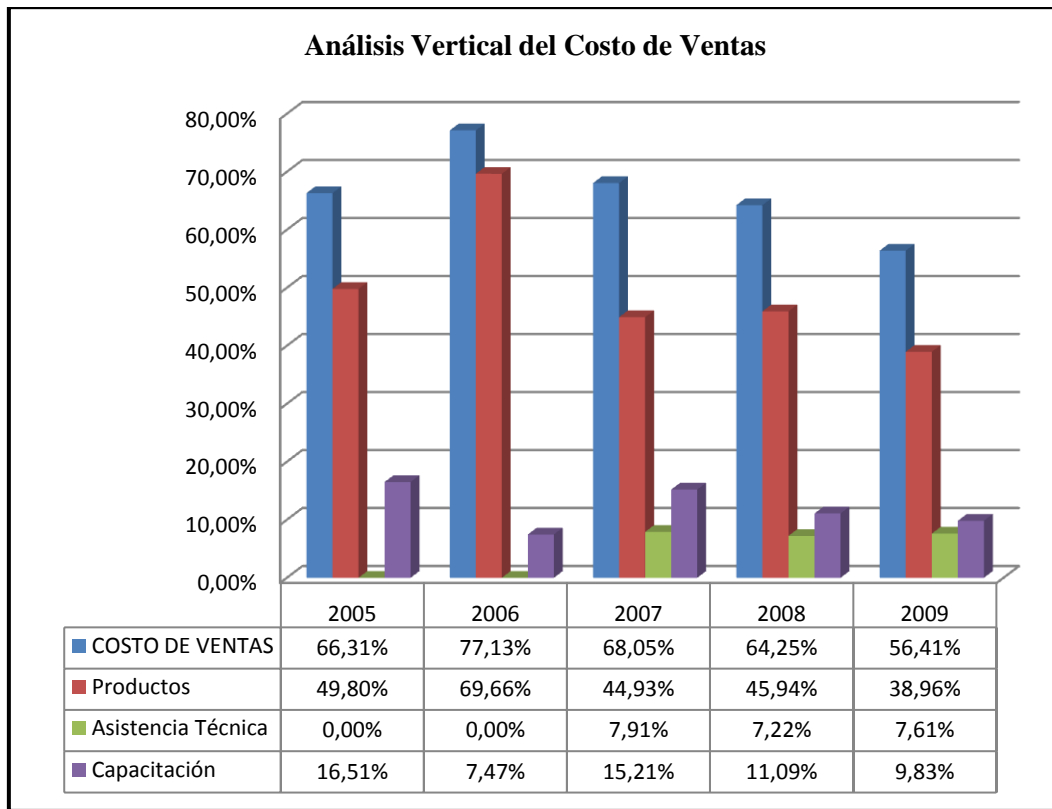
Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Dentro de los Ingresos Operacionales al año 2009 la cuenta que tiene mayor participación es la Venta de la línea Productos con 54.25% seguida de la Asistencia Técnica con 21.54% y Capacitación con 17.08%.

Para los años anteriores la cuenta de Productos presenta igual comportamiento con la mayor participación en relación a las otras líneas, la tendencia de las otras dos cuentas se muestran variable denotando una mejor participación en la línea de Capacitación con relación a la línea de Asistencia Técnica.

Figura 3.31 Análisis Vertical del Costo de Ventas

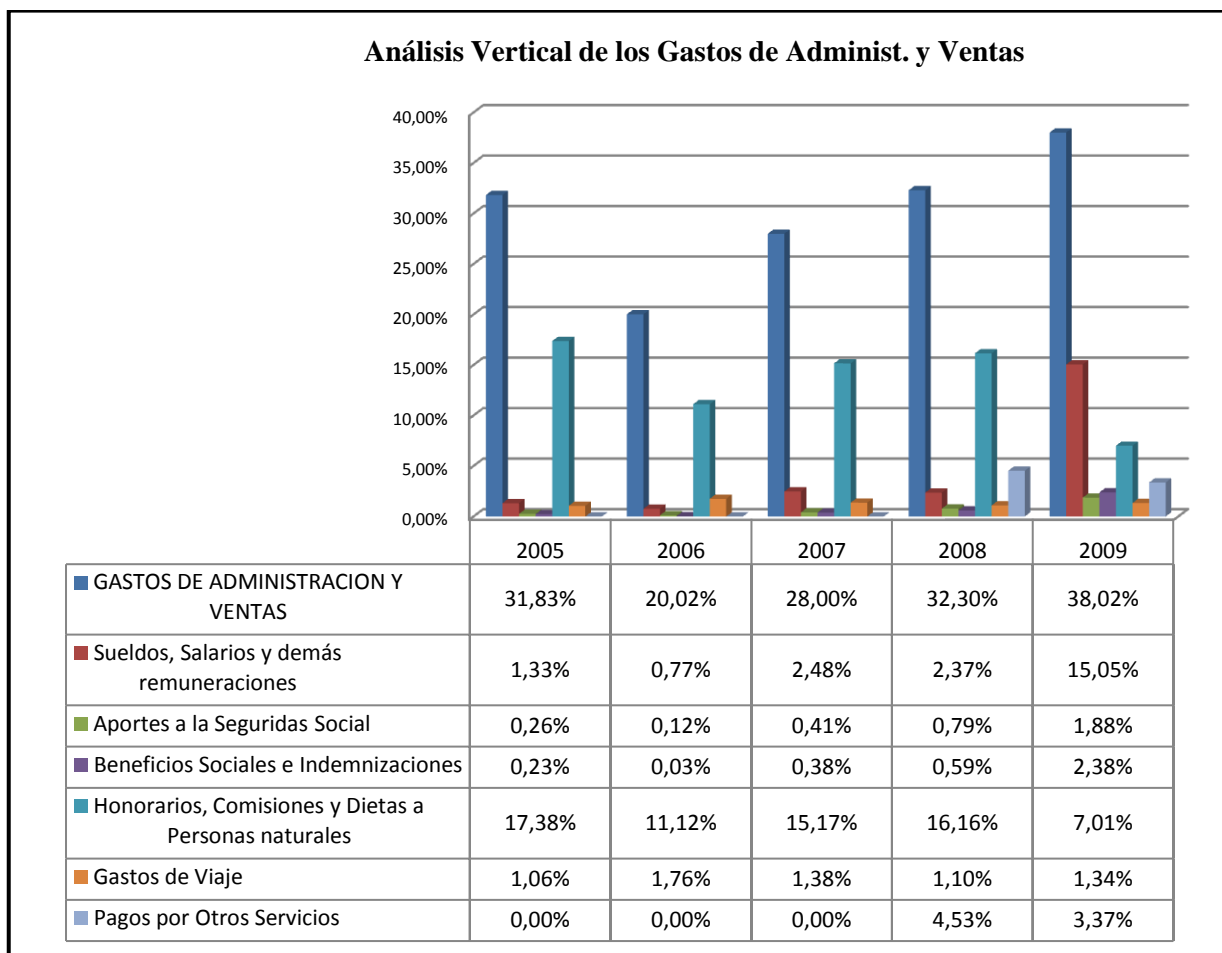


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

El Costo de Ventas en el año 2009 representa el 56.41% del Total de los Ingresos, en el histórico desde el año 2005 al año 2008 la participación es mayor, la cuenta de costos que presento mayor participación en cada uno de los años es la de Productos seguida de la cuenta de Capacitación y por último la Asistencia Técnica.

Figura 3.32 Análisis Vertical de los Gastos de Administración y Ventas

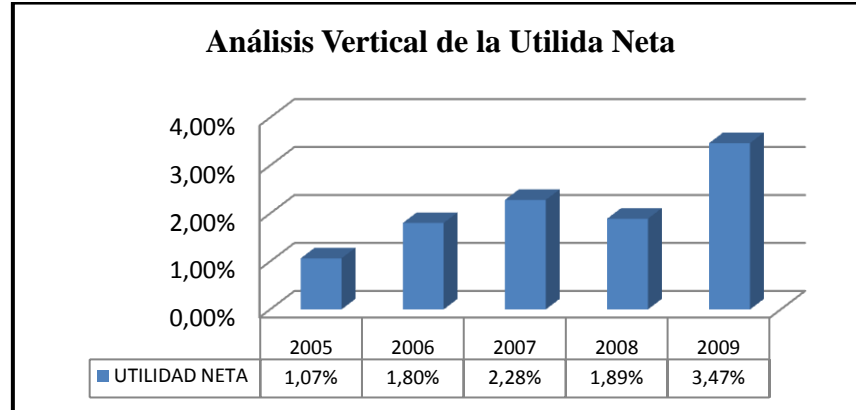


Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Con relación a los Gastos Operacionales de Administración y Ventas en el año 2009 tuvieron una participación del 38.02% con relación al Total de Ingresos, las cuentas que presentaron mayor participación son: Sueldos y Salarios con el 15.05%, los Honorarios y Comisiones con el 7.01% , el Aporte a la Seguridad Social con el 1.88%, los Gastos de Viaje con el 1.34% y los pagos por Otros servicios con el 3.37%.

Figura 3.33 Análisis Vertical de la Utilidad Neta



Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el análisis del Utilidad Neta podemos observar que en el año 2009 su participación es del 3.47% con relación al Total de los Ingresos este ha sido el valor más alto registrado desde el año 2005, seguido del 2.28% que se alcanzó en el año 2007 y del 1.89% registrado en el año 2008 con relación al Total de Ingresos de cada período.

3.2.5.1.3. Análisis de los Indicadores Financieros

Las Razones Financieras nos permiten evaluar la situación y desempeño financiero de la empresa, el análisis e interpretación de estas razones también permite supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de sus activos. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General de la empresa”⁴¹.

⁴¹ GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimo primera Edición, p 48

Tabla 3.16 Razones Financieras de la Empresa BUSINESSMID S.A.
Años 2005 - 2009

N ^o	INDICADOR	FORMULA	2005	2006	2007	2008	2009
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
1	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,62	1,10	1,65	1,29	1,34
2	Razón Acida	$\frac{\text{Activo.Cte} - \text{Inventarios} - \text{Gto Pag. Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,57	1,10	1,62	1,21	1,33
3	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	104.395,52	120.677,77	262.599,25	207.331,01	225.323,02
RAZONES DE ACTIVIDAD							
4	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Ctas Cobrar año anterior} + \text{Ctas por Cobrar año último}}$	7,5108	6,1314	2,9390	5,5962	4,5473
5	Plazo Medio de Cobros	$\frac{360}{\text{Rotación Ctas por Cobrar}}$	48	59	122	64	79
6	Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Ctas por Pagar año anterior} + \text{Ctas por Pagar año último}}$	9,47	4,76	2,20	4,67	3,16
7	Plazo Medio de Pagos	$\frac{360}{\text{Rotación Ctas por Pagar}}$	38	76	164	77	114
8	Rotación de Activos	$\frac{\text{Ingreso por Ventas}}{\text{Activo Total}}$	3,73	2,17	1,92	1,84	1,90
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO							
9	Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,95	0,95	0,88	0,74	0,68
10	Razón de Pasivo L.P. a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	8,48	1,75	1,93	0,42	0,38
11	Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Intereses}}$	5,82	28,56	2,84		

RAZONES DE RENTABILIDAD							
12	Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	1,08%	1,80%	2,35%	1,91%	3,73%
13	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	4,05%	3,92%	4,51%	3,50%	7,11%
14	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	86,57%	79,40%	37,56%	13,23%	22,37%
15	Sistema Dupont	_____	0,8657	0,7940	0,3756	0,1323	0,2237

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Razones De Liquidez

Estos Indicadores permite medir la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo entre ellas tenemos:

Razón Corriente

La Razón Corriente nos permite medir la capacidad de la Empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas o a corto plazo. “La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que se pueden pagar sus cuentas.”⁴²

“Se dice que una razón corriente ideal puede ser de 1.5 a 2.5 veces; o sea que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1.50 o 2.50 dólares como respaldo.”⁴³

Tabla 3.17 Análisis de la Razón Corriente (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Activo Corriente	271.968,92	1.315.594,75	664.620,86	934.485,20	881.279,27
(B) Pasivo Corriente	167.573,40	1.194.916,99	402.021,61	727.154,19	655.956,25
(A)/(B)	1,62	1,10	1,65	1,29	1,34

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En la Empresa BusinessMind la Razón Corriente para el año 2009 es de 1.34 esto quiere decir que por cada dólar que adeuda la empresa dispone de 1.34 dólares para cubrirlo, en los años anteriores también muestra un índice positivo mayor a 1 por lo cual permite cubrir las deudas que posee la empresa cabe mencionar que para ser un índice ideal debe ser mayor al 1.5 que solo se alcanzo en los años 2005 y 2007.

⁴² GITMAN Lawrence, Principios de Administración Financiera, Decimo primera Edición, p 52

⁴³ LARA Juan, Curso Práctico de Finanzas, Segunda Edición, p 63

Razón Acida

Este indicador permite “medir la capacidad inmediata que tienen los Activos Corrientes más líquidos para cubrir los Pasivos Corrientes. La razón ácida es una medida más exigente sobre la liquidez del negocio.

Una razón ideal puede ser de 1 a 1.5 o sea que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1 a 1.5 dólares de activos fácilmente convertibles en efectivo.”⁴⁴.

Tabla 3.18 Análisis de la Razón Acida (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Activo Corriente	271.968,92	1.315.594,75	664.620,86	934.485,20	881.279,27
(C) Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(D) Gastos Pagados por Anticipado	9.359,39	568,13	12.614,66	57.772,29	7.782,27
(B) Pasivo Corriente	167.573,40	1.194.916,99	402.021,61	727.154,19	655.956,25
((A)-(C)-(D))/(B)	1,57	1,10	1,62	1,21	1,33

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

La Empresa BusinessMind en todos los años presenta la capacidad que posee para cumplir con sus obligaciones ya que todos sus indicadores son mayores a 1. En el año 2009 este indicador es de 1.33 mayor al del año 2008 y quiere decir que por cada dólar que adeuda la empresa dispone de 1.33 dólares de sus activos más líquidos para cubrirlos. El menor indicador se registro en el año 2006 con 1.10 dólares.

⁴⁴ LARA Juan, Curso Práctico de Finanzas, Segunda Edición, p 63

Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Tabla 3.19 Análisis del Capital de Trabajo (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(A) Activo Corriente	271.968,92	1.315.594,75	664.620,86	934.485,20	881.279,27
(B) Pasivo Corriente	167.573,40	1.194.916,99	402.021,61	727.154,19	655.956,25
(A) - (B)	104.395,52	120.677,77	262.599,25	207.331,01	225.323,02

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

El Capital de Trabajo presentado en período histórico de la Empresa BusinessMind muestra que dispuso de recursos para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes así como enfrentar sus pasivos corrientes. En cada año presenta un crecimiento con relación al año anterior con excepción del año 2008 que presentó una disminución con relación al año 2007.

Razones De Actividad

“Las Razones de Actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del Activo Corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan. Las cuentas del Activo Corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo.”⁴⁵

⁴⁵ LARA Juan, Curso Práctico de Finanzas, Segunda Edición, p 67

Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón nos permite medir la rapidez con la que se convierte en efectivo las Cuentas por Cobrar dentro de un período.

Tabla 3.20 Análisis de la Rotación de Cuentas por Cobrar (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(E) Ventas Anuales a Crédito	1.122.901,32	3.005.876,75	1.746.102,87	2.143.379,79	2.225.013,56
(F) Ctas por Cobrar Año Anterior	0,00	149.504,68	830.977,14	357.247,86	408.763,95
(G) Ctas por Cobrar Año Último	149.504,68	830.977,14	357.247,86	408.763,95	569.845,58
(E)/(((F) + (G))/2)	7,51	6,13	2,94	5,60	4,55

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el año 2009 la Rotación de las Cuentas por Cobrar es de 4.54 veces este índice se ve afectado principalmente por los clientes de gobierno a quienes la Empresa debe ajustarse a sus políticas de pago y tiempos que se demoren los procesos después de entregada la factura hasta la cancelación, con relación a los anteriores años se puede observar que se tuvo una mejor rotación y conversión en efectivo de sus Cuentas por Cobrar, con excepción del año 2007.

Plazo medio de cobro

Tabla 3.21 Análisis del Plazo medio de cobro (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
360	360	360	360	360	360
(H) Rotación de Cuentas por Cobrar	7,51	6,13	2,94	5,60	4,55
360 / (H)	47,93	58,71	122,49	64,33	79,17

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Nos permite medir el número de días que en promedio se tardan los clientes de la Empresa para cancelar sus obligaciones, en el año 2009 se puede observar que los clientes se demoran en pagar sus deudas 79 días es decir aproximadamente dos meses debido a las razones expuestas anteriormente. En los años anteriores presentó una mejor tendencia que fue de disminución de este plazo con excepción del año 2007 en la que se demoraban más de cuatro meses.

Rotación de Cuentas por Pagar

Tabla 3.22 Análisis de la Rotación de Cuentas por Pagar (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(I) Compras Anuales a Crédito	757.278,54	2.319.512,10	1.223.403,44	1.387.515,32	1.351.515,87
(J) Ctas por Pagar Año Anterior	0,00	79.930,78	895.095,36	218.920,91	375.889,74
(K) Ctas por Pagar Año Último	79.930,78	895.095,36	218.920,91	375.889,74	480.408,61
$(I)/((J) + (K))/2$	9,47	4,76	2,20	4,67	3,16

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Esta razón nos permite medir el número de veces que las Cuentas por Pagar se han convertido en efectivo dentro de un año midiendo la capacidad de pago de la empresa. En el año 2009 la Rotación de las Cuentas por Pagar ha sido de 3 veces al año lo que muestra que se mantiene buenos acuerdos de pagos con los proveedores. Con relación a los años anteriores en el 2005 y 2008 la rotación de estas cuentas ha sido mayor y la menor rotación ha sido registrada en el año 2007.

Plazo Medio de Pagos

Tabla 3.23 Análisis del Plazo Medio de Pagos (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
360	360	360	360	360	360
(L) Rotación de Cuentas por Pagar	9,47	4,76	2,20	4,67	3,16
360 / (H)	38,00	75,66	163,91	77,16	114,05

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el año 2009 se puede observar que la empresa tarda 114 días (4 meses) en cancelar sus cuentas con sus proveedores, valor que está afectado por Proveedores Extranjeros, tendencia que se puede observar también en años anteriores.

Rotación de Activos

Tabla 3.24 Análisis de la Rotación de Activos (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(M) Ingreso por Ventas	1.122.901,32	3.005.876,75	1.746.102,87	2.143.379,79	2.225.013,56
(N) Activo Total	300.845,02	1.382.390,21	910.247,75	1.165.730,14	1.169.521,08
(M) / (N)	3,73	2,17	1,92	1,84	1,90

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Esta razón nos permite medir la eficiencia con la cual se han empleado los activos de la Empresa para la generación de ventas; En el año 2009 esta razón es de 1.90 lo quiere decir que \$1.90 dólares de ventas se han generado por cada unidad monetaria de activos disponibles. Con relación a los años anteriores en el 2007 y 2008 no existe una variación significativa pero en el año 2005 y 2006 se registro una mayor eficiencia de los activos para generar las ventas.

Razón De Endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo.

Razón de Endeudamiento Total

Tabla 3.25 Análisis de la Razón de Endeudamiento Total (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(O) Pasivo Total	286.783,78	1.314.127,37	800.930,19	856.892,49	798.005,09
(N) Activo Total	300.845,02	1.382.390,21	910.247,75	1.165.730,14	1.169.521,08
(O) / (N)	0,95	0,95	0,88	0,74	0,68

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Esta razón nos permite medir la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa. En el año 2009 se observa un 68% de endeudamiento total es decir que los acreedores tienen derecho sobre los activos de la empresa en un 68% este valor en términos financieros es considerado como manejable, con relación los años anteriores se presenta un mayor porcentaje de endeudamiento y de mayor compromiso con los acreedores.

Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio

Tabla 3.26 Análisis del Pasivo Largo Plazo a Patrimonio (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(P) Pasivo Largo Plazo	119.210,38	119.210,38	211.225,63	129.738,30	142.048,84
(Q) Patrimonio	14.061,24	68.262,85	109.317,56	308.837,64	371.515,99
(P) / (Q)	8,48	1,75	1,93	0,42	0,38

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Esta razón nos muestra la relación de los Pasivos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa. Una relación de 0.5 a 1 es considerada aceptable.

En los años 2009 y 2008 muestra que la empresa ha estado trabajando más con recursos propios, lo que no se puede decir de los años 2005, 2006, 2007 en donde muestra que la empresa estuvo trabajando casi exclusivamente con recursos de terceros, denotando una reducida participación de los propietarios en el financiación del negocio.

Cobertura de Intereses

Tabla 3.27 Análisis de la Cobertura de Interese (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(R) Utilidad Neta	12.172,18	54.201,61	41.054,70	40.847,44	83.102,08
(S) Intereses	2.092,28	1.897,91	14.477,66	0,00	0,00
(P) / (Q)	5,82	28,56	2,84		

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Este índice nos muestra el grado en que la Utilidad del Ejercicio cubre los Intereses de la Empresa. Hasta el año 2007 que se presenta este índice muestra que de la utilidad puede cubrir dos veces el pago de intereses, el mayor valor se registra en el año 2006 en donde con la utilidad se puede cubrir hasta 28 veces el pago de intereses.

Razones De Rentabilidad

Rentabilidad sobre Ventas

Tabla 3.28 Análisis de la Rentabilidad sobre Ventas (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(R) Utilidad Neta	12.172,18	54.201,61	41.054,70	40.847,44	83.102,08
(T) Ventas Netas	1.122.901,32	3.005.876,75	1.746.102,87	2.143.379,79	2.225.013,56
(R / T)*100	1,08%	1,80%	2,35%	1,91%	3,73%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Esta razón nos permite medir la Utilidad sobre las ventas obtenidas por la empresa. En el año 2009 la rentabilidad presenta un importante aumento de 3.73% sobre las ventas mayor a las registradas en los años anteriores lo que muestra que la utilidad sobre las ventas va en aumento y mejorando las ganancias de la Compañía.

Con relación al año 2008 presenta un decrecimiento de la Rentabilidad con relación al año anterior a pesar de que sus ventas fueron mayores es debido a que empresa aumento sus Gastos de Administración y Ventas por Sueldos y Salarios y Honorarios.

Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Tabla 3.29 Análisis de la Rentabilidad sobre Activos (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(R) Utilidad Neta	12.172,18	54.201,61	41.054,70	40.847,44	83.102,08
(N) Activo Total	300845,0204	1382390,21	910247,75	1165730,14	1169521,08
(R / N)*100	4,05%	3,92%	4,51%	3,50%	7,11%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

Nos indica el porcentaje de Utilidad Neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio. En el año 2009 muestra que la Rentabilidad sobre los Activos ha sido de 7.11% es decir que por cada cien dólares invertidos en los Activos se ha obtenido 7 dólares de utilidad, este valor es el más alto registrado en los años analizados y en el que se ha obtenido mayor rentabilidad. En los años anteriores se registra un porcentaje de Utilidad más baja es decir un menor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE es un indicador amplio del desempeño de la empresa, porque indica qué tan bien los administradores están utilizando los fondos invertidos por los accionistas para generar un rendimiento.

Se utiliza frecuentemente para planificar, presupuestar y establecer metas, para evaluar propuestas de inversión y para evaluar el rendimiento de los directivos, unidades de negocio, etc.

Tabla 3.30 Análisis de la Rentabilidad sobre Patrimonio (Periodo 2005 – 2009)

Fórmula	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
(R) Utilidad Neta	12.172,18	54.201,61	41.054,70	40.847,44	83.102,08
(Q) Patrimonio	14.061,24	68.262,85	109.317,56	308.837,64	371.515,99
(R / N)*100	86,57%	79,40%	37,56%	13,23%	22,37%

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el año 2009 la Rentabilidad sobre el Patrimonio es del 22.37% es decir que por cada 100 dólares del Patrimonio se está obteniendo 22.37% de utilidad, los socios han alcanzado resultados positivos por la inversión de sus recursos en la compañía. Con relación a los años anteriores también presentan una participación positiva tomando en cuenta que sus porcentajes de rentabilidad varían principalmente por la cuenta de Patrimonio.

Sistema Dupont

El sistema DUPONT permite analizar el desempeño económico y operativo de la empresa integrando los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Tabla 3.31 Análisis del Sistema Dupont (Periodo 2005 – 2009)

SISTEMA DUPONT				
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}} \times$	$\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}} \times$	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
AÑOS	ROE	MARGEN	ROTACIÓN	APALANCAMIENTO
2005	86,57%	12.172,18	1.122.901,32	300.845,02
		1.122.901,32	300.845,02	14.061,24
		0,01	3,73	21,40
2006	79,40%	54.201,61	3.005.876,75	1.382.390,21
		3.005.876,75	1.382.390,21	68.262,85
		0,02	2,17	20,25
2007	37,56%	41.054,70	1.746.102,87	910.247,75
		1.746.102,87	910.247,75	109.317,56
		0,02	1,92	8,33
2008	13,23%	40.847,44	2.143.379,79	1.165.730,14
		2.143.379,79	1.165.730,14	308.837,64
		0,02	1,84	3,77
2009	22,37%	83.102,08	2.225.013,56	1.169.521,08
		2.225.013,56	1.169.521,08	371.515,99
		0,04	1,90	3,15

Fuente: Empresa BusinessMind S.A.

Elaborado por: Gabriela Valverde

En el análisis Dupont de la Empresa BusinessMind podemos observar que su desempeño económico al año 2009 o ROE fue del 22.37% mayor al registrado en el año 2008 donde el rendimiento más importante fue debido al apalancamiento financiero que representa la proporción de la empresa que está financiada con deuda, tal como se puede ver en el cálculo independiente del tercer factor de la formula DUPONT. En los años 2005 al 2007 este indicador fue mayor debido a que el multiplicador de capital presentó un valor significativo superior a 20.00

CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO

4.1. Formulación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico propuesto para la Empresa BusinessMind será una herramienta que permitirá desarrollar un marco de referencia para orientar las actividades empresariales a largo plazo, su actuación y la de sus colaboradores, estableciendo en un lenguaje en común la razón de ser la Empresa y hacia donde pretende llegar.

El Plan Estratégico permitirá también establecer los objetivos estratégicos y las políticas empresariales, determinando los fines que deberán ser alcanzados, dirigiendo sus acciones y encaminando cada una de sus actividades en consecución de la meta principal.

4.1.1. Definición de Misión y Visión.

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa u organización.

La Empresa BUSINESSMIND S.A. está identificada con la misión:

“Atender las necesidades de tecnología de información de las empresas, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad, que aporten a la generación de valor y a un crecimiento con confianza.”⁴⁶

⁴⁶ Información obtenida de la página web de la organización: www.bmind.ec

La misión que presenta la Empresa BusinessMind cumple con los parámetros principales que requiere una definición clara, objetiva y de fácil comprensión, ya que señala claramente:

- **Concepto de la organización y lo que pretende cumplir**
“Atender las necesidades de la tecnología de la información”
- **Lo que pretende hacer**
“Generación de valor y un crecimiento en confianza”
- **Para quien**
“Sus clientes”
- **Como lo va hacer**
“Proporcionando servicios y productos de calidad”

La misión de la empresa proporciona una guía consistente, inspiración y motivación para sus empleados, permite tener claro cuál es su fin y razón de ser así como también proporciona una guía importante para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Por lo que se considera mantener la misión de la Empresa BUSINESSMIND S.A. en la propuesta de este trabajo.

Visión

La *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, es una imagen de la realidad futura que tiene no solo la empresa sino sus colaboradores, clientes, personas particulares en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias.

La Empresa BUSINESSMIND S.A. está identificada con la Visión:

“Convertirnos en socio estratégico de nuestros clientes para mejorar su competitividad a través de la óptima aplicación de tecnologías de punta.”

La empresa necesita una visión que sea fuente de inspiración para el negocio, debe representar la esencia que guía la iniciativa, para extraer fuerzas en los momentos difíciles y ayudar a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos quienes están comprometidos en el negocio

A la visión que tiene la empresa BusinessMind le hace falta enfocarse en la participación que desea tener en el mercado, como lo logrará, lo que pretende convertirse para sus clientes y determinar claramente el tiempo límite en que será alcanzado.

La visión propuesta sería:

Ser una empresa líder en el mercado de Soluciones Tecnológicas de Información que se desarrolle de forma sólida, flexible y rentable, para convertirnos en socio estratégico de nuestros clientes y expandir nuestros servicios en el mercado nacional e internacional en un plazo no mayor de cinco años.

De esta manera la visión se convierte en alentadora y positiva para la Empresa, consistente con la misión, integra a todos sus colaboradores, refleja las expectativas para con sus clientes y la dimensión del tiempo que alcanza esta visualización.

La flexibilidad de la visión permite que la Empresa pueda estar dispuesta a enfrentar los retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámicas del cambio.

4.1.2. Definición de Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son declaraciones que describen el alcance, los ideales y sueños que tiene la empresa, es decir son situaciones deseadas que se pretende alcanzar, en el futuro.

La Empresa BusinessMind no cuenta con Objetivos Estratégicos establecidos, solamente varias ideas a futuro propuestas por la alta dirección. Realizando una recopilación de todos estos pensamientos, sueños e ideas que pretende alcanzar la empresa se establece de manera formal los siguientes Objetivos Estratégicos.

Objetivo General

- Incrementar la participación de BusinessMind al 2% del mercado total en ventas de Software a nivel nacional y mantener un crecimiento sostenido acorde al desarrollo de la Industria de Tecnología de Información.

Objetivos Específicos

- Elevar el nivel de rentabilidad de la Empresa BusinessMind por lo menos al doble de las Utilidades registradas en el año 2010, en un plazo de cinco años
- Incorporar nuevas líneas de negocio, ya sean internas o mediante alianzas estratégicas, que le permitan ofrecer una solución tecnológica completa a sus clientes y ampliarse a mercados internacionales.

- Establecer indicadores que permitan medir y monitorear de manera permanente el crecimiento, actividades, rentabilidad, liquides y endeudamiento para asegurar el éxito continuo de la empresa y a la vez que le permita cumplir con su responsabilidad social.

4.1.3. Definición de Políticas Empresariales

Política de Servicios

BUSINESSMIND es una empresa que presta servicios de excelencia, asegurando así, la tranquilidad del cliente y más aun cuando sus precios son competitivos en el mercado tecnológico, con lo cual la compañía construye relaciones de lealtad a largo plazo que le permite retener a sus clientes.

Para alcanzar su objetivo, de brindar un servicio de excelencia, se establece las siguientes políticas:

- Contar con un equipo de profesionales en informática altamente capacitados que sean reconocidos a nivel nacional e internacional por su alta calidad.
- Brindar un servicio de excelencia sustentado en el conocimiento, entendimiento y análisis cuidadoso de los problemas y las necesidades tecnológicas de los clientes y sus expectativas
- Investigar y desarrollar Soluciones de Tecnología de Información de excelente calidad, basada en la utilización de última tecnología.
- Definir y mantener una estructura organizacional moderna y una administración del talento humano que permita su crecimiento y desarrollo profesional.

Políticas de calidad

En BusinessMind una de las políticas más importante es la de Calidad ya que le permitirá crear valor para poder ofertar sus productos y servicios a sus clientes, entre estas políticas podemos mencionar:

- Satisfacer completamente los requerimientos de sus clientes, basados en servicio y precio.
- Promover actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o incluso, superar las expectativas de sus clientes.
- Potenciar una cultura de mejora continua en los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
- Optimizar la gestión de los procesos de la empresa que permita minimizar el tiempo de espera de los clientes y por este medio lograr ventajas competitivas
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todas las áreas de la empresa, manteniendo la comunicación interna adecuada.

Política de Recursos Humanos

Dentro de la empresa la Política de Recursos Humanos constituye un marco de referencia para todos sus integrantes y una herramienta de gestión para las personas responsables de su conducción, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones.

Entre estas políticas tenemos:

Política de Selección e Calificación del Personal

Esta política se basará en la selección de las personas que demuestren el mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada función de la empresa, entre ellas tenemos:

- Reclutar únicamente personal que cumpla con las competencias mínimas requeridas para el puesto de trabajo
- Calificar periódicamente las competencias del personal por medio de evaluaciones técnicas y psicológicas

Política de Capacitación y Desarrollo

Esta política es fundamental para la productividad y se basa principalmente en:

- Capacitar permanentemente a los técnicos y profesionales en las áreas específicas del negocio para mejorar el desempeño de los empleados y principalmente de quienes están en contacto con el cliente.
- Crear oportunidades, espacios y condiciones para transferir experiencia y conocimiento.
- Crear y mantener un ambiente laboral de mutua confianza, basándose en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas.
- Desarrollar un estilo de liderazgo que fomente el crecimiento integral de las personas y su participación en los procesos de toma de decisiones.
- Garantizar la igualdad de oportunidades para lograr el reconocimiento por un desempeño superior estableciendo mecanismos de motivación e incentivos al personal.

Política de Mercado

Esta política básicamente se refiere al conocimiento que la empresa debe tener del mercado tecnológico a nivel nacional e internacional que le permita mejorar sus prácticas de negocios, ampliar su mercado y competir lealmente, para lo cual se propone lo siguiente:

- Establecer la estrategia de negocio en base al conocimiento de la competencia, la aplicación de la técnica de Benchmarking⁴⁷ y la definición de ventajas competitivas.
- Investigar y aprovechar las oportunidades de negocio que se visualice entre los clientes habituales de la empresa y potenciales nuevos clientes.
- Determinar los sectores que potencialmente presentan una mayor demanda de los servicios tecnológicos y organizar estrategias de comercialización de sus productos.
- Definir y actualizar permanentemente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía frente a sus competidores.

Política Medioambiental

BusinessMind, al ser una empresa que ofrece Soluciones Tecnológicas de Información no tiene un impacto directo en el medio ambiente, sin embargo se puede establecer algunas políticas que contribuirán con el cuidado del entorno y estas son:

-
- ⁴⁷ Tomar lo mejor de la competencia y aprender de ella

- Establecer un compromiso social preocupándose del destino final de los equipos comercializados por la empresa y/o utilizado en sus actividades evitando impactos negativos con el medio ambiente.
- Fomentar el uso adecuado y el ahorro de energía, agua y reciclaje que sea aplicable a las actividades relacionadas con la Empresa.
- Gestionar de manera adecuada los residuos de oficina (equipos de cómputo, papel, cartuchos tóner, etc.)

4.2. Formulación de Planes Tácticos (Plurianual por áreas)

4.2.1. Establecimiento de las Áreas de Gestión Empresarial

Las Áreas de Gestión de la Empresa son aquellos departamentos, divisiones o líneas de negocio que están en relación directa con las actividades básicas que realiza la Empresa y mediante las cuales se alcanzarán los objetivos estratégicos establecidos.

El éxito de la Empresa no solo depende de un área, sino de crear una coordinación entre todas las áreas de la empresa que con objetivos diferentes están encaminadas a lograr una meta en común.

Las Áreas o Departamentos de Gestión que tiene la Empresa BUSINESSMID S.A. son las siguientes:

- Área Administrativa y Financiera
- Área Comercial
- Área de Servicios
- Área de Capacitación

4.2.2. Establecimiento de objetivos y metas por áreas de Gestión

4.2.2.1. Área Administrativa y Financiera

Objetivo Administrativo

- ❖ Establecer una estructura organizacional flexible que facilite la coordinación entre las diferentes áreas operacionales de la empresa y determine claramente líneas de comunicación y relaciones interdepartamentales con una visión de trabajo en equipo.

Objetivo Financiero

- ❖ Organizar la planeación y controlar la ejecución de los diferentes aspectos que permitirán optimizar la rentabilidad de la empresa y de sus accionistas con un crecimiento sostenido a través del tiempo, con una gestión financiera que permita elevar el valor de la empresa tanto desde la óptica de sus inversionistas como de los clientes y sus empleados.

Meta del Área Administrativa y Financiera

- ❖ Lograr una eficaz administración de los recursos empresariales que permita optimizar sus costos y gastos para alcanzar en cada periodo un alto nivel de rentabilidad.

Principales actividades del Área Administrativa Financiera

- Preparar presupuestos óptimos de los ingresos, costos y gastos de la compañía y supervisar periódicamente su ejecución.

- Controlar permanente el flujo de caja de la compañía con el fin de asegurar el normal desenvolvimiento de sus operaciones.
- Realizar las inversiones necesarias en equipos que le permitan un normal desarrollo de sus actividades.
- Mantener una política adecuada de cobranza a clientes así como también de pago a proveedores, que le permitan optimizar los flujos de caja de la compañía.
- Mantener un control adecuado de la contratación, tanto con clientes, proveedores, empleados que eviten contingencias a la compañía en cualquiera de sus ámbitos.
- Definir los procesos y procedimientos para alcanzar mayor rentabilidad.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción de personal que le permitan tomar acciones para mantener o mejorar el ambiente de trabajo.
- Cumplir con la legislación ecuatoriana, sea esta en el ámbito laboral, tributario, contable y societario.

4.2.2.2. Área Comercial

Objetivo

- ❖ Incrementar los niveles de venta en forma sostenida ofreciendo servicios y productos de calidad que permitan la fidelización de los clientes y buenas relaciones con proveedores y distribuidores.
- ❖ Ampliar la cobertura de servicios a nivel nacional y expandirlos a nivel internacional superando a la competencia.

Meta

- ❖ Incrementar las ventas de la línea de productos comercializados por BusinessMind en un 16% anual acumulativo

Principales actividades del Área Comercial

- Implementar nuevas formas de marketing para dar a conocer el producto
- Incorporar nuevas líneas de negocio a la compañía.
- Establecer y mantener las prácticas de negocios que permitan mantener la confianza de nuestros clientes en la compañía.
- Fomentar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional que permitan ampliar el mercado en Latinoamérica.
- Optimizar los procesos y procedimientos para prestar una mejor atención al cliente.
- Realizar seminarios o talleres que permitan difundir de manera adecuada los avances tecnológicos, con el fin de captar clientes.
- Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y del mercado en general, que permitan cada día ser más competitivos en el mercado nacional e internacional.
- Optimizar y aprovechar las bondades ofrecidas por mayoristas y fabricantes.

4.2.2.3. Área de Servicios

Objetivo

- ❖ Lograr la satisfacción total de cliente, ofreciendo soluciones tecnológicas que cubran sus expectativas tanto del desarrollo normal de sus actividades como en la optimización de sus costos.

Meta

- ❖ Incrementar las ventas en la línea de Asistencia Técnica en un 20% anual acumulativo.

Principales actividades del Área de Servicios

- Ofrecer la solución tecnológica adecuada, en base al conocimiento de las necesidades del los clientes.
- Mantener los estándares de calidad de la industria en la prestación de los servicios.
- Establecer las mejores prácticas para brindar un servicio eficiente y oportuno.
- Mantener permanente capacitado al personal de la compañía que brinda el servicio a los clientes.
- Ampliar la gama de servicios a ofertar que vayan acorde con el crecimiento de la industria.
- Mantener la responsabilidad al brindar un servicio de calidad que permita obtener la confianza de nuestros clientes.

4.2.2.4. Área de Capacitación

Objetivo

- ❖ Mantener al personal del área de capacitación actualizado en conocimiento de los productos y sus upgrade⁴⁸ con el fin de brindar un servicio de excelencia a los clientes y ser reconocidos como los mejores capacitadores a nivel nacional e internacional.

Meta

- ❖ Incrementar las ventas en la línea de Capacitación en un 14% anual acumulativo.

Principales actividades del Área de Capacitación

- Proporcionar al cliente el conocimiento suficiente para que trabaje de manera efectiva con los productos instalados dentro de sus empresas.
- Establecer las mejores prácticas para brindar un servicio eficiente y oportuno.
- Acoger los lineamientos del fabricante para prestar un servicio de calidad y mantener la confianza del cliente.
- Conocer los productos y servicios ofrecidos por el cliente para ofertar la capacitación adecuada.
- Profundizar el conocimiento y los beneficios de capacitarse permanentemente en la utilización de los sistemas implantados en el cliente.
- Lograr que el cliente optimice sus recursos con el conocimiento impartido y que a su vez le permita optimizar sus costos.

⁴⁸ Versiones nuevas de base de datos

- Difundir de manera adecuada los servicios de capacitación brindados por la compañía, tanto a base instalada como a clientes nuevos.

4.2.3. Establecimiento de políticas, objetivos y metas de Gestión Financiera.

4.2.3.1. Propuesta para las Cuentas de Ingreso

Política de Ingresos

- ❖ Elevar el nivel de ventas que permita alcanzar las metas estimadas para la Empresa BusinessMind en cada Área de gestión empresarial considerando los objetivos y principales actividades antes mencionadas.

4.2.3.2. Propuesta para las Cuentas de Costos y Gastos

Políticas de Costos y Gastos

- ❖ Esta política en términos generales será la de lograr que el crecimiento total de costos y gastos sea inferior al porcentaje anual de crecimiento en las ventas. Considerando que el componente de costos fijos debe procurar mantenerse invariable y que el componente de costos variables tenga una proporción de crecimiento inferior al que registre los ingresos por ventas.

Objetivo de Costos y Gastos

- ❖ Minimizar el crecimiento de los costos y gastos a lo estrictamente indispensable, de manera que su incidencia en la generación de utilidades sea del menor impacto posible sin perjudicar el normal crecimiento de las actividades empresariales.

Meta de Costos y Gastos

- ❖ Los costos y gastos deberán presentar un crecimiento que no exceda 13% anual acumulativo, porcentaje que representa la proporción histórica de este concepto en el conjunto del Balance de Resultados.

Actividades

- Optimizar el uso de recursos en cada área de la organización y evitar incurrir en gastos innecesarios.
- Incrementar los gastos de personal en la empresa en función del crecimiento anual de las ventas.
- Negociar términos favorables para la empresa en lo relativo a precios del software que comercializa la entidad en razón de mantener la calidad de distribuidores con expectativas de ventas crecientes
- Controlar los Gastos de Viaje en base al establecimiento de una política de aprobación de gastos estrictamente relacionada a la actividad empresarial, definida por la Junta General de Accionistas.
- Depreciar los Activos Fijos de la empresa en sujeción a lo establecido en las normas legales vigentes y a la realidad del tipo de activos empleados por la organización.

4.2.3.3. Propuesta para las Cuentas de Activo

Política de Activos

- ❖ Asegurar que la empresa mantenga los activos necesarios para propiciar un sostenido crecimiento de las actividades empresariales.

Objetivo de Activos

- ❖ Proporcionar a la empresa de toda la infraestructura, recursos humanos y financieros necesarios para sustentar el funcionamiento y la expansión de las operaciones comerciales de servicio y capacitación que la empresa brinda a sus clientes.

Meta de Activos

- ❖ Incrementar el total de Activos de la empresa hasta en un 12% anual acumulativo en función del nivel de ventas que registre en su evolución.

Actividades

- Contar con efectivo suficiente que permita cubrir los gastos estimados por la empresa en cada periodo.
- Analizar la necesidad de adquirir nuevos activos que permitan mejorar la operatividad de la entidad.
- Realizar una gestión adecuada de cuentas por cobrar para evitar una cartera morosa de clientes.

- Analizar los requerimientos de activos fijos y establecer procedimientos que permitan optimizar su adquisición y utilización.
- Procurar que gastos pagados por anticipado registren una tendencia decreciente.

4.2.3.4. Propuesta para las Cuentas de Pasivos

Política de Pasivo

- ❖ Definir el nivel de endeudamiento y las características financieras de plazo, tasa de interés y forma de pago que mejor se ajusten a la realidad financiera de la empresa.

Objetivo de Pasivo

- ❖ Financiar las actividades operativas de la empresa con fondos de terceros en busca de un nivel de apalancamiento que colabore mejor con volumen de operaciones y rentabilidad de la empresa.

Meta de Pasivo

- ❖ Financiar las actividades empresariales con un nivel de endeudamiento que no supere el 50% del total de activos que representa un porcentaje manejable dentro de los indicadores financieros.

Actividades

- Disminuir las obligaciones contraídas con terceros.
- Establecer la necesidad de endeudamiento para contraer pasivos.

- Realizar una selección adecuada de proveedores para contraer deudas.
- Aprovechar los descuentos por pronto pago ofrecidos por los proveedores.
- Cubrir oportunamente los pagos mensuales de las deudas a corto y largo plazo.
- Establecer una estructura de pasivos que considere los pagos para el largo plazo.

4.2.3.5. Propuesta para las Cuentas de Patrimonio

Política Patrimonio

- ❖ Aumentar el patrimonio empresarial en base al incremento del capital social financiado con la retención y capitalización de utilidades anuales de la empresa, así como de los aportes de los socios para futuras capitalizaciones.

Objetivo de Patrimonio

- ❖ Disponer de recursos suficientes aportados por los socios para solventar las actividades de la empresa y presentar una imagen de solidez financiera hacia el público, organismos de control y entidades financieras.

Meta de Patrimonio

- ❖ En el plazo de 5 años triplicar el patrimonio que registro la empresa en el año 2010.

Actividades

- ❖ Establecer una política de dividendos que permita la estructuración de reservas legales.
- ❖ Capitalización de las Reservas y de los Aportes para futuras capitalizaciones.

4.3. Establecimiento del Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual constituye una guía para la ejecución de actividades que confluyen en la formulación de los presupuestos, con la finalidad de cumplir las políticas, objetivos y metas planteadas en cada una de las áreas de gestión la empresa.

El tiempo considerado para la planeación financiera es de cinco años, tiempo en el cual la Empresa BusinessMind estima llegar a su meta principal de captar el 2% del mercado total en la venta de software a nivel nacional.

Estimación de Ingresos

La proyección de los Estados Financiero de la empresa tienen como sustento básico las ventas proyectadas de la empresa en sujeción a las metas establecidas en la planeación estratégica.

Recordemos que para elaborar la planeación estratégica, sus objetivos y metas se considero el análisis del entorno macroeconómico, la tendencia del Producto Interno Bruto considerando sus datos históricos y proyecciones al año 2015 según los supuestos del Banco Central del Ecuador, y la participación de las Ventas de Software en el PIB. En el cuadro 5.1 se presenta el porcentaje de las ventas de Software en relación al PIB para cada período y el valor promedio obtenido de los datos históricos de los últimos cuatro años, dando como resultado que este porcentaje promedio de participación de las ventas de software en relación al PIB en el periodo 2005- 2009 fue del 0.39

Tabla 4.1 Datos Históricos del Producto Interno Bruto y Ventas Totales de Software

(2005-2009)

AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009
PIB Nominal	37.187.000.000	41.763.000.000	45.798.000.000	54.686.000.000	51.386.000.000
Total Ventas del Software en el PIB	62.000.000	144.000.000	192.000.000	242.000.000	179.851.000
Porcentaje de las Ventas de Software en el PIB	0,17%	0,34%	0,42%	0,44%	0,35%
<i>Porcentaje Promedio de Participación de las Ventas de Software en el PIB (2006 - 2009)</i>	0,39%				

Fuente: Banco Central de Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Software**Elaborado por:** Gabriela Valverde

El 0.39% obtenido en cuadro anterior será un valor constante para los cinco años de proyección que permitirá estimar el total de ventas de Software en función del crecimiento del PIB.

Con este procedimiento el total de ventas de software para los años 2011 al 2015 serían los que se demuestran en el siguiente cuadro.

Tabla 4.2 Proyección del Producto Interno Bruto y Ventas Totales de Software

(2010-2015)

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB Nominal	56.964.000.000	62.043.000.000	68.086.000.000	74.490.000.000	79.842.000.000	85.578.533.548
Porcentaje de las Ventas de Software en el PIB	0,39%	0,39%	0,39%	0,39%	0,39%	0,39%
Total Ventas del Software en el PIB	222.159.600,00	241.967.700,00	265.535.400,00	290.511.000,00	311.383.800,00	333.756.280,84

Fuente: Banco Central de Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Software**Elaborado por:** Gabriela Valverde

Para proyectar la participación de BusinessMind en las ventas de Software se considera que en el año 2010 fue del 1.65%, y que la meta de la Empresa es captar el 2% del mercado total hasta el año 2015, para lo cual el crecimiento anual de participación en el mercado para el periodo 2011 – 2015 deberán ser del 0.07% anual acumulativo

En el cuadro 5.7 la Empresa BusinessMind al año 2015 proyecta un presupuesto de ventas de \$6.675.125 dólares con lo cual se llegara a la meta establecida de captar el 2% del mercado en Ventas de Software a nivel nacional, bajo esta metodología se definen el volumen de ventas que se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 4.3 Proyección de Ventas para la Empresa BusinessMind (2011-2015)

AÑOS	DATOS PRESUPUESTADOS	PROYECCIÓN DE VENTAS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas del Software en el PIB	222.159.600	241.967.700	265.535.400	290.511.000	311.383.800	333.756.280
Participación de BusinessMind en la Venta de Software	1,65%	1,72%	1,79%	1,86%	1,93%	2,00%
<i>VENTAS BUSINESSMIND S.A.</i>	3.660.000	4.161.844	4.753.083	5.403.504	6.009.707	6.675.125

Elaborado por: Gabriela Valverde

Una vez estimadas las ventas totales de la Empresa BusinessMind se estima la participación de cada una de sus tres líneas de negocio (Productos, Asistencia Técnica y Capacitación), a través del valor promedio de participación con relación al total de las ventas que históricamente se han registrado los periodos 2009 y 2010, conforme se demuestra en el siguiente cuadro.

Tabla 4.4 Cálculo del Porcentaje Promedio de Ventas por Línea de Negocio (2009-2010)

AÑOS	2009	2010	% PARTICIPACIÓN 2009	% PARTICIPACIÓN 2010	PROMEDIO PARA PROYECCIÓN
INGRESOS OPERACIONALES	2.225.013,56	3.660.000,00	100%	100%	
Productos	1.299.864,23	2.170.000,00	58,42%	59,29%	58,86%
Asistencia Técnica	515.983,92	700.000,00	23,19%	19,13%	21,16%
Capacitación	409.165,41	790.000,00	18,39%	21,58%	19,99%

Elaborado por: Gabriela Valverde

En base a estos porcentajes se estimaron las ventas por línea de negocio que se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 4.5 Estimación de la Proyección de Ventas por Línea de Negocio (2011-2015)

VENTAS POR LINEA DE NEGOCIO					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES	4.161.844,44	4.753.083,66	5.403.504,60	6.009.707,34	6.675.125,62
Productos	2.449.456,16	2.797.430,38	3.180.236,03	3.537.017,03	3.928.649,38
Asistencia Técnica	880.559,51	1.005.653,41	1.143.268,92	1.271.528,78	1.412.317,41
Capacitación	831.828,76	949.999,88	1.079.999,65	1.201.161,53	1.334.158,83

Elaborado por: Gabriela Valverde

Estimación de Costos

Para la proyección del Costo de Ventas se utilizara como parámetro de cálculo el porcentaje promedio de participación del costo en relación al total de los Ingresos de los años 2009 y 2010,

de la misma manera se estimara la participación por cada línea de negocio como se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 4.6 Cálculo del Porcentaje Promedio de Costo Ventas por Línea de Negocio (2009-2010)

AÑOS	2009	2010	% PARTICIPACIÓN 2009	% PARTICIPACIÓN 2010	PROMEDIO PARA PROYECCIÓN
Ingreso Productos	1.299.864,23	2.170.000,00	71,82%	78,99%	75,40%
Costo Productos	933.541,44	1.714.000,00			
Ingreso Asistencia Técnica	515.983,92	700.000,00	35,35%	35,00%	35,18%
Costo Asistencia Técnica	182.408,04	245.000,00			
Ingreso Capacitación	409.165,41	790.000,00	57,57%	58,35%	57,96%
Costo Capacitación	235.566,39	461.000,00			

Elaborado por: Gabriela Valverde

El porcentaje promedio de Costo de Ventas estimado para la línea Productos es del 75.40%, para Asistencia Técnica es del 35.18% y para la línea de Capacitación es del 57.96% porcentajes que se aplican a las ventas proyectadas para obtener el monto de total de ventas en cada línea de negocio y en cada año de proyección.

Tabla 4.7 Estimación de la Proyección de Costo Ventas por Línea de Negocio (2011-2015)

PRESUPUESTO DE COSTOS POR LINEA DE NEGOCIO					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
Productos	1.846.945,74	2.109.326,22	2.397.970,41	2.666.991,41	2.962.291,12
Asistencia Técnica	309.743,40	353.746,11	402.153,40	447.269,77	496.793,22
Capacitación	482.156,40	550.652,42	626.004,74	696.234,31	773.324,09
COSTO TOTAL	2.638.845,55	3.013.724,76	3.426.128,55	3.810.495,48	4.232.408,43

Elaborado por: Gabriela Valverde

La línea Productos presenta un porcentaje de costo de ventas mayor a las otras líneas de negocio debido a que es un costo fijo generalmente determinado por el proveedor y se maneja un margen de rentabilidad constante principalmente por la competencia que no permite aumentos significativos en el precio de venta del Producto.

Estimación de los Gastos

La estructura de los Gastos Operacionales de la Empresa se proyecta con un crecimiento acorde al aumento normal de las actividades para alcanzar las ventas presupuestadas.

El cálculo considerado para estimar los gastos de la empresa son los porcentajes promedio entre los años 2009 y 2010, adicionalmente a esta tendencia se ha incorporado un nuevo comportamiento de cuentas de gastos según las siguientes expectativas que tiene la empresa.

Con relación a los Gastos de Personal se estima realizar la contratación de empleados tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ Cuando el crecimiento de las ventas en la línea de Productos sea mayor al 14% con relación al año anterior se realizará la contratación de un Ingeniero Comercial que servirá de apoyo para alcanzar las ventas presupuestadas.
- ✓ En las líneas de Asistencia Técnica y Capacitación el aumento de personal será estimado por el incremento de las ventas es decir dos consultores informáticos en cada año para prestar los servicios.

Tabla 4.8 Sueldos y Salarios Estimados para el período de Proyección

SUELDOS Y SALARIOS ESTIMADOS	
CARGO	SUELDO
Ingeniero Comercial	600,00
Ingeniero en Sistemas	800,00

Fuente: Empresa Businessmind S.A

Elaborado por: Gabriela Valverde

Tabla 4.9 Presupuesto de Sueldos y Salarios (2011-2015)

Descripción de la Cuenta	PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
SUELDOS Y SALARIOS					
Ingeniero Comercial		7.200,00		7.200,00	
Ingenieros en Sistemas	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00
Total Sueldos	19.200,00	26.400,00	19.200,00	26.400,00	19.200,00

Elaborado por: Gabriela Valverde

Como se puede observar los Gastos de Personal proyecta un crecimiento en cada periodo debido a la contratación de personal en el Área Comercial para los años 2012 y 2014 y dos consultores informáticos en cada año que corresponde al crecimiento de las líneas de Asistencia Técnica y Capacitación.

Tabla 4.10 Cálculo de la Participación de Sueldos y Salarios estimados para la proyección
(2011-2015)

Descripción de la Cuenta	2010	PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS				
		2011	2012	2013	2014	2015
SUELDOS Y SALARIOS						
Ingeniero Comercial			7.200,00		7.200,00	
Ingenieros en Sistemas		19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00
Total Sueldos		19.200,00	26.400,00	19.200,00	26.400,00	19.200,00
Sueldo Acumulado	475.288,77	494.488,77	520.888,77	540.088,77	566.488,77	585.688,77
Porcentaje de Crecimiento Gastos de Personal		4,04%	5,34%	3,69%	4,89%	3,39%

Elaborado por: Gabriela Valverde

- Las cuentas de Aportes a la Seguridad Social y los Beneficios Sociales e Indemnizaciones crecerán en la misma proporción que los Sueldos y salarios estimados para cada período.
- Con relación a los Honorarios se mantendrán durante el periodo de estimación debido que cualquier ingreso de personal lo hará directamente a nomina.
- La cuenta de Seguros y Reaseguros crecerá en la misma proporción que los sueldos y salarios por el Seguro de Vida que tiene contratado la empresa para sus empleados.
- Con la optimización de recursos es objetivo que los gastos por Suministros y Materiales, Gastos de Transporte y Pago por Otros Bienes presenten un crecimiento no mayor al 1% sin que afecte las actividades normales de la empresa.
- Los gastos por depreciación han sido establecidos tomando en consideración las nuevas adquisiciones de Muebles y Enseres, Equipos y Equipo de cómputo que realizara la empresa para continuar desarrollando sus operaciones y brindar un mejor servicio a sus clientes.

Tabla 4.11 Cálculo de la Depreciación de Activos Fijos (2011-2015)

Descripción de la Cuenta	PRESUPUESTO DE LAS DEPRECIACIONES				
	2011	2012	2013	2014	2015
Muebles Enseres	2.580,21	3.080,21	3.080,21	3.280,21	3.280,21
Maquinaria y Equipo	2.578,67	2.668,67	2.768,67	2.868,67	2.968,67
Equipo de Computación	21.539,80	21.539,80	26.206,00	26.206,00	31.205,50
Edificio	8.684,49	8.684,49	8.684,49	8.684,49	8.684,49
TOTAL	35.383,16	35.973,16	40.739,36	41.039,36	46.138,86

Elaborado por: Gabriela Valverde

El crecimiento de los demás gastos está determinado por un promedio entre los años 2009 y 2010 con relación a las ventas generadas en cada período que nos permite estimar un valor real de crecimiento como muestra el siguiente cuadro:

Tabla 4.12 Cálculo del Porcentaje Promedio de Gastos de Administración y Ventas
(2009-2010)

AÑOS	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS				
	2009	2010	PARTICIPACIÓN 2009	PARTICIPACIÓN 2010	PROMEDIO PARA PROYECCIÓN
INGRESOS TOTALES	2.395.943,64	3.710.000,00	100,00%	100,00%	
Gastos de Administración y Ventas	910.973,85	1.025.419,89	38,02%	27,64%	
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	360.692,12	475.288,77	-	-	-
Aportes a la Seguridad Social	44.953,97	95.511,48	-	-	-
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	57.118,60	66.446,10	-	-	-
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	167.990,06	119.520,00	0,00%	0,00%	0,00%
Mantenimiento y Reparaciones	1.371,01	1.860,00	0,06%	0,05%	0,05%
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Pers. Naturales	26.261,56	37.092,00	1,10%	1,00%	1,05%
Promoción y Publicidad	10.787,05	20.400,00	0,45%	0,55%	0,50%
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	23.062,97	34.200,00			

Suministros y Materiales	12.758,96	12.120,00	-	-	-
Transporte	12.964,68	14.520,00	-	-	-
Reserva Cuentas Incobrables	5.420,79	-6.294,54	-	-	-
Gastos de Gestión	6.717,85	5.400,00	0,28%	0,15%	0,21%
Gastos de Viaje	32.018,83	20.160,00	1,34%	0,54%	0,94%
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	21.810,32	25.080,00	0,91%	0,68%	0,79%
Notarios y Registradores de la prop o mercantil	0,00	5.520,00	0,00%	0,15%	0,07%
Impuestos, Contribuciones y Otros	9.595,65	11.480,00	0,40%	0,31%	0,35%
Depreciación de Activo Fijo	23.522,78	22.740,00	-	-	-
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	108,25	1.200,00	0,00%	0,03%	0,02%
Pagos por Otros Servicios	80.701,30	48.420,00	3,37%	1,31%	2,34%
Pagos por Otros Bienes	13117,10	14756,08	-	-	-

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.3.1. Planificación Presupuestaria

La Planificación Presupuestaria como parte del proceso de Planeación Financiera corresponde a un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deberán ser alcanzados en un tiempo determinado y bajo ciertas condiciones previstas.

Después de haber realizado las estimaciones para los ingresos, costos y gastos se procede a presentar los presupuestos de la empresa BusinessMind para los periodos 2011 – 2015.

4.3.1.1. Presupuesto de Ingresos

El cuadro 5.9 presenta el Presupuesto de Ingresos Operacionales de la Empresa BusinessMind para el periodo de proyección 2011 – 2015.

Tabla 4.13 Estimación de la Proyección de Ventas por Línea de Negocio (2011-2015)

PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS OPERACIONALES	4.161.844,44	4.753.083,66	5.403.504,60	6.009.707,34	6.675.125,62
Productos	2.449.456,16	2.797.430,38	3.180.236,03	3.537.017,03	3.928.649,38
Asistencia Técnica	880.559,51	1.005.653,41	1.143.268,92	1.271.528,78	1.412.317,41
Capacitación	831.828,76	949.999,88	1.079.999,65	1.201.161,53	1.334.158,83

Elaborado por: Gabriela Valverde

Las ventas proyectadas fueron la base fundamental para determinar las metas de cada una de las áreas de la empresa.

4.3.1.2. Presupuesto de Costos y Gastos

Estimados los porcentajes promedio de costo por línea de negocio se proyectan los Costos de Ventas para los años 2011 - 2015 con relación a las ventas proyectadas para cada producto.

Tabla 4.14 Estimación de la Proyección de Costo Ventas por Línea de Negocio

(2011-2015)

PRESUPUESTO DE COSTOS POR LINEA DE NEGOCIO					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
Productos	1.846.945,74	2.109.326,22	2.397.970,41	2.666.991,41	2.962.291,12
Asistencia Técnica	309.743,40	353.746,11	402.153,40	447.269,77	496.793,22
Capacitación	482.156,40	550.652,42	626.004,74	696.234,31	773.324,09
COSTO TOTAL	2.638.845,55	3.013.724,76	3.426.128,55	3.810.495,48	4.232.408,43

Elaborado por: Gabriela Valverde

Establecidos los supuestos para la proyección de Gastos de Administración y Ventas de la Empresa se presenta en el siguiente cuadro el Presupuesto de Gastos total para el periodo 2011 – 2015.

Tabla 4.15 Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas (2011-2015)

Descripción de la Cuenta	PRESUPUESTO DE GASTOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos de Administración y Ventas	1.151.354,44	1.226.615,02	1.299.814,38	1.375.744,35	1.450.238,64
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	494.488,77	520.888,77	540.088,77	566.488,77	585.688,77
Aportes a la Seguridad Social	99.369,81	104.675,01	108.533,34	113.838,55	117.696,88
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	69.130,29	72.821,05	75.505,24	79.196,00	81.880,18
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	119.520,00	119.520,00	119.520,00	119.520,00	119.520,00
Mantenimiento y Reparaciones	2.260,85	2.578,22	2.927,36	3.252,76	3.609,94

Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Pers. Naturales	44.137,36	50.333,16	57.149,14	63.501,75	70.474,90
Promoción y Publicidad	21.061,05	24.017,50	27.269,88	30.301,16	33.628,54
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	23.994,63	25.275,67	26.207,33	27.488,37	28.420,03
Suministros y Materiales	12.241,20	12.363,61	12.487,25	12.612,12	12.738,24
Transporte	14.665,20	14.811,85	14.959,97	15.109,57	15.260,67
Reserva Cuentas Incobrables	1.734,10	1.980,45	2.251,46	2.504,04	2.781,30
Gastos de Gestión	8.969,90	10.229,05	11.614,24	12.905,26	14.322,39
Gastos de Viaje	39.586,55	45.143,53	51.256,75	56.954,37	63.208,54
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	33.406,51	38.095,96	43.254,82	48.062,95	53.340,76
Notarios y Registradores de la prop o mercantil	3.133,34	3.573,18	4.057,05	4.508,03	5.003,06
Impuestos, Contribuciones y Otros	14.950,57	17.049,26	19.358,02	21.509,83	23.871,83
Depreciación de Activo Fijo	35.383,16	35.973,16	40.739,36	41.039,36	46.138,86
Pagos por Otros Servicios	98.417,50	112.232,89	127.431,18	141.596,22	157.144,94
Pagos por Otros Bienes	14.903,64	15.052,68	15.203,21	15.355,24	15.508,79

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.4. Proyección de los Estados de Financieros

Los estados financieros proyectados son una herramienta de gran importancia para la administración de la empresa ya que permite visualizar la situación económica y financiera de la empresa, luego de aplicar los supuestos utilizados para las proyecciones y en el entendido de que se cumplirán los objetivos y metas propuestos a lo largo del proceso de planeación financiera y como consecuencia contribuyen a la toma de decisiones para encaminar las actividades operativas hacia el logro de dichas metas y objetivos.

4.4.1. Estado de Resultados proyectado

Tabla 4.16 Proyección del Estado de Resultados (2011 – 2015)

CUENTAS	Presupuesto	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
INGRESOS OPERACIONALES	3.660.000,00	4.161.844,44	4.753.083,66	5.403.504,60	6.009.707,34	6.675.125,62
Productos	2.170.000,00	2.449.456,16	2.797.430,38	3.180.236,03	3.537.017,03	3.928.649,38
Asistencia Técnica	700.000,00	880.559,51	1.005.653,41	1.143.268,92	1.271.528,78	1.412.317,41
Capacitación	790.000,00	831.828,76	949.999,88	1.079.999,65	1.201.161,53	1.334.158,83
INGRESOS NO OPERACIONALES	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Otras Rentas	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
COSTO DE VENTAS	2.420.000,00	2.638.845,55	3.013.724,76	3.426.128,55	3.810.495,48	4.232.408,43
Productos	1.714.000,00	1.846.945,74	2.109.326,22	2.397.970,41	2.666.991,41	2.962.291,12
Asistencia Técnica	245.000,00	309.743,40	353.746,11	402.153,40	447.269,77	496.793,22
Capacitación	461.000,00	482.156,40	550.652,42	626.004,74	696.234,31	773.324,09
Utilidad Neta en Ventas	1.290.000,00	1.572.998,89	1.789.358,90	2.027.376,05	2.249.211,86	2.492.717,19
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	1.031.173,54	1.151.354,44	1.226.615,02	1.299.814,38	1.375.744,35	1.450.238,64
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	405.760,59	494.488,77	520.888,77	540.088,77	566.488,77	585.688,77
Aportes a la Seguridad Social	50.570,97	99.369,81	104.675,01	108.533,34	113.838,55	117.696,88
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	64.255,57	69.130,29	72.821,05	75.505,24	79.196,00	81.880,18
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	188.980,41	119.520,00	119.520,00	119.520,00	119.520,00	119.520,00

Mantenimiento y Reparaciones	1.542,32	2.260,85	2.578,22	2.927,36	3.252,76	3.609,94
Arrendamiento de Bienes Inmuebles propiedad de Pers. Naturales	29.542,94	44.137,36	50.333,16	57.149,14	63.501,75	70.474,90
Promoción y Publicidad	12.134,89	21.061,05	24.017,50	27.269,88	30.301,16	33.628,54
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	25.944,69	23.994,63	25.275,67	26.207,33	27.488,37	28.420,03
Suministros y Materiales	14.353,19	12.241,20	12.363,61	12.487,25	12.612,12	12.738,24
Transporte	14.584,62	14.665,20	14.811,85	14.959,97	15.109,57	15.260,67
Reserva Cuentas Incobrables	6.294,54	1.734,10	1.980,45	2.251,46	2.504,04	2.781,30
Gastos de Gestión	7.557,25	8.969,90	10.229,05	11.614,24	12.905,26	14.322,39
Gastos de Viaje	36.019,58	39.586,55	45.143,53	51.256,75	56.954,37	63.208,54
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	24.535,52	33.406,51	38.095,96	43.254,82	48.062,95	53.340,76
Notarios y Registradores de la prop o mercantil	3.012,00	3.133,34	3.573,18	4.057,05	4.508,03	5.003,06
Impuestos, Contribuciones y Otros	10.794,63	14.950,57	17.049,26	19.358,02	21.509,83	23.871,83
Depreciación de Activo Fijo	29.627,06	35.383,16	35.973,16	40.739,36	41.039,36	46.138,86
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	121,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por Otros Servicios	90.784,92	98.417,50	112.232,89	127.431,18	141.596,22	157.144,94
Pagos por Otros Bienes	14.756,08	14.903,64	15.052,68	15.203,21	15.355,24	15.508,79
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	258.826,46	421.644,45	562.743,88	727.561,67	873.467,51	1.042.478,55
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	38.823,97	63.246,67	84.411,58	109.134,25	131.020,13	156.371,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	220.002,49	358.397,79	478.332,30	618.427,42	742.447,38	886.106,77
IMPUESTO A LA RENTA	55.000,62	86.015,47	110.016,43	136.054,03	163.338,42	194.943,49
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	165.001,87	272.382,32	368.315,87	482.373,39	579.108,96	691.163,28

Elaborado por: Gabriela Valverde

El Estado de Resultados Proyectado para los años 2011 – 2015 muestra las Utilidades obtenidas después de haber alcanzado las metas y objetivos implantados en cada una de las Áreas de la Empresa así como las estimaciones de Costos y Gastos según los valores históricos y las expectativas que tiene la empresa para el futuro.

Los ingresos muestran un crecimiento sostenido en cada periodo los mismos que permiten cubrir el valor de costos y gastos generados por la actividad normal de la empresa.

El Impuesto a la Renta ha sido estimado tomando en cuenta el nuevo CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES aprobado el 21 de Diciembre del año 2010 en el que dice:

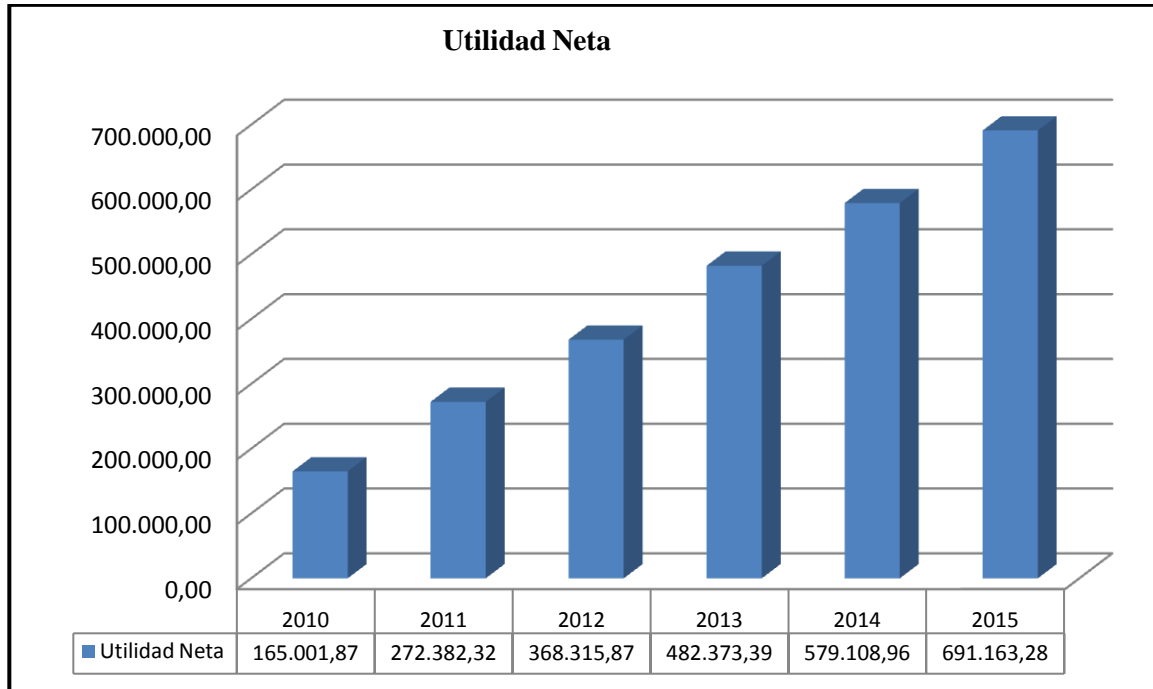
“La reducción de la tarifa del impuesto a la Renta de Sociedades contemplada en la reforma al Art. 37 de la ley de Régimen Tributario Interno, se aplicará de forma progresiva en los siguientes términos:

- Durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva será del 24%.
- Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva será del 23%.
- A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%”⁴⁹

Esta proyección de resultados da una idea de las Utilidades Netas que se lograrían aplicando el proceso de planeación financiera descrita a lo largo de este trabajo, de las cifras presentadas se desprende que estas pueden ser representativas en cada periodo, y muestran un escenario

⁴⁹ Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones, Disposiciones Transitorias, Primera

favorable para los socios, en el que sus utilidades netas para el año 2015 representarían más del triple del valor registrado en el año 2010.



4.4.2. Balance General Projectado

Después de haber realizado la proyección del Estado de Resultados se procede a estructurar el Estado de Situación Financiera para los períodos 2011 – 2015 con la información obtenida

Los cálculos considerados para la estructuración de este Balance son los datos históricos de la empresa obtenidos del Balance General 2009 y el Balance General presupuestado del año 2010 conservando en varias de las cuentas su comportamiento histórico que están acorde a la realidad de la compañía.

Adicionalmente a esta tendencia se ha incorporado un nuevo comportamiento de las cuentas para ajustarse a las expectativas que tiene la empresa en el periodo de proyección.

4.4.2.1. Estimación de las Cuentas de Activo

Activo Corriente

La cuenta de Caja – Bancos se estima mediante el Flujo de Caja Proyectado a través del cual se determina las entradas y salidas de dinero efectuadas en cada período.

La estimación de las Cuentas por Cobrar está relacionada con la implementación de una nueva y efectiva política que permita recuperar de manera oportuna la cartera de clientes, tomando cuenta sus líneas de negocio y el sector en el cual comercializan.

- En la línea de Productos se implementó la figura de pago anticipado tanto a clientes públicos como privados, esto es un cobro inicial del 50% a la firma del contrato o aceptación de la propuesta, y la diferencia en un plazo máximo de 30 días.
- En la línea de Asistencia Técnica basados en la experiencia con clientes, en donde los servicios son cancelados al finalizar el trabajo, se implementara la figura de pago anticipado al menos en un 50% y la diferencia en un tiempo máximo de 15 días después de su culminación tomando en cuenta que estos servicios tiene un tiempo de duración de 8 a 15 días aproximadamente.

- En la línea de Capacitación los cursos son cancelados al finalizar el servicio y después de entregada la factura con un tiempo promedio de 30 días, se pretende para la proyección emitir la factura al inicio de la ejecución de la capacitación, tomando en cuenta que un curso estándar tiene una duración de 40 horas que debe ser dictado en un plazo máximo de entre 10 y 15 días de acuerdo los horarios establecidos.

Las ventas originadas por servicios y capacitación serán recuperadas en un plazo no mayor a treinta días.

El grafico 5.18 muestra el cálculo de las Cuentas por Cobrar proyectadas correspondientes a los productos y servicios que ofrece la empresa y el saldo final para cada período.

Tabla 4.17 Cálculo de Cuentas por Cobrar Proyectado (2011 – 2015)

CONCEPTO	%	AÑOS					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Ventas		4.161.844,44	4.753.083,66	5.403.504,60	6.009.707,34	6.675.125,62	
Total Ventas Mensuales		346820,37	396090,305	450292,05	500808,945	556260,468	
Ventas en Efectivo	50%	173.410,19	198.045,15	225.146,03	250.404,47	278.130,23	
Ventas a Crédito a Diciembre	50%		173.410,19	198.045,15	225.146,03	250.404,47	278.130,23
Total Cuentas por Cobrar		173.410,19	198.045,15	225.146,03	250.404,47	278.130,23	

Elaborado por: Gabriela Valverde

- La Provisión de Cuentas por Cobrar corresponde al 1% del total de Cuentas y Documentos por Cobrar estimadas en cada período más la provisión acumulada del año anterior.
- Las Cuentas por Cobrar Relacionadas están ligadas con la Empresa BusinessMind Colombia esta cuenta presenta una disminución en cada año debido al comportamiento histórico y a la información proporcionada por la empresa para años futuros, su disminución está estimada en un 60% por año, terminando de cobrar esta deuda en el año 2012.
- Las Otras cuentas por cobrar para el año 2010 representan ser una parte de las cuentas por cobrar de sus clientes, para el año 2011 este valor no será dividido entre las dos cuentas sino que toda la Cartera de Clientes irá a Cuentas y Documentos por Cobrar, como parte de una reestructuración en el balance.
- Los Gastos Pagados por Anticipado han sido estimados mediante un porcentaje de crecimiento promedio entre el año 2009 y el año 2010 debido a que algunos proveedores de la empresa manejan estas políticas de cobro anticipado.
- En lo que corresponde al Crédito Tributario Corriente disminuye en un promedio del 24% según los datos históricos obtenidos de los años 2009 – 2010.

Activos Fijos

La Empresa BusinessMind S.A. por el giro del negocio debe estar actualizándose continuamente con la tecnología es por eso que para el periodo de proyección 2011 - 2015 se deberá invertir en la adquisición de nuevos equipos de computación así como también de muebles, maquinaria y equipos con las características necesarias que permitan mantener y mejorar las operaciones de la empresa y los servicios al cliente.

Para el año 2011 se estima necesaria la compra de 10 computadoras que permitan un mejor desarrollo de las actividades empresariales, estos equipos tendrán una proyección de crecimiento a dos años.

Para el año 2012 y 2014 se estima necesaria la adquisición de nuevos Muebles y Enseres principalmente en escritorios, sillas y archivadores que permitan continuar y mejorar las actividades operativas de la empresa.

Se estima que para cada año de proyección por el aumento en las ventas de capacitaciones se deberá adquirir dos retroproyectores por año.

Tabla 4.18 Precio estimados para la adquisición de Activos (2011-2015)

Precios estimados para los Activos			
Compra de Computadores			
AÑO	Unidades	V/Unitario	V/Total
2011	10	1200,00	12000,00
2013	10	1400,00	14000,00
2015	10	1500,00	15000,00
Equipos Retroproyectores			
2011-2012	1	450,00	900,00
2013-2015	1	500,00	1000,00

Fuente: www.mercadolibre.com

Elaborado por: Gabriela Valverde

Tabla 4.19 Presupuesto de compra de Activos Fijos (2011-2015)

Descripción de la Cuenta	AÑOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
Muebles Enseres		5000,00		2000,00	
Maquinaria y Equipo	900,00	900,00	1000,00	1000,00	1000,00
Equipo de Computación	12000,00		14000,00		15000,00
Total Adquisiciones	12900,00	5900,00	15000,00	3000,00	16000,00

Elaborado por: Gabriela Valverde

La depreciación del activo fijo se estimo tomando en consideración las nuevas adquisiciones de Muebles y Enseres, Maquinaria y Equipos y Equipo de cómputo que realizara la empresa para continuar desarrollando sus operaciones y brindar un mejor servicio a sus clientes.

En la proyección del Activo a Largo Plazo con la cuenta de Inversiones Financieras otras Compañías se mantendrán según su comportamiento histórico.

4.4.2.2. Estimación de las Cuentas de Pasivo

Cuentas por Pagar

La Empresa BusinessMind negociará nuevos convenios con sus proveedores que le permitan aumentar su plazo de pago o siendo el caso mantenerlo ya que la política del año 2009 ha permitido que la empresa cancele a sus proveedores hasta en 60 días.

Conservando el tiempo estimado se establecerá que el pago a proveedores se lo realice el 50% al primer mes y la diferencia en el segundo mes considerando los convenios establecidos con los proveedores.

La empresa deberá aprovechar los descuentos por pronto pago ofrecidos por los proveedores.

Tabla 4.20 Cálculo de Cuentas por Pagar Proyectado (2011 – 2015)

CONCEPTO	%	2011	2012	2013	2014	2015
Total Compras		2.638.845,55	3.013.724,76	3.426.128,55	3.810.495,48	4.232.408,43
Total Compras Mensuales		219903,7955	251143,7301	285510,712	317541,2903	352700,7026
Compras a Crédito mes de Noviembre	50%	109.951,90	125.571,87	142.755,36	158.770,65	176.350,35
Compras a Crédito mes de Diciembre	100%	219.903,80	251.143,73	285.510,71	317.541,29	352.700,70
Total Cuentas por Pagar		329.855,69	376.715,60	428.266,07	476.311,94	529.051,05

Elaborado por: Gabriela Valverde

- La Cuenta de Obligaciones emitidas a corto plazo se mantendrán como en los datos históricos presentados en los años 2009 y 2010.
- Las cuentas de Obligaciones con el IESS y las Obligaciones con los Empleados crece en la misma proporción estimada para los gastos de personal.
- La cuenta de Hipotecas por Pagar Corto Plazo presentada en el año 2010 se estima que sea cubierta por la empresa en el año 2011 y no presente crecimiento en los siguientes años de proyección.
- Las Provisiones a corto Plazo corresponde a los gastos realizados por la empresa y de los cuales no llegan las facturas al corte anual su comportamiento está estimado según datos históricos con una disminución del 26%.
- Los Otros pasivos corresponden a las cuentas cobradas por adelantado las mismas que se estima mantengan el mismo comportamiento que los datos históricos presentados.
- Obligaciones a Largo plazo se mantienen durante los 5 años de estimación correspondiente a las Cuentas por Pagar Accionistas las mismas que servirán para ayudar en las actividades operativas de la empresa.
- Las Otras Cuentas por Pagar son con BusinessMind Colombia en los que la empresa para el 2010 tuvo una disminución del 30% y según el gerente financiero se estima que

en dos años esta deuda sea cubierta.

- Las Hipotecas por Pagar (Largo Plazo) presentan una disminución en cada año proyectado debido a la cancelación de la deuda. La estimación de su decrecimiento ha sido tomado de la tabla de amortización de la deuda estimada para 6 años.

4.4.2.3. Estimación de las Cuentas de Patrimonio

- La cuenta de Capital Social refleja un crecimiento a partir del año 2011 debido a la capitalización de las Reservas y las Aportaciones de los socios o accionistas para futura capitalización.
- La reserva legal constituye el 10% de las utilidades líquidas para cada periodo sin que sea mayor al 50% del capital social en los próximos cinco años.

Tabla 4.21 Balance General Proyectado Período (2011 – 2015)

DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	AÑO BASE	AÑO PRESUPUESTADO	AÑOS PROYECCIÓN				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE	881.279,27	832.282,57	908.580,15	1.099.407,15	1.286.930,95	1.513.223,88	1.779.844,78
Caja Bancos	19.665,94	440.062,51	735.902,17	910.011,28	1.076.936,81	1.282.942,16	1.526.326,77
Cuentas y Documentos por Cobrar	569.845,58	329.453,91	173.410,19	198.045,15	225.146,03	250.404,47	278.130,23
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-25.236,87	-31.531,41	-33.265,51	-35.245,96	-37.497,42	-40.001,47	-42.782,77
Cuentas por Cobrar Relacionadas	8.312,60	4.987,56	1.995,02	798,01	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar	97.970,57	52.350,00	-	-	-	-	-
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IVA)	109.637,79	-	-	-	-	-	-
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I. Renta)	55.399,66	-	-	-	-	-	-
Gastos Pagados por Anticipado	7.782,27	8.230,00	8.703,49	9.204,22	9.733,76	10.293,76	10.885,98
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años corriente)	37.901,73	28.730,00	21.834,80	16.594,45	12.611,78	9.584,95	7.284,56
ACTIVO FIJO	193.228,30	169.434,74	146.951,57	116.878,41	91.139,04	53.099,68	22.960,81
Instalaciones	-	-	-	-	-	-	-
Muebles Enseres y Equipos	24.802,09	25.802,09	25.802,09	30.802,09	30.802,09	32.802,09	32.802,09
Maquinaria y Equipo	23.386,68	24.886,68	25.786,68	26.686,68	27.686,68	28.686,68	29.686,68
Equipo de Computación	47.625,87	52.625,87	64.625,87	64.625,87	78.625,87	78.625,87	93.625,87
Edificio	173.689,71	173.689,71	173.689,71	173.689,71	173.689,71	173.689,71	173.689,71
(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	-76.276,05	-107.569,61	-142.952,78	-178.925,94	-219.665,31	-260.704,67	-306.843,54
ACTIVO LARGO PLAZO	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51
Inversiones Financieras Otras Compañías	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51	95.013,51
TOTAL ACTIVO	1.169.521,08	1.096.730,82	1.150.545,23	1.311.299,06	1.473.083,50	1.661.337,06	1.897.819,10
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE	655.956,25	526.169,58	472.807,35	516.096,19	566.095,45	615.824,61	671.060,13
Cuentas por Pagar Locales y del Exterior	480.408,61	364.698,42	329.855,69	376.715,60	428.266,07	476.311,94	529.051,05
Otras Obligaciones emitidas a corto plazo	6.384,27	6.384,27	6.384,27	6.384,27	6.384,27	6.384,27	6.384,27

Obligaciones con la Administración Tributaria	13.586,16							
Obligaciones con el IESS	9.551,78	10.746,07	11.180,17	11.777,07	12.211,17	12.808,06	13.242,17	
Obligaciones con Empleados	47.190,71	52.514,42	54.635,82	57.552,74	59.674,14	62.591,06	64.712,46	
Hipotecas por pagar Corto Plazo	8.027,04	10.041,40						
Provisiones a Corto Plazo	62.905,92	51.360,00	37.574,98	27.489,85	20.111,58	14.713,63	10.764,49	
OTROS PASIVOS	27901,76	30.425,00	33.176,42	36.176,67	39.448,23	43.015,65	46.905,69	
PASIVO LARGO PLAZO	142.048,84	117.145,46	89.657,33	74.303,85	46.000,75	29.810,38	29.810,38	
Obligaciones a Largo Plazo	29.810,38	29.810,38	29.810,38	29.810,38	29.810,38	29.810,38	29.810,38	
Otras Cuentas por Pagar	35.819,24	25.073,47	12.536,73	12.536,73				
Hipotecas por Pagar	76.419,22	62.261,61	47.310,21	31.956,74	16.190,37			
TOTAL PASIVO	798.005,09	643.315,04	562.464,68	590.400,04	612.096,20	645.634,99	700.870,51	
PATRIMONIO								
Capital Suscrito y/o Asignado	800,00	800,00	180.400,00	180.400,00	180.400,00	270.600,00	270.600,00	
Reservas (Legal, Facultativa, Estatutaria)	400,00	400,00	27.284,32	64.169,24	90.200,00	57.979,20	127.171,40	
Aportes de Socios o Accionistas para futura Capitalización	179.200,00	179.200,00						
Utilidad Ejercicios Anteriores	108.013,91	108.013,91	108.013,91	108.013,91	108.013,91	108.013,91	108.013,91	
Ajuste V Patrimonial Inv.	28.423,65							
Utilidad del Ejercicio	54.678,43	165.001,87	272.382,32	368.315,87	482.373,39	579.108,96	691.163,28	
TOTAL PATRIMONIO	371.515,99	453.415,78	588.080,55	720.899,02	860.987,30	1.015.702,07	1.196.948,59	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.169.521,08	1.096.730,82	1.150.545,23	1.311.299,06	1.473.083,50	1.661.337,06	1.897.819,10	

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.4.3. Estado Flujo de Efectivo Proyectado

El Flujo de Efectivo es parte de los Estados Financieros de la empresa que proporciona importante información financiera a través de las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento ayudando para una óptima toma decisiones.

El Flujo de Efectivos proyectado para el periodo 2011- 2015 muestra las entradas y salidas de recursos económicos que efectuará la compañía anualmente por la ejecución de sus actividades.

- ❖ El efectivo generado en las actividades de operación alcanzará un valor anual superior a \$450.000,00 dólares siendo un resultado positivo para la empresa ya que representa el capital de trabajo que será utilizado para solventar las operaciones del negocio.
- ❖ El flujo de actividades de inversión está constituido principalmente por la adquisición de activos fijos para la empresa entre ellas están: Los Muebles y Enseres, los Equipos, y los Equipos de Computo que se adquieren en cada periodo.
- ❖ El flujo por actividades de financiamiento estará determinado por el pago de dividendos a los socios a partir del año 2011.

Como resultado de estos tres tipos de actividades que permiten determinar el Flujo de Efectivo de la empresa, se establece la existencia de excedentes de fondos en cada período presupuestado por un valor superior a los \$ 700.000,00 dólares.

Tabla 4.22 Flujo de Efectivo Proyectado (2011 – 2015)

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
A. FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Utilidad Neta después de impuestos y participaciones	272.382,32	368.315,87	482.373,39	579.108,96	691.163,28
(+) Depreciaciones y amortizaciones	35.383,16	35.973,16	40.739,36	41.039,36	46.138,86
(+) Provisiones	1.734,10	1.980,45	2.251,46	2.504,04	2.781,30
(+) Reservas	26.884,32	36.884,92	26.030,76	-32.220,80	69.192,20
Recursos provenientes de las operaciones					
(+) Disminución de Cuentas por Cobrar Clientes	156.043,73				
(-) Aumento de Cuentas por Cobrar Clientes		-24.634,97	-27.100,87	-25.258,45	-27.725,76
(+) Disminución de Cuentas por Cobrar Relacionadas	2.992,54	1.197,01	798,01	0,00	0,00
(-) Aumento de Cuentas por Cobrar Relacionadas					
(+) Disminución de Otras Cuentas por Cobrar	52.350,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Aumento de Otras Cuentas por Cobrar					
(+) Disminución de Gastos Pagados por Anticipado					
(-) Aumento de Gastos Pagados por Anticipado	-473,49	-500,73	-529,54	-560,00	-592,22
(+) Disminución de Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años corriente)	6.895,20	5.240,35	3.982,67	3.026,83	2.300,39
(-) Aumento de Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años corriente)	0,00				
(+) Aumento de Cuentas por Pagar Proveedores		46.859,90	51.550,47	48.045,87	52.739,12
(-) Disminución de Cuentas por Pagar Proveedores	-34.842,73				
(+) Aumento de Otras Obligaciones emitidas a corto plazo					

Disminución de Otras Obligaciones emitidas a corto plazo					
(-) Disminución Obligaciones con el IESS					
(+) Aumento de Obligaciones con el IESS	434,10	596,89	434,10	596,89	434,10
(-) Disminución Obligaciones con Empleados					
(+) Aumento de Obligaciones con Empleados	2.121,40	2.916,92	2.121,40	2.916,92	2.121,40
(-) Disminución Obligaciones con Empleados					
(+) Aumento de Provisiones a Corto Plazo					
(-) Disminución Provisiones a Corto Plazo	-13.785,02	-10.085,12	-7.378,28	-5.397,95	-3.949,14
(+) Aumento de OTROS PASIVOS	2.751,42	3.000,24	3.271,56	3.567,42	3.890,03
(-) Disminución de OTROS PASIVOS					
(+) Aumento Obligaciones a Largo Plazo					
(-) Disminución Obligaciones a Largo Plazo					
(+) Aumento Otras Cuentas por Pagar					
(-) Disminución Otras Cuentas por Pagar	-12.536,73	0,00	-12.536,73	0,00	0,00
Efectivo generado por las Operaciones	498.334,32	467.744,91	566.007,77	617.369,10	838.493,57
B. FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(+) Disminución de activos fijos					
(-) Aumento de activos fijos	-12.900,00	-5.900,00	-15.000,00	-3.000,00	-16.000,00
(+) Disminución Otras Inversiones					
(-) Aumento Otras Inversiones					
Efectivos provisto (usado) por actividades de inversión	-12900,00	-5900,00	-15000,00	-3000,00	-16000,00
C. FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(+) Aumento de Capital Social	179600	0	0	90200	0

(-) Disminución de Capital Social					
(+) Aumento de Aportes para Futura Capitalización					
(-) Disminución de Aportes para Futura Capitalización	-179200	0	0	0	0
(+) Aumento de Hipotecas por pagar Corto Plazo					
(-) Disminución Hipotecas por pagar Corto Plazo	-10041,4	0	0	0	0
(+) Aumento Hipotecas por Pagar					
(-) Disminución Hipotecas por Pagar	-14.951,40	-15.353,48	-15.766,37	-16.190,37	0,00
(-) Dividendos pagados	-165.001,87	-272.382,32	-368.315,87	-482.373,39	-579.108,96
Efectivos provisto (usado) por actividades financiamiento	-189.594,67	-287.735,79	-384.082,24	-408.363,76	-579.108,96
Incremento neto de efectivo y equivalente de efectivo (A + B + C)	295.839,65	174.109,12	166.925,53	206.005,35	243.384,61
<i>Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del año</i>	440.062,51	735.902,17	910.011,28	1.076.936,81	1.282.942,16
<i>Efectivo y equivalente de efectivo al final del año</i>	735.902,17	910.011,28	1.076.936,81	1.282.942,16	1.526.326,77

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.4.4. Indicadores de Evaluación

Una vez presentada la proyección de los Estados Financieros se procedió a realizar el análisis de los Indicadores de Gestión Financiera que permiten medir el grado de eficacia y comportamiento alcanzando en cada periodo proyectado, así como realizar una evaluación de la situación y desempeño financiero obtenido con las estimaciones presentadas en cada año y que están relacionadas con los objetivos y metas planteados en cada una de las áreas de la empresa.

Los indicadores financieros también permiten presentar una perspectiva amplia de la situación financiera, para conocer el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tiene que ver con la actividad empresarial alcanzada en el periodo de proyección.

A continuación se presentan los Indicadores Financieros para el periodo 2011-2015 con relación al año 2010.

Tabla 4.23 Indicadores Financieros Proyectados Período (2011 – 2015)

Nº	INDICADOR	FORMULA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INDICADORES DE LIQUIDEZ									
1	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,34	1,58	1,92	2,13	2,27	2,36	2,46
2	Razón Acida	$\frac{\text{Activo.Cte} - \text{Inventarios} - \text{Gto Pag. Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,33	1,57	1,90	2,11	2,26	2,35	2,45
3	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	225.323,02	306.112,99	435.772,80	583.310,96	720.835,50	839.420,06	981.613,25
RAZONES DE ACTIVIDAD									
4	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Ctas Cobrar año anterior} + \text{Ctas por Cobrar año último}}$	4,5473	8,1397	8,2763	12,7958	12,7685	12,6374	12,6295
5	Plazo Medio de Cobros	$\frac{360}{\text{Rotación Ctas por Cobrar}}$	79	44	43	28	28	28	29
6	Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Ctas por Pagar año anterior} + \text{Ctas por Pagar año último}}$	3,16	5,73	7,60	8,53	8,51	8,42	8,42
7	Plazo Medio de Pagos	$\frac{360}{\text{Rotación Ctas por Pagar}}$	114	63	47	42	42	43	43

8	Rotación de Activos	$\frac{\text{Ingreso por Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1,90	3,34	3,62	3,62	3,67	3,75	3,77
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO									
9	Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,68	0,59	0,49	0,45	0,42	0,40	0,40
10	Razón de Pasivo L.P. a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	0,38	0,26	0,15	0,10	0,05	0,03	0,03
RAZONES DE RENTABILIDAD									
12	Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	3,73%	4,51%	6,54%	7,75%	8,93%	9,64%	10,35%
13	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	7,11%	15,04%	23,67%	28,09%	32,75%	36,12%	39,03%
14	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	22,37%	36,39%	46,32%	51,09%	56,03%	57,02%	57,74%
15	Sistema Dupont	_____	0,2237	0,3639	0,4632	0,5109	0,5603	0,5702	0,5774

Elaborado por: Gabriela Valverde

Análisis de los Indicadores Financieros Proyectados

El análisis de los indicadores financieros permitió realizar un estudio de la situación y desempeño financiero a través de las estimaciones efectuadas para cada área de la empresa y por cada año de proyección, cabe indicar que el análisis de estos indicadores tiene mayor validez cuando son comparados con empresas del mismo sector o la evolución histórica de la misma empresa.

Para efecto de este análisis y por falta de información publicada de empresas del mismo sector se realizó su comparación y estudio con la evolución histórica dentro de la empresa.

4.4.4.1. Razones De Liquidez

Razón Corriente

En la proyección de este indicador para el periodo 2011 – 2015 presenta una tendencia creciente en cada periodo y la capacidad que tendrá la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas a corto plazo, cabe mencionar que este indicador supera el estándar de 1.5 considerado teóricamente como una razón ideal para cubrir las deudas que tiene la empresa.

A través de la Planeación Financiera con una eficiente gestión y proyección de ventas la Empresa mostrará un alto grado de liquidez que le permitirá mejorar y continuar con el normal desarrollo de sus actividades.

En el año 2015 por cada dólar que adeuda la empresa dispondrá de \$2.65 dólares para cubrirla.

Tabla 4.24 Proyección de la Razón Corriente (Periodo 2011– 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(A) Activo Corriente	832.282,57	908.580,15	1.099.407,15	1.286.930,95	1.513.223,88	1.779.844,78
(B) Pasivo Corriente	526.169,58	472.807,35	516.096,19	566.095,45	615.824,61	671.060,13
(A)/(B)	1,58	1,92	2,13	2,27	2,46	2,65

Elaborado por: Gabriela Valverde

Razón Ácida

Este indicador presenta un escenario positivo en el periodo de proyección ya que supera el estándar de \$1.00 considerado teóricamente como ideal para medir la capacidad inmediata que tienen los Activos Corrientes más líquidos para cubrir los Pasivos Corrientes.

En el año 2015 este indicador llegará a 2.64 y quiere decir que por cada dólar que adeuda la empresa dispondrá de 2.64 dólares de sus activos más líquidos para cubrirlos, este resultado será obtenido gracias a la efectiva proyección realizada para la empresa en el periodo de estimación.

Tabla 4.25 Proyección de la Razón Ácida (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(A) Activo Corriente	832.282,57	908.580,15	1.099.407,15	1.286.930,95	1.513.223,88	1.779.844,78
(C) Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(D) Gastos Pagados por Anticipado	8.230,00	8.703,49	9.204,22	9.733,76	10.293,76	10.885,98
(B) Pasivo Corriente	526.169,58	472.807,35	516.096,19	566.095,45	615.824,61	671.060,13
((A)-(C)-(D))/(B)	1,57	1,90	2,11	2,26	2,44	2,64

Elaborado por: Gabriela Valverde

Capital de Trabajo

El capital de trabajo presentado en cada período de proyección es creciente y le permitirá a la empresa solventar sus operaciones sin necesidad de acudir a un financiamiento externo ya que el excedente de los activos corrientes sobre los pasivos de corto plazo le permitirá continuar con el normal desarrollo de sus actividades.

Tabla 4.26 Proyección del Capital de Trabajo (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(A) Activo Corriente	832.282,57	908.580,15	1.099.407,15	1.286.930,95	1.513.223,88	1.779.844,78
(B) Pasivo Corriente	526.169,58	472.807,35	516.096,19	566.095,45	615.824,61	671.060,13
(A) - (B)	306.112,99	435.772,80	583.310,96	720.835,50	897.399,27	1.108.784,65

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.4.4.2. Razones De Actividad

“Las Razones de Actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del Activo Corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan.”⁵⁰

Rotación de Cuentas por Cobrar

La Rotación de las Cuentas por Cobrar en el periodo de proyección se ajusta a las estimaciones realizadas para mejorar el plazo medio de cobro a los clientes con relación a los años anteriores, la rotación de Cuentas por Cobrar estimadas para el período de proyección será de 12 veces al

⁵⁰ LARA Juan, Curso Práctico de Finanzas, Segunda Edición, p 67

año y un plazo medio de cobro de 30 días como presentan los siguientes cuadros.

Tabla 4.27 Proyección de la Rotación de Cuentas por Cobrar (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(E) Ventas Anuales a Crédito	3.660.000,00	2.080.922,22	2.376.541,83	2.701.752,30	3.004.853,67	3.337.562,8
(F) Ctas por Cobrar Año Anterior	569.845,58	329.453,91	173.410,19	198.045,15	225.146,03	250.404,4
(G) Ctas por Cobrar Año Último	329.453,91	173.410,19	198.045,15	225.146,03	250.404,47	278.130,2
(E)/((F + G)/2)	8,14	8,28	12,80	12,77	12,64	12,63

Elaborado por: Gabriela Valverde

Tabla 4.28 Proyección del Plazo medio de cobro (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
360	360	360	360	360	360	360
(H) Rotación de Cuentas por Cobrar	8,14	8,28	12,80	12,77	12,64	12,63
360 / (H)	44	43	28	28	28	29

Elaborado por: Gabriela Valverde

Rotación de Cuentas por Pagar

La Rotación de las Cuentas por Pagar en el periodo de proyección presenta los acuerdos establecidos con los proveedores para mantener las facilidades de pago, entre ellas están los descuentos por pronto pago. Esta razón permite medir el número de veces que las Cuentas por Pagar se estarán convirtiendo en efectivo y la capacidad de la empresa para cumplir con sus pagos. La Rotación de las Cuentas por Pagar en periodo de proyección es un promedio de 8 veces al año y un plazo medio de pago de 45 días.

Tabla 4.29 Proyección de la Rotación de Cuentas por Pagar (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(I) Compras Anuales a Crédito	2.420.000,00	2.638.845,55	3.013.724,76	3.426.128,55	3.810.495,48	4.232.408,43
(J) Ctas por Pagar Año Anterior	480.408,61	364.698,42	329.855,69	376.715,60	428.266,07	476.311,94
(K) Ctas por Pagar Año Último	364.698,42	329.855,69	376.715,60	428.266,07	476.311,94	529.051,05
(I)/((J + K)/2)	5,73	7,60	8,53	8,51	8,42	8,42

Elaborado por: Gabriela Valverde

Tabla 4.30 Proyección del Plazo Medio de Pagos (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
360	360	360	360	360	360	360
(L) Rotación de Cuentas por Pagar	5,73	7,60	8,53	8,51	8,42	8,42
360 / (H)	63	47	42	42	43	43

Elaborado por: Gabriela Valverde

Rotación de Activos

La Rotación de los Activos en el período de análisis presenta con relación a los años anteriores un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa para la generación de las ventas, la rotación promedio en el periodo de proyección es de 3.5 lo quiere decir que \$3.50 dólares de ventas se generarán por cada unidad monetaria de activos disponibles.

Tabla 4.31 Proyección de la Rotación de Activos (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(M) Ingreso por Ventas	3.660.000,00	4.161.844,44	4.753.083,66	5.403.504,60	6.009.707,34	6.675.125,62
(N) Activo Total	1.096.730,82	1.150.545,23	1.311.299,06	1.473.083,50	1.661.337,06	1.897.819,10
(M) / (N)	3,34	3,62	3,62	3,67	3,62	3,52

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.4.4.3. Razón De Endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto o largo plazo.

Razón de Endeudamiento Total

Esta razón nos permite medir la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa. En el periodo de proyección se observa una disminución del endeudamiento total es decir que la empresa está cada vez esta financiándose menos con recursos de terceros este valor reduce el compromiso que tiene la empresa con los acreedores.

Tabla 4.32 Proyección de la Razón de Endeudamiento Total (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(O) Pasivo Total	643.315,04	562.464,68	590.400,04	612.096,20	645.634,99	700.870,51
(N) Activo Total	1.096.730,82	1.150.545,23	1.311.299,06	1.473.083,50	1.661.337,06	1.897.819,10
(O) / (N)	0,59	0,49	0,45	0,42	0,39	0,37

Elaborado por: Gabriela Valverde

Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio

Esta razón presenta la relación de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los fondos que aportan los dueños de la compañía. En el periodo de proyección la empresa estará trabajando más con recursos propios, lo que denota una reducida participación de terceras personas y una alta participación de los propietarios en la financiación del negocio.

Tabla 4.33 Proyección del Pasivo Largo Plazo a Patrimonio (Periodo 2011 – 2010)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(P) Pasivo Largo Plazo	117.145,46	89.657,33	74.303,85	46.000,75	29.810,38	29.810,38
(Q) Patrimonio	453.415,78	588.080,55	720.899,02	860.987,30	1.015.702,07	1.196.948,59
(P) / (Q)	0,258	0,152	0,103	0,053	0,029	0,025

Elaborado por: Gabriela Valverde

4.4.4.4. Razones De Rentabilidad

Rentabilidad sobre Ventas

El porcentaje de rentabilidad sobre las ventas en el periodo de proyección presenta un importante crecimiento es decir que las Utilidades son cada vez mayores y mejora notablemente las ganancias de la compañía en cada periodo, cumpliendo con una de las metas principales establecidas para la compañía.

Tabla 4.34 Proyección de la Rentabilidad sobre Ventas (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(R) Utilidad Neta	165.001,87	272.382,32	368.315,87	482.373,39	579.108,96	691.163,28
(T) Ventas Netas	3.660.000,00	4.161.844,44	4.753.083,66	5.403.504,60	6.009.707,34	6.675.125,62
((R) / (T))*100	4,51%	6,54%	7,75%	8,93%	9,64%	10,35%

Elaborado por: Gabriela Valverde

Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Este indicador presenta el porcentaje de Utilidad Neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio. Los altos porcentajes de rentabilidad sobre los activos indican un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa en el período de proyección.

Tabla 4.35 Proyección de la Rentabilidad sobre Activos (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(R) Utilidad Neta	165.001,87	272.382,32	368.315,87	482.373,39	579.108,96	691.163,28
(N) Activo Total	1.096.730,819	1.150.545,232	1.311.299,065	1.473.083,501	1.661.337,062	1.897.819,1
(R / N)*100	15,04%	23,67%	28,09%	32,75%	34,86%	36,42%

Elaborado por: Gabriela Valverde

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE es un indicador amplio del desempeño de la empresa, porque indica qué tan bien los administradores están utilizando los fondos invertidos por los accionistas para generar un rendimiento.

En el periodo de proyección la Rentabilidad sobre el Patrimonio presenta un porcentaje promedio del 50% es decir que por cada 100 dólares invertidos en el Patrimonio se está obteniendo el 50% de utilidad, los socios alcanzarán resultados positivos por la inversión de sus recursos en la compañía.

Tabla 4.36 Proyección de la Rentabilidad sobre Patrimonio (Periodo 2011 – 2015)

Fórmula	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(R) Utilidad Neta	165.001,87	272.382,32	368.315,87	482.373,39	579.108,96	691.163,28
(Q) Patrimonio	453.415,78	588.080,55	720.899,02	860.987,30	1.015.702,07	1.196.948,59
(R / N)*100	36,39%	46,32%	51,09%	56,03%	57,02%	57,74%

Elaborado por: Gabriela Valverde

Sistema Dupont

El sistema DUPONT en el periodo de proyección nos permite analizar el desempeño económico y operativo de la empresa ya que integra o combina los principales indicadores financieros determinando la eficiencia con que la empresa estará utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Tabla 4.37 Proyección del Sistema Dupont (Periodo 2011 – 2015)

SISTEMA DUPONT				
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}}$	\times $\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activo Total}}$	\times $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
AÑOS	ROE	MARGEN	ROTACIÓN	APALANCAMIENTO
2010	36,39%	165.001,87	3.660.000,00	1.096.730,82
		3.660.000,00	1.096.730,82	453.415,78
		0,05	3,34	2,42
2011	46,32%	272.382,32	4.161.844,44	1.150.545,23
		4.161.844,44	1.150.545,23	588.080,55
		0,07	3,62	1,96
2012	51,09%	368.315,87	4.753.083,66	1.311.299,06
		4.753.083,66	1.311.299,06	720.899,02
		0,08	3,62	1,82
2013	56,03%	482.373,39	5.403.504,60	1.473.083,50
		5.403.504,60	1.473.083,50	860.987,30
		0,09	3,67	1,71
2014	57,02%	579.108,96	6.009.707,34	1.661.337,06
		6.009.707,34	1.661.337,06	1.015.702,07
		0,10	3,62	1,64
2015	57,74%	691.163,28	6.675.125,62	1.897.819,10
		6.675.125,62	1.897.819,10	1.196.948,59
		0,10	3,52	1,59

Elaborado por: Gabriela Valverde

El sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero, mediante estas tres variables se determinará los responsables del crecimiento económico de la empresa.

Según la información financiera trabajada en el cuadro podemos observar que para el período de proyección, el índice DUPONT nos da una rentabilidad promedio del 53.64%, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la operación de

activos, tal como se puede ver en el cálculo independiente del segundo factor de la fórmula DUPONT.

4.5. Sistema de Control y Establecimiento de Responsabilidades

Para terminar con el diseño del Plan Financiero de la Empresa BusinessMind se propone un sistema de control y establecimiento de responsabilidades que permitan garantizar una gestión operativa y contable eficiente.

La Gerencia General será la responsable de realizar el seguimiento para controlar el cumplimiento de objetivos y metas anuales de cada una de las Áreas de la Empresa en función de la meta principal.

El establecimiento de efectivas políticas, objetivos y metas estratégicas, predefinidos para el período de proyección debe contemplar un verdadero reto para la empresa, y los caminos propuestos para llegar a este futuro planeado.

Los responsables de cada Área Empresarial deberán ajustarse y encaminar a su equipo a la consecución de los objetivos siguiendo de las actividades principales establecidas para cada área de gestión.

Las políticas de gestión financiera serán controladas por el Gerente Financiero responsable de la realización de los Presupuestos anuales y control efectivo de los gastos empresariales.

A continuación se presenta una matriz de los responsables por cada área de la empresa, los objetivos, la meta anual y las actividades que deberán ser realizadas en cada periodo de proyección.

Tabla 4.38 Matriz de Responsables

AREA	CARGO	RESPONSABLE	OBJETIVO
GERENCIA GENERAL	Gerente General	Ricardo Freire	Elevar el nivel de rentabilidad de la Empresa BusinessMind a través de la coordinación y control del cumplimiento de objetivos y metas establecidos para cada Área de Gestión empresarial.
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Gerente Financiero	Mónica Freire	Mantener una estructura organizacional flexible que facilite la coordinación entre las áreas de gestión de la empresa y determine líneas de comunicación y relaciones interdepartamentales con una visión de trabajo en equipo.
			Controlar el manejo de los recursos financieros de la Empresa que garanticen su rentabilidad en cada período y un crecimiento sostenido
COMERCIAL	Gerente Comercial	Enrique Abedrabo	Mantener los niveles de venta en forma sostenida ofreciendo servicios y productos de calidad que permitan la fidelización de los clientes y buenas relaciones con proveedores y distribuidores.
			Ampliar la cobertura de servicios a nivel nacional y expandirlos a nivel internacional superando a la competencia.

<p>SERVICIOS</p>	<p>Gerente de Consultoría</p>	<p>Patricio Moreno</p>	<p>Alcanzar la satisfacción total de cliente, ofreciendo soluciones tecnológicas que permitan cubrir sus expectativas y el desarrollo integral de sus actividades.</p>
-------------------------	-------------------------------	------------------------	--

<p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Gerente de Capacitación</p>	<p>Soledad López</p>	<p>Mantener al personal del área de capacitación actualizado en conocimiento de los productos y sus upgrade con el fin de brindar un servicio de excelencia a los clientes.</p>
----------------------------	--------------------------------	----------------------	---

AREA	META	ACTIVIDADES
GERENCIA GENERAL	Incrementar la participación de BusinessMind al 2% del mercado total en ventas de Software a nivel nacional y mantener un crecimiento sostenido en el período de proyección	Supervisar el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en cada Área de Gestión Empresarial
		Controlar el aumento de la rentabilidad de la empresa y su crecimiento sostenido en cada período
		Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas
		Dar a conocer los resultados obtenidos en cada período a la Junta General
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Alcanzar una eficaz administración de los recursos materiales, humanos y financieros que permitirá triplicar las Utilidades de la empresa al año 2015	Preparar presupuestos óptimos de los ingresos, costos y gastos de la compañía y supervisar periódicamente su ejecución.
		Controlar permanente el flujo de caja de la compañía
		Aprobar las inversiones necesarias en equipos que permitan un normal desarrollo de las actividades
		Definir procesos y procedimientos adecuados para alcanzar mayor rentabilidad
COMERCIAL	Incrementar las ventas de la línea de productos comercializados por BusinessMind en un 16% anual acumulativo	Establecer nuevas formas de marketing para dar a conocer los productos
		Incorporar nuevas líneas de negocio a la compañía
		Buscar nuevas alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional
		Optimizar los procesos y procedimientos en el área para un mejor desarrollo de sus trabajadores

SERVICIOS	Incrementas las ventas en la línea de Asistencia Técnica en un 20% anual acumulativo	Controlar y coordinar las actividades de Asistencia Técnica de los consultores informáticos que permitan para ofrecer un adecuado servicio a los clientes
		Establecer soluciones tecnológica adecuadas, en base al conocimiento de las necesidades del los clientes
		Mantener los estándares de calidad de la industria en la prestación de los servicios
		Establecer las mejores prácticas para brindar un servicio eficiente y oportuno
CAPACITACIÓN	Incrementar las ventas en la línea de Capacitación en un 14% anual acumulativo	Coordinar los cursos capacitación para clientes y determinar los presupuestos para cada uno de ellos
		Controlar que se proporcione al cliente el conocimiento suficiente que le permita trabajar de manera efectiva
		Establecer las mejores prácticas para brindar un servicio eficiente y oportuno

Elaborado por: Gabriela Valverde

AREA	ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN NUMERICA	PLAZO	INDICADOR
GERENCIA GENERAL	Controlar el crecimiento sostenido de las Utilidades de la Empresa las mismas que en cada periodo deberán presentar incrementos proporcionales a:	\$ 272.382	2011	
		\$ 368.316	2012	(A) Utilidad Neta
		\$ 482.373	2013	(B) Patrimonio
		\$ 579.109	2014	(A / B)*100
		\$ 691.163	2015	
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Los Gastos Administrativos deberán presentar un crecimiento máximo en cada período de:	\$ 1.151.354	2011	Activo Corriente - Pasivo Corriente
		\$ 1.226.615	2012	
		\$ 1.299.814	2013	(R) Utilidad Neta
		\$ 1.375.744	2014	(N) Activo Total
		\$ 1.450.239	2015	(R / N)*100
COMERCIAL	Las ventas de la Línea de Productos deberán alcanzar valores anuales proporcionales a:	\$ 2.449.456	2011	
		\$ 2.797.430	2012	(A) Ventas Línea Productos año actual
		\$ 3.180.236	2013	(B) Ventas Línea Productos año anterior
		\$ 3.537.017	2014	(A / B) - 1
		\$ 3.928.649	2015	

SERVICIOS	Las ventas de la Línea de Asistencia Técnica deberán alcanzar valores anuales proporcionales a:	\$ 880.560	2011	
		\$ 1.005.653	2012	(A) Ventas Asistencia Técnica año actual
		\$ 1.143.269	2013	(B) Ventas Asistencia Técnica año anterior
		\$ 1.271.529	2014	(A / B) - 1
		\$ 1.412.317	2015	

CAPACITACIÓN	Las ventas de la Línea de Servicios deberán alcanzar valores anuales proporcionales a:	\$ 831.829	2011	
		\$ 950.000	2012	(A) Ventas Línea Capacitación año actual
		\$ 1.080.000	2013	(B) Ventas Línea Capacitación año anterior
		\$ 1.201.162	2014	(A / B) - 1
		\$ 1.334.159	2015	

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La Empresa BUSINESSMIND S.A. fue constituida en la ciudad de Quito el 27 de Abril del 2004 su actividad principal es proveer a sus clientes de Soluciones Informáticas de Tecnología de Información aportando con experiencia, mejores prácticas y herramientas que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.
- La Empresa BUSINESSMIND S.A. carece de un Plan Financiero que le permita evaluar de manera fiable opciones reales, una adaptación continua al medio y su crecimiento en un entorno cada vez más competitivo así como una orientación para la toma de decisiones oportunas es por ello que se propuso el diseño de un Plan Financiero que permita a la Empresa mejorar su nivel de rentabilidad y un crecimiento sostenible que asegure su supervivencia, la satisfacción de sus accionistas y todos quienes se desarrollan en su entorno.
- El diseño del Plan Financiero enmarca la formulación del Plan Estratégico, los Planes Tácticos (Plurianual por Áreas) y el establecimiento del Plan Operativo Anual a través de los cuales se ha desarrollado una propuesta que permita alcanzar la meta principal de la Empresa y que ha sido demostrada en las proyecciones de los Estados Financieros.

- La Planificación Estratégica desarrollada para la Empresa BUSINESSMIND S.A. permitió reestructurar la razón de ser y visión de la empresa, así como establecer los objetivos estratégicos que permitirán incrementar la participación de BusinessMind al 2% del mercado total en ventas de Software a nivel nacional y mantener un crecimiento sostenido acorde al desarrollo de la Industria de Tecnología de Información.
- La formulación del Plan Táctico Plurianual permitió establecer las políticas, objetivos y metas para cada área de gestión empresarial en consecución de la meta principal así como las políticas de gestión financiera para la estimación económico - financiera dentro del periodo de proyección.
- La Planificación Presupuestaria como parte del proceso del Plan Operativo Anual determino la estimación del total de ingresos, costos y gastos para el periodo de proyección, considerados como la base principal para la formulación de los Estados Financieros Proyectados.
- La Planificación Financiera desarrollada en el Capítulo IV, determina que la empresa, mejorara su nivel de rentabilidad y presentará un crecimiento sostenido en el periodo de proyección a partir de una importante y efectiva gestión de ventas en función de una meta principal que le permitirá incrementar sus ingresos totales así como una adecuada estimación de costos y control de gastos operativos.

- Este plan financiero ha sido diseñado de tal manera que permitirá a la empresa BusinessMind S.A. mejorar su situación económica y financiera para los siguientes ejercicios económicos y presentar un escenario rentable para los socios en el cual se ha logrado superar el objetivo de duplicar sus ganancias y presentar un escenario positivo para el público en general, Entidades de Control e Instituciones Financieras.

5.2. Recomendaciones

- La Empresa BUSINESSMIND S.A. debe implementar el Plan Financiero propuesto ya que le permitirá mejorar su nivel de rentabilidad, una mayor ganancia para sus accionistas, asegurar un crecimiento sostenido y presentar un escenario positivo y competitivo frente al mercado.
- Es importante que la Empresa realice un constante estudio del entorno macroeconómico para conocer las oportunidades y amenazas de la Industria de Software así como establecer nuevas estrategias que le permitan captar un mayor mercado y mejorar su participación.
- BUSINESSMIND S.A. debe implementar nuevas formas de marketing que le permitan dar a conocer las ventajas de sus productos y servicios, así como incorporar nuevas líneas de negocio a la compañía para mejorarla y alcanzar los niveles de venta presupuestados.

- Es necesario que el crecimiento total de costos y gastos sea inferior al crecimiento de las ventas, considerando que el componente de costos fijos debe procurar mantenerse invariable y que el componente de costos variables tenga una proporción de crecimiento inferior al que registre los ingresos por ventas.
- El incremento de los Activos debe estar en función del crecimiento de las ventas generadas por la empresa para que no afecte sus actividades operativas y la prestación de servicios a sus clientes. El nivel de endeudamiento debe estar determinado por la necesidad de la empresa para cumplir con la gestión operativa y bajo condiciones que colaboren mejor con volumen de operaciones y rentabilidad de la empresa.
- Es importante que en la Cuenta Caja – Bancos se mantenga un valor que permita cubrir los Gastos de Administración y Ventas estimados así como un valor de imprevistos para el nuevo periodo, el excedente de esta cuenta debe ser invertido en una Institución Financiera o Administradora de Fondos de Inversión que proporcione el mejor nivel de rentabilidad y la facilidad del retorno de los recursos de ser necesario.
- Una vez implado el Plan Financiero la empresa debe monitorear trimestralmente el logro de objetivos con la finalidad de verificar y controlar el alcance de los presupuestos estimados para cada periodo o de lo contrario tomar las acciones correctivas o preventivas de ser necesario.

ANEXOS

TABLA DE AMORTIZACIÓN

PRESTAMO	100%	91.000,00	
Tasa de Interés	15,94%	0,1594	mensual
Plazo	6 años	2160	días

Pago de capital en cuotas iguales e intereses sobre saldos

Pagos	Capital	Interés	Dividendo	Saldo
0	-	-	-	91.000,00
1	1167,2	201,5	1368,7	89.832,77
2	1169,8	198,9	1368,7	88.662,96
3	1172,4	196,3	1368,7	87.490,56
4	1175,0	193,7	1368,7	86.315,56
5	1177,6	191,1	1368,7	85.137,96
6	1180,2	188,5	1368,7	83.957,76
7	1182,8	185,9	1368,7	82.774,94
8	1185,4	183,3	1368,7	81.589,50
9	1188,1	180,6	1368,7	80.401,44
10	1190,7	178,0	1368,7	79.210,75
11	1193,3	175,4	1368,7	78.017,42
12	1196,0	172,7	1368,7	76.821,45
13	1198,6	170,1	1368,7	75.622,84
14	1201,3	167,4	1368,7	74.421,57
15	1203,9	164,8	1368,7	73.217,64
16	1206,6	162,1	1368,7	72.011,04
17	1209,3	159,4	1368,7	70.801,77
18	1211,9	156,7	1368,7	69.589,83
19	1214,6	154,1	1368,7	68.375,20
20	1217,3	151,4	1368,7	67.157,88
21	1220,0	148,7	1368,7	65.937,87
22	1222,7	146,0	1368,7	64.715,16
23	1225,4	143,3	1368,7	63.489,74
24	1228,1	140,6	1368,7	62.261,61
25	1230,9	137,8	1368,7	61.030,76
26	1233,6	135,1	1368,7	59.797,18
27	1236,3	132,4	1368,7	58.560,88
28	1239,0	129,6	1368,7	57.321,83
29	1241,8	126,9	1368,7	56.080,04
30	1244,5	124,2	1368,7	54.835,51
31	1247,3	121,4	1368,7	53.588,22
32	1250,1	118,6	1368,7	52.338,16
33	1252,8	115,9	1368,7	51.085,34
34	1255,6	113,1	1368,7	49.829,75

35	1258,4	110,3	1368,7	48.571,37
36	1261,2	107,5	1368,7	47.310,21
37	1264,0	104,7	1368,7	46.046,26
38	1266,8	101,9	1368,7	44.779,51
39	1269,6	99,1	1368,7	43.509,96
40	1272,4	96,3	1368,7	42.237,59
41	1275,2	93,5	1368,7	40.962,41
42	1278,0	90,7	1368,7	39.684,41
43	1280,8	87,9	1368,7	38.403,57
44	1283,7	85,0	1368,7	37.119,90
45	1286,5	82,2	1368,7	35.833,39
46	1289,4	79,3	1368,7	34.544,03
47	1292,2	76,5	1368,7	33.251,81
48	1295,1	73,6	1368,7	31.956,74
49	1297,9	70,7	1368,7	30.658,80
50	1300,8	67,9	1368,7	29.357,98
51	1303,7	65,0	1368,7	28.054,28
52	1306,6	62,1	1368,7	26.747,70
53	1309,5	59,2	1368,7	25.438,23
54	1312,4	56,3	1368,7	24.125,85
55	1315,3	53,4	1368,7	22.810,57
56	1318,2	50,5	1368,7	21.492,38
57	1321,1	47,6	1368,7	20.171,27
58	1324,0	44,7	1368,7	18.847,24
59	1327,0	41,7	1368,7	17.520,27
60	1329,9	38,8	1368,7	16.190,37
61	1332,8	35,8	1368,7	14.857,52
62	1335,8	32,9	1368,7	13.521,72
63	1338,8	29,9	1368,7	12.182,97
64	1341,7	27,0	1368,7	10.841,25
65	1344,7	24,0	1368,7	9.496,56
66	1347,7	21,0	1368,7	8.148,89
67	1350,7	18,0	1368,7	6.798,24
68	1353,6	15,1	1368,7	5.444,60
69	1356,6	12,1	1368,7	4.087,96
70	1359,6	9,1	1368,7	2.728,32
71	1362,7	6,0	1368,7	1.365,67
72	1365,7	3,0	1368,7	0,00
SUMA	55166,6	6424,5	61591,1	