

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA



**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A.**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO EN
SUPERMERCADOS NARCÍ'S S.A PARA LOS AÑOS 2012 Y 2013.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**REALIZADO POR:
GALO ARTURO VILLACRÉS GUATO**

✓ **DIRECTOR:**

Econ. Marco Veloz

✓ **CODIRECTORA:**

Ing. Iralda Benavides

AÑO 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA



CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Galo Arturo Villacrés Guato.

Econ. Marco Veloz

DIRECTOR DE PROYECTO

Ing. Iralda Benavides

CODIRECTORA DE PROYECTO

Ing. Xavier Fabara

DIRECTOR DE CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA



CERTIFICADO

ECON. MARCO VELOZ (DIRECTOR)

ING. IRALDA BENAVIDES. (CODIRECTORA)

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO EN SUPERMERCADOS NARCÍ'S S.A PARA LOS AÑOS 2012 Y 2013." realizado por el señor: Villacrés Guato Galo Arturo 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 constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, **SI** recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan al señor: VILLACRÉS GUATO GALO ARTURO que lo entreguen al ING. XAVIER FABARA, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga, 27 de Junio del 2.013

Econ. Marco Veloz.

DIRECTOR

Ing. Iralda Benavides

CODIRECTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD EXPRESADA

GALO ARTURO VILLACRÉS GUATO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO EN SUPERMERCADOS NARCÍ’S S.A PARA LOS AÑOS 2012 Y 2013.”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención. Latacunga.

Latacunga, 27 de Junio del 2.013

Galo A. Villacrés G.

No. CI. 1713229761

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Galo Arturo Villacrés Guato

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO EN SUPERMERCADOS NARCI’S S.A PARA LOS AÑOS 2012 Y 2013.” cuyo contenido, ideas y criterios son de Mí exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 27 de Junio del 2.013

Galo A. Villacrés G.

No. CI. 1713229761

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios en especial por darme la vida, la salud y la sabiduría necesaria para poder finalizar con éxito este trabajo, a él la Gloria y la Honra.

Agradezco de manera profunda aquellas personas que me han sabido cuidar desde el cielo mis abuelitos Alejandrino, Digna y Nicanor, su profundo amor impregnado en el corazón de mis padres. A mi entrañable sobrino Ricky Sebastián a quien recuerdo y admiro por su valentía ante la vida. Y a mi querida prima María Gabriela quien supo demostrarme que ante el esfuerzo de cada individuo se halla la recompensa de la felicidad en las personas que nos rodean.

Gracias a mis amados padres ya que con sus sabios consejos han sabido guiarme por el sendero del bien para alcanzar todas mis metas al brindarme su confianza y apoyo han contribuido positivamente para culminar un peldaño más en mi vida.

A las personas que actuaron en a calidad de Director y Codirector del proyecto de tesis, pues supieron guiar acertadamente todos los pasos hacia la consecución del objetivo primordial, y que sean los cimientos de un profundo futuro profesional puesto al servicio de la Patria.

Un profundo agradecimiento a mi amada Valeria quien con sus consejos, su apoyo incondicional y su ferviente amor han calado en mi corazón un gran sentimiento de respeto, admiración, comprensión y sobre todo de amor puro que me faltará la vida para demostrárselo.

Vaya también de mi parte el agradecimiento a cada una de las personas que de una u otra forma me ayudaron en todos los momentos tanto de mi vida universitaria como de mi vida personal.

DEDICATORIA

Mi proyecto de grado lo dedico a Dios por ser mi guía, fortaleza y facilitador de todo, para el cumplimiento de mi meta profesional.

Dedico este valioso esfuerzo a mis padres, por el gran amor, cariño y apoyo que supieron brindarme en todo el trayecto de mi vida estudiantil dándome una voz de aliento cuando lo he necesitado; convirtiéndose en el motivanté para seguir adelante y no defraudarlos en ningún momento de mi vida.

"Nadie está a salvo de las derrotas. Pero es mejor perder algunos combates en la lucha por nuestros sueños, que ser derrotado sin saber siquiera por qué se está luchando."

Paulo Coelho

RESÚMEN

Supermercados Narcís S.A. es una empresa familiar creada en el año 2006, con el fin de comercializar productos de primera necesidad de calidad en una amplia y selecta gama de productos. La empresa cuenta con el personal indispensable para las tareas tanto administrativas como operativas para proporcionar un servicio de calidad.

Se establece la necesidad de implantar un plan estratégico financiero como herramienta de apoyo a la gestión administrativa, ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos financieros, debido al débil perfil de su administración, la falta de cultura de planificación, ausencia de procesos de evaluación, resistencia al cambio, inadecuados planes de capacitación, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta, de normas y procedimientos, etc; lo que ha perjudicado el desarrollo organizacional de la empresa.

Se realizó un análisis financiero y se concluye que la estructura financiera tiene un bajo nivel de rentabilidad, una sólida posición de liquidez, y un considerable endeudamiento por lo que es necesario mejorar la estructura financiera para lograr resultados óptimos y el crecimiento de la empresa.

Por lo que se toma la decisión de realizar un plan estratégico financiero para mejorar las actividades diarias y a largo plazo de la empresa.

La inversión en activos fijos en la nueva sucursal Ambato constituyen los rubros más importantes para incrementar las ventas a un 10% los 3 años siguientes, y así poder cubrir los costos y gastos de la compañía.

Las políticas de pagos, cobros y el stock de mercaderías serán los que determinen gran parte de la liquidez del proyecto, ya que el conocer con

exactitud el ciclo de caja de la efectiva es una variable de consideración para todos los inversionistas.

El Valor Actual Neto para el proyecto es positivo con \$ 8.146.477,00 y la tasa interna de Retorno es de 48,10% mucho mayor a la tasa de descuento de 10,43%; lo que representa ventaja positiva para la entidad.

La recuperación de la inversión inicial del proyecto, tomando como proyecto nuevo en la empresa la apertura de un nuevo local en la ciudad de Ambato será de aproximadamente 2 años por lo que es un tiempo fiable para recuperar la inversión de los accionistas.

ABSTRACT

Narci's Supermarkets Inc. is a family business founded in 2006 in order to market staples quality in a wide and exclusive range of products. The company has the necessary personnel for administrative and operational tasks to provide a quality service.

It establishes the need to implement a financial strategic plan as a tool to support the administration, to the obvious lack of proper coordination and evaluation scheme within your financial processes, due to the faint outline of his administration, lack of culture planning, lack of evaluation processes, resistance to change, inadequate training plans, inadequate segregation of duties, lack of manual analysis and job descriptions, lack of adequate manuals of conduct, rules and procedures, etc., thereby undercutting organizational development of the company.

We performed a financial analysis and concludes that the financial structure has a low level of profitability, solid liquidity position, substantial debt and so it is necessary to improve the financial structure to achieve optimal results and business growth.

As the decision to conduct a financial strategic plan to improve the daily operations and long-term business.

Fixed asset investment in the new branch Ambato are the most important items to increase sales to 10% the next 3 years, so we can cover the costs and expenses of the company.

Policies payment, collection and stock of goods shall be those determined much of the liquidity of the project, and that knowing the exact cash cycle is a variable effective consideration for all investors.

The NPV for the project is \$ 8,146,477.00 and positive internal rate of return is 48.10%, much higher than the discount rate of 10.43%, which represents positive benefit to the entity.

The recovery of the initial investment of the project, building new project in the company opening a new store in the city of Ambato will be about 2 years so it is a reliable time to recover the investment of shareholders.

CONTENIDO

Temas	Pág.
Carátula	i
Certificación	ii
Certificado	iii
Declaración	iv
Autorización	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen	viii
Abstract	x

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
1.1 Importancia.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Reseña histórica.....	3
1.5 Razón social.....	5
1.6 Misión y Visión.....	5
1.6.1 Misión.....	5
1.6.2 Visión.....	6
1.7 Objetivos que persigue la empresa.....	6

1.7.1	Objetivo General.....	6
1.7.2	Objetivos Específicos.....	6
1.8	Base legal aplicable.....	7
1.9	Valores y políticas.....	7
1.9.1	Valores.....	7
1.9.2	Políticas.....	9
1.10	Ubicación Geográfica.....	10
1.11	Estructura Organizacional.....	11

CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	Planificación Estratégica.....	12
2.1.1	Procesos de Planeación Estratégica.....	13
2.1.2	Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica.....	19
2.1.3	Propósitos de la Planeación Estratégica.....	19
2.2	Definición de Plan Estratégico Financiero.....	19
2.3	Clasificación del Plan Estratégico Financiero.....	20
2.4	Objetivos del Plan Estratégico Financiero.....	22
2.5	Estructura del Plan Estratégico Financiero.....	22
2.6	Elementos del Plan Estratégico Financiero.....	23
2.7	Métodos de Planeación Estratégica Financiera.....	23
2.8	Componentes del Plan Estratégico Financiero.....	25
2.8.1	Presupuesto.....	25
2.8.2	Punto de Equilibrio.....	26
2.8.3	Método del Margen de Contribución.....	27
2.8.4	Método Gráfico.....	28
2.8.5	Razones Financieras.....	29
2.8.5.1	Uso de las razones financieras.....	29
2.8.5.2	Análisis de Tendencias.....	30
2.8.5.3	Principales Razones Financieras.....	30

2.8.5.3.1 Las Razones de Actividad.....	30
2.8.5.3.2 Razón de Liquidez.....	35
2.8.5.3.3 Razones de Rentabilidad.....	40
2.9 Riesgos de no contar con un Plan Estratégico Financiero	43
2.10 Pasos para la Elaboración de un Plan Estratégico Financiero	43

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNA DE SUPERMERCADOS NARCI'S S.A	45
3.1 Análisis Administrativo.....	45
3.1.1 Importancia Económica en la Región.....	50
3.1.2 Situación Actual, Estabilidad y Crecimiento.....	51
3.1.2.1 Matriz FODA.....	51
3.2 Control Interno Administrativo.....	57
3.2.1 Estructura organizacional	60
3.2.2 Estructura funcional.....	61
3.2.3 Estructura de Procedimientos Administrativos.....	68
3.2.4 Planteamiento de Flujogramas.....	71
3.2.4.1 Matriz de metas y objetivos.....	75
3.2.5 Identificación de políticas.....	76
3.2.6 Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos.....	82

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS AÑOS 2010-2011	84
4.1 Procesos Financieros Contables del Supermercado Narci's S.A.....	84
4.1.1 Análisis Histórico.....	85

4.1.1.1	Análisis Horizontal Balance General.....	85
4.1.1.2	Análisis Horizontal Estado de Resultados	94
4.1.1.3	Análisis Vertical Balance General.....	102
4.1.1.4	Análisis Vertical Estado de Resultados	108
4.2	Elaboración Flujo de Efectivo Proyectado	110
4.3	Método de Periodo de Recuperación.....	116
4.4	Método de Tasa de Rendimiento Contable	117
4.5	Método del Valor Presente Neto	118
4.6	Método de la Tasa Interna de Rendimiento	122
4.7	Método de Porcientos Integrales y Punto de Equilibrio.....	123
4.7.1	Método de Porcentajes Integrales aplicado al Balance General...	124
4.7.1.1	Análisis de los Porcientos Integrales aplicado al Balance General.....	126
4.7.2	Método de Porcientos Integrales aplicado al Estado de Resultados.....	128
4.7.2.1	Análisis de los Porcientos Integrales aplicado al Estado de Resultados.....	129
4.8	Punto de Equilibrio.....	129
4.9	Razones financieras.....	131
4.9.1	Índice de Rendimiento de la Empresa en Función del Sector.....	141

CAPÍTULO V

5	PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO	146
5.1	Análisis FODA.....	146
5.2	Ejes estratégicos.....	148
5.3	Objetivos Estratégicos.....	150
5.4	Metas.....	151
5.5	Objetivos Estratégicos Financieras.....	153
5.5.1	Diseño del Plan de Acción Financiero.....	159
5.5.2	Proyección de Ingresos	167

5.5.3	Estrategia Costo-Gasto.....	167
5.5.4	Estado de Resultados Proyectado.....	168
5.5.4.1	Proyección de Rentabilidad.....	169
5.5.5	Costo – Beneficio	170
5.5.6	Definición de Presupuesto.....	171
5.5.7	Detalle de Recursos con los que Cuenta Supermercados Nerci´s.....	173
5.5.8	Detalle y Asignación de Responsables Supermercados Nerci´s.....	173
5.5.9	Aplicación del Tiempo implantado en Supermercados Nerci´s.....	175

CAPÍTULO VI

6	MONITOREO DE CONTROL	177
6.1	Definición de monitoreo	177
6.2	Importancia del Monitoreo	177
6.3	Objetivos del Monitoreo.....	178
6.3.1	Objetivo General.....	178
6.3.2	Objetivo Específico	178
6.4	Métodos de Medición para Metas Logradas.....	179
6.4.1	Descripción General de la Metodología a Aplicar en Supermercados Nerci´s.....	182
6.5	Responsables de la Evaluación del Cumplimiento de metas del Plan estratégico Financiero.....	183

CAPÍTULO VII

7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
----------	---	------------

7.1	Conclusiones.....	185
7.2	Recomendaciones.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1	Lista de Productos Comercializados.....	46
Tabla N° 3.2	Listado de personal Centro de Gestión Área Administrativa.....	48
Tabla N° 3.3	Listado de personal Centro de Gestión Áreas Frías.....	48
Tabla N° 3.4	Listado de personal Centro de Gestión Área de Hogar.....	49
Tabla N° 3.5	Listado de personal Centro de Gestión Área Guardianía y Seguridad.....	49
Tabla N° 3.6	Listado de personal Centro de Gestión Área Consumo Masivo.....	49
Tabla N° 3.7	Check List Fortalezas.....	52
Tabla N° 3.8	Check List Oportunidades.....	53
Tabla N° 3.9	Check List Debilidades.....	53
Tabla N° 3.10	Check List Amenazas.....	54
Tabla N° 3.11	Matriz FODA Supermercados Narci´s S.A.....	56
Tabla N° 3.12	Descripción de Procesos de Ingreso de Mercadería ha Bodega Principal.....	69
Tabla N° 3.13	Descripción Proceso de Recepción de Mercaderías de Bodega.....	69
Tabla N° 3.14	Descripción de Proceso de Ventas de Contado.....	70
Tabla N° 3.15	Descripción de Proceso Compras al Contado.....	70
Tabla N° 3.16	Matriz Metas y Objetivos.....	75
Tabla N° 3.17	Lineamientos Plan de Trabajo Documentación y Formalización de Procesos.....	82
Tabla N° 3.18	Plan de Trabajo por Áreas Responsables.....	83
Tabla N° 4.1	Análisis Horizontal Balance General Resumido.....	86
Tabla N° 4.2	Análisis Horizontal Estado Resultados Resumido.....	95

Tabla N° 4.3	Análisis Vertical Balance General Resumido.....	102
Tabla N° 4.4	Resumen Análisis Vertical Balance General.....	103
Tabla N° 4.5	Análisis Vertical Estado Resultados Resumido.....	108
Tabla N° 4.6	Entradas de Efectivo.....	112
Tabla N° 4.7	Tabla de Amortización.....	113
Tabla N° 4.8	Variación Capital de Trabajo.....	114
Tabla N° 4.9	Salidas de Efectivo.....	115
Tabla N° 4.10	Flujo de Efectivo.....	115
Tabla N° 4.11	Período Recuperación Inversión.....	117
Tabla N° 4.12	Tasa Rendimiento Contable.....	117
Tabla N° 4.13	Aportaciones.....	119
Tabla N° 4.14	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	120
Tabla N° 4.15	Valor Actual Neto.....	122
Tabla N° 4.16	Tasa Interna de Rendimiento.....	123
Tabla N° 4.17	Análisis Cientos Integrales Aplicado al Balance General.....	125
Tabla N° 4.18	Análisis Cientos Integrales Aplicado al Estado de Resultados.....	128
Tabla N° 4.19	Cálculo Margen de Contribución.....	130
Tabla N° 4.20	Determinación Costos Fijos.....	130
Tabla N° 4.21	Punto de Equilibrio.....	131
Tabla N° 4.22	Resumen Indicadores y Razones Financieras.....	132
Tabla N° 4.23	Ranking Empresarial 2011.....	143
Tabla N° 4.24	Razón Rendimiento en Función del Sector.....	145
Tabla N° 5.1	Análisis FODA.....	147
Tabla N° 5.2	Objetivos Estratégicos Financieros.....	155
Tabla N° 5.3	Plan de Acción # 1.....	159
Tabla N° 5.4	Plan de Acción # 2.....	160
Tabla N° 5.5	Plan de Acción # 3.....	161
Tabla N° 5.6	Plan de Acción # 4.....	161
Tabla N° 5.7	Plan de Acción # 5.....	162

Tabla N° 5.8	Plan de Acción # 6.....	163
Tabla N° 5.9	Plan de Acción # 7.....	163
Tabla N° 5.10	Presupuesto para la Implementación de Estrategias.....	164
Tabla N° 5.11	Estado de Resultados Proyectados.....	169
Tabla N° 5.12	Proyección de Rentabilidad.....	170
Tabla N° 5.13	Costo/Beneficio.....	171
Tabla N° 5.14	Presupuesto 2012-2016.....	172
Tabla N° 5.15	Responsabilidad de Áreas.....	174
Tabla N° 6.1	Método de Medición Forma 1.....	179
Tabla N° 6.2	Método de Medición Forma 2.....	181

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1	Organigrama Estructural.....	11
Figura N° 2.1	Proceso de Planeación Financiera.....	14
Figura N° 2.2	Proceso de Planeación Financiera a Corto Plazo.....	21
Figura N° 3.1	Valores Institucionales.....	59
Figura N° 3.2	Organigrama Estructural.....	60
Figura N° 3.3	Organigrama Funcional.....	61
Figura N° 3.4	Flujograma de Proceso de Ingreso de Mercadería a Bodega Principal.....	72
Figura N° 3.5	Flujograma de Proceso Recepción de Mercaderías a Bodega.....	73
Figura N° 3.6	Flujograma de Proceso de Compras al Contado.....	74
Figura N° 4.1	Variación Caja General.....	87
Figura N° 4.2	Variación Bancos.....	88
Figura N° 4.3	Variación Cuentas Por Cobrar.....	88
Figura N° 4.4	Variación Cuenta Inventarios.....	89
Figura N° 4.5	Variación Activos Fijos Depreciables.....	89
Figura N° 4.6	Variación Activos Totales.....	90
Figura N° 4.7	Variación Cuentas por Pagar.....	91
Figura N° 4.8	Variación Obligaciones Financieras por Pagar.....	91
Figura N° 4.9	Variación Obligaciones Laborales.....	92
Figura N° 4.10	Variación Impuestos y Retenciones por Pagar.....	92
Figura N° 4.11	Variación Cuenta Capital.....	93
Figura N° 4.12	Variación Cuenta Utilidades (Pérdidas No Distribuidas).....	93
Figura N° 4.13	Variación Cuenta Resultados del Ejercicio.....	94
Figura N° 4.14	Variación Cuenta Ventas.....	96
Figura N° 4.15	Variación Cuenta Devolución Ventas Tarifa 0%.....	96
Figura N° 4.16	Variación Cuenta Ingresos No Operacionales.....	97
Figura N° 4.17	Variación Cuenta Caja Ingresos Financieros.....	97
Figura N° 4.18	Variación Cuenta Otros Ingresos No Operacionales.....	98

Figura N° 4.19	Variación Cuenta Costos de Ventas.....	98
Figura N° 4.20	Variación Cuenta Gastos.....	99
Figura N° 4.21	Variación Cuenta Gastos de Ventas.....	99
Figura N° 4.22	Variación Cuenta Gastos Administrativos.....	100
Figura N° 4.23	Variación Cuenta Gastos Financieros.....	100
Figura N° 4.24	Variación Cuenta Gastos No Deducibles.....	101
Figura N° 4.25	Variación Cuenta Resultados del Ejercicio.....	101
Figura N° 4.26	Variación Cuenta Caja General.....	103
Figura N° 4.27	Variación Cuenta Bancos.....	104
Figura N° 4.28	Variación Cuenta Exigibles.....	105
Figura N° 4.29	Variación Cuenta Inventarios.....	105
Figura N° 4.30	Variación Cuenta Activos Fijos.....	106
Figura N° 4.31	Variación Pasivos Cuenta Acreedores.....	107
Figura N° 4.32	Variación Pasivos Cuenta Largo Plazo.....	107
Figura N° 4.33	Variación Cuenta Ventas.....	109
Figura N° 4.34	Costo de Ventas.....	109
Figura N° 4.35	Costos y Gastos.....	110
Figura N° 4.36	Ciclo de Vida Negocio.....	111
Figura N° 4.37	Indicador Inflación Año 2012.....	112
Figura N° 4.38	Gráfico Porcentual Activos.....	126
Figura N° 4.39	Gráfico Porcentual Pasivos.....	127
Figura N° 4.40	Gráfico Porcentual Patrimonio.....	127
Figura N° 4.41	Gráfico Porcentual Estado de Resultados.....	129
Figura N° 5.1	Ejes Estratégicos.....	148
Figura N° 5.2	Políticas de Calidad Laboral y de Servicios.....	176

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Resolución de Constitución.....	191
Anexo N° 2	Políticas de Calidad Laboral y de Servicios.....	196
Anexo N° 3	Organigrama Estructural.....	215
Anexo N° 4	Funciones y Responsabilidades.....	217
Anexo N° 5	Manuales de Funciones.....	221
Anexo N° 6	Estados Financieros 2010-2011.....	227
Anexo N° 7	Rol de Pagos Septiembre 2012.....	246
Anexo N° 8	Resumen Estados Financieros 2010-2011.....	256
Anexo N° 9	Análisis Horizontal y Vertical Estados Financieros	259
Anexo N° 10	Proyecciones Estados Financieros.....	266
Anexo N° 11	Tabla de Amortización.....	274
Anexo N° 12	Flujo de Efectivo.....	276
Anexo N° 13	Cálculos Financiero.....	278
Anexo N° 14	Cálculos Costo Promedio Ponderado de Capital.....	282
Anexo N° 15	Información General, Productos que comercializa.....	287
Anexo N° 16	Ranking Empresarial 2010.....	294

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Importancia

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras empresas. El ambiente competitivo que existe hoy en día, se ha generado en gran parte al desarrollo constante de la tecnología, de la sociedad, de la economía y de los conocimientos.

Esto ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocios, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para obtener una ventaja competitiva. Para lograr esta adaptación, las empresas se han visto forzadas a realizar análisis exhaustivos para poder cambiar las nuevas tecnologías con los procesos de negocio y de esta forma cubrir de manera eficiente las necesidades de sus clientes sin olvidar sus objetivos empresariales. La formulación de un plan estratégico financiero para Supermercados Narcí's S.A., es un reto, pero los resultados que se lograran son favorables para lo organización.

Considerando que Supermercados Narcí's S.A., no tiene una amplia trayectoria en el mercado, la empresa en la cual se centra el proyecto ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias a la sagacidad de su gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de laborar ha garantizado por lo menos el salario de todos los trabajadores, por varios años.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización.

1.2 Justificación

Hoy en día, las empresas juegan un papel fundamental en el mundo actualmente debido a que estas son protagonistas de las actividades económicas, sociales y políticas de un país. Toda empresa como personería natural o jurídica cuenta con un inicio de vida, es por ello que de ahí, se considera que las empresas, como los demás organismos, tienen la necesidad de supervivencia, que incluso en los últimos tiempos tanto pequeñas, medianas y hasta grandes empresas han desaparecido, y por ello se ha considerado que el primer gran objetivo de una empresa es sobrevivir a los cambios de una sociedad.

La eficiencia de los negocios, exigen a los directivos y profesionales de hoy en día la capacidad de administrar los recursos de manera estratégica, lo cual se inicia con el conocimiento de la metodología y la aplicación de un plan estratégico financiero en Supermercados Narci's S.A permitirá mejorar la rentabilidad de la entidad a través de la implementación de objetivos, metas y estrategias a aplicarse, los cuales se elaboraran mediante un análisis de la situación interna de la empresa; así como también de los análisis e indicadores financieros.

Para los directivos de Supermercados Narci's S.A el diseño de un plan estratégico financiero les permitirá plantear nuevas directrices para una adecuada y oportuna toma de decisiones así como un mejoramiento en su comportamiento financiero por lo cual han facilitado la accesibilidad a la información necesaria para dicho estudio así como también la ayuda necesaria para recabar información complementaria para dichos análisis.

Finalmente se entregara a los directivos el plan estratégico financiero, concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseño del Plan Estratégico Financiero en Supermercados Narcí's S.A que permita obtener información económico-financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de la gerencia para los años 2012 y 2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar conceptos para el desarrollo del proyecto y así conocer el manejo de la empresa, sus fortalezas, debilidades, sus operaciones, sus áreas de trabajo, políticas, misión, visión, valores, estrategias y determinar la importancia de un plan estratégico financiero adecuado.
- ✓ Realizar un análisis financiero lógico de la situación actual de Supermercados Narcí's S.A en los períodos 2010-2011
- ✓ Diseñar un plan estratégico financiero preciso y completo
- ✓ Plantear un monitoreo al plan estratégico financiero en Supermercados Narcí's S.A hasta el cumplimiento del mismo.

1.4 Reseña histórica

En 1940 Don Flavio Humberto Altamirano Espín inicia sus actividades en la molinera artesanal produciendo harinas de granos, los mismos que son comercializados en la ciudad de Quito; contrae matrimonio con doña María Isolina Bautista; padres de 3 hijos entre ellos Pedro Altamirano quien en 1989 decide trabajar en la actividad de su padre; cuando egresa de la facultad de Arquitectura con su visión decide incrementar la

actividad comercial del negocio de su progenitor aprovechando la experiencia el buen nombre y el conocimiento de su padre.

En 1991 contrae matrimonio con la Sra. Narcisa de Jesús Pérez Aguilar y deciden trabajar juntos empezando con una pequeña empresa de molinería de productos tradicionales en granos y cereales siempre con la seguridad de trabajar con optimismo y perseverancia.

En esos años con el financiamiento del Banco de Fomento, bajo el concepto de hipoteca de los bienes, de las propiedades del Sr. Flavio Altamirano. La empresa inicia la comercialización en el mercado nacional, trabajando para el Gobierno de ese entonces el Presidente Rodrigo Borja con sus cadenas de tiendas ENPROVIT.

Con el transcurso del tiempo se va adquiriendo la confianza de importantes empresas financieras que creyeron en los proyectos que se planteaban y con los créditos obtenidos crecen en infraestructura, se incrementa el número de ventas y montos a empresas mayoristas del país y ha cadenas de supermercados.

En el año 2000 deciden ingresar como importadores de granos y cereales de varios países de América. Se crea la compañía Prociereal S.A. es una empresa procesadora importadora y comercializadora de productos alimenticios. Con la experiencia adquirida y las nuevas técnicas de investigación aplicadas la sociedad incrementa sus ventas a través de nuevos clientes, llegando a constituirse como una empresa muy importante en la provincia de Cotopaxi.

Luego de un exhaustivo estudio de mercado y considerando la obtención de préstamos en las instituciones financieras empezaron un nuevo reto, deciden constituir la compañía Supermercados Narcis S.A en el año 2006.

El 8 de diciembre abre sus puertas a la ciudadanía laticungueña la misma que servirá para la venta directa al público de más de 100 productos que procesa y comercializa PRODICEREAL.

El 12 de Noviembre del 2010 abre sus puertas el segundo local en la ciudad de Ambato.

1.5 Razón social¹

El 05 de Octubre del 2006 mediante resolución 06.A.DIC.0325, la Dra. Leonor Holguín Bucheli en calidad de Intendente de Compañías sede Ambato constituye por escritura pública ante el Notario Primero del Cantón Latacunga la compañía con la razón social de **Supermercados Narcí's S.A (Ver Anexo N° 1)**

1.6 Misión y Visión²

1.6.1 Misión

Supermercados Narcí's S.A es una empresa privada cuyos propósitos son los de comercializar todo tipo de productos de la más alta calidad orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando, los entornos humano y ambiental; dando a conocer internacionalmente a nuestro país por su inigualable variedad y calidad de sus productos; al mismo tiempo proveyendo de trabajo y ayuda social a su medio circundante, para el adelanto socio económico del Ecuador. **(Ver Anexo N° 2)**

¹ FUENTE: Superintendencia de Compañías

² FUENTE: Archivos Supermercados NARCÍ'S Departamento de RR.HH

1.6.2 Visión

Convertir a nuestra empresa en una de las mejores del país, con los más altos estándares de calidad internacional, con una gama de las últimas variedades en productos, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas y a precios competitivos. **(Ver Anexo N° 2)**

1.7 Objetivos que persigue la empresa³

1.7.1 Objetivo General

Contribuir al éxito de Supermercados Narci's S.A, buscando un espacio perdurable en la sociedad Iatacungueña y atender profesionalmente los desafíos que puede sufrir la institución dentro o fuera de la misma; aplicando la seguridad alimenticia, manteniendo verdaderas ofertas que ayuden verdaderamente a los clientes.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ✓ Ser un modelo de servicio y competencia para los demás supermercados de la ciudad.
- ✓ Buscar clientes seguros que realicen las compras en estas instalaciones.
- ✓ Atender con ética profesional los desafíos y estructurar un programa para resolver problemas que pudiesen darse dentro o fuera de la Empresa, con un marketing de ofertas y de seguridad alimenticia.
- ✓ Cumplir con las obligaciones dentro del marco legal estipulado por la empresa y el estado.

³ FUENTE: Archivos Supermercados NARCI'S Departamento de RR.HH

1.8 Base legal aplicable

La compañía Supermercados Narci's S.A. se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Primero del Cantón Latacunga, el 25 de Septiembre del 2006, siendo aprobado por la Superintendencia de Compañías a cargo de la Dra. Leonor Holguín Bucheli, mediante resolución 06.A.DIC. 0325. **(Ver Anexo N°. 1.)**

Se instituye como Sociedad Anónima con un capital de US\$ 800,00 con el objeto de COMERCIALIZAR ALIMENTOS Y PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD, recayendo sobre el Arq. Pedro Pablo Altamirano la Presidencia y sobre la Sra. Narcisa de Jesús Pérez la Gerencia General hasta la actualidad.

1.9 Valores y políticas⁴

1.9.1 Valores

Los valores que se atesoran en Supermercados Narci's S.A. y que son pilares imprescindibles día a día en el desarrollo corporativo, poniéndolos en práctica en cada miembro del personal hacia los compradores para una atención de primera categoría son las consiguientes:

✓ Solidaridad

Supermercados Narci's S.A. es sensible frente a la necesidad del otro y actuamos bajo el principio de la ayuda mutua, mejorando sus condiciones laborales y por ende de vida, de acuerdo a las posibilidades de la institución y al esfuerzo de cada uno.

⁴ FUENTE: Archivos Supermercados NARCI'S Departamento de RR.HH

✓ **Ética**

El cumplimiento y respeto de los valores fundamentales, deberes y normas que deben regir nuestra conducta a nivel institucional y fuera de ella, para que proceda bien consigo mismo y en la vida social, contribuyendo de esta manera, al fortalecimiento de un adecuado clima institucional, vital para el buen trato al usuario y las armoniosas relaciones humanas.

✓ **Compromiso**

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado es así que comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

✓ **Actitud Positiva**

Seremos tenaces en la superación de los obstáculos y nos enfrentaremos unidos aún a los más complicados escenarios, teniendo presente nuestra misión y el orden de las prioridades para su cumplimiento.

✓ **Respeto**

Es la base de la convivencia dentro de la empresa reconociendo las reglas básicas por cumplir, estableciendo el límite de donde llegan las posibilidades propias y donde comienzan las de los demás, encontrando en este valor una forma de reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás por el conocimiento, la experiencia y lo más importante por el valor de cada uno como persona.

✓ **Excelencia**

El mejoramiento continuo en los servicios personalizados la mayor gama de productos, nos permite alcanzar y trascender la satisfacción de las

necesidades de nuestros clientes, optimizando el desempeño y garantizando la rentabilidad social de la entidad. **(Ver Anexo N° 2)**

1.9.2 Políticas

✓ **Política de Servicio:**

El cliente representa la razón de ser para Supermercados Narcí's S.A. alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, nos esmeramos en ser lo mejor de lo mejor.

✓ **Política de calidad:**

Los encargados de recibir los productos en el supermercado tendrán que revisar que todo llegue cumpliendo las normas de calidad, es decir, que este en buen estado y bien manipulado para no maltratar al producto.

✓ **Política Ambiental:**

Hace explícita nuestra creencia en la gestión ambiental y reitera nuestro compromiso hacia el entorno nacional e internacional, enmarcando su gestión ambiental en los parámetros económicos, políticos y sociales del desarrollo sostenible.

✓ **Política de Gestión Humana:**

Establece el compromiso recíproco entre Supermercados Narcí's S.A. y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión y objetivos de la empresa.

1.10 Ubicación Geográfica

Supermercados Narci's S.A está ubicado en dos ciudades, en Latacunga en la avenida Amazonas 74-63 y Guayaquil, contando con una edificación de 990 m², parqueadero para los clientes y unas instalaciones suficientes para la logística apropiada a sus necesidades de abasto.

Con la visión de crecimiento corporativo y de servicio a la colectividad amplían sus horizontes llegando a la ciudad de Ambato ubicándose en la Avenida Rodrigo Pachano y 22 de Enero.

UBICACIÓN GEOGRAFICA DE NARCÍ'S SUPERMERCADOS S.A.



FUENTE: GOOGLE EARTH MAP
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

FOTO LOCAL LATACUNGA



FOTO LOCAL AMBATO

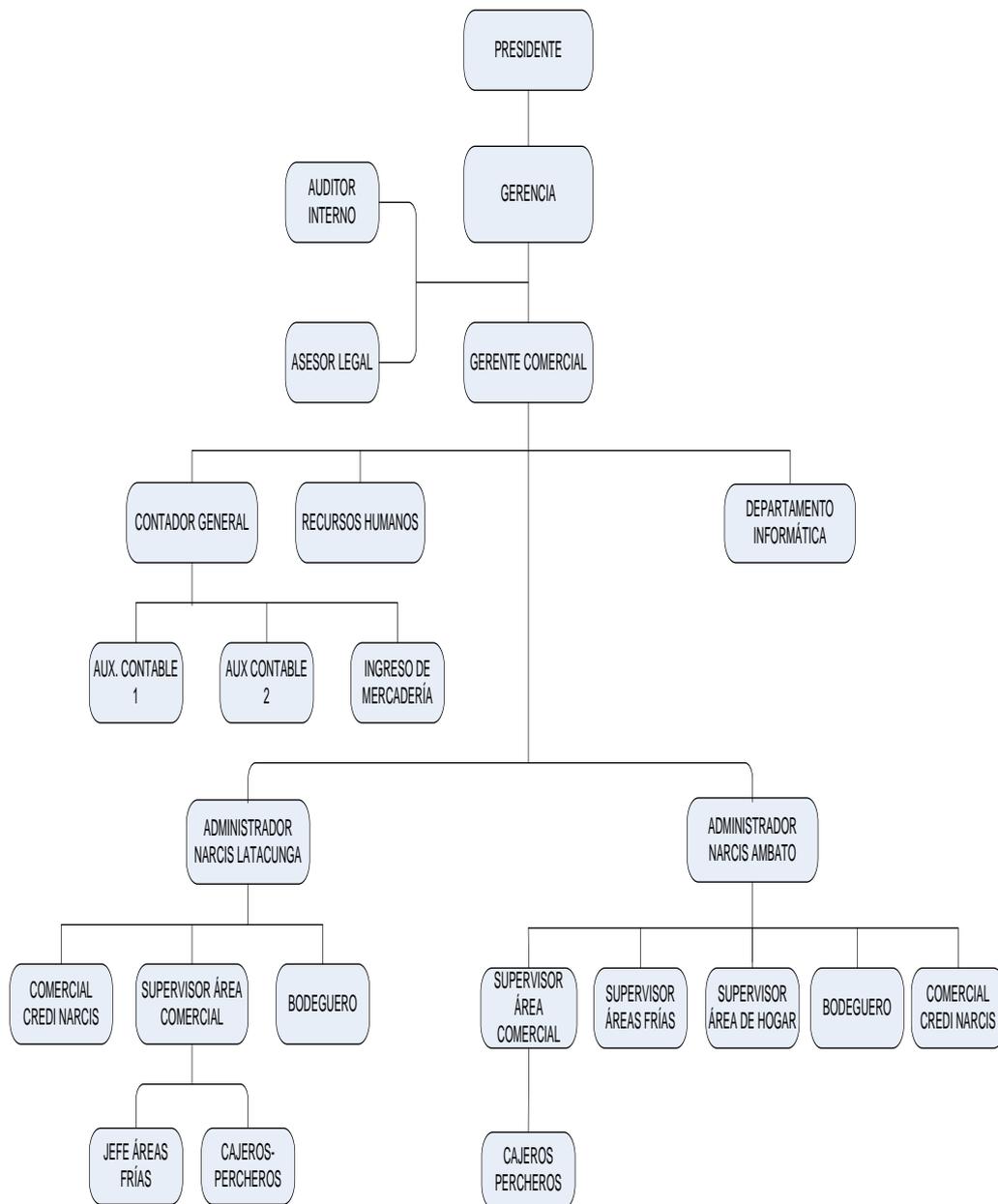


FUENTE: ARCHIVOS GERENCIA NARCÍ'S SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

1.11 Estructura Organizacional (Ver Anexo N°. 3)

Figura N° 1.1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: ARCHIVO DEPARTAMENTO COMERCIAL SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

Según Monografías. Com sitio Web de consulta señala que: cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “Qué lograr” (objetivos) al “Qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.⁵

Planificar no es adivinar el futuro. Planificar no tiene que ver con las decisiones del futuro, sino con el impacto que tendrá en el futuro las decisiones de hoy. Debemos planificar para asegurar que mañana llegaremos a las metas que hoy nos proponemos y necesitamos para sobrevivir y progresar en el futuro.

Planificación y planificación estratégica consiste en crear un sistema FLEXIBLE e integrado de los OBJETIVOS de sus correspondientes ESTRATEGIAS que sirvan como punto de referencia para visualizar en

⁵FUENTE:Monografias.com, Recuperado el 20/11/2012 en <http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa.shtml>

qué grado se a alcanzado los objetivos de corto plazo, y como se encaminaran a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada META.⁶

No se puede fijar objetivos por extrapolación del pasado ni por expresión de deseos. Es necesario un análisis previo, tanto de nuestra realidad INTERNA, de nuestra verdades posibilidades, como de un ENTORNO, siempre desafiante, que moldea forzosamente nuestro futuro.

2.1.1 Proceso de planeación estratégica⁷

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

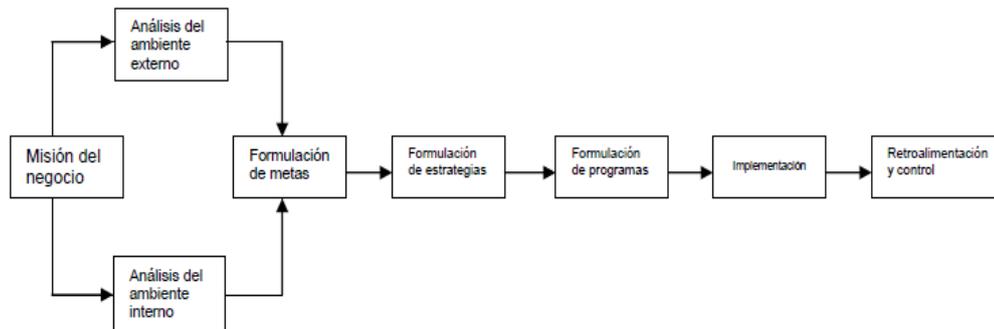
En el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis ambiental (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control.

⁶FUENTE:<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/492/21/Conclusiones%20y%20Recomendaciones.pdf>

⁷ FUENTE: Edición, Siglo XXI Editores, 2000, p.33

Figura Nº 2.1

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: DIRECCIÓN DE MARKETING. PHILIP KOTLER. EDICIÓN DEL MILENIO. AÑO 2001
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

a) Misión de negocios

“Las organizaciones de negocios acuden al uso del término misión con la idea de establecer un norte específico hacia el cual se dirijan todos los esfuerzos organizacionales. En realidad no existe otra forma de interpretar el hecho. El concepto de misión, por otra parte, se extrae de su ámbito típicamente táctico y se coloca en una dimensión más elevada. Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo al objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones.

“Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa, por lo que la misma no intenta conseguir clientes entre los estudios de televisión pequeños, conseguir clientes ofreciendo el precio más bajo, ni incursionar en productos que no sean de iluminación”⁸

⁸FUENTE.

http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_estrategica/gestion_estrategica_12.htm

b) Análisis ambiental

“El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis de statu quo que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que se interactúa.

Cualquier cambio ambiental y cualquier innovación en la organización afectarán a todos los factores, por lo que descuidar sus relaciones sistemáticas ocasionará graves problemas.

Existen diversos marcos de análisis para examinar los eventos que afectan las organizaciones, entre los que destacan: Marco Mc.Kinsey -7-S”, modelo de las “P” para determinar la oferta de satisfactores al mercado, modelo de las cinco fuerzas para entender la rivalidad competitiva, matriz FODA para identificar los activos y pasivos competitivos internos y externos de la organización.”⁹

c) Matriz FODA¹⁰

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas).

El análisis FODA, en consecuencia permite:

- ✓ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- ✓ Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
- ✓ Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos

⁹FUENTE: <http://es.scribd.com/doc/60747971/3/PROCESO-DE-LA-PLANEACION-ESTRATEGICA>

¹⁰ FUENTE: El Plan de Negocios, Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, Días de Santos, Pagina 157 a la 162

d) La base de datos: situación actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

Análisis de clientela y mercado, el cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.

Recursos de la empresa, entre los principales recursos en una evaluación de situación se encuentran: recursos financieros, eficacia del uso de recursos, evaluación de trabajadores, instalaciones, inventarios, situación del medio ambiente, sistemas de mercadotecnia y distribución, desarrollo de nuevos productos y desempeño directivo.

Competencia, la empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general y en competidores en particular.

Medio ambiente, entre las categorías más importantes de las fuerzas ambientales que tienen influencia en la empresa se encuentran: económica, demográfica, social, política, tecnológica y legal.

e) Formulación de metas

Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FODA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación. Esta etapa del proceso se llama formulación de metas. Los gerentes emplean el término metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

Otros equilibrios importantes son los que deben establecerse entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración profunda en los mercados existentes y el desarrollo de mercados nuevos, entre las metas de utilidades y las metas sin fines de lucro y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta.

f) Formulación de estrategias

Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles.

Aunque hay muchos tipos de estrategias de marketing que se pueden usar:

- ✓ **Enfoque:** Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta.¹¹

g) Formulación de programas

Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.

¹¹FUENTE: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf

Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados.

h) Implementación del proceso de planeación estratégica

Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. Existen cuatro elementos con los cuales las empresas logran tener más éxito al implementar sus estrategias, estos son:

- ✓ Estilo.
- ✓ Habilidades.
- ✓ Personal.
- ✓ Valores compartidos.

i) Retroalimentación y control¹²

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente, sin embargo estos pueden sufrir variaciones a medida del tiempo que transcurra.

Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

¹²FUENTE: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf

2.1.2 Modelos conceptuales de la planeación estratégica¹³

“Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.”

2.1.3 Propósitos de la planeación estratégica¹⁴

“Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos en especial como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Los altos directivos deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma, solo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgente.”

2.2 Definición de Plan Estratégico Financiero¹⁵

“Con miras a sus objetivos, las organizaciones y empresas trazan planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas. Este proceso de elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los planes se conoce como planeación o planificación.

¹³FUENTE: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf

¹⁴FUENTE:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default4.asp

¹⁵FUENTE: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estratégica.”

2.3 Clasificación del Plan Estratégico Financiero¹⁶

El proceso de planeación financiera comienza con planes financiero a largo plazo, o estratégicos que, a su vez, conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y los presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de las organizaciones.

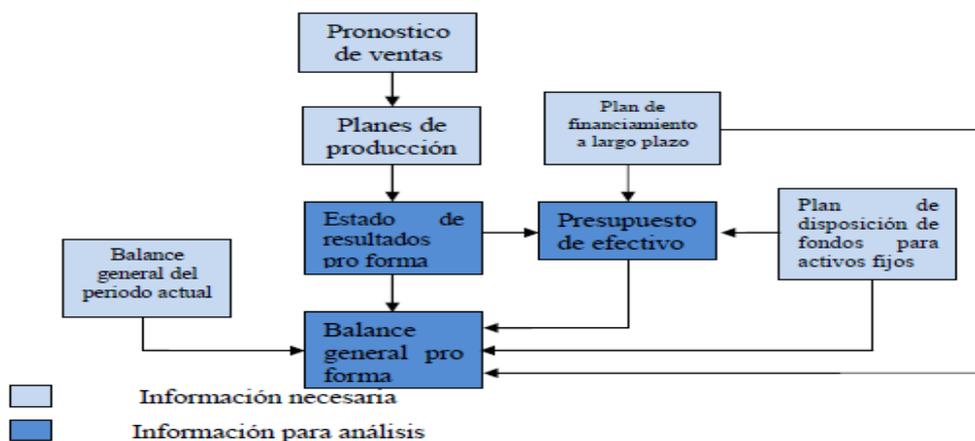
- ✓ Planes financieros a largo plazo (Estratégicos): determinan las acciones financieras planeadas de una organización y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años. Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las organizaciones que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran a utilizar periodos de planeación más breves. Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guían a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondo 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.

¹⁶FUENTE:<https://www.sidweb.espol.edu.ec/public/download/doDownload?attachment=467479&websiteId=3974&folderId=17&docId=644276&websiteType=1>

- ✓ Planes financieros a corto plazo (Operativos): especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticados. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno o dos años. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. La información final comprende varios presupuestos operativos, el presupuesto de efectivo y estados financieros pro forma.
- ✓ La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas, a partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materia prima que se requiere, con el uso de estos planes, las organizaciones pueden calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Por su parte, los resultados claves comprenden ciertos presupuestos de operaciones y de efectivo, además de los estados financieros pro forma.

Figura Nº. 2.2

PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO



Fuente: Planeación Financiera a Corto Plazo. Fuente: Gitman (2000). Pág.462

2.4 Objetivos del Plan Estratégico Financiero¹⁷

“Ayuda a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una organización. De este modo, se cree que si se establece una estrategia financiera para la entidad de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la empresa, ayudará a obtener una sostenibilidad financiera.

Si se usa esta herramienta junto con otras, aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.”

2.5 Estructura del Plan Estratégico Financiero¹⁸

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Etapas 1.- Análisis de la situación

Etapas 2.- Diagnóstico de la situación

Etapas 3.- Declaración de objetivos corporativos

Etapas 4.- Estrategias corporativas

Etapas 5.- Planes de actuación

¹⁷ FUENTE:

<https://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>

¹⁸ Manual de Buenas Prácticas Diseño de Planes Estratégicos

2.6 Elementos del Plan Estratégico Financiero¹⁹

Un buen plan estratégico requiere de elementos importantes. Antes de todo es vital un compromiso de la dirección o de la gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado de la organización y para lograrlo es necesario en primer lugar:

- ✓ La información histórica
- ✓ Los índices actuales de desempeño
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Objetivos Estratégicos
- ✓ Metas
- ✓ Plan de Acción
- ✓ Detalle de Presupuesto
- ✓ Ingresos y Gastos Proyectados
- ✓ Monitoreo

2.7 Métodos de Planeación Estratégica Financiera²⁰

“Existen diversos métodos de planeación estratégica financiera, que tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación. Según Perdomo Moreno (Ortega, 2008), los métodos de planeación estratégica financiera se clasifican de la siguiente manera:

¹⁹FUENTE: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/78/7/Capitulo1.pdf>

²⁰FUENTE: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/6.pdf>

- ✓ Punto de equilibrio global: es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- ✓ Punto de equilibrio de las unidades de producción: es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- ✓ Palanca y riesgo de operaciones: tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- ✓ Palanca y riesgo financiero: tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.
- ✓ Pronósticos financieros: pretender hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.
- ✓ Presupuesto financiero: son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.
- ✓ Árboles de decisiones: es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.
- ✓ Proyectos de inversión: es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.
- ✓ Arrendamiento financiero: convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso (con o sin opción a compra) bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas.

- ✓ Estados financieros pro forma: son los documentos que se elaboran con fecha que representan periodos de ejercicios futuros.”

2.8 Componentes del Plan Estratégico Financiero²¹

2.8.1 Presupuesto

“La presupuestaría como parte del proceso de planificación empresarial, es la forma que adopta la planificación anual de la empresa tiene gran importancia para el desempeño empresarial, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias a más largo plazo. Permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el año planificado; lo cual resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial; y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a los planificado.

En cuanto a las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar las siguientes

- ✓ Investigaciones, estudios y estadísticas cuidadosos.
- ✓ Aprovecha características de la condición humana.
- ✓ Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- ✓ Facilita la función financiera.
- ✓ Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo con lo planteado.
- ✓ Coordinar todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

²¹ <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2059/TA0248.pdf?sequence=1>

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado. Para aproximarse al presupuesto es importante tener en cuenta que el mismo se desarrolla en función de un proceso presupuestal.

El proceso presupuestal abarca todas las etapas del gasto público, desde la planeación de cuánto se puede gastar y en qué rubro, hasta la evaluación de lo gastado y los resultados obtenidos. Dichas etapas son parte de un proceso continuo y multidimensional. El proceso presupuestal está conformado por cuatro etapas principales: elaboración, negociación y aprobación, ejercicio del gasto y fiscalización y control del gasto.

Dentro la planificación financiera a corto plazo se encuentra los presupuestos de:

- ✓ Egresos
- ✓ Ingresos
- ✓ Efectivo
- ✓ financiero.

2.8.2 Punto de Equilibrio²²

Es una técnica muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, y separar de los costos fijos o semi variables los que son variables. Éste se define como el momento o punto económico en el que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos

²²FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/planificacion-estrategica-presupuestos-ciclo-directivo-funcion-cuba.htm>

variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos.”

- ✓ “El punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no existe ni utilidad ni pérdida.”²³
- ✓ “Existen tres métodos para conocer el punto de equilibrio y son:

Método de la Ecuación

UTILIDAD NETA = VENTAS – GASTOS VARIABLES – GASTOS FIJOS

O

(PRECIO DE VENTA POR UNIDAD X UNIDADES) – (GASTOS VARIABLE POR UNIDAD X UNIDADES) - GASTOS FIJOS = UTILIDAD NETA.

Solución:

Si X= al número de unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio, donde el punto de equilibrio se define como: cero utilidades netas.

2.8.3 Método de Margen de Contribución²⁴

Es el método del margen de contribución o de la utilidad marginal.

- ✓ Margen de contribución por unidad para cubrir los gastos fijos y la utilidad neta deseada.

Margen de contribución = precio de venta por unidad – Gasto variable por unidad.

²³FUENTE: <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>

²⁴FUENTE: <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/puntodeequilibrio/default2.asp>

- ✓ Punto de equilibrio en términos de Unidades vendidas.

= GASTOS FIJOS / MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD.

2.8.4 Método Grafico²⁵

- ✓ Para trazar los gastos variables se selecciona un volumen de ventas conveniente. Por ejemplo 1000 unidades. Se marcan los gastos variables totales para ese volumen $1000 \times \$0.5 = \500 pesos (punto A), Se traza la línea de gastos variables desde el punto A hasta el punto de origen O.
- ✓ Para marcar los gastos fijos, se determina la posición de \$200.pesos en el eje vertical. (punto B). También se añaden el \$200.00 al punto de los \$500.00 (punto A) a nivel de volumen de 1000 unidades para llegar al punto C, 700 pesos. Utilizando estos dos puntos trazar la línea de gastos fijos paralela a la línea de gastos variables. La suma de los gastos variables más los gastos fijos son los gastos totales o la función del costo total (línea BC).
- ✓ Para marcar las ventas, se selecciona un volumen de ventas conveniente, por ejemplo 1000 unidades. Se determina el punto D para el importe total de las ventas y ese volumen: $1000 \times \$0.90 = 900$ PESOS. Se traza la línea de las ventas totales desde el punto D hasta el punto de origen O.
- ✓ El punto de equilibrio es donde se cruzan la línea de ventas totales y la línea de gastos totales. Esta gráfica además muestra la perspectiva de utilidades o pérdidas para una amplia escala de volumen la confianza que se tenga en cualquier grafica en particular de costo, volumen, utilidad es desde luego una

²⁵FUENTE: <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/puntodeequilibrio/default2.asp>

consecuencia de la exactitud relativa de las relaciones costo volumen utilidad presentadas.

2.8.5 Razones Financieras²⁶

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

Las razones financieras es uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financieros de entidades, es el uso de las razones financieras, ya que, pueden medir en alto grado de eficacia y comportamiento de la organización.

Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

2.8.5.1 Uso de las Razones Financieras²⁷

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

²⁶FUENTE: <http://razones-financieras.html>

²⁷FUENTE: <http://www.sisman.utm.edu.ec/.../ANALISIS%20FINANCIERO>

2.8.5.2 Análisis de Tendencias²⁸

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar, el analista puede comparar una razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma compañía. La razón circulante (razón de activo circulante o pasivo circulante) para el final del año actual podría ser comparada con la razón circulante del final del año anterior. Cuando las razones financieras correspondientes a varios años se presentan en una hoja de cálculo, el analista puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financieros a través del tiempo. Las razones financieras también pueden ser calculadas para su proyección, o estados proforma, y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas, para tener una expectativa de crecimiento o decrecimiento que puede sufrir en el transcurso de un periodo a otro.

2.8.5.3 Principales Razones Financieras²⁹

Las razones financieras fundamentales en el proceso de análisis financiero y que a continuación, se exponen junto a los fundamentos de aplicación de cada una:

2.8.5.3.1 Las Razones de Actividad

Las razones de actividad o de gerencia evalúan la habilidad con la cual la empresa (o gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes:

²⁸ FUENTE: www.impivadisseny.es/.../aplicación-de-las-tendencias-en-la-estrategia

²⁹ <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

✓ **Días de Inventarios:**

Hipotéticamente evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

$$\text{Días de Inventarios: } \frac{(\text{Inventarios} \times 360)}{\text{Ventas}}$$

✓ **Rotación de Inventarios:**

Señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que dichos inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar.

Este indicador de "rotación de inventarios", puede y debe ser calculado para cada clase de inventario: materia prima, productos en proceso, productos terminados, mercancía para la venta, repuestos y materiales, entre los más comunes, en cuyo caso el factor "costo" debe ser adaptado a las circunstancias (materia prima consumida, costo de producción, costo de ventas o consumos, según se trate de una u otra clase de inventario); y el inventario promedio debe ser lo más representativo posible, ojalá obtenido con una larga serie de datos (por ejemplo los doce meses del año), aunque el promedio de sumar inventario inicial con inventario final, no invalida su resultado.

También hipotéticamente, indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios: } \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Tanto en los días de inventario, como en la rotación de los mismos, la partida de ventas puede ser sustituida por costo de ventas.

✓ **Días de Cuentas por Cobrar**³⁰

También conocido como días de ventas en la calle, porque representan, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas.

$$\text{Días de Cuentas por cobrar: } \frac{(\text{Cuentas por cobrar} \times 360)}{\text{Ventas}}$$

✓ **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar. Normalmente, el factor "ventas" debería corresponder a las ventas a crédito, pero como este valor no se encuentra siempre disponible para el analista, se acepta tomar las ventas totales de la compañía, sin importar si han sido de contado o a crédito.

Por su parte, el denominador de ésta razón es el promedio registrado en las cuentas por cobrar a clientes o de deudores por mercancías, el cual se obtiene sumando el saldo inicial al saldo final y dividiendo éste total entre dos o para mayor precisión el promedio de los doce últimos meses.

El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar: } \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

✓ **Días de Cuentas por Pagar:**

Mide el número de días que, en promedio, la empresa se está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.

³⁰ <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

Es otra forma de medir la salida de recursos para atender obligaciones adquiridas con proveedores por compras de inventario, pero expresando el resultado no como número de veces, sino a través del número de días de rotación.

$$\text{Días de Cuentas por Pagar: } \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

✓ **Rotación de Cuentas por Pagar:**

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por pagar. Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

$$\text{Rotación de Cuentas por pagar: } \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

✓ **Rotación del Activo Fijo³¹**

Esta clase de indicadores establece la eficiencia en el empleo de los activos, por parte de la administración, en su tarea de generación de ventas. Existen tantas clases de relaciones como cuentas del activo haya en un catálogo contable. Sin embargo las razones de rotación de activos más utilizadas son las siguientes:

- Ventas a efectivo y equivalentes: La razón entre las ventas y los saldos de efectivo señalan la relación de causalidad proveniente de las operaciones normales de la empresa y sus disponibilidades para cubrir las necesidades diarias y contar con una reserva prudente para eventualidades. Entre mayor sea la razón, mayor también la probabilidad de déficit de efectivo; lo que provocará tener que acudir a otras fuentes de financiación.

³¹ <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

- Ventas a cartera: Es un parámetro que relaciona las operaciones comerciales del ente con la tenencia de recursos improductivos en cartera. Un resultado demasiado bajo puede señalar políticas muy amplias de crédito o ineficiencia en la labor de recaudo de las cuentas por cobrar. También podría ser un indicio de problemas de pago, por parte de uno o más clientes.
- Ventas a inventarios: Al igual que en la relación anterior, un indicador bajo podría ser síntoma de stock en exceso, mercancías de lenta rotación o inventarios obsoletos. Por el contrario, una rotación por encima del promedio del sector señalaría una insuficiente inversión en inventarios, lo cual podría conducir a pérdidas de mercado al no poder atender oportunamente nuevos pedidos.
- Ventas a activos fijos: La relación entre estas dos variables hace referencia al total invertido en propiedades, planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas. Por lo tanto un indicador bajo, respecto al promedio del sector, estaría diagnosticando potenciales excesos en la capacidad instalada, o ineficiencias en la utilización de la maquinaria o su obsolescencia técnica.

Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos, sino para producir los bienes y servicios que luego generaran los ingresos, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos. Por ejemplo, una rotación de 3 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a 3 veces la inversión en activos fijos.

$$\text{Rotacion del Activo Fijo: } \frac{\text{Ventas}}{\text{ActivoFijo}}$$

✓ Rotación del Activo Total

Al igual que el anterior, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total. Por ejemplo, una rotación de 1,5 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a una vez y media la inversión en activos totales.

$$\text{Rotacion del Activo Total: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

✓ Rotación del Capital de Trabajo

Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

$$\text{Rotacion del Capital de Trabajo: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

2.8.5.3.2 Razón De Liquidez³²

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

✓ Razón circulante

Una de las razones más generales y de uso más frecuente utilizadas es la razón circulante:

³²<http://pipe777.tripod.com/id6.html>

$$\text{Razon Circulante} = \frac{\text{Activos Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera, en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios. En consecuencia, debemos ir a herramientas de análisis "más finas" si queremos hacer una evaluación crítica de la liquidez de la empresa.

✓ **Razón de la prueba del ácido**

Una guía algo más precisa para la liquidez es la razón rápida o de la prueba del ácido:

$$\text{Razón de la Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activos Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón es la misma que la razón circulante, excepto que excluye los inventarios tal vez la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

✓ **Liquidez de las cuentas por cobrar**

Cuando se sospecha sobre la presencia de desequilibrios o problemas en varios componentes de los activos circulantes, el analista financiero debe examinar estos componentes por separado para determinar la liquidez. Por ejemplo, las cuentas por cobrar pueden estar lejos de ser circulantes.

Considerar a todas las cuentas por cobrar como liquidas, cuando en realidad hay bastantes que pueden estar vencidas, exagera la liquidez de la empresa que se estudia. Las cuentas por cobrar son activos líquidos solo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable.

Para nuestro análisis de las cuentas por cobrar, tenemos dos razones básicas, la primera de las cuales es él:

- Periodo promedio de cobranza:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Dias en el año}}{\text{Ventas anuales a credito}}$$

El periodo promedio de cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

✓ **Razón de rotación de las cuentas por cobrar**³³

Cuando las cifras de ventas para un periodo no están disponibles, debemos recurrir a las cifras totales de ventas. La cifra de las cuentas por cobrar utilizada en él calculo generalmente representa las cuentas por cobrar a fin de año. Cuando las ventas son estacionales o han crecido de manera considerable durante el año, puede no ser apropiado utilizar el saldo de las cuentas por cobrar a fin de año. Ante circunstancias estacionales, puede ser más apropiado utilizar el promedio de los saldos de cierre mensuales.

$$\frac{\text{Ventas anuales a credito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

La razón del periodo promedio de cobranza o la razón de rotación de las cuentas por cobrar indican la lentitud de estas cuentas. Cualquiera de las

³³ <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

dos razones debe ser analizada en relación con los términos de facturación dados en las ventas.

✓ **Matriz de Cobranza de las Cuentas Por Cobrar**³⁴

Tanto el periodo promedio de cobranza como el análisis de envejecimiento de las cuentas por cobrar se ven afectados por el patrón que siguen las ventas. Cuando las ventas se elevan, el periodo promedio de cobranza y el envejecimiento serán más cortos que si las ventas son uniformes, si, todo lo demás permanece constante. La razón es que una mayor parte de las ventas se factura en el presente. Por otra parte, cuando las ventas declinan con el tiempo, el periodo promedio de cobranza y el envejecimiento serán más largos que si las ventas son uniformes. En este caso, la razón consiste en que en el presente se factura un menor número de ventas.

✓ **Duración de las cuentas por pagar**

Desde el punto de vista de un acreedor, es deseable obtener una demora de las cuentas por pagar o una matriz de conversión para las cuentas por pagar. Estas medidas, combinadas con la rotación menos exacta de las cuentas por pagar (compras anuales divididas entre las cuentas por pagar) nos permiten analizar estas cuentas en forma muy parecida a la que utilizamos cuando analizamos las cuentas por cobrar. Asimismo, podemos calcular la edad promedio de las cuentas por pagar de una compañía. El periodo promedio de pago es

$$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$$

Donde las cuentas por pagar son el saldo promedio pendiente para el año y el denominador son las compras externas durante el año.

³⁴ <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

Cuando no se dispone de información sobre las compras, en ocasiones se puede utilizar el costo de ventas como denominador.

El periodo promedio de pago de las cuentas resulta valioso para determinar la probabilidad de que un solicitante de crédito pueda pagar a tiempo.

✓ **Liquidez de inventarios**³⁵

Podemos calcular la razón de rotación de inventarios como una indicación de la liquidez del inventario.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

La cifra del costo de ventas que se utiliza en el numerador es para el periodo que se está estudiando, el cual suele ser un año; la cifra del inventario promedio que se utiliza en el denominador es comúnmente un promedio de los inventarios al principio y al fin del periodo. Sin embargo, al igual que con las cuentas por cobrar, puede ser necesario calcular un promedio más elaborado cuando existe un fuerte elemento estacional. La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas.

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del inventario de una corporación. En ocasiones una razón relativamente elevada de rotación de inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo del inventario y de frecuentes agotamientos del mismo. También puede deberse a órdenes demasiado pequeñas para el remplazo del inventario.

Cuando la razón de rotación de inventarios es relativamente baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte de las

³⁵ <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

existencias. La obsolescencia exige cancelaciones considerables, que a su vez invalidarían el tratamiento del inventario como un activo líquido.

2.8.5.3.3 Razones De Rentabilidad³⁶

Hay dos tipos de razones de rentabilidad; las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la eficiencia de operación de la compañía.

✓ La rentabilidad en relación con las ventas

- Margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos. Una razón de rentabilidad más específica es el margen de utilidades netas.

- Margen de utilidades netas

$$\frac{\text{Utilidad Neta Después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidades netas nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

³⁶FUENTE: <http://pipe777.tripod.com/id9.html>

✓ **La rentabilidad en relación con las inversiones**³⁷

El segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones.

- Razón de rendimiento del capital (ROE)

$$\frac{\text{Utilidades Netas despues de impuestos} - \text{Dividendos de acciones preferentas}}{\text{Capital Social}}$$

Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas, y se le utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más en una industria.

Una razón más general que se usa en el análisis de la rentabilidad es el rendimiento de los activos, o ROA (por sus siglas en ingles).

- Razón de rendimiento de los activos (ROA)

$$\frac{\text{Utilidades netas despues de impuesto}}{\text{Activos totales}}$$

Esta razón es algo inapropiada, puesto que se toman las utilidades después de haberse pagado los intereses a los acreedores. Cuando los cargos financieros son considerables, es preferible, para propósitos comparativos, calcular una tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación en lugar de una razón de rendimiento de los activos. Se puede expresar la tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación.

- Tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación

$$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Al utilizar esta razón, podemos omitir cargos financieros diferentes (intereses y dividendos de acciones preferentes). De manera que la

³⁷ FUENTE: <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

relación analizada, es independiente del modo en que se financia la empresa.

✓ **La rotación y la capacidad de obtener utilidades**³⁸

- Razón de rotación de los activos

Con frecuencia el analista financiero relaciona los activos totales con las ventas para obtener la razón de rotación de los activos:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Esta razón nos indica la eficiencia relativa con la cual la compañía utiliza sus recursos a fin de generar la producción. La razón de rotación es una función de la eficiencia con que se manejan los diversos componentes de los activos: las cuentas por cobrar según lo muestra el periodo promedio de cobranzas, inventarios como los señalan la razón de rotación de inventarios y los activos fijos como lo indica el flujo de la producción a través de la planta o la razón de ventas a activos fijos netos.

- Capacidad de obtener utilidades

$$\text{Poder de Obtener Utilidades} \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \\ \times \frac{\text{Utilidades netas despues de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Cuando multiplicamos la rotación de activos de la compañía por el margen de utilidades netas, obtenemos la razón de rendimiento de los activos, o capacidad de obtener utilidades sobre los activos totales. Ni el margen de utilidades netas ni la razón de rotación por si solas proporcionan una medida adecuada de la eficiencia en operaciones.

³⁸ FUENTE: <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

2.9 Riesgos de no contar con un Plan Estratégico Financiero³⁹

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificaciones de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales y otros. La resistencia por parte del personal, mejor conocida como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios.

La planeación estratégica financiera es costosa, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También, se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que ésta sea cara.

Es un proceso difícil, pues se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear. Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan sólo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros.

2.10 Pasos para la elaboración de un Plan Estratégico Financiero⁴⁰

Aspectos de la Estrategia y Plan Organizativos que debemos tener en cuenta antes de desarrollar la Estrategia Financiera:

Se necesita saber dónde se encuentras ahora. Esto debería incluir los puntos fuertes y los puntos débiles generales así como los puntos financieros específicos. Puede resultar útil para realizar un Análisis FODA.

Algunos indicadores útiles para medir la sostenibilidad actual son:

³⁹ FUENTE: <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

⁴⁰ FUENTE: <http://pipe777.tripod.com/id6.html>

- ✓ Mantener los gastos fijos tan bajos como sea posible: esto significa que puedes hacer el trabajo pero que tus costes principales deben mantenerse bajos (no más de un 15% a un 20% del gasto total).
- ✓ La cuantía de dinero en reserva: necesitas tener unos fondos reservados que puedan ganar intereses y te respalden en caso de crisis financiera.
- ✓ Necesitas tener una visión y misión organizacional clave y una estrategia y plan de acción para conseguirlos. Tu estrategia financiera debe apoyar tu estrategia organizacional. Necesitas saber lo que vas a hacer y cuánto personal y recursos necesitas antes de que planifiques el dinero que necesitas, y también, cómo recaudar los fondos necesarios.
- ✓ Necesitas establecer prioridades: cuáles son los planes y actividades más importantes que necesitan financiarse.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNA DE SUPERMERCADOS NARCI'S S.A.

3.1. Análisis Administrativo

Es necesario incluir en esta investigación los aspectos generales del análisis administrativo de Supermercados Narcí's, el cual permitirá identificar los problemas que tiene como organización, éste es un examen donde se asienta la estructura organizacional, estructura funcional, análisis del comportamiento, cadena de valor de la empresa, etc., para encontrar situaciones anómalas y proponer soluciones.

Este estudio puede ser muy amplio y no es el objetivo de esta investigación sin embargo nos brindaran pautas específicos y clave para el desarrollo del proyecto por lo tanto se presentan lineamientos generales y de mayor relevancia, dentro de ellos detallamos los más importantes.

Nombre de la empresa

El nombre el cual adoptó la empresa en su constitución legal es NARCI'S SUPERMERCADOS S.A **(Ver Anexo Nº 1)**

Actividad que realiza

Supermercados Narcí's S.A dentro de su actividad está la comercialización de productos de primera necesidad, artículos de uso diario y una selecta y amplia gama de productos para el hogar los cuales son entre los más destacados los siguientes: **(Ver Anexo Nº 15)**

Tabla N°. 3.1

LISTA DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

N°	Producto
1	Maíz
2	Arroz descascarillado
3	Otros cereales
4	Papas (patatas)
5	Leguminosas secas y peladas
6	Otras legumbres frescas o refrigeradas
7	Raíces y tubérculos comestibles ricos en almidón o inulina
8	Frutas cítricas, frescas o secas
9	Uvas, frescas
11	Otras frutas, frescas
12	Otras frutas, secas
13	Cacahuetes (maníes)
14	Espicias, elaboradas o sin elaborar
15	Huevos con cascara, frescos, conservados o cocidos
16	Sal común y cloruro de sodio puro; agua de mar
17	Carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados
18	Otras legumbres en conserva (incluso secas, envasadas o conservadas en vinagre)
19	Compotas, jaleas de frutas y purés y pastas de frutas o nueces
20	Otras frutas en conserva
21	Aceites de soya, de cacahuete (maní), de oliva, de girasol, de cártamo, de semilla de algodón, de nabina, de colza y de mostaza, sin elaborar
22	Margarina y preparados análogos
23	Grasas y aceites de origen animal o vegetal y sus fracciones, parcial o totalmente hidrogenados, interesterificados, reesterificados o elaidinizados, refinados o no, pero sin otra preparación
24	Leche elaborada
25	Crema
26	Yogur y otros tipos de leche o crema fermentados o acidificados
27	Queso y cuajada
28	Harinas de cereales, excepto de trigo o de morcajo o tranquillon
29	Otros productos de cereales (incluso copos de maíz)
30	Arroz semielaborado o elaborado
31	Otras harinas vegetales
32	Almidones; inulina; gluten de trigo; dextrinas y otros almidones modificados
33	Tapioca y sus sucedáneos preparados a partir de féculas, en copos, granos, perlas, productos del cernido o formas análogas
34	Preparados productos que son utilizados para la alimentación de animales
35	Galletas crocantes; bizcochos, pan tostado, y productos análogos de calidad
36	Azúcar de caña o de remolacha, sin refinar

Nº	Producto
37	Azúcar de caña o de remolacha refinada y sacarosa químicamente pura, en estado sólido, sin adición de sustancias saporíferas o colorantes
38	Chocolate y otros preparados alimenticios que contengan cacao (excepto cacao en polvo con adición de sustancias edulcorantes), pero no a granel
39	Artículos de confitería preparados con azúcar (incluido chocolate blanco) que no contengan cacao; frutas, nueces, cascaras de frutas y otras partes de plantas, conservadas en azúcar
40	Pastas sin cocer, sin relleno ni preparadas de otra forma
41	Pasta cocida, rellena o preparada de otra forma; alcuzczuz
42	Sucedáneos del café que contengan café; extractos, esencias y concentrados de café y preparados a base de estos productos o a base de café; achicoria tostada y otros sucedáneos tostados del café y sus extractos, esencias y concentrados; cascaras y cascari
43	Preparados homogeneizados de carne, frutas o nueces; preparados de leche, harina, almidón o féculas o extracto de malta, para lactantes; preparados alimenticios mixtos homogeneizados
44	Sopas y caldos y preparados para sopas y caldos
45	Vinagre y sucedáneos a base de ácido acético
46	Salsas; condimentos mixtos; harinas de mostaza; mostaza preparada
47	Otros productos alimenticios
48	Vino espumoso de uvas frescas
49	Vino de uvas frescas, excepto vino espumoso; mosto de uva
50	Otras bebidas no alcohólicas
51	Jabón; productos orgánicos tensoactivos y preparados para usar como jabón; papel, guata, fieltro y materiales textiles no tejidos, impregnados, revestidos o cubiertos con jabón o detergente.
52	Detergentes y preparados para lavar
53	Vajillas, utensilios de cocina y otros artículos domésticos y de tocador, de materiales cerámicos
54	Artículos para la mesa, la cocina u otros artículos domésticos y sus partes y piezas, de hierro, acero, cobre o aluminio; estropajos y almohadillas para fregar o pulir ollas, guantes y artículos análogos de hierro, acero, cobre o aluminio, lana de hierro.
55	Servicios comerciales al por menor de granos, semillas y frutas oleaginosas, semillas y alimentos para animales

FUENTE: ARCHIVO DEPARTAMENTO COMERCIAL SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tamaño de la Empresa⁴¹

Supermercados Narcí's S.A, actualmente tiene una facturación anual en ventas por más de USD \$ 5'000,000.00; además activos totales de \$

⁴¹https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/exe/resumen_exe.php?idPersona=mbg8tYOuZRn4dSafBdjQCB8bFmcsIccnO5WhXX42Wog,&cedula=BsqMctPYsdFdMTtjppn_qQ9c1tngDktt6WdttX32xjw, archivo balances generales 2011

3'221,501.00 y activos fijos de \$ 1'616.959.77 en el 2011 por lo que se la cataloga como Gran Empresa dentro del mercado nacional.

Forma Legal

Sociedad Anónima

Número de Empleados

En la actualidad Supermercados Narcí's S.A, cuenta con un selecto grupo de cuarenta y dos empleados los cuales detallamos de acuerdo a su centro de gestión (**Ver Anexo N° 7**)

- ✓ Doce pertenecen al área administrativa

Tabla N°. 3.2

LISTADO DE PERSONAL CENTRO DE GESTIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
1	Pérez Aguilar Narciza De Jesús	Gerente
2	Sánchez Recalde Holger Santiago	Gerente comercial
3	López Moreno Angélica Mercedes	Contadora general
4	Mera Arias Lenin Fabián	Administrador de locales
5	Jiménez Guamán Doris Ximena	Supervisor áreas de ventas y cobros
6	Llumiquinga Guanoluisa Mary Isabel	Aux. Contable
7	Sinchigalo Poaquiza Viviana Andrea	Asistente/ayudante/auxiliar
8	Solís Rodríguez Ximena Dolores	Auxiliar administrativo
9	Toaquiza Barahona Norma Piedad	Auxiliar administrativo
10	Vélez Pérez Ruth Marlene	Cajera
11	Barzallo Toscano Mayra Elizabeth	Cajero perchero
12	Fauta Ramos Paola Del Rocio	Cajera

FUENTE: ARCHIVO ROL DE PAGOS DEPARTAMENTO DE RRHH SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Seis de áreas frías

Tabla N°. 3.3

LISTADO DE PERSONAL CENTRO DE GESTIÓN ÁREAS FRÍAS

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
1	Calvopiña Moreno Wilson Rene	Bodeguero

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
2	Casa Tipan Segundo Carlos	Ayudante de bodega
3	Garzón Castellano Nelly Florinda	Ayudante de bodega
4	Taipe Toapanta Segundo Aníbal	Ayudante/auxiliar de bodega
5	Toapanta Gualpa Diana Beatriz	Despachador/perchero
6	Toapanta Tumbaco Luis Alfredo	Ayudante de bodega

FUENTE: Archivo rol de pagos departamento de RRHH Supermercados Narci's

ELABORADO POR: Autor del Proyecto

- ✓ Uno de hogar

Tabla Nº. 3.4

LISTADO DE PERSONAL CENTRO DE GESTIÓN ÁREA DE HOGAR

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
1	Herrera Proaño Martha Alexandra	Despachador / perchero

FUENTE: Archivo rol de pagos departamento de RRHH Supermercados Narci's

ELABORADO POR: Autor del Proyecto

- ✓ Dos de guardianía y seguridad

Tabla Nº. 3.5

LISTADO DE PERSONAL CENTRO DE GESTIÓN ÁREA GUARDIANIA Y SEGURIDAD

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
1	Bautista Sandoval Franklin Alberto	Guardia
2	Vasques Lasluisa Stalyn Danilo	Guardia

FUENTE: Archivo rol de pagos departamento de RRHH Supermercados Narci's

ELABORADO POR: Autor del Proyecto

- ✓ Quince de consumo masivo

Tabla Nº. 3.6

LISTADO DE PERSONAL CENTRO DE GESTIÓN ÁREA CONSUMO MASIVO

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
1	Alquinga Lagla Jonathan Eliecer	Ayudante
2	Altamirano Pérez Pablo Alejandro	Auxiliar administrativo

Nº	NOMBRE	ACTIVIDAD
3	Bazurto Mero Gabriel Eduardo	Cajero no financiero
4	Benavidez Andrade Alexis Alfredo	Cajero no financiero
5	Casa Casa Héctor Apolo	Cajero/cobrador/operador maquina
6	Casa Casa Néstor	Cajero/cobrador/operador maquina
7	Espín Tigse Janina Verónica	Cajero no financiero
8	Gualpa Almachi Luis Fabián	Empacador/despachador
9	Guarochico Guarochico Janeth Patricia	Despachador/perchero
10	López Larraga Wilmer Orlando	Cajero no financiero
11	Ortega Panchi Edwin Fabian	Cajero/cobrador/operador maquina
12	Terán Guamangallo Richard Fabián	Cajero no financiero
13	Vaga Ocaña Paul Santiago	Cajero no financiero
14	Vega Manuel Ramiro	Despachador/perchero
15	Vilca Casa María Elsa	Cajero no financiero
16	Vilca Guamani Marco Vinicio	Cajero no financiero
17	Villamarín Terán Santiago Paul	Cajero no financiero
18	Viturco Casa Darío Javier	Cajero no financiero
19	Zapata Herrera Edwin René	Ayudante

FUENTE: Archivo rol de pagos departamento de RRHH Supermercados Narci's

ELABORADO POR: Autor del Proyecto

3.1.1. Importancia Económica en la Región

Es bien conocido el crecimiento que ha tenido el país en los últimos años y el sector comercial no es la excepción, más fuentes de empleo, mejores salarios hacen que las personas tengan mejor calidad de vida y de consumo, Latacunga es una ciudad que ha crecido superlativamente, la implementación de nuevos centros de abasto ya no el típico mercado local, por razones de economía, higiene, comodidad la gente realiza sus compras en supermercados y este es el caso de Supermercados Narci's S.A que brinda una amplia gama de productos de primera necesidad, variados productos para el hogar, perfumería, licores, carnes, productos perecibles, etc. A precios cómodos, dinamizando la economía de la población latacungueña, y colaborando con los pequeños y medianos productores agrícolas comprando su producción para luego ofertarlos en sus stands de frutas y verduras.

3.1.2. Situación actual, estabilidad y crecimiento

Es imprescindible para este tema realizar un análisis FODA, herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de Supermercados Narcí's S.A, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico interno que nos permita generar una mejor gestión de la administración, al conocer cuáles son nuestras principales Fortalezas para explotarlas mejor, y que Debilidades debe mejorar para convertirlas en un aspecto positivo para la compañía. Mientras que las oportunidades y amenazas que enfrenta la entidad, se compara y estudia a la competencia, la posición del gobierno local, el factor social, la economía en general, las tendencias de los consumidores, etc.

Para la determinación del FODA se ha realizado entrevistas a los principales miembros de la empresa como son: Gerente General, Contador General, Supervisor de Ventas y Cobranzas; los cuales nos han dado a conocer la situación de la organización como tal, la misma que podemos apreciar en su matriz.

3.1.2.1. Matriz FODA

En la matriz FODA se pretende determinar una óptima combinación entre los recursos que cuenta la empresa con el entorno; teniendo el propósito de encontrar ventajas competitivas para afrontar problemas que susciten en su ejercicio comercial.

Esto permitirá dar una perspectiva de la situación actual de Supermercados Narcí's S.A y a la vez ayudará como base para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones conforme a los objetivos formulados.

Realizando el análisis FODA en Supermercados Narcí's S.A, tenemos las siguientes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Tabla N°. 3.7

CHECK LIST FORTALEZAS

Nº	FORTALEZAS	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Ubicación del negocio en el centro de su área de influencia.			X
2	Las instalaciones de la empresa resultan un ambiente agradable, cómodo y atractivo para trabajar.			X
3	Organización adecuada de los Departamentos		X	
4	Operación y administración del negocio con personal calificado y capacitado que garantiza la reducción de costos.		X	
5	Apoyo a la comercialización de productos nacionales		X	
6	Abastecimiento al cliente con una variedad de productos que satisfacen un porcentaje significativo de su canasta familiar.			X
7	Servicio al cliente oportuno y permanente		X	
8	Proceso óptimo en la compra y venta de productos		X	
9	Precios accesibles		X	
10	Venta de productos con estricto control sanitario, dando satisfacción a los clientes			X
11	Expansión de productos		X	
12	Sistema logístico eficiente		X	
13	Facilidades de pago del consumo con la utilización de tarjetas de crédito			X
14	Servicios de seguridad y parqueadero			X
15	Tecnología no solo en sus equipos administrativos si no también al área de Ventas para la toma de sus pedidos y realizar una venta más ágil.		X	
16	Índices de liquidez, que le permitan cumplir con sus obligaciones operacionales como también realizar inversiones temporales.			X
17	Importadores directos, que brinden políticas favorables de precios			X
18	Entrega oportuna de productos e insumos por parte de los proveedores		X	
19	Créditos, descuentos y mas promociones y beneficios para los clientes		X	
20	Variedad de productos para que los cliente puedan escoger			X

FUENTE: ENTREVISTAS PERSONAL SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla N° 3.8

CHECK LIST OPORTUNIDADES

N°	OPORTUNIDADES	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Aprovechamiento del ingreso de nuevos productos al mercado			X
2	Aprovechamiento de los cursos de capacitación que proporcionan los proveedores en relación a los productos.			X
3	La empresa cuenta con apertura de nuevas sucursales a nivel regional			X
4	Cuenta con un crecimiento corporativo		X	
5	Conseguir mejor posicionamiento en el mercado			X
6	Innovar en el material promocional de acuerdo a ocasiones especiales y festivos		X	
7	Reducir costos a través de la obtención de mejoras en los convenios con los proveedores por pronto pago.			X
8	Crecimiento de la población			X
9	Promocionar Productos alimenticios nutritivos		X	
10	Aprovechar la Fidelidad de clientes al lugar			X
11	La Empresa pone las condiciones al proveedor			X
12	Mejores Ingresos para adquirir bienes			X
13	Proyecciones e inversiones a largo plazo			X
14	Estabilidad económica		X	
15	Equilibrio de precios en el futuro		X	

FUENTE: ENTREVISTAS PERSONAL SUPERMERCADOS NARCI'S

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla N° 3.9

CHECK LIST DEBILIDADES

N°	DEBILIDADES	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Políticas corporativas que favorecen a sus operaciones diarias			X
2	Manuales de funciones donde se vea reflejado en forma escrita las características y tareas de cada cargo para los departamento			X
3	La compañía cuenta con personal comprometido pero no suficiente para la carga operativa, lo que genera en los empleados cansancio y en ocasiones desmotivación.			X

Nº	DEBILIDADES	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
4	Productos como bienes tecnológicos, eléctricos dentro de su portafolio			X
5	Publicidad en medios de comunicación masiva (televisión, radio).		X	
6	Presupuesto para publicidad		X	
7	Capacitación al personal			X
8	Control de devoluciones		X	
9	Distribución de las funciones			X
10	Sistema contable acorde a la necesidad de la empresa		X	
11	Sueldos y salarios para trabajadores			X
12	Ampliación de los locales y aprovechamiento de espacios innecesarios o vacíos		X	
13	Experiencia en el manejo del negocio		X	

FUENTE: ENTREVISTAS PERSONAL SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 3.10

CHECK LIST AMENAZAS

Nº	AMENAZAS	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Posible presencia de competidores en el mediano y largo plazo que será contrastada con la ampliación y eficiencia del negocio.			X
2	Establecimiento de impuestos rígidos por parte de la autoridad tributaria, que provocan mayores gastos y limitaciones en las transacciones de la compañía.		X	
3	Incremento del riesgo país lo que limita la inversión extranjera, que puede provocar la falta de ánimo por parte de los accionistas para invertir en la empresa en el Ecuador, o en un caso extremo cerrar sus operaciones.			X
4	Falta de capacidad de adquisición de los consumidores, debido a los altos costos de vida, tomando en cuenta que son productos de consumo masivo y primera necesidad			X
5	Posible fuga de talentos hacia la competencia, por ofertas mejores de trabajo, esto perjudica esencialmente en el personal que maneja información confidencial.			X
6	Restricciones de los proveedores en cuanto a: cantidades ofrecidas, concesión de crédito, incremento de precios, disminución de la calidad de los productos, etc. limitaciones que se reducirán paulatinamente a medida que se desarrollen eficientemente las operaciones del negocio.	X		

Nº	AMENAZAS	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
7	Marcas de la competencia con un buen posicionamiento de mercado			X
8	Marcas de venta en lugares populares		X	
9	Accesibilidad al producto sustituto		X	

FUENTE: ENTREVISTAS PERSONAL SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Con los datos obtenidos en cada uno de los check list se puede calificar el promedio de nivel que tienen las Fortalezas y Oportunidades como también de las Debilidades y las Amenazas lo que permita realizar el cruce de información y aplicar la técnica DAFO y formular estrategias que podemos aplicar en el plan estratégico financiero de supermercados Narci's para los periodos 2012 y 2013, donde tomaremos como referencia el FODA determinado en este capítulo.

La matriz FODA recapitula los puntos más relevantes que fueron ponderadas con un mayor nivel por tanto serán los primordiales aspectos que se pretende aplicar las estrategias que permitan estabilizar y lograr un crecimiento financiero ideal al termino del 2013 con el fin de conseguir los objetivos empresariales.

Para lo cual planteamos la Matriz FODA mismo que se puede apreciar a continuación:

Tabla Nº 3.11
MATRIZ FODA SUPERMERCADOS NARCÍ S.A

		FORTALEZAS				DEBILIDADES			
		Ubicación del negocio en área de influencia.	Instalaciones con ambiente agradable, cómodo, atractivo para trabaja.	Variedad de productos	Indices de liquidez, que permite cumplir con obligaciones y hacer inversiones temporales.	Políticas corporativas favorables a sus operaciones diarias	Manuales de funciones útiles y aplicables	Capacitación al personal	Personal comprometido y suficiente para la carga operativa.
AMENAZAS	Presencia de competidores a mediano y largo plazo	Estrategias FA 1.- Generar preferencia en los consumidores para crear una barrera de entrada para las innovaciones de la competencia. 2.- Mantenerse con un acorde índice de liquidez para cumplir sus obligaciones y adaptarse a los cambios macro económicos que puedan dar a futuro. 3.- Mantener un buen ambiente laboral con instalaciones cómodas y agradables para la clientela y el personal evitando la migración de talento humano y consumidores				Estrategias DA 1- Reforzar las políticas en lo referente a la posición que se debe tomar ante la incertidumbre política, económica del país. 2- Aplicación de manuales de funciones para el mejoramiento administrativo y operativo optimizando eficientemente recursos y creciendo corporativamente para competir con futuros rivales. 3.- Personal suficiente, capacitado bien remunerado y comprometido con la empresa asegurando su fidelidad.			
	Carente capacidad de adquisición de los consumidores, por inflación								
	Incremento del riesgo país								
	Fuga de talento hacia la competencia								
OPORTUNIDADES	Reducir costos pronto pago a proveedores.	Estrategias FO 1.- Aprovechar el crecimiento de la población ya que su infraestructura es amplia y ubicada en un excelente punto comercial. 2.- Mantener a los clientes satisfechos con su amplia gama de productos de calidad. 3.- Aprovechar la liquidez de la empresa y proyectar futuras inversiones para un crecimiento en cadenas regionales de supermercados.				Estrategias DO 1.- Proyectar inversión en capacitación al personal para un excelente servicio al cliente quienes son la razón de ser de la organización. 2.- Crear políticas de negociación, pago y créditos con proveedores para reducir costos y mantener la oportuna entrega de la mercadería para satisfacción de la clientela. 3.- Establecer manuales de función donde se determine las responsabilidades de cada cargo, que permitirá mejorar la asignación de recursos para incrementar las técnicas de publicidad y promoción.			
	Crecimiento de la población								
	Fidelidad de clientes								
	Proyecciones e inversiones a largo plazo								

FUENTE: ENTREVISTAS PERSONAL SUPERMERCADOS NARCÍ S

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

3.2. Control Interno Administrativo

La SAS-1 señala: El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.⁴²

El sistema de control Interno administrativo de Supermercados Narci's S.A. está basado en una serie de políticas que cada encargado departamental deben cumplir y hacer cumplir estrictamente, políticas de: Inventarios, caja chica, caja-bancos, clientes, compras, recursos humanos, ventas, pago a proveedores, tributarias, de activo fijo o propiedad planta y equipo, etc. y más, es decir todas las medidas relacionadas con la eficiencia operacional y el cumplimiento de su Objetivo General y Objetivos Específicos para alcanzar la Misión y Visión a través de sus valores corporativos que detallaremos a continuación:

Objetivo General⁴³

Conseguir el éxito de Supermercados Narci's S.A. buscando un espacio perdurable en la sociedad laticungueña y atender profesionalmente los desafíos que puede sufrir la institución dentro o fuera de la misma aplicando la seguridad alimentaria, manteniendo verdaderas ofertas que ayuden realmente a los clientes.

Objetivos Específicos⁴⁴

- ✓ Ser un modelo de servicio y competencia para los demás supermercados de la ciudad.

⁴² http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol1_n_7/vol1_7_6.pdf

⁴³ FUENTE: Archivos gerencia Supermercado NARCI'S (reglamento interno)

⁴⁴ FUENTE: Archivos reglamento interno Supermercado NARCI'S

- ✓ Atender con ética profesional los desafíos y estructurar un programa para resolver problemas que pudieren darse dentro y fuera de la empresa, con un Marketing de ofertas y seguridad alimenticia.
- ✓ Buscar clientes fijos que realicen sus compras en estas instalaciones.
- ✓ Cumplir con la normativa vigente tanto de la Empresa como del estado.

Visión⁴⁵

“Convertir a la empresa en una de las mejores del país, con los más altos estándares de calidad internacional, con una gama de las últimas variedades en productos, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas y a precios competitivos.”

Misión⁴⁶

“Supermercados Narci’s S.A. es una empresa privada cuyos propósitos son los de comercializar todo tipo de productos de la más alta calidad orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando, los entornos humano y ambiental; dando a conocer internacionalmente a nuestro país por su inigualable variedad y calidad de sus productos; al mismo tiempo proveyendo de trabajo y ayuda social a su medio circundante, para el adelanto socio económico del Ecuador”

Valores Institucionales⁴⁷

Los valores institucionales con los que se rigen en cada una de las áreas de la organización son: **(Ver Anexo N° 2)**

⁴⁵ FUENTE: Archivos reglamento interno Supermercado NARCI’S

⁴⁶ FUENTE: Archivos reglamento interno Supermercado NARCI’S

⁴⁷ FUENTE: Archivos departamento de RR.HH Supermercado NARCI’S

Figura N° 3.1

VALORES INSTITUCIONALES

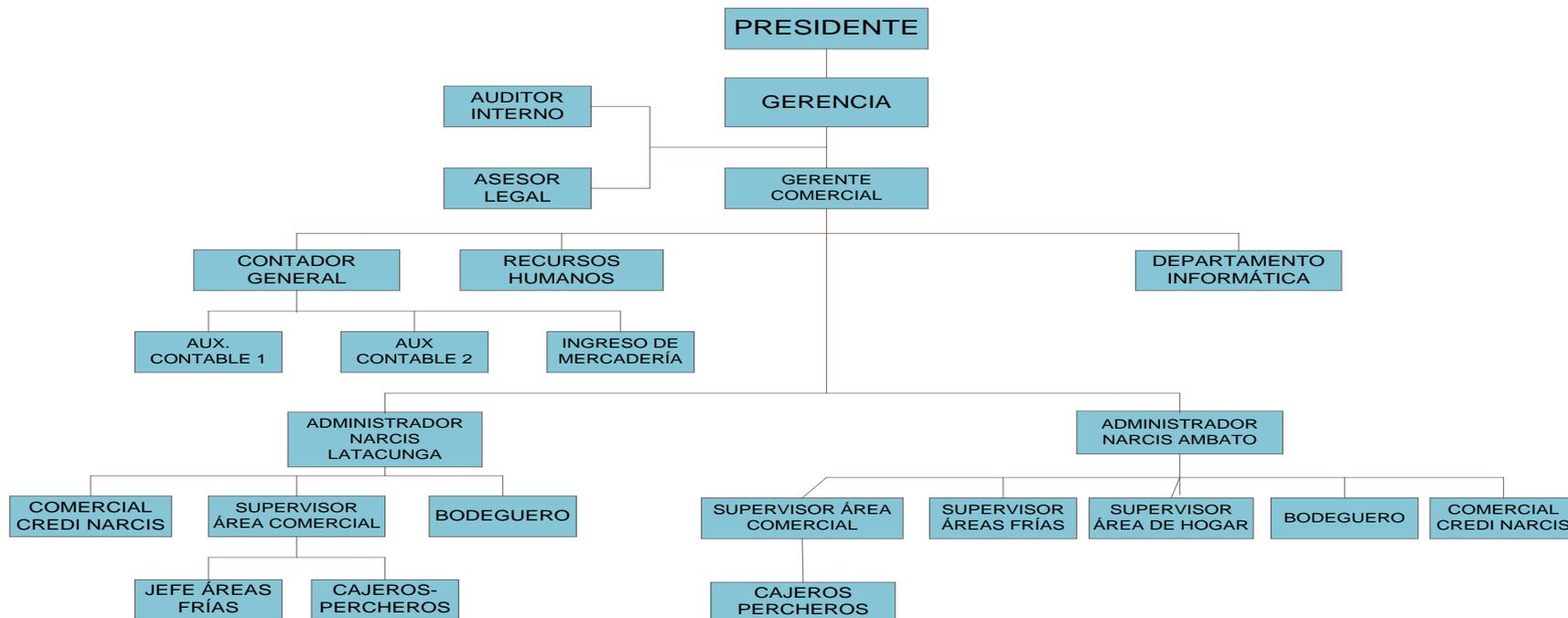


FUENTE: ARCHIVO DEPARTAMENTO DE RR.HH SUPERMERCADOS NARCI'S

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

3.2.1. Estructura Organizacional (Ver Anexo N° 3)

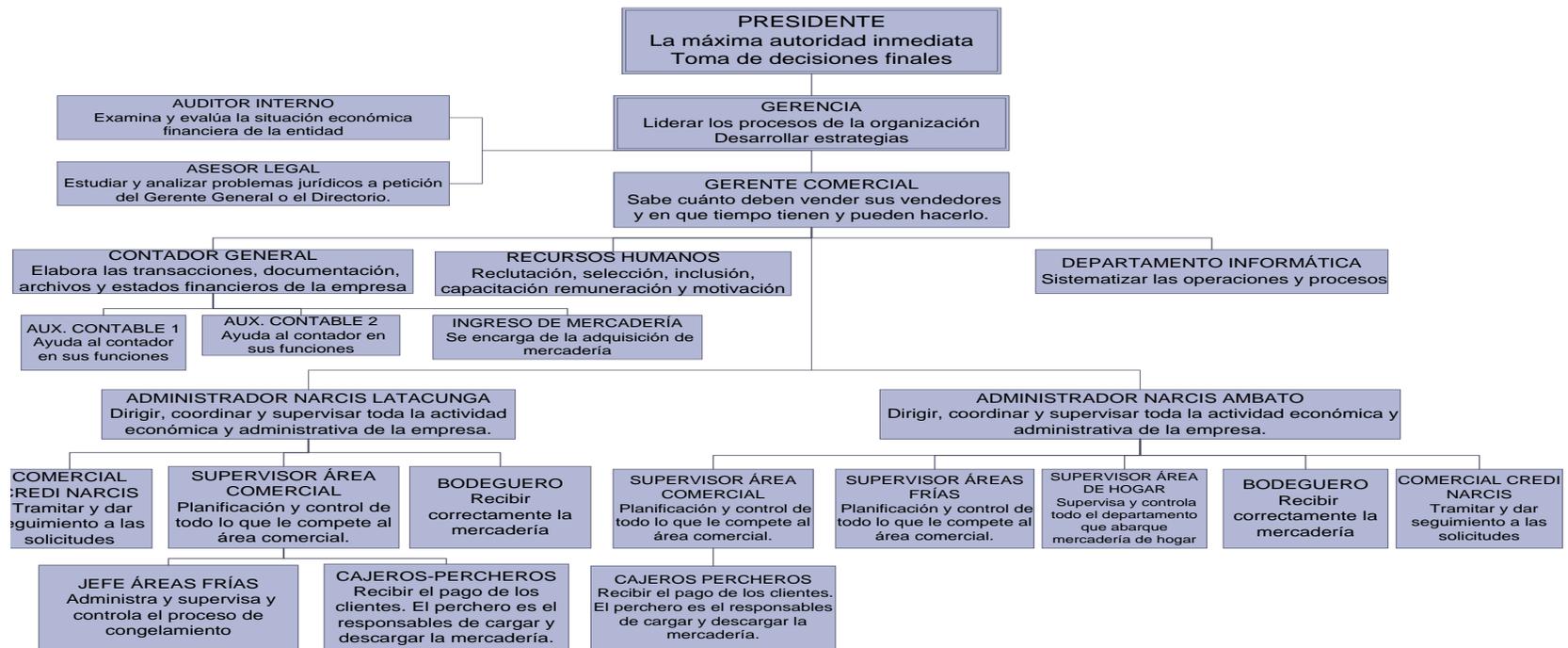
Figura N° 3.2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: ARCHIVO DEPARTAMENTO DE RR.HH SUPERMERCADOS NARCIS'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

3.2.2. Estructura Funcional

Figura Nº 3.3
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: ARCHIVO DEPARTAMENTO DE RR.HH SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

⁴⁸Supermercados Narci´s S.A cuenta con la siguiente estructura funcional, en las cuales cada empleado realiza las siguientes funciones: **(Ver Anexo N° 4)**

Funciones del Presidencia

- ✓ El presidente es quien representa la empresa
- ✓ Es la máxima autoridad inmediata
- ✓ Es el que realiza la función de Dirigir y controlar
- ✓ Toma las decisiones financieras

Funciones Gerencia

Un gerente puede realizar todas o algunas de las siguientes funciones: Planeación, dirección, organización y control y también:

- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.

⁴⁸ FUENTE: Archivo departamento de RR.HH Supermercados Narci´s

- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

Funciones del auditor interno

- ✓ Examina y evalúa la situación económica financiera de la entidad
- ✓ La prevención y detección de los fraudes lleguen a concretarse
Cuando ocurre el fraude, se analiza el caso, ver los costos que tuvo para la empresa y generar un plan de acción que lo remedie.

Función del asesor legal

- ✓ Sugerir en el aspecto legal de la empresa.
- ✓ Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General o el Directorio.
- ✓ La habilidad que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad verbal y de lenguaje

Funciones del gerente comercial

- ✓ Es el representante de los vendedores, frente al directorio y los clientes
- ✓ El gerente comercial, sabe cuánto deben vender sus vendedores y en que tiempo tienen y pueden hacerlo.
- ✓ Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.
- ✓ Respalda y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes. Es justo y busca ser imparcial.

Funciones Contador

- ✓ Apertura de los libros de contabilidad
- ✓ Establecimiento del sistema de contabilidad
- ✓ Elaboración de estados financieros y sus análisis.
- ✓ Certificación de planillas para el pago de impuestos

- ✓ Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- ✓ Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

Funciones de auxiliar contable

- ✓ Ayuda en las funciones del contador.
- ✓ Archiva documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- ✓ Transcribe información contable en un microcomputador.
- ✓ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- ✓ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ✓ Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- ✓ Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- ✓ Participa en la elaboración de inventarios.
- ✓ Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Funciones de recursos humanos

- ✓ Reclutamiento y selección. Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico.
- ✓ Inducción. Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días.

- ✓ Capacitación. Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones.
- ✓ Remuneraciones. Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- ✓ Motivación y clima laboral. Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar.

Funciones del Departamento Informática

- ✓ Es el órgano encargado de desarrollar un sistema informático surgido de las necesidades de la Institución.
- ✓ Dar soporte en el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con el departamento.
- ✓ Diseñar bases de datos, según necesidades de los departamentos y conforme a los criterios y estrategias establecidos por la tecnología.
- ✓ Sistematizar las operaciones y procesos que se realizan en los diferentes órganos de la institución.

Funciones Administrador⁴⁹

- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad económica y administrativa de la empresa.
- ✓ Dentro de la actividad económica se procede a:
 - Realizar cuadros de caja
 - Las personas autorizadas a cuadros de caja en el sistema son: Supervisora de perchas, Supervisora de cajas, Administrador.

⁴⁹ Fuente: Archivo Departamento de RRHH Supermercado NARCI'S

- ✓ Organizar, planificar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo que exista dentro de la empresa.
- ✓ Controlar el cumplimiento del horario de trabajo de los (as) trabajadores (as) a su cargo y autorizar los permisos, teniendo en cuenta los reglamentos internos de la empresa.
- ✓ Organizar, distribuir y supervisar el trabajo, según las áreas, de todo el personal.
- ✓ Realizar y comunicar la evaluación del desempeño de los trabajadores asociados bajo su responsabilidad.
- ✓ Presentar a la gerencia las solicitudes o cotizaciones para la compra de insumos realizados con el servicio a su cargo y dar el visto bueno para el pago correspondiente una vez recibidos a satisfacción.

Funciones del Departamento de Créditos y Cobranzas

- ✓ Indagar los antecedentes de los solicitantes de crédito.
- ✓ Tramitar y dar seguimiento a las solicitudes.
- ✓ Dar atención y servicio a los usuarios del crédito.
- ✓ Mantener el sistema de estados de cuenta.
- ✓ Programar cobros y pagos.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos.
- ✓ Asistir al departamento de cobranza con información.

Funciones supervisor área comercial

- ✓ La función comercial incluye un conjunto de actividades para hacer llegar al consumidor los bienes o servicios producidos por la empresa
- ✓ El supervisor se centra en la planificación y control de todo lo que le compete al área comercial.
- ✓ Realiza los estudios de mercado
- ✓ Planifica la promoción y publicidad del producto

- ✓ Principalmente supervisa las ventas

Funciones personal de bodega

- ✓ Recibir correctamente la mercadería verificando fecha de caducidad, unidad correcta de embalaje y tener el espacio físico adecuado para la ubicación del producto.
- ✓ Reportar novedades de inconsistencia de inventarios basado a los movimientos de gestión logística los cuales consta, el inventario actual de bodega y la cantidad de mercadería a despachar a los locales.
- ✓ Verificar cuando realiza e despacho con el PDA que la mercadería que está enviando coincida con las unidades de embalaje en las cajas, verificando la cantidad de mercadería que suben a los camiones.
- ✓ Recibir de los locales la mercadería para la devolución a los proveedores, el chofer tendrá que comunicarle de esta mercadería.
- ✓ Llevar un archivo de documentos de los productos entregados y pendientes al proveedor con esto al existir algún inconveniente se dará la correcta información.

Funciones y responsabilidades Cajero

- ✓ Recibir el pago de los clientes.
- ✓ Preparar el reporte de caja diariamente.
- ✓ Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.
- ✓ Entregar el cambio correcto.
- ✓ Hacer la conciliación del total de los pagos con el total de las ventas.
- ✓ Responsabilidad sobre el dinero de caja.
- ✓ Emisión de facturas del cliente en general.
- ✓ Verificar los pagos con tarjeta de crédito.

- ✓ Responsabilidad de la salida de mercaderías
- ✓ Verificación de los billetes falsos.

Funciones de Percheros

- ✓ Responsables de cargar y descargar la mercadería.
- ✓ Limpieza de cada una de las perchas y del local.
- ✓ Mantener en forma adecuada y ordenada los productos
- ✓ Ser responsable de la reposición de mercadería en las perchas de acuerdo a la fecha de caducidad buena presentación

Funciones Jefe de área fría

- ✓ Administra y supervisa y controla el proceso de congelamiento y mantenimiento de los productos que se deben mantener en uno ambiente controlado

3.2.3. Estructura de Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos en Supermercados Narci's S.A giran en torno a la razón de ser de la empresa que es la comercialización de productos por tal motivo es considerado éste el proceso de mayor magnitud dentro del Supermercado, es en relación a las mercaderías que se detalla a continuación los procesos principales:

- ✓ Ingreso de Mercadería a Bodega Principal
- ✓ Recepción de mercaderías de Bodega principal a bodega del supermercado
- ✓ Compras al Contado
- ✓ Proceso de Ventas de Contado

Cabe recalcar que estos procesos no se encuentran plasmados en documentos de la empresa pero que se han generado por la descripción otorgada por el departamento de comercialización de la entidad para lo

cual se propone la descripción del proceso que se debe originar para la implementación cumplimiento y seguimiento. (Ver Anexo N° 4)

Tabla N° 3.12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA PRINCIPAL

PROCESO	RESPONSABLE
Después que se realizó el pedido, el proveedor entrega la mercadería al supermercado	Proveedor
El bodeguero receipta el pedido que consta en la factura, se procede a abrir los candados y al desembarque de la mercadería, con la presencia del chofer verificando que no exista novedades	Bodeguero principal
Si existe alguna novedad se realiza a la devolución de la mercadería y comunica a la administración	Bodeguero principal
Si no existe alguna novedad se continua con el proceso, se realiza el acta de entrega y recepción	Bodeguero principal
El custodio responsable receipta la mercadería y se procede a etiquetarse cada producto con su respectivo código para ingresarlo al sistema	Bodeguero principal

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla N° 3.13

DESCRIPCIÓN PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS DE BODEGA

PROCESO	RESPONSABLE
El custodio responsable (bodeguero del supermercado) pide al supervisor del área comercial mercadería por medio de una orden de requerimiento.	Custodio responsable
El supervisor del área comercial pide a bodega la mercadería que se requiere en el supermercado, para lo cual realiza una orden de pedido.	Contadora
El bodeguero receipta el pedido de la contadora y envía la mercadería que se necesita.	Bodeguero principal
Al camión que ingresa al supermercado con mercadería de la bodega se verifica los candados de seguridad que se encuentren en buen estado sin muestras de ser violentado	Custodio responsable
La persona responsable de la comprobación de mercadería recibe la documentación enviada por la bodega. Si no existe novedad se continúa con la recepción y si existe alguna novedad se envía un email de notificación a Gerencia General y Comercial con copia a la persona responsable del despacho.	Custodio responsable

PROCESO	RESPONSABLE
Se procede abrir los candados y proceder al desembarque de la mercadería, con la presencia del chofer verificando que dicha mercadería corresponda a lo que indica en la Nota de salida.	Custodio responsable
La notificación se debe realizar dentro de las 24 horas.	Custodio responsable

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 3.14

DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE VENTAS DE CONTADO

DESCRIPCION	RESPONSABLE
El cliente busca en las perchas y vitrinas del supermercado la mercadería que requiere	Cliente
Si no encuentra la mercadería pide ayuda a un perchero	Percheros
Verifica si tenemos en existencia el producto	Percheros
Si tenemos se le envía a caja para que se le realice la factura con los datos del cliente	Cajero
Pero si no contamos con el producto solicitado se le indica otros productos con similares características al que fue solicitado.	Percheros
Se dirige a caja donde cancela el valor pertinente a la compra. El cajero realiza la factura, la original le da al cliente y la copia es archivada contabilidad para un respaldo obligatorio dictado por el estado (SRI).	Cajero
El cajero despacha toda la mercadería verificando su cantidad y las óptimas condiciones que tiene la mercadería para que no exista una devolución por fallas o imperfecciones.	Cajero
Recibe la mercadería aceptando que se encuentra completa y con justa calidad requerida.	Cliente

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 3.15

DESCRIPCIÓN DE PROCESO COMPRAS AL CONTADO

DESCRIPCION	RESPONSABLE
Emite la orden de adquisición al auxiliar contable detallando la mercadería que se necesita con las características y cantidad requeridas.	BODEGUERO PRINCIPAL

DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recibe la nota de adquisición y realiza la compra al proveedor correspondiente.	CONTADOR
Realiza él envío del material requerido adjuntando la factura correspondiente.	PROVEEDOR
Recibe la factura y la mercadería, verifica que esté de acuerdo a la nota de adquisición, Si esta correcto envía la factura para su respectivo pago si no devuelve al proveedor.	BODEGUERO PRINCIPAL
Recibe la factura y realiza el cheque junto con la retención y envía al gerente	CONTADOR
Recibe el cheque y verifica que este bien llenado, si no envía a la auxiliar contable el cheque para que realice de nuevo, si está bien realizado envía a la auxiliar contable para que realice el pago.	GERENTE
Recibe el cheque y realiza el pago correspondiente solicitando las firmas correspondientes con la autorización de las personas que llevan los cheques y firman correspondientemente	CONTADOR

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

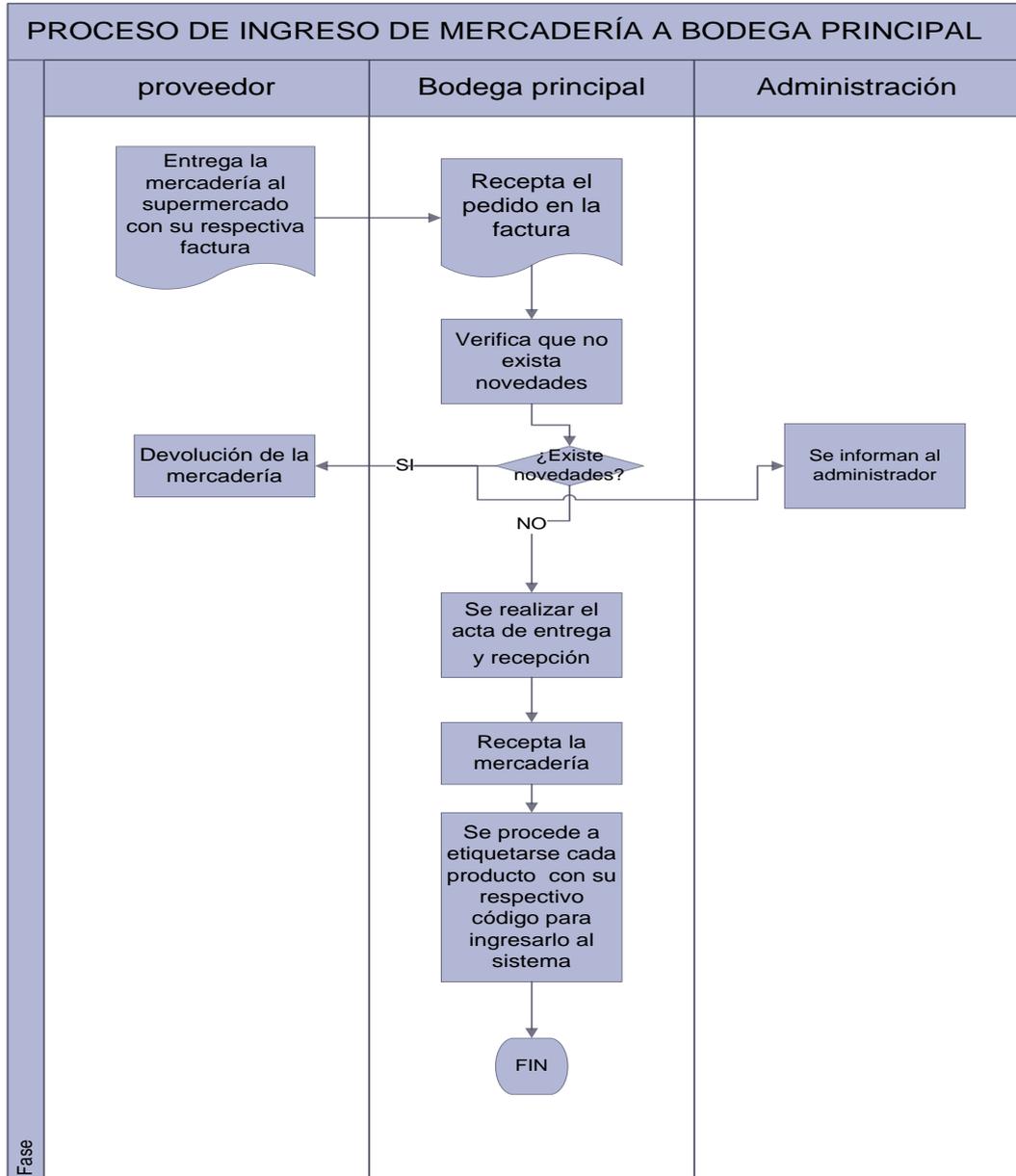
3.2.4. Planteamiento de Flujogramas

Los procedimientos describen de forma detallada las actividades que se deben ejecutar para hacer una gestión organizada. Su ilustración en Flujogramas ayuda a identificar gráficamente y de forma sencilla los responsables, documentos generados y puntos de control, donde aplique, para cada una de las actividades.

A continuación se muestran los siguientes flujogramas donde se indican las actividades que Supermercados Narcí's realiza en la actualidad para brindar un servicio de calidad.

Figura No. 3.4

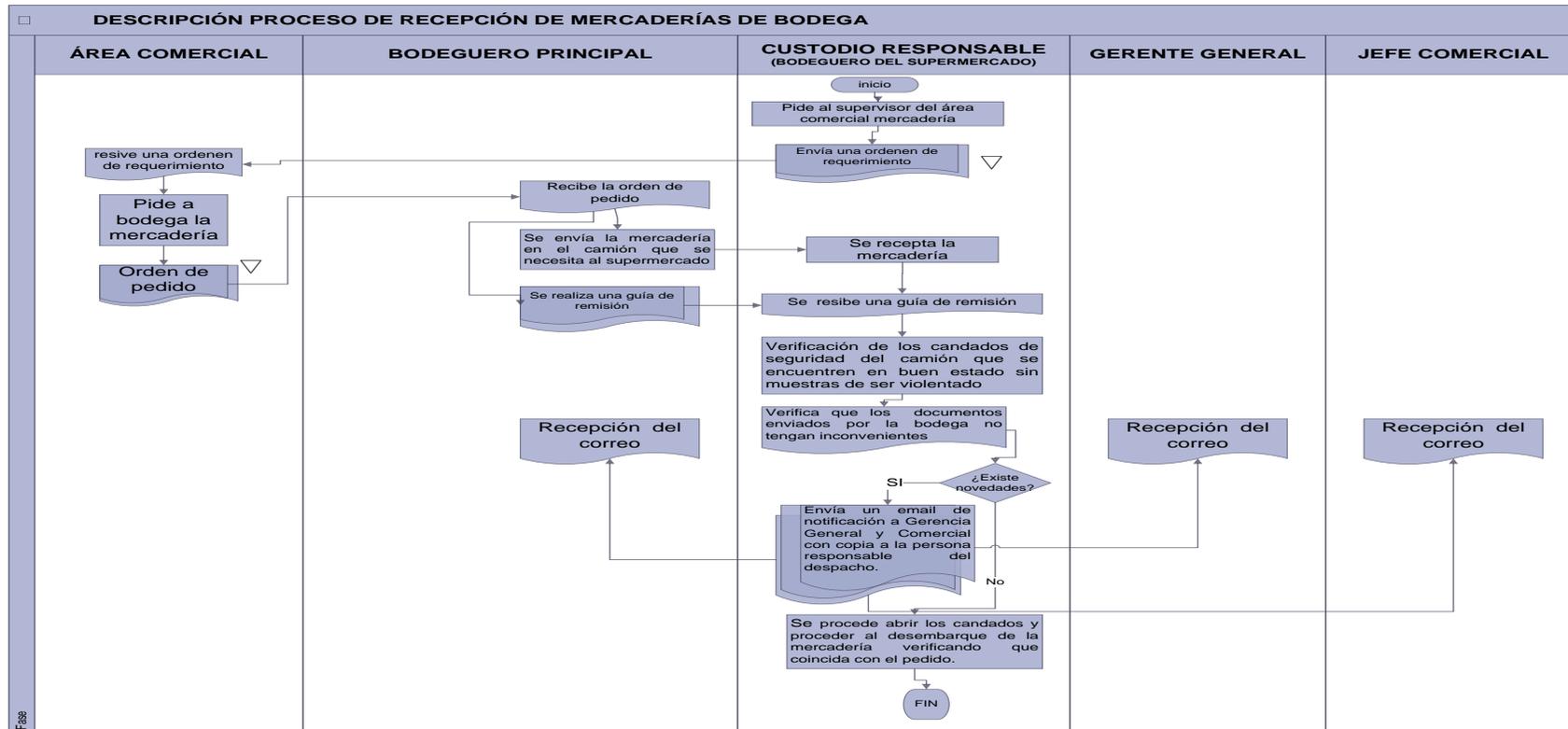
FLUJOGRAMA DE PROCESO INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA PRINCIPAL.



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Figura Nº. 3.5

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS A BODEGA

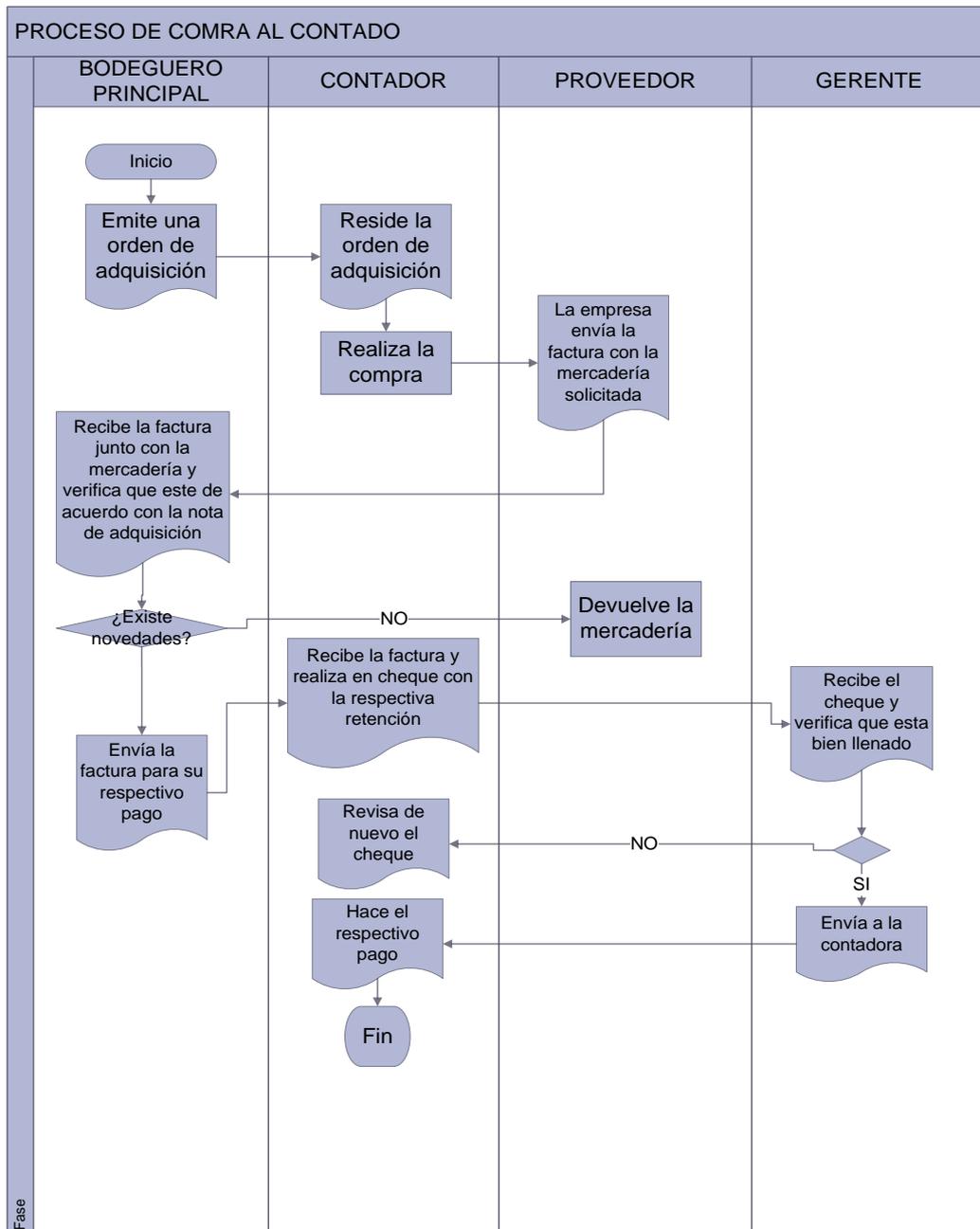


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Figura N°. 3.6

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS AL CONTADO



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCIS
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

3.2.4.1. Matriz de Metas y Objetivos

Tabla Nº 3.16

MATRIZ METAS Y OBJETIVOS

MATRIZ DE METAS Y OBJETIVOS	
OBJETIVO GENERAL	
Supermercados Narci´s persigue el éxito buscando un espacio perdurable en la sociedad laticungueña y atender profesionalmente los desafíos que puede sufrir la institución dentro o fuera de la misma aplicando la seguridad alimenticia, manteniendo verdaderas ofertas que ayuden realmente a los clientes.	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS
Aplicar un modelo de servicio y competencia para los demás supermercados de la ciudad	Diseñar un modelo estratégico en cada departamento de la entidad para conseguir un enfoque de liderazgo ante la competencia
Atender con ética profesional los desafíos y estructurar un programa para resolver problemas que pudieren darse dentro y fuera de la empresa, con un Marketing de ofertas y seguridad alimenticia.	Ofrecer una amplia gama de productos de calidad a bajos costos y diversificables a la de la competencia
Buscar clientes seguros que realicen sus compras en estas instalaciones	Mantener la fidelidad de los clientes otorgando un servicio rápido, oportuno y preciso.
Implantar parámetros de control propicios y aplicables para todos los años	Diseñar y aplicar estrategias organizacionales adecuadas para lograr un crecimiento institucional

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

3.2.5. Identificación de Políticas

En Supermercados NARCI'S si existen políticas para controlar donde se monitorea el rendimiento y el desempeño de cada uno de los empleados frente a los objetivos planteados.

Cada gerente está encargado de cumplir y hacer cumplir la políticas y el esquema de control interno para verificar que se realicen eficientemente las tareas que lleven al cumplimiento de los objetivos.

Se manejan principios y valores, y se aseguran de que las personas saquen provecho de las actividades que realizan. **(Ver Anexo N° 4)**

✓ **Inventarios**⁵⁰

1. La persona responsable del departamento de sistemas está en la obligación de enviar vía mail con copia a Gerencia Comercial la confirmación que las ventas se encuentran al día.
2. Cada administrador deberá delegar a la(s) personas responsables para dicho inventario.
3. La persona responsable de inventarios deberá constatar el conteo físico.
4. La documentación entregada de los conteos físicos y recuentos deberá constar las firmas de responsabilidad.
5. Los faltantes serán descontados en su totalidad al personal que labora en cada sucursal donde se realizó el inventario.
6. La facturación de los productos faltantes se la realizara a nombre del administrador de cada sucursal o supervisor de área, contablemente se realizara el descuento respectivo a todo el personal que la labora en la sucursal donde se realizó el inventario.
7. La persona responsable de inventarios deberá entregar un informe final, el que detalle movimientos de ajustes, productos faltantes y su factura respectiva.

⁵⁰ Fuente: Archivos departamento de RRHH Supermercados NARCI'S

✓ **Fondo de caja chica**⁵¹

1. Los pagos por caja chica se realizan mediante vales de caja debidamente numerados para controlar la entrega de efectivo previo al desembolso real, el cual se liquidará con los comprobantes.
2. Los vales de caja chica deberán ser firmados por la persona que aprueba el pago y por quien recibe el dinero.
3. Debe anexarse a los comprobantes definitivos de caja chica, toda la documentación justificativa por los pagos efectuados.
4. Para la reposición del fondo de caja chica debe haberse consumido el 90% del monto total del fondo.
5. El cheque de reposición debe hacerse por el total de los comprobantes y a nombre del responsable.
6. Está prohibido el cambio de cheques a través del fondo de caja chica.
7. Está prohibido el pago de anticipos de sueldos a través del fondo de caja chica.
8. El fondo de caja chica debe mantenerse separado de cualquier otro fondo que opere la empresa, y el responsable no debe tener acceso al efectivo recibido de los clientes u otro depósito.
9. No se permitirá el manejo de dos fondos de caja chica por una sola persona.
10. Cualquier cambio en el monto de caja chica debe realizarse mediante disposición de la Gerencia.
11. El responsable del fondo de caja chica, dará todas las facilidades para la constatación del manejo del mismo en el momento en que se lo requiera.

⁵¹ Fuente: Archivos departamento de RRHH Supermercados NARCI'S

✓ **Caja General**⁵²

1. Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutados por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
2. Todos los ingresos de efectivo deben hacerse constar en una orden de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
3. La secuencia numérica en las órdenes de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
4. Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable por una persona independiente o solicitar transporte privado de seguridad (TEVCOL) para el resguardo a la entidad bancaria pertinente. El cajero debe anexar el comprobante de depósito al cierre de tienda correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.
5. Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día.
6. Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado.

✓ **Bancos**⁵³

1. Todos los pagos realizados en la institución de monto mayor al 10% del total de las ventas y compras, se efectuarán mediante la emisión de cheques.
2. Los cheques deben ser pre numerados y expedidos en secuencia numérica.
3. Los cheques expedidos deben ser solicitados previamente y ésta solicitud debe ser aprobada por el gerente de la empresa.

⁵² Fuente: Archivos departamento de RRHH Supermercados NARCI'S

⁵³ Fuente: Archivos departamento de RRHH Supermercados NARCI'S

4. Las personas que firman los cheques deben asegurarse de que exista provisión suficiente de fondos para cubrir el mismo, antes de firmarlos.
5. Bajo ninguna circunstancia se deben firmar cheques en blanco.
6. Al presentar un cheque a la firma, al mismo deberá anexarse toda la documentación justificativa del pago y las personas que los firman deben asegurarse de que la misma es correcta y completa.
7. Las personas que firman los cheques deberán asegurarse de que los mismos estén correctamente llenos en lo que se refiere a número, cantidad, valor, beneficiario y concepto.
8. La documentación justificativa de los pagos deberá ser cancelada con un sello con la inscripción "pagado", en el cual se indique el número y a la fecha del cheque, para prevenir duplicidad de pagos o utilización irregular de dicha documentación.
9. Los cheques expedidos deberán ser registrados oportunamente en los libros de contabilidad de la empresa por personal independiente a su confección, aprobación, custodia, etc.
10. No deben expedirse cheques al portador.
11. Los cheques expedidos a nombre de cajeros, pagadores, bancos y a nombre de la propia empresa, deben tener en el detalle la información específica del concepto y la naturaleza del pago.
12. Las cuentas bancarias deben ser conciliadas cada 30 días (mes comercial), para controlar la existencia de efectivo en los bancos y determinar el balance real al final de cada período. Las conciliaciones deben ser preparadas por personas independientes del manejo y registro del efectivo. Estas personas deberán obtener explicaciones satisfactorias por todo el movimiento, tanto de cheques como de depósitos y cualquier diferencia detectada en la realización de la referida operación, deberán hacerse los registros de lugar en los libros contables (ajustes).

13. Los cheques anulados deben ser mutilados en el área de las firmas para prevenir su uso irregular y deben ser archivados junto a la copia que es utilizada para el registro contable.
14. La transferencia de efectivo de una cuenta bancaria a otra debe estar autorizada por el gerente o presidente de la empresa.
15. Es responsabilidad del Gerente, Contador y Auxiliar contable velar por el cumplimiento y bienestar de la empresa.

✓ **Compras**⁵⁴

1. Las compras deben estar amparadas por ordenes de compras que deben llevar el sello de la sede respectiva y estar firmada por la persona responsable.
2. Verificar que la recepción del producto o servicio comprado sea realizada por la persona responsable, independiente del que compra los artículos y del que controla la existencia.
3. Ninguna actividad de compra debe iniciarse hasta que la existencia correspondiente alcance el punto mínimo fijado.
4. Verificar que la institución compre los artículos que necesite y de la calidad deseada.
5. Verificar que los precios son los mejores que la institución puede razonablemente obtener bajo la misma circunstancia.
6. Verificar que se pague por materiales, equipos y servicios cuya compra se ha autorizado y los cuales han sido recibidos a satisfacción.
7. Verificar las cotizaciones de los proveedores.
8. La orden de compra debe especificar claramente.
9. Datos relativos al proveedor.
10. Especificaciones generales de los artículos a comprar con descripción y referencia completa.
11. Condiciones en que ejecuta la compra.

⁵⁴ Fuente: Archivos departamento de comercialización Supermercados NARCI'S

12. Lugar y fecha de entrega de las mercancías.
13. Lugar y fecha de entrega de las mercancías.
14. Verificar que las cotizaciones tengan el sello de la casa proveedora, el Ruc de ésta y la firma de la persona que cotiza.
15. Nadie debe efectuar pedidos verbales.

✓ **Proveedores**⁵⁵

1. Las bodegas deben entregar a contabilidad las facturas ingresadas con sus respectivas firmas de responsabilidad y sellos de ingreso de la mercadería a bodega, adjuntadas a estas las órdenes de compra, movimientos firmados y el registro de los documentos.
2. Las facturas, notas de venta y liquidaciones de compra ingresadas al sistema deberán ser revisados para verificar si contienen las firmas de responsabilidad y los sellos de bodega para ser cargados y luego proceder a la elaboración de las retenciones.
3. Las retenciones deben ser retiradas por los proveedores en un plazo no mayor a 5 días.
4. Los proveedores para que puedan cobrar sus facturas deberán dejar las copias originales de las mismas en contabilidad uno o dos días antes a la fecha de elaboración de los cheques.
5. A los proveedores que no hayan entregado oportunamente las notas de crédito en bodega por concepto de devoluciones se les descontará dichos valores en cualquier factura o se les bloqueará el pago hasta que las entreguen en bodega.
6. Los pagos a los proveedores se los realizará en el tiempo que se haya acordado en las negociaciones con los mismos.
7. Las órdenes de pago deberán estar firmadas por la persona que retira el cheque con su nombre y número de cedula escritos con letra legible.

⁵⁵ Fuente: Archivos departamento de comercialización Supermercados NARCI'S

8. Los documentos deberán ser archivados en orden cronológico en los respectivos archivadores de pagadas y por pagar.

3.2.6. Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos.

Un Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos consiste en dar lineamientos para aumentar la capacidad tanto de la administración como de las operaciones en Narci's Supermercados que les permita cumplir con los objetivos y políticas establecidas por la entidad, lo que significa que se debe tener un proceso de mejora continua.

El objetivo de la mejora continua debe ser perfeccionar la efectividad de las operaciones tanto administrativas, financieras y contables e incrementar las operaciones comerciales y brindar una mayor atención a los clientes.

Para lo cual Narci's Supermercados debe de valerse de los siguientes lineamientos:

Tabla N° 3.17

LINEAMIENTOS PLAN DE TRABAJO DOCUMENTACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS

N°	DETALLE
1	Identificar las áreas que se van a mejorar
2	Establecer objetivos
3	Búsqueda de posibles soluciones para conseguir los objetivos planteados
4	Análisis y selección de las soluciones óptimas
5	Implementación de las soluciones seleccionadas
6	Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se alcanzaron los objetivos
7	Formalización de los cambios.

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla N° 3.18

PLAN DE TRABAJO POR ÁREAS RESPONSABLES

N°	Área de mejora Identificado	Objetivo	Tiempo estimado de ejecución	Área responsable del proyecto
1	Gerencia	Fortalecer y consolidar el rediseño de los procesos y operación de la Contraloría Interna, con el fin de que el modelo de control interno, las herramientas y metodología de evaluación, permitan que los procesos operen de una manera eficiente, eficaz y económica y que las funciones y actividades se lleven a cabo conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes, así como robustecer el sistema de control interno de la empresa.	6 meses	Gerencia General de Narci's Supermercados
2	Gerencia comercial	Consolidar el mejoramiento de la dirección comercial del negocio, así como el control y validación de las operaciones, minimizando riesgos operativos para operar con seguridad, en forma legal y productiva.	6 meses	Gerencia Comercial de Narci's Supermercados
3	Contabilidad	Desarrollo de funcionalidades para: el seguimiento y registro documental de operaciones y normatividad; el registro de transacciones de desembolso, transferencia de recursos, control y seguimiento financiero, registro contable, generación de procesos de cálculo, provisión de intereses y comisiones, facturación, registro contable, la consulta de información relevante y registro de operaciones por parte de usuarios internos y externos mediante plataforma web y productos habilitados sobre la situación y estado de las operaciones con base en funcionalidades y roles asignados; registro, validación de gastos atribuibles a préstamos, donaciones vía mesa de control y su correspondiente elaboración y envío de solicitudes de desembolso, revisión de suficiencia de categorías y saldos de líneas de préstamo y; la interacción con sistemas institucionales para el registro de transacciones y flujo de recursos.	6 meses	Contabilidad de Narci's Supermercados
4	Recursos Humanos	Fortalecer el aprovechamiento del personal, puestos administrativos y comerciales respecto del total de puestos de la empresa, a fin de determinar acciones que permitan alcanzar las metas establecidas	6 meses	Recursos Humanos de Narci's Supermercados
5	Informática	Consolidar un sistema informático integral para el fortalecimiento de la operación y control de actividades que se realizan como supermercado	6 meses	Informática de Narci's Supermercados
6	Administración	Desarrollar un proceso para eficientar los subprocesos de las áreas involucradas, considerando un expediente electrónico donde se aloje y gestione la documentación que soporte el proceso, así como para generar información sobre las mediciones y seguimiento de los niveles de servicios por cada responsable de su ejecución, además de que respalde mediante documentos digitales, a fin de contar con un proceso transparente y eficiente que apoye la reducción de recurso improductivo	6 meses	Gerencia General de Narci's Supermercados

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS AÑOS 2010 – 2011

4.1 Procesos Financieros Contables de Supermercados Narcí's S.A.

Para Supermercados Narcí's S.A. la información contable que presenta la empresa es elaborada a través de lo que se llama el proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de la empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.

El Proceso Contable receipta información del resto de módulos del sistema al grabar cada transacción, por lo cual posee una serie de opciones que permiten revisar dicha información y registrar los correspondientes ajustes contables o transacciones extras que no están contempladas en el resto de módulos del sistema. Además posee los estados financieros indispensables para la toma de decisiones, así como también una gama de reportes que le darán una clara visión del estado de su empresa.

Estas son las principales opciones de menú correspondientes al modulo de contabilidad:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Comprobantes Contables
- ✓ Comprobantes de Diario
- ✓ Comprobantes de Ingreso
- ✓ Comprobantes de Egreso
- ✓ Mayor General
- ✓ Estados Financieros
- ✓ Balance de Comprobación
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Balance General

- ✓ Procesos
- ✓ Anulación de Comprobantes
- ✓ Contables
- ✓ Recálculo de saldos contables
- ✓ Reportes Personalizados
- ✓ Plan de Cuentas
- ✓ Saldos de Cuentas
- ✓ Análisis Mensual de Saldos
- ✓ Contables
- ✓ Libro Diario
- ✓ Mayor General
- ✓ Movimientos por Cuentas
- ✓ Movimientos por Comprobantes
- ✓ Asientos que no cumplen la partida doble

4.1.1 Análisis Histórico

Para realizar el análisis financiero de Supermercados Narcí's, se determinó el comportamiento histórico de las principales cuentas de los estados financieros junto con las tendencias de crecimiento y evolución de dichas cuentas y se lo realizó a través del período histórico expreso entre los años 2010 y 2011, debido a su transición económica con la apertura de su nuevo local en la ciudad de Ambato en el 2010. **(Ver Anexo Nº 6 y 8 y 9)**

4.1.1.1 Análisis Horizontal Balance General

Para realizar el análisis horizontal del Balance General se ha tomado los valores de los años 2010 y 2011, los mismos que al obtener datos se ha logrado encontrar las siguientes variaciones:

Tabla N° 4.1

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL RESUMIDO

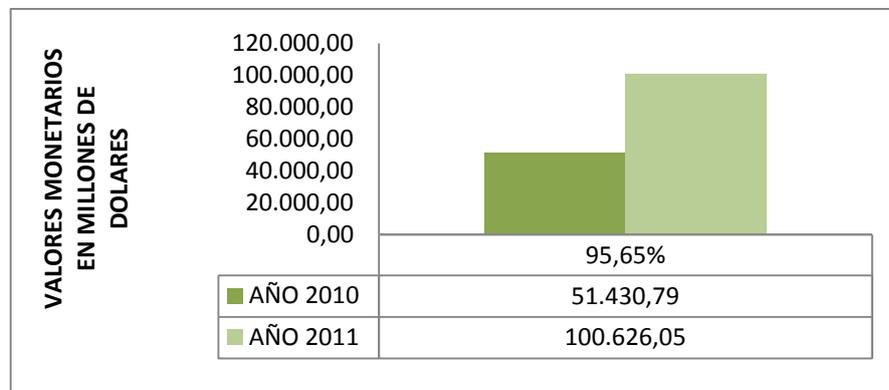
NARCIS SUPERMERCADOS S.A.					
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL RESUMIDO					
AL 31 De Diciembre del 2011					
EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES					
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
1	ACTIVOS				
1.01	CORRIENTE	1.599.481,83	2.130.121,96	530.640,13	33,18
1.01.01	DISPONIBLE	114.102,87	175.658,85	61.555,98	53,95
1.01.01.001	CAJA GENERAL	51.430,79	100.626,05	49.195,26	95,65
1.01.01.002	BANCOS	62.672,08	75.032,80	12.360,72	19,72
1.01.02	EXIGIBLE	407.968,69	460.034,75	52.066,06	12,76
1.01.02.001	CUENTAS X COBRAR	221.413,53	183.803,63	-37.609,90	-16,99
1.01.02.002	PAGOS ANTICIPADOS	34.924,09	163.068,20	128.144,11	366,92
1.01.02.003	GARANTÍAS	720,00	1.720,00	1.000,00	138,89
1.01.02.004	ANTICIPOS E IMPUES TRIBUTARIOS	150.911,07	111.442,92	-39.468,15	-26,15
1.01.03	REALIZABLE	1.077.410,27	1.494.428,36	417.018,09	38,71
1.01.03.001	INVENTARIOS	1.077.410,27	1.494.428,36	417.018,09	38,71
1.02	FIJO	1.616.959,77	1.560.047,89	-56.911,88	-3,52
1.02.01	TANGIBLES	1.160.034,66	1.560.047,89	400.013,23	34,48
1.02.01.001	NO DEPRECIABLE	576.280,16	575.618,00	-662,16	-0,11
1.02.01.002	DEPRECIABLE	751.837,93	1.269.147,24	517.309,31	68,81
1.02.01.003	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-168.083,43	-284.717,35	-116.633,92	69,39
1.02.02	OTROS ACTIVOS	456.925,11	0,00	-456.925,11	-100,00
1.02.02.001	CONSTRUCCIONES	456.925,11	0,00	-456.925,11	-100,00
	TOTAL ACTIVOS	3.216.441,60	3.690.169,85	473.728,25	14,73
2	PASIVOS				
2.01	CORRIENTE	1.449.123,69	1.734.731,40	285.607,71	19,71
2.01.01	A CREADORAS	1.449.123,69	1.734.731,40	285.607,71	19,71
2.01.01.001	CUENTAS X PAGAR	1.378.753,94	1.625.159,37	246.405,43	17,87
2.01.01.002	OBLIGACIONES FINANCIERAS X PAG	7.647,74	0,00	-7.647,74	-100,00
2.01.01.003	IMPUEST Y RET X PAGAR	8.660,87	4.216,84	-4.444,03	-51,31
2.01.01.004	RETENCIONES IMPUESTO RENTA	8.990,46	6.379,47	-2.610,99	-29,04
2.01.01.005	BENEFICIOS DE LEY	45.070,68	98.975,72	53.905,04	119,60
2.02	NO CORRIENTE	1.222.562,13	1.460.220,97	237.658,84	19,44
2.02.01	LARGO PLAZO	1.222.562,13	1.460.220,97	237.658,84	19,44
	TOTAL PASIVOS	2.671.685,82	3.194.952,37	523.266,55	19,59
3	PATRIMONIO				
3.01	CAPITAL	595.005,18	595.005,18	0,00	0,00
3.01.01.001	CAPITAL ACCIONES	595.005,18	595.005,18	0,00	0,00
3.01.01.001.001	CAPITAL SOCIAL	576.420,00	576.420,00	0,00	0,00
3.01.01.001.003	APORTE FUTURA CAPITALIZACIÓN	18.585,18	18.585,18	0,00	0,00
3.02.01.001	RESERVA LEGAL	9.299,90	10.073,08	773,18	8,31
3.03.01.001	UTILIDADES (PERDIDAS NO DISTRIB)	78.275,29	-136.671,30	-214.946,59	-274,60
	TOTAL PATRIMONIO	682.580,37	468.406,96	-214.173,41	-31,38
	RESULTADO DEL EJERCICIO	-137.824,59	26.810,52	164.635,11	-119,45
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.216.441,60	3.690.169,85	473.728,25	14,73

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS (E.F. 2010-2011)

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ La variación entre los años 2010 y 2011, en cuanto al activo corriente el mayor cambio se observa en caja con un aumento del 95.65% que prácticamente es una duplicidad del valor a diferencia de un año con otro; esto se debe a la apertura del segundo local, que implica que se duplique la cuenta para dividirse entre los dos locales por lo que se considera un rubro aceptable.

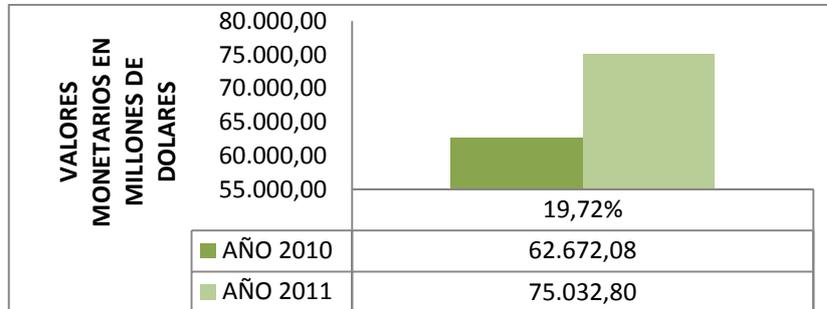
Figura N° 4.1
VARIACIÓN CUENTA CAJA GENERAL



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En la cuenta bancos revela de la misma manera un aumento del 19.72%, cabe recalcar que la cuenta banco internacional Narcí's muestra un incremento significativo en comparación al año anterior ya que sube un 1270.63%, mientras tanto en la cuenta Pichincha NS presenta una disminución notable de 232.78%; variaciones que se deben al uso de una cuenta personal de los directivos de la empresa por el pago de exportaciones del exterior y se ha minimizado el uso de la cuenta del Banco Pichincha para transacciones comerciales.

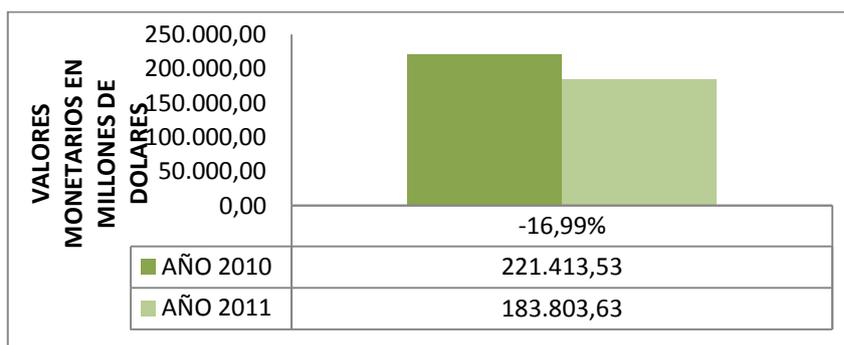
Figura N° 4.2
VARIACIÓN CUENTA BANCOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Las cuentas por cobrar disminuyen en un 16.99% debido a que la empresa inicia con un proceso de recuperación de cartera; por otra parte los pagos anticipados aumentan en un 366.92% lo que muestra que se han pagado anticipadamente de forma excesiva lo que implica una falencia clara de políticas para controlar rubros excesivos como este.

Figura N° 4.3
VARIACIÓN CUENTAS POR COBRAR

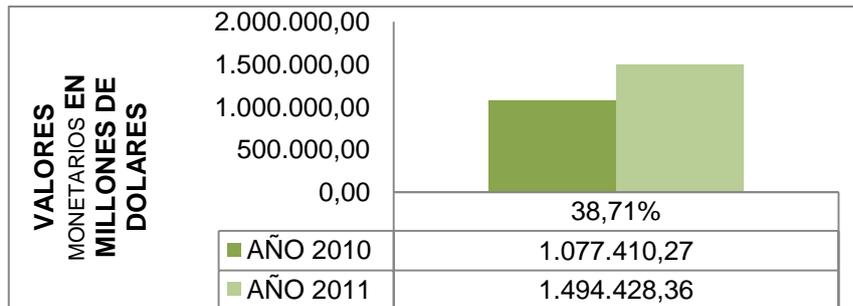


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los inventarios incrementan en un 38.71% esto se debe a la introducción de mercadería a la nueva sucursal, un crecimiento moderado tomando en cuenta que también existe la introducción

de nuevos productos en perchas, la ampliación de la gama de productos a ofertar a los consumidores.

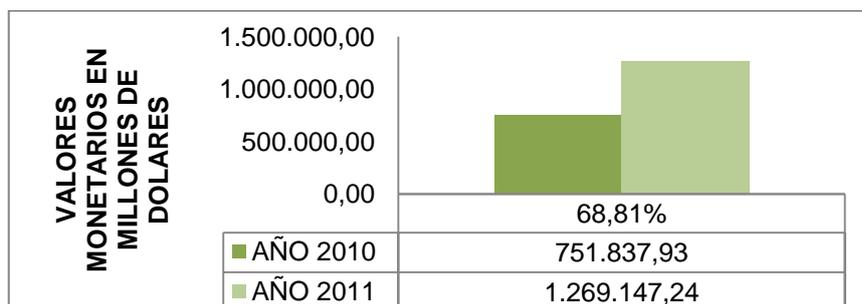
Figura Nº 4.4
VARIACIÓN CUENTA INVENTARIOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En los activos fijos depreciables se puede apreciar un incremento de 68.81%; debido a la adquisición de equipos, maquinaria, muebles y enseres para la sucursal Ambato; a la vez cabe señalar que en la cuenta de terrenos registra un aumento de 120.48% por la adquisición de lotes de terreno para la empresa.

Figura Nº 4.5
VARIACIÓN CUENTA ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES

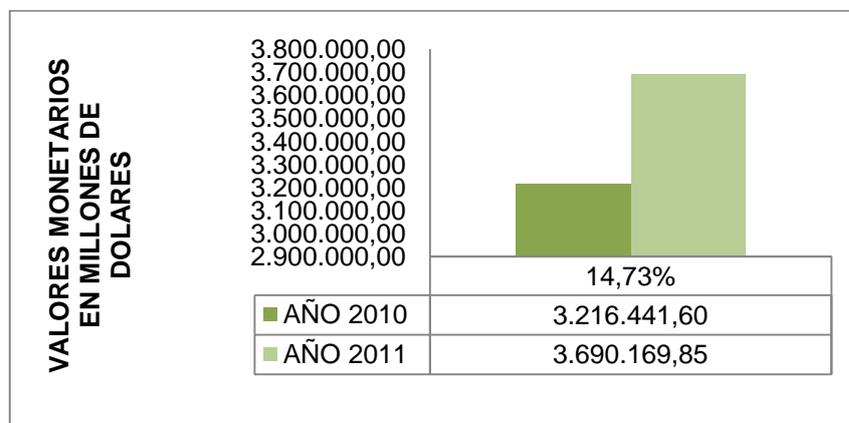


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En resumen los Activos Totales en relación al año 2010 y 2011 existe un incremento de 14.73% lo que significa un aumento positivo en beneficio de la empresa; debido al incremento de activos por la apertura de la sucursal de Ambato el cual representa la inversión de los accionistas.

Figura Nº 4.6

VARIACIÓN CUENTA ACTIVOS TOTALES

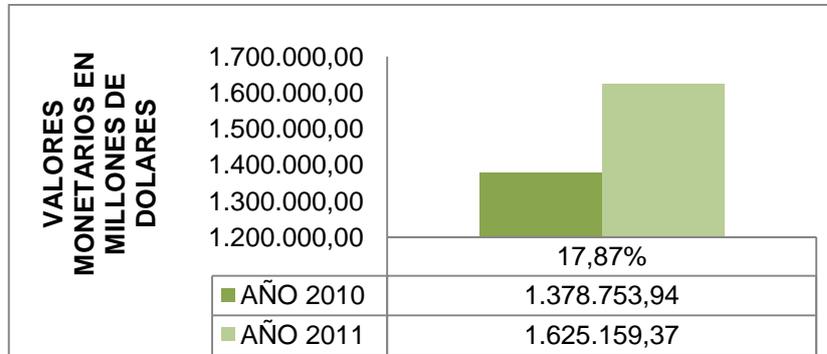


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

En Los pasivos se aprecia que de la misma forma existen crecimientos a tomar en consideración para el análisis financiero actual y los más relevantes son:

- ✓ Los pasivos corrientes se incrementan de un año a otro; en un 17.87%; un aumento debido a la adquisición de un mayor número de mercaderías para la sucursal Ambato; la cuenta de pasivos corrientes en relación de deuda ha sido mitigado por el pago anticipado excesivo que la entidad ha realizado y se refleja en los activos.

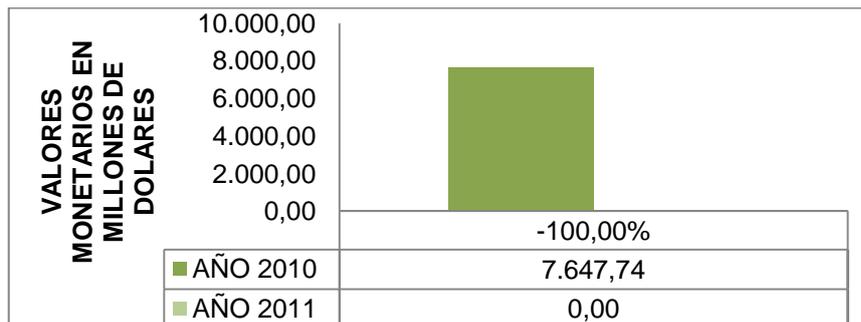
Figura N° 4.7
VARIACIÓN CUENTAS POR PAGAR



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En las obligaciones financieras por pagar el año 2010 y 2011 registran montos de \$ 7.647,74 y \$ 0,00 respectivamente; lo que representa un 100% de variación en la cuenta asumiendo el valor total de la deuda en el 2011.

Figura N° 4.8
VARIACIÓN CUENTA OBLIGACIONES FINANCIERAS POR PAGAR



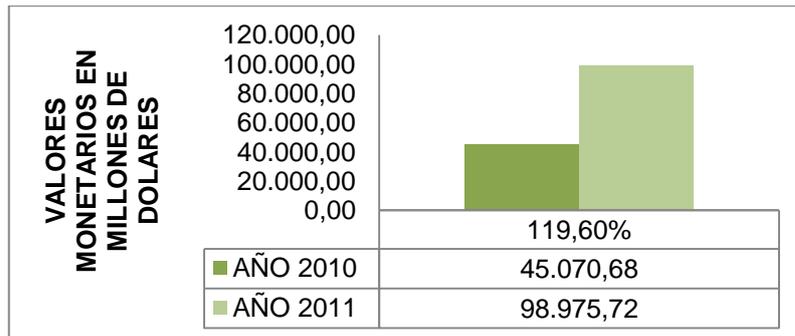
FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Se registra un incremento en las obligaciones laborales por pagar del orden de 119.60%, debido a un aumento en el personal con la

apertura de la sucursal Ambato, registrando montos de \$ 45,070.68 y \$ 98.975,72 en el 2010 y 2011 respectivamente.

Figura N° 4.9

VARIACIÓN CUENTA OBLIGACIONES LABORALES



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ La cuenta impuestos y retenciones por pagar decrece un 51.31%; en el año 2011 adeudando un valor de \$ 4,216.84 por concepto de retenciones (70%, 30% y 100%) IVA en ventas. Ver Anexo No. 6 Balance General.

Figura N° 4.10

VARIACIÓN CUENTA IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR

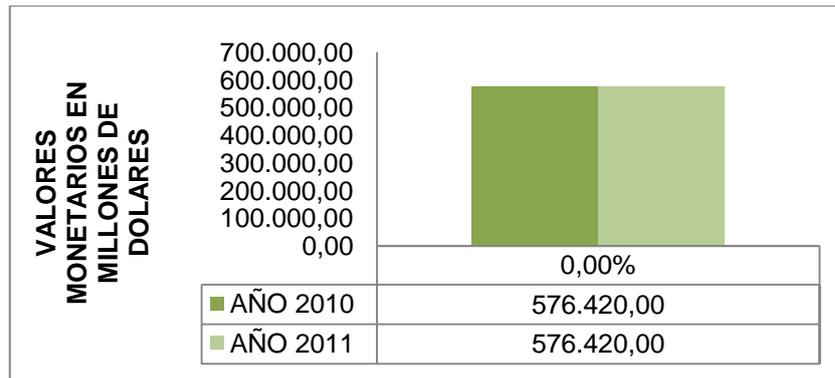


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En cuanto al patrimonio el capital de los accionistas se ha mantenido con el mismo valor por ende el mismo porcentaje ya que

no aumentado ni ha disminuido por lo que se registra un valor del 0% ya que no existe cambio alguno.

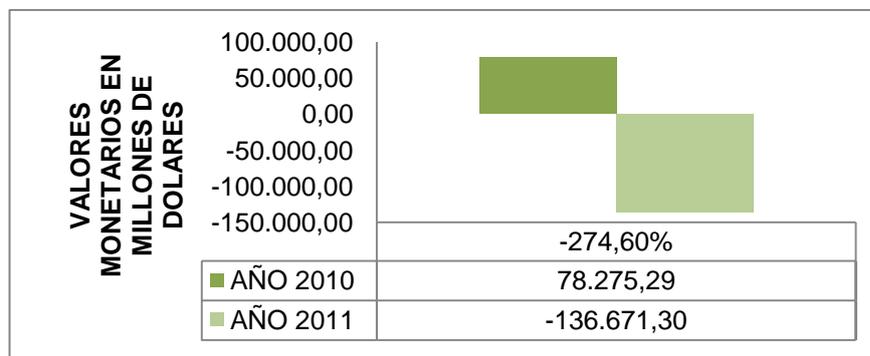
Figura N° 4.11
VARIACIÓN CUENTA CAPITAL



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Se logra apreciar que hay un decrecimiento considerable en la cuenta de utilidades (perdidas no distribuidas) con un 274.60%, de la misma forma vemos que de la pérdida registrada en el año 2010 se recupera en gran magnitud superando el 119.45%.

Figura N° 4.12
VARIACIÓN CUENTA UTILIDADES (PERDIDAS NO DISTRIBUIDAS)

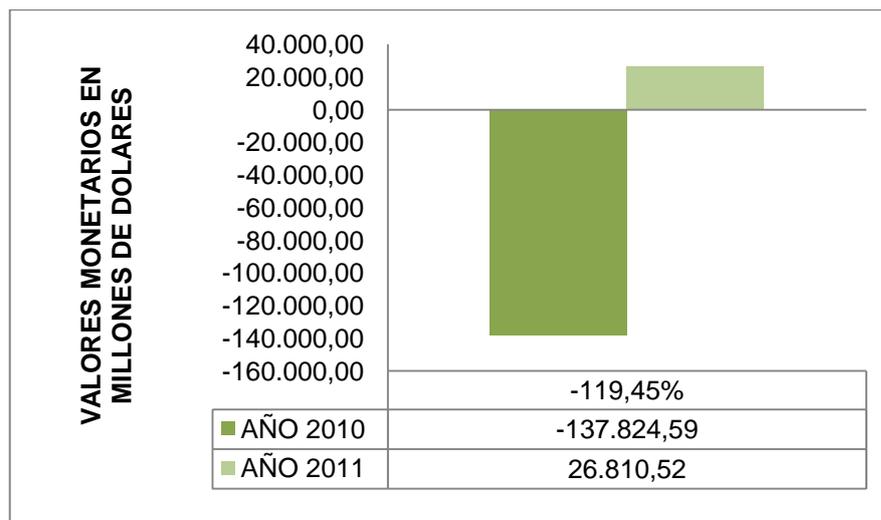


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Esta última interpretación proporciona la iniciativa para tomar en cuenta en el plan estratégico financiero ya que registra un aumento de 19.45% después de recuperar la pérdida anterior.

Figura N° 4.13

VARIACIÓN CUENTA RESULTADOS DEL EJERCICIO



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.1.1.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados

En Narcí's Supermercados con lo que respecta al estado de resultados de los años 2010 y 2011 se aprecia las siguientes variaciones, las mismas que se han tomado de un estado de resultados resumido por su gran magnitud de cuentas existentes; las variaciones que se muestran en el análisis permitirá determinar la magnitud en que hayan crecido o decrecido las cuentas en relación a los años estudiados.

A continuación el Análisis Horizontal del Estado de Resultados donde se muestra las variaciones obtenidas entre los dos periodos.

Tabla N°. 4.2
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS RESUMIDO

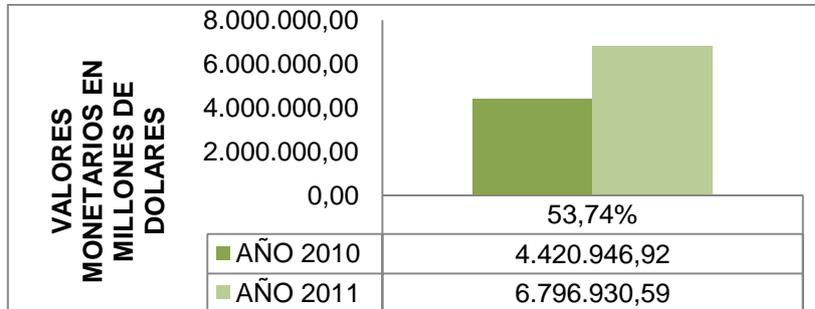
NARCIS SUPERMERCADOS S.A. ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS AL 31 De Diciembre del 2011 EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES					
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
4	INGRESOS	4.453.948,21	6.887.405,66	2.433.457,45	54,64%
4.01	INGRESOS OPERACIONALES	4.420.946,92	6.796.930,59	2.375.983,67	53,74%
4.01.01	VENTAS	4.420.946,92	6.796.930,59	2.375.983,67	53,74%
4.01.01.002	COMERCIALIZACION	4420946,92	6796930,59	2.375.983,67	53,74%
4.01.01.002.001	VENTAS COMERC. 12%	2484569,81	3737758,23	1.253.188,42	50,44%
4.01.01.002.002	VENTAS COMERC. 0%	2009154,89	3153044,35	1.143.889,46	56,93%
4.01.01.002.003	DEV. VENTAS COMERC 12 %	-49412,07	-55532,85	-6.120,78	12,39%
4.01.01.002.004	DEV. VENTAS COMERC 0 %	-23365,71	-36684,76	-13.319,05	57,00%
4,01,01,005	DSCTOS EN VENTAS	0	-1654,38	-1.654,38	0,00%
4.02	INGRESOS NO OPERACIONALES	33.001,29	90.475,07	57.473,78	174,16%
4.02.01	INGRESOS FINANCIEROS	474,12	707,91	233,79	49,31%
4.02.02	OTRO INGRESO NO OPERACIONAL	32.527,17	89.767,16	57.239,99	175,98%
5	COSTOS Y GASTOS	4.591.772,80	6.860.595,14	2.268.822,34	49,41%
5.01	COSTOS	3.892.426,55	5.771.593,97	1.879.167,42	48,28%
5.01.01	COSTO DE VENTA	3.891.092,99	5.763.945,57	1.872.852,58	48,13%
5.01.04	COSTOS COMERCIALIZAC. COM	1.333,56	7.648,40	6.314,84	473,53%
5.02	GASTOS	699.346,25	1.089.001,17	389.654,92	55,72%
5.02.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	571.728,65	868.749,59	297.020,94	51,95%
5.02.02	GASTOS DE VENTAS	13.743,65	36.500,74	22.757,09	165,58%
5.02.03	GASTOS FINANCIEROS	113.873,95	183.750,84	69.876,89	61,36%
5.02.03.001	FINANCIEROS	95.206,31	159.088,34	63.882,03	67,10%
5.02.03.002	COMPRAS	12.332,56	916,62	-11.415,94	-92,57%
5.02.03.003	GASTOS NO DEDUCIBLES	6.335,08	25.579,12	19.244,04	303,77%
Resultado del ejercicio		-137.824,59	26.810,52	164.635,11	-119,45%

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En el año 2011 la cuenta ventas tiene un incremento del 53.74% lo que representa un aumento de \$2.375,983.67 esto resulta en que para ese año se recupere de las perdidas obtenidas en el año 2010 y logre un pequeño crecimiento de utilidad. Ver Grafico No. 4.13

Figura N° 4.14

VARIACIÓN CUENTA VENTAS

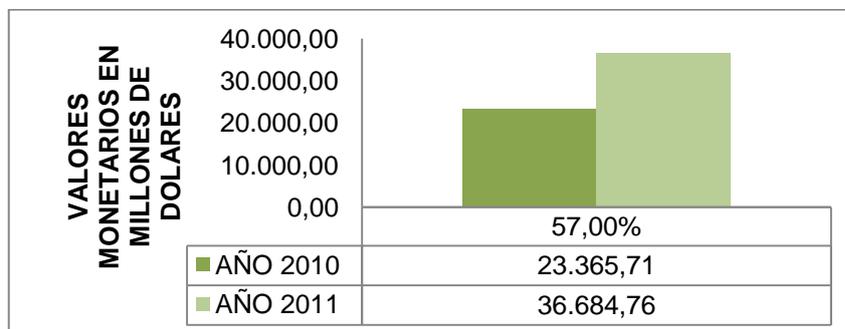


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En lo que concierne a la cuenta devoluciones en ventas comercialización tarifa 0% código 4.01.01.002.004 de los estados de resultados (Ver Anexo No. 6) existe un incremento del 57.00% lo que indica que no existe un control de calidad preventivo al exhibir los productos vendidos, por lo que se incrementa excesivamente este rubro. A más de contar con un sistema contable deficiente que duplica las mercaderías y otras no las registra por lo que la entidad procede a la adquisición de otro sistema contable.

Figura N° 4.15

VARIACIÓN CUENTA DEVOLUCION VENTAS TARIFA 0%

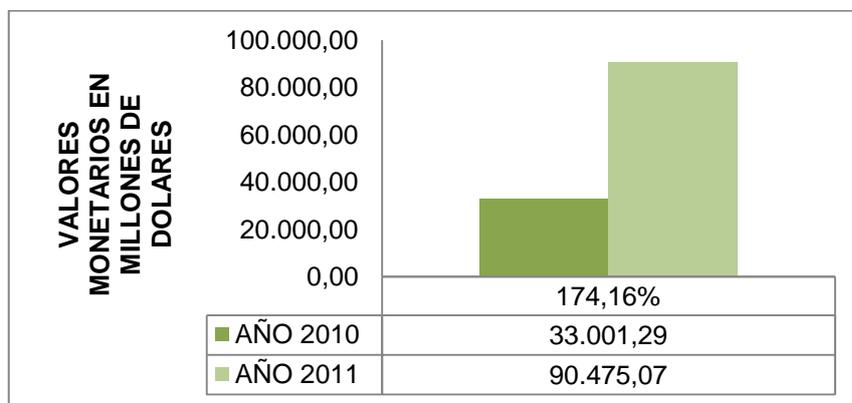


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los ingresos no operacionales tienen un incremento notable de 174% cuenta que se compone de ingresos independientes de las ventas como ingresos financieros, bancarios, varios, etc. **(Ver Anexo No. 6)** que no es tan imprescindible en el giro del negocio sin embargo es un crecimiento considerable.

Figura N° 4.16

VARIACIÓN CUENTA INGRESOS NO OPERACIONALES

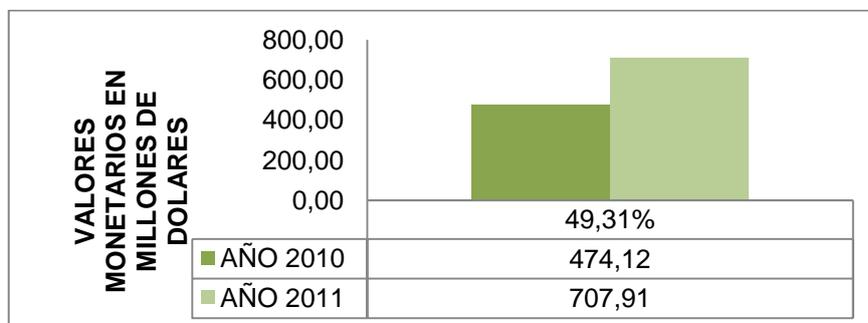


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los ingresos financieros en los años 2010 y 2011 tienen un monto de \$ 474,12 y \$ 707,91 respectivamente consiguiendo un incremento de 49.45% debido al cobro de intereses bancarios.

Figura N° 4.17

VARIACIÓN CUENTA INGRESOS FINANCIEROS

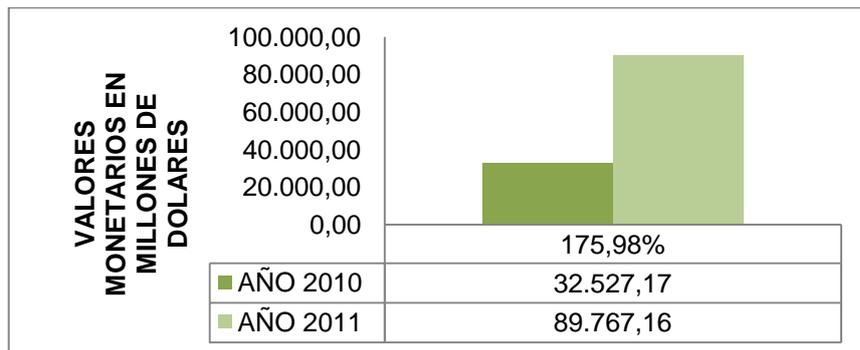


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Otra cuenta que llama la atención es la de otros ingresos no operacionales que de la misma forma es una cuenta no tan importante al giro del negocio que también se incrementa de manera excesiva con un 175.98% de crecimiento en el rubro.

Figura N° 4.18

VARIACIÓN CUENTA OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES

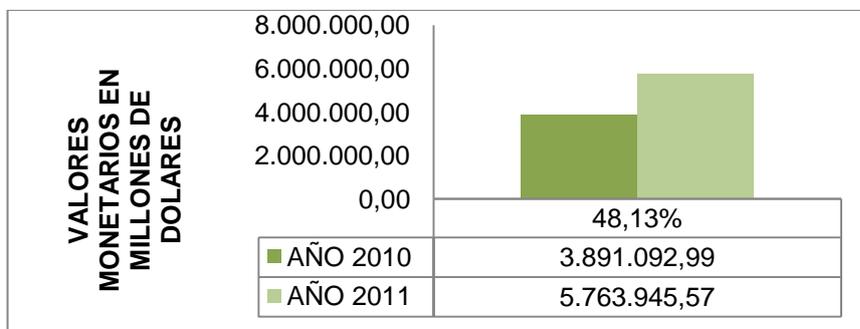


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los costos de ventas perciben un incremento de 48.13% en relación al año anterior lo que significa que si se aumentaron las ventas por lógica esta cuenta también se va a incrementar en relación a las ventas, ya que se ha logrado un aumento de los inventarios y las ventas han crecido de manera significativa.

Figura N° 4.19

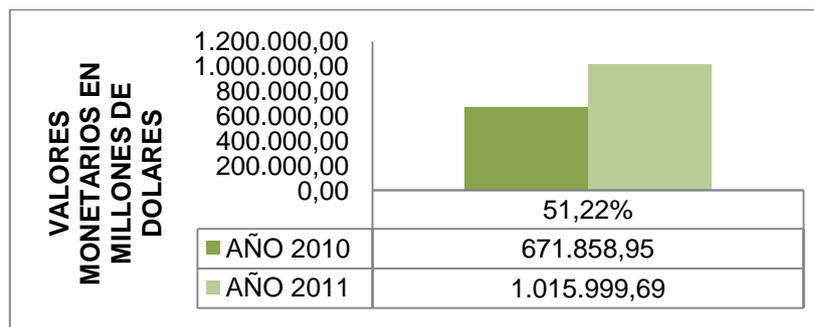
VARIACIÓN CUENTA COSTOS DE VENTAS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

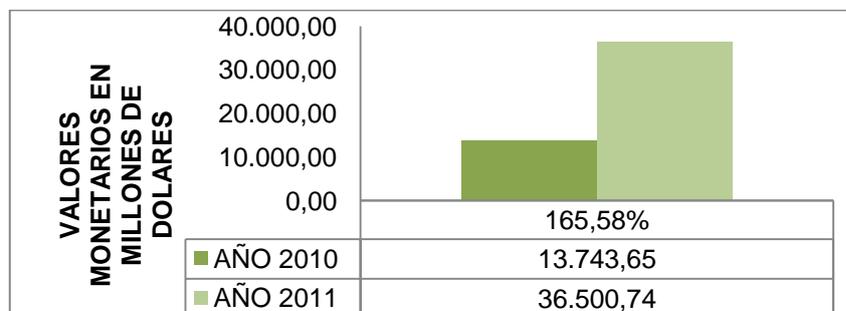
- ✓ En este caso los gastos se incrementaron en el orden del 55.72% es decir en mayor porcentaje que las ventas y se observa el mayor incremento en gastos de ventas que pasó de \$ 13.743,65 a \$ 36.500,74 un incremento del 165.58%.

Figura N° 4.20
VARIACIÓN CUENTA GASTOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Figura N° 4.21
VARIACIÓN CUENTA GASTOS DE VENTAS

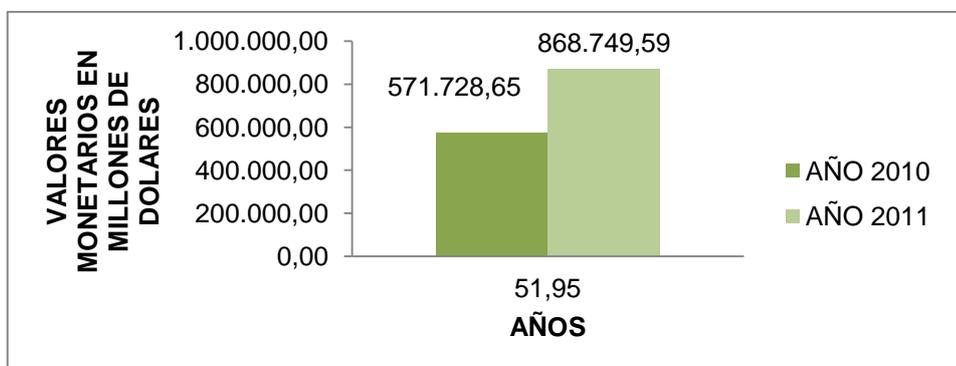


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los gastos administrativos también se incrementan considerablemente en un 51.95% en comparación al año anterior lo que significa más de la mitad de lo que se gastó en el año 2010

Figura N° 4.22

VARIACIÓN CUENTA GASTOS ADMINISTRATIVOS

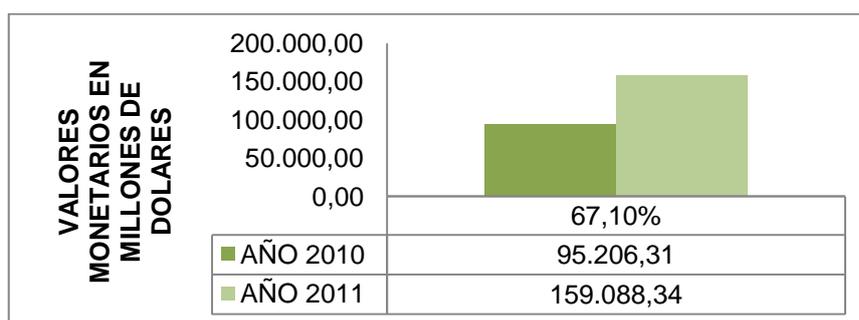


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los gastos financieros en el año 2011 aumentan en un 67.10%, incremento superior al del año 2010 lo que se deduce la falta de control con respecto al pago de cheques devueltos y sobregiros bancarios. Gastos que pueden ser controlados con el debido proceso de control por quienes llevan el manejo de las cuentas bancarias.

Figura N° 4.23

VARIACIÓN CUENTA GASTOS FINANCIEROS

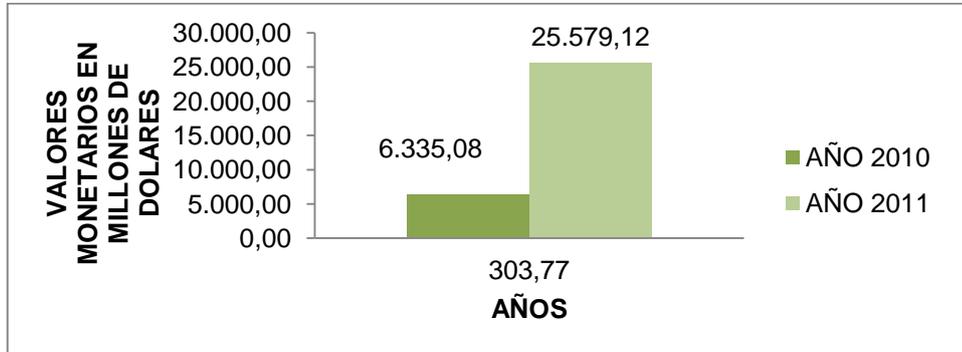


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Los gastos no deducibles muestra un incremento de 303.77% cuenta de observación ya que por el giro del negocio es una cuenta excesiva en su incremento.

Figura N° 4.24

VARIACIÓN CUENTA GASTOS NO DEDUCIBLES

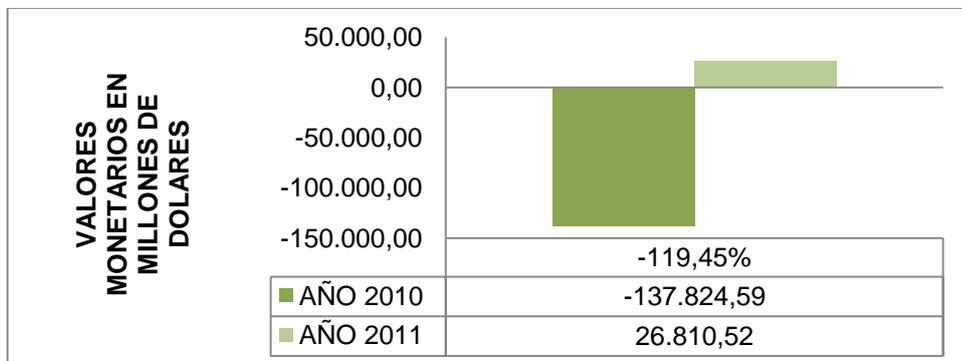


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En cuanto a la utilidad líquida se incrementa en 119.45% ya que pasa de -137.828,59 dólares a 26.810,52 dólares; lo que demuestra que aparte de recuperar el 100% de la pérdida obtenida en el año 2010 en el año 2011 logra obtener un porcentaje de 19.45% de utilidad lo que nos da las pautas para mantener en los próximos años un incremento similar para recuperar lo invertido planteando nuevos objetivos de crecimiento en nuestro plan estratégico financiero.

Figura N° 4.25

VARIACIÓN RESULTADOS DEL EJERCICIO



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.1.1.3 Análisis Vertical Balance General

Por medio del análisis vertical del balance general de los años 2010 y 2011 de Narcí's Supermercados vamos a poder apreciar el porcentaje que le corresponde a cada cuenta en relación al total de la cuenta que le corresponde por su naturaleza por lo que los más relevante son:

Tabla Nº 4.3
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL RESUMIDO

NARCIS SUPERMERCADOS S.A.					
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL					
AL 31 De Diciembre del 2011					
EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES					
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	% AÑO 2010	% AÑO 2011
1	ACTIVOS				
1.01	CORRIENTE	1.599.481,83	2.130.121,96	49,73%	57,72%
1.01.01	DISPONIBLE	114.102,87	175.658,85	3,55%	4,76
1.01.01.001	CAJA GENERAL	51.430,79	100.626,05	1,60%	2,73
1.01.01.002	BANCOS	62.672,08	75.032,80	1,95%	2,03
1.01.02	EXIGIBLE	407.968,69	460.034,75	12,68%	12,47
1.01.02.001	CUENTAS X COBRAR	221.413,53	183.803,63	6,88%	4,98
1.01.02.002	PAGOS ANTICIPADOS	34.924,09	163.068,20	1,09%	4,42
1.01.02.003	GARANTÍAS	720,00	1.720,00	0,02%	0,05
1.01.02.004	ANTICIPOS E IMPUES TRIBUTARIOS	150.911,07	111.442,92	4,69%	3,02
1.01.03	REALIZABLE	1.077.410,27	1.494.428,36	33,50%	40,50
1.01.03.001	INVENTARIOS	1.077.410,27	1.494.428,36	33,50%	40,50
1.02	FUO	1.616.959,77	1.560.047,89	50,27%	42,28
1.02.01	TANGIBLES	1.160.034,66	1.560.047,89	36,07%	42,28
1.02.01.001	NO DEPRECIABLE	576.280,16	575.618,00	17,92%	15,60
1.02.01.002	DEPRECIABLE	751.837,93	1.269.147,24	23,37%	34,39
1.02.01.003	DEPRECIACIÓN A CUMULADA	-168.083,43	-284.717,35	-5,23%	-7,72
1.02.02	OTROS ACTIVOS	456.925,11	0,00	14,21%	0,00
1.02.02.001	CONSTRUCCIONES	456.925,11	0,00	14,21%	0,00
	TOTAL ACTIVOS	3.216.441,60	3.690.169,85	100,00%	100
2	PASIVOS				
2.01	CORRIENTE	1.449.123,69	1.734.731,40	54,24%	54,30%
2.01.01	ACREEDORAS	1.449.123,69	1.734.731,40	54,24%	54,30%
2.01.01.001	CUENTAS X PAGAR	1.378.753,94	1.625.159,37	51,61%	50,87%
2.01.01.002	OBLIGACIONES FINANCIERAS X PAG	7.647,74	0,00	0,29%	0,00%
2.01.01.003	IMPUEST Y RET X PAGAR	8.660,87	4.216,84	0,32%	0,13%
2.01.01.004	RETENCIONES IMPUESTO RENTA	8.990,46	6.379,47	0,34%	0,20%
2.01.01.005	BENEFICIOS DE LEY	45.070,68	98.975,72	1,69%	3,10%
2.02	NO CORRIENTE	1.222.562,13	1.460.220,97	45,76%	45,70%
2.02.01	LARGO PLAZO	1.222.562,13	1.460.220,97	45,76%	45,70%
	TOTAL PASIVOS	2.671.685,82	3.194.952,37	100,00%	100,00%
3	PATRIMONIO				
3.01	CAPITAL	595.005,18	595.005,18	87,17%	127,03%
3.01.01.001	CAPITAL ACCIONES	595.005,18	595.005,18	87,17%	127,03%
3.01.01.001.001	CAPITAL SOCIAL	576.420,00	576.420,00	84,45%	123,06%
3.01.01.001.003	A PORTE FUTURA CAPITALIZACIÓN	18.585,18	18.585,18	2,72%	3,97%
3.02.01.001	RESERVA LEGAL	9.299,90	10.073,08	1,36%	2,15%
3.03.01.001	UTILIDADES (PERDIDAS NO DISTRIB)	78.275,29	-136.671,30	11,47%	-29,18%
	TOTAL PATRIMONIO	682.580,37	468.406,96	100,00%	100,00%
	RESULTADO DEL EJERCICIO	-137.824,59	26.810,52		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.216.441,60	3.690.169,85		

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla No. 4.4

RESÚMEN ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

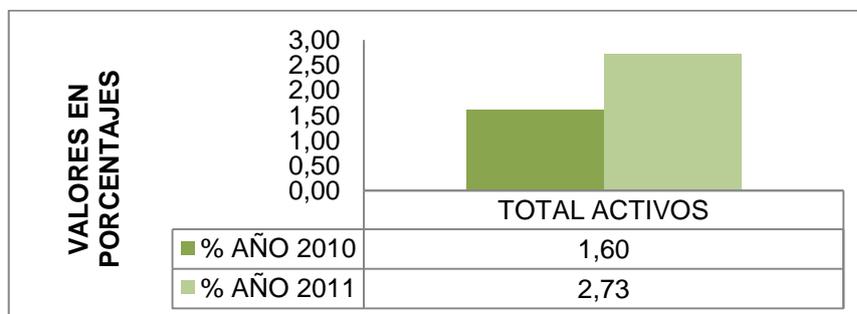
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	% AÑO 2010	% AÑO 2011
1.01	CORRIENTE	49,73	57,72
1.02	FIJO	50,27	42,28
TOTAL ACTIVOS		100,00	100,00
2.01	CORRIENTE	54,24	54,30
2.02	NO CORRIENTE	45,76	45,70
TOTAL PASIVOS		100,00	100,00
3.01.01.001.001	CAPITAL SOCIAL	84,45	123,06
3.01.01.001.003	APORTE FUTURA CAPITALIZACIÓN	2,72	3,97
3.02.01.001	RESERVA LEGAL	1,36	2,15
3.03.01.001	UTILIDADES (PERDIDAS NO DISTRIB)	11,47	-29,18
TOTAL PATRIMONIO		100,00	100,00

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Revisando el Análisis vertical se puede apreciar que de la cuenta caja es de 2.73% en el año 2011 y en el año 2010 es de 1.60% del total de activos, lo cual indica que a existido un incremento, el cual se da por el aumento en los ingresos no operacionales que estuvo en 0,74% en el 2010 y en el 2011 se alzo a 1,31% y en otros ingresos no operacionales los cuales aumentaron un 0,57% para el 2011

Figura N° 4.26

VARIACIÓN CUENTA CAJA GENERAL

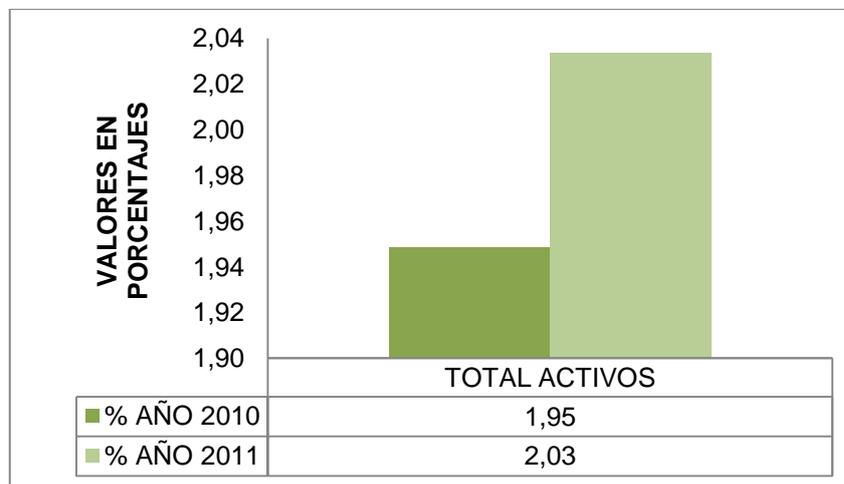


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ En la cuenta bancos del 100% de los activos totales en el 2010 le corresponde el 1,95% y en el 2011 un 2.03% mostrando un incremento de 0,08%, debiéndose al incremento de los ingresos no operacionales que estuvo en 0,74% en el 2010 y en el 2011 alcanzo el 1,31% y en otros ingresos no operacionales los cuales aumentaron un 0,57% para el 2011 a mas de incrementar las futuras capitalizaciones.

Figura N° 4.27

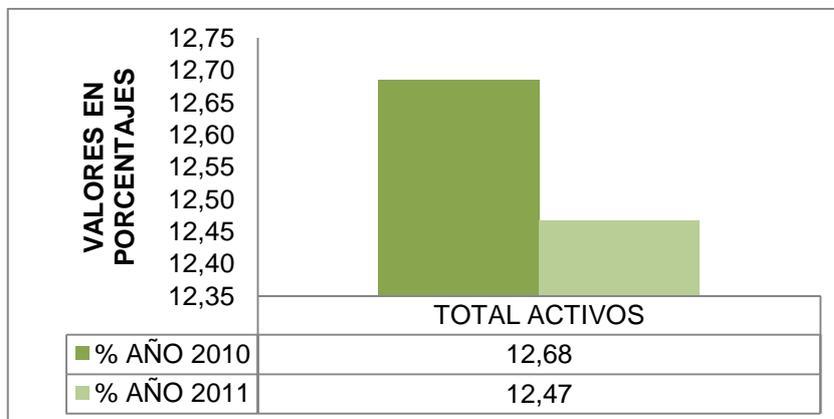
VARIACIÓN CUENTA BANCOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ La cuenta de exigibles en el año 2010 y en el año 2011 le corresponde el 12,68% del total de activos y el 12,47% respectivamente; esto se debe a un incremento en los gastos que realiza la empresa en el periodo 2010-2011 teniendo como datos que en el año 2010 se tiene un índice de 15,23% y en el 2011 15,87% acrecentando un 0,64% en los gastos.

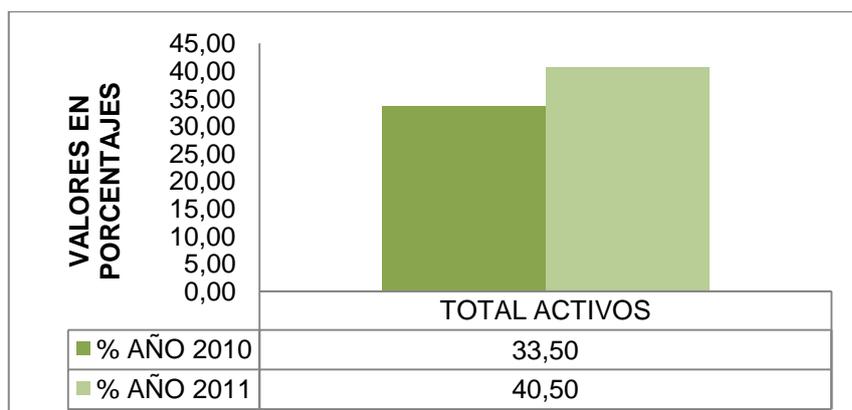
Figura N° 4.28
VARIACIÓN CUENTA EXIGIBLES



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ La cuenta de inventarios por la naturaleza del negocio representa un 33.50% en el 2010 y un 40.50% en el 2011 del total de los activos variando un 7% una de las razones es por la apertura de la sucursal Ambato el cual exige tener inventario para la venta como también la introducción de nuevos productos en el mercado.

Figura N°. 4.29
VARIACIÓN CUENTA INVENTARIOS

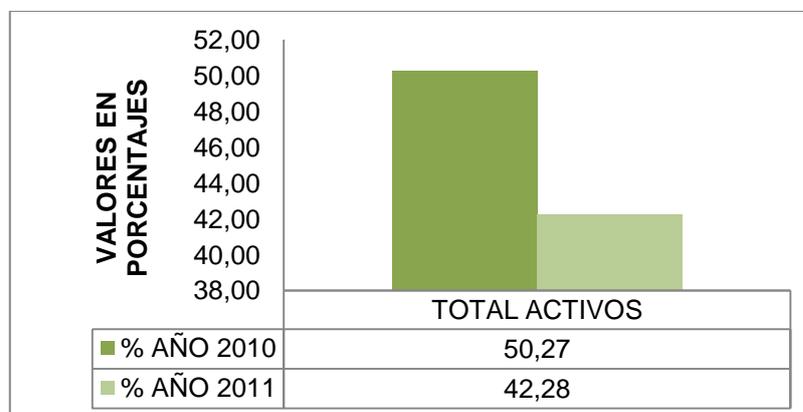


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Del total de los activos a los activos fijos les corresponde un 50.27% manifestado en el año 2010 y en el año 2011 un 42.28% dando una diferencia del 7.99% de decrecimiento. Esto se debe a que en el año 2010 se cuenta con un monto en construcciones de \$ 456.925,11 siendo utilizado en la construcción del nuevo local en Ambato; de tal manera que en el año 2011 este rubro queda en \$ 0,00 lo que produce el decrecimiento en los activos fijos.

Figura N°. 4.30

VARIACIÓN CUENTA ACTIVOS FIJOS

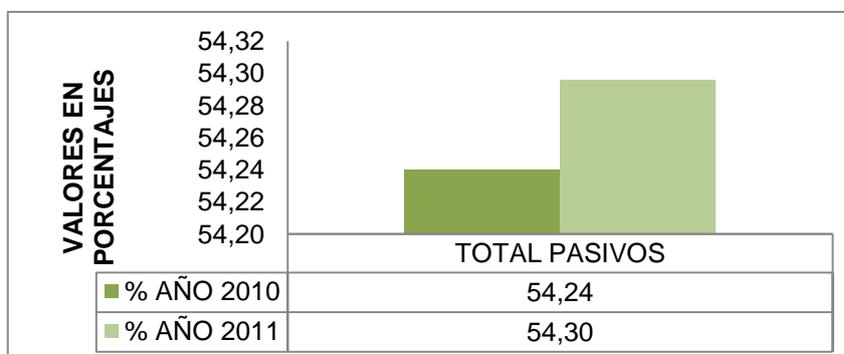


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Lo que respecta a pasivos la cuenta de acreedores representa un 54.24% del total de los pasivos en el año 2010 y en el 2011 un 54.30% lo que nos muestra un crecimiento mínimo de apenas 0.06% pero que sin embargo representa más del 50% de las deudas a terceros. Siendo favorable para la empresa ya que trabajar con un porcentaje equilibrado me permite compartir el riesgo sin exponer la inversión de los inversionistas.

Figura N° 4.31

VARIACIÓN PASIVOS CUENTA ACREEDORAS

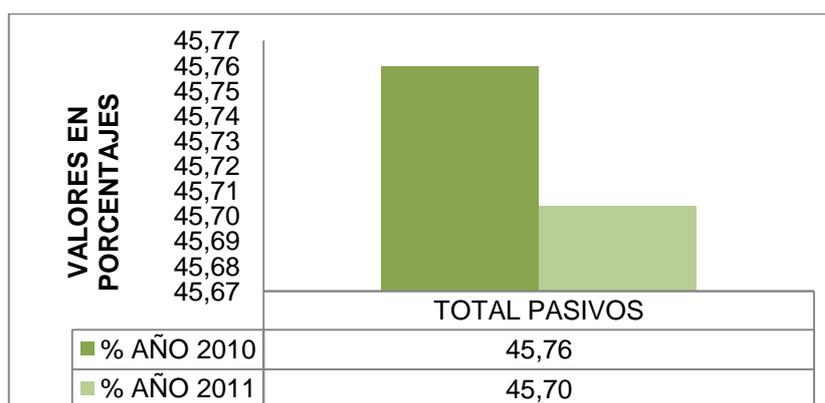


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Las cuentas de pasivo a largo plazo les corresponden un 45.76% en el 2010 y un 45.70% en el 2011 un incremento insignificante de un año a otro pero que de la misma manera representa un monto alto en representación al total de los pasivos. Siendo esto beneficioso para la empresa porque está reduciendo su deuda.

Figura N° 4.32

VARIACIÓN PASIVOS CUENTA LARGO PLAZO



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.1.1.4 Análisis Vertical Estado de Resultados

Este análisis se ha realizado a partir de la ventas totales (100%) y en base a este rubro se calcula los otros valores.

Lo que permitirá determinar el porcentaje de participación que tiene cada una de las cuentas en relación al total de los ingresos; a la vez apreciaremos en que magnitud los valores de año a año se han incrementado o se redujeron en el transcurso de cada periodo contable.

Tabla N°. 4.5

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS RESUMIDO

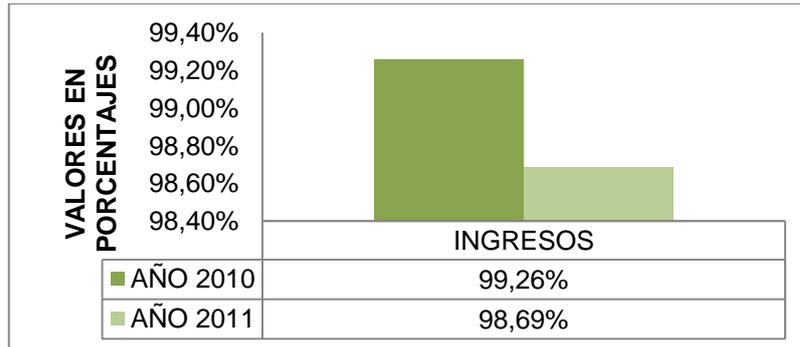
NARCIS SUPERMERCADOS S.A. ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS AL 31 De Diciembre del 2011 EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES					
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2011
4	INGRESOS	4.453.948,21	6.887.405,66	100,00%	100,00%
4.01	INGRESOS OPERACIONALES	4.420.946,92	6.796.930,59	99,26%	98,69%
4.01.01	VENTAS	4.420.946,92	6.796.930,59	99,26%	98,69%
4.01.01.002	COMERCIALIZACION	4420946,92	6796930,59	99,26%	98,69%
4.01.01.002.001	VENTAS COMERC. 12%	2484569,81	3737758,23	55,78%	54,27%
4.01.01.002.002	VENTAS COMERC. 0%	2009154,89	3153044,35	45,11%	45,78%
4.01.01.002.003	DEV. VENTAS COMERC 12 %	-49412,07	-55532,85	-1,11%	-0,81%
4.01.01.002.004	DEV. VENTAS COMERC 0 %	-23365,71	-36684,76	-0,52%	-0,53%
4.01.01.005	DSCTOS EN VENTAS	0	-1654,38	0,00%	-0,02%
4.02	INGRESOS NO OPERACIONALES	33.001,29	90.475,07	0,74%	1,31%
4.02.01	INGRESOS FINANCIEROS	474,12	707,91	0,01%	0,01%
4.02.02	OTRO INGRESO NO OPERACIONAL	32.527,17	89.767,16	0,73%	1,30%
5	COSTOS Y GASTOS	-4.591.772,80	-6.860.595,14	100,00%	100,00%
5.01	COSTOS	-3.892.426,55	-5.771.593,97	84,77%	84,13%
5.01.01	COSTO DE VENTA	-3.891.092,99	-5.763.945,57	84,74%	84,02%
5.01.04	COSTOS COMERCIALIZAC. COM	-1.333,56	-7.648,40	0,03%	0,11%
5.02	GASTOS	-699.346,25	-1.089.001,17	15,23%	15,87%
5.02.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-571.728,65	-868.749,59	12,45%	12,66%
5.02.02	GASTOS DE VENTAS	-13.743,65	-36.500,74	0,30%	0,53%
5.02.03	GASTOS FINANCIEROS	-113.873,95	-183.750,84	2,48%	2,68%
5.02.03.001	FINANCIEROS	-95.206,31	-159.088,34	2,07%	2,32%
5.02.03.002	COMPRA S	-12.332,56	916,62	0,27%	-0,01%
5.02.03.003	GASTOS NO DEDUCIBLES	-6.335,08	-25.579,12	0,14%	0,37%
Resultado del ejercicio		-137.824,59	26.810,52	3,00%	-0,39%

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Del 100% de los ingresos el 99.26% en el año 2010 y el 98.69% en el 2011 le corresponden a las ventas con un decrecimiento del

0.57%; debiéndose esto a que existe un considerable aumento en las devoluciones de mercaderías tanto en el año 2010 como en el 2011.

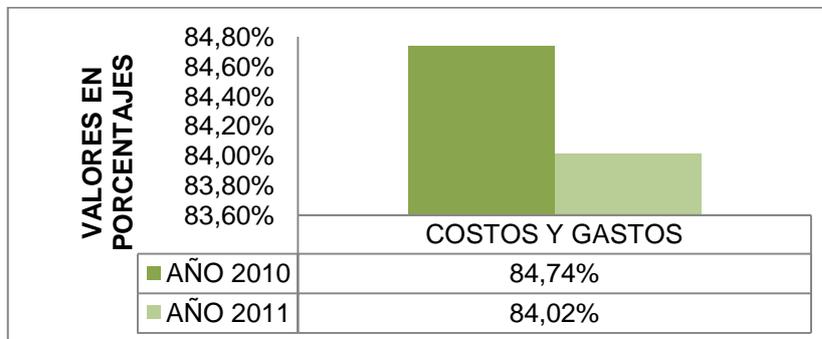
Figura N° 4.33
VARIACIÓN CUENTA VENTAS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Con lo que respecta al costo de ventas del 100% de los ingresos abarca el 84.74% en el 2010 y en el 2011 le corresponde el 84.02% obteniendo una reducción del 0.72%, debido a las devoluciones en compras de mercaderías en los periodos 2010-2011 que acrecentaron considerablemente.

Figura N° 4.34
VARIACIÓN CUENTA COSTO DE VENTAS

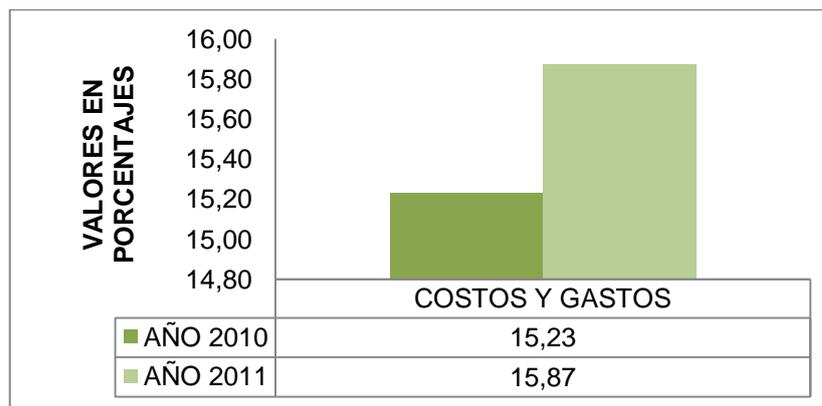


FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Del 100% de los costos y gastos a los gastos le corresponde el 15.23% en el 2010 y el 15.87% en el 2011 observando un incremento del 0.64%; debido a que se realizan pagos anticipados de los gastos reflejado en la cuenta pagos anticipos.

Figura N° 4.35

VARIACIÓN CUENTA COSTOS Y GASTOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.2 Elaboración flujo de efectivo proyectado.

Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.

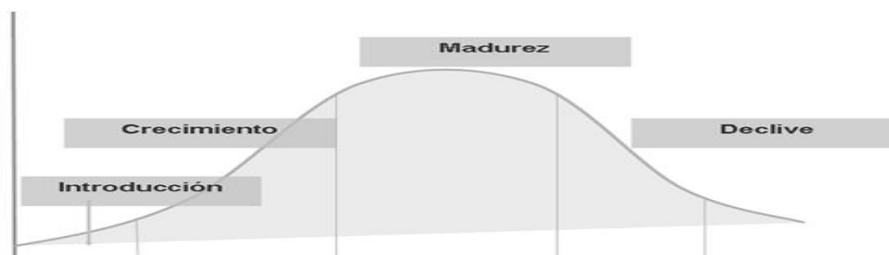
De tal manera que en Supermercados Narcí's es necesaria la elaboración del flujo de efectivo proyectado; se lo realizará para los siguientes cinco años los mismos que permitirán proporcionar información necesaria y suficiente para conocer de qué manera se puede generar efectivo para el cumplimiento de las obligaciones.

Para la elaboración del flujo de efectivo proyectado de Supermercados Narcí's por el método indirecto, se deben determinar las entradas y

salidas de efectivo partiendo del estado de resultados integral de donde se obtendrán las utilidades netas,

Para determinar las entradas de efectivo se empieza proyectando ingresos operaciones de la empresa para esto se tomó de referencia los balances reales hasta el año 2011 del cual se partieron todos los datos y se realizó una proyección de ventas considerando el ciclo de vida del negocio como se muestra en el cuadro a continuación. Se consideraron los dos primeros años como etapa de crecimiento debido a la nueva sucursal de Ambato con un crecimiento del 10% en ventas, en los siguientes dos años se encontrarían en la etapa de madurez con un crecimiento estable del 5%, y en el último año en la etapa de declive sin tener crecimiento. Estos porcentajes son objetivos financieros que se ha propuesto la compañía con un manejo de un plan de marketing y plan financiero para los próximos 5 años.

Figura N°. 4.36
CICLO DE VIDA DE NEGOCIO



FUENTE: [HTTP://BUSINESSTM.COM/ESPANOL/LAS-10-ETAPAS-EN-EL-CICLO-DE-VIDA-DE-UN-NEGOCIO/](http://BUSINESSTM.COM/ESPANOL/LAS-10-ETAPAS-EN-EL-CICLO-DE-VIDA-DE-UN-NEGOCIO/)

Y para los costos y gastos se partió de los estados financieros de la empresa del año 2011 y tomando un incremento anual del 5%, ya que para el año 2012 en el Ecuador se obtuvo una inflación acumulada anual de 4,16% según el cuadro a continuación del Banco Central del Ecuador. Se puede observar que en los dos últimos años se ha llegado a una

inflación máxima de 6,12% y mínima de 3,41%, por lo que se usó el promedio aproximado de 5%

Figura Nº. 4.37

INDICADOR INFLACIÓN ACUMULADA AÑO 2012



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Con estos dos datos se pudo determinar la Utilidad neta de cada ejercicio, y a esto se sumaran los que no son desembolsos de efectivo en este caso las depreciaciones. Y se obtendrán las entradas de efectivo

Tabla Nº. 4.6

ESTRADAS DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA						
Expresado en: USD						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
	0	1	2	3	4	5
ENTRADAS DE EFECTIVO:						
<i>Operacionales</i>	143.444,44	974.236,45	1.953.925,53	2.194.715,17	2.451.837,10	2.726.236,71
Utilidad Neta BN	26.810,52	854.103,51	1.830.188,60	2.067.266,14	2.320.564,60	2.591.026,03
Depreciación	116.633,92	120.132,94	123.736,93	127.449,03	131.272,50	135.210,68
<i>Financiamiento</i>						
Préstamo Bancario (PASIVO LARGO PLAZO 2011)	1.460.220,97					

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Adicional a esto en el año 2011, según los balances reales existe un préstamo a una entidad financiera CFN por un valor de \$1'460.220,97 que en es una entrada de financiamiento, pero se debe considerar el pago tanto de capital como de intereses en los próximos años por lo que se realizó una tabla de amortización considerando una tasa de interés del 8,35% y a un plazo de 10 años. Los datos de los pagos se los podrá observar en la salida de efectivo del flujo.

Tabla N° 4.7
TABLA DE AMORTIZACIÓN

Nro.	<u>Principal</u>	<u>Interés</u>	<u>Total US\$</u>
Años			
1	99.135	121.928	221.064
2	107.413	113.651	221.064
3	116.382	104.682	221.064
4	126.100	94.964	221.064
5	136.629	84.434	221.064
6	148.038	73.026	221.064
7	160.399	60.665	221.064
8	173.792	47.271	221.064
9	188.304	32.760	221.064
10	204.028	17.036	221.064
Suman...	1.460.221	750.417	2.210.638

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Para las salidas de efectivo se debe determinar el capital de trabajo que es el efectivo que necesita la empresa para operar anualmente, esto se calcula según el Balance General Proyectado:

Activo Exigible + Activo Realizable – Pasivo Acreedor

Activo Exigible ó Cuentas por Cobrar= (Total ventas/ 360 días) x 30 días según el período de crédito que la empresa da a los clientes. Cobro

Activo Realizable ó Inventarios = (Total Costo Venta/ 360) x 30 días, período de rotación inventario, es decir el tiempo que se debe abastecer la compañía de productos para la venta.

Pasivo Acreedor ó cuentas por pagar = (Total Costo Venta/ 360) x 90 días, periodo de crédito que dan los proveedores a la empresa. Pago, según el balance general proyectado.

Tabla Nº. 4.8
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
1.01.02	EXIGIBLE	407.968,69	460.034,75	651.372,51	749.078,39	786.532,31	825.858,93	867.151,87
1.01.03	REALIZABLE	1.077.410,27	1.494.428,36	494.738,66	509.580,82	524.868,25	540.614,29	556.832,72
2.01.01	ACREEDORAS	-1.449.123,69	-1.734.731,40	-1.734.731,40	-1.528.742,46	-1.574.604,74	-1.621.842,88	-1.670.498,17
TOTALES:		36.255,27	219.731,71	-588.620,22	-270.083,25	-263.204,18	-255.369,66	-246.513,57

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Dentro de las salidas de efectivo se consideran los pagos del préstamo del capital a la CFN, Véase Tabla de amortización.

En el flujo se considera dentro del desembolso de efectivo la adquisición de activos fijos, en el Balance General real del año 2011 se tiene el total de activos fijos el valor de \$1.560.047,89 el cual se considera en el año cero. Y en los años de proyección no se ha realizado la compra de nuevos activos para la operación de la compañía.

A continuación se presentará el resumen de las salidas de efectivo:

Tabla Nº. 4.9
SALIDAS DE EFECTIVO

SALIDAS DE EFECTIVO:						
Inversión en Propiedad, Planta y Equipo	-1.560.047,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación de Capital de Trabajo	-2.130.121,96	-588.620,22	-270.083,25	-263.204,18	-255.369,66	-246.513,57
Recuperación Activos Netos						
Adquisición Nueva Maquinaria						
Pago de Préstamos	0,00	-99.135,32	-107.413,12	-116.382,13	-126.100,04	-136.629,39
Total salidas de efectivo	-3.690.169,85	-687.755,55	-377.496,37	-379.586,31	-381.469,70	-383.142,96

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Con esas consideraciones se pudo formular el flujo de efectivo proyectado de Supermercados Narcí's 2012-2016.

Tabla Nº 4.10
FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA						
Expresado en: USD						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
	0	1	2	3	4	5
ENTRADAS DE EFECTIVO:						
<i>Operacionales</i>						
Utilidad Neta BN	143.444,44	974.236,45	1.953.925,53	2.194.715,17	2.451.837,10	2.726.236,71
Depreciación	26.810,52	854.103,51	1.830.188,60	2.067.266,14	2.320.564,60	2.591.026,03
	116.633,92	120.132,94	123.736,93	127.449,03	131.272,50	135.210,68
<i>Financiamiento</i>						
Préstamo Bancario (PASIVO LARGO PLAZO 2011)	1.460.220,97					
Total entradas de efectivo	1.460.220,97	974.236,45	1.953.925,53	2.194.715,17	2.451.837,10	2.726.236,71
SALIDAS DE EFECTIVO:						
Inversión en Propiedad, Planta y Equipo	-1.560.047,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación de Capital de Trabajo	-2.130.121,96	-588.620,22	-270.083,25	-263.204,18	-255.369,66	-246.513,57
Recuperación Activos Netos						
Adquisición Nueva Maquinaria						
Pago de Préstamos	0,00	-99.135,32	-107.413,12	-116.382,13	-126.100,04	-136.629,39
Total salidas de efectivo	-3.690.169,85	-687.755,55	-377.496,37	-379.586,31	-381.469,70	-383.142,96
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-2.229.948,88	286.480,91	1.576.429,16	1.815.128,86	2.070.367,40	2.343.093,75
Flujo nominal acumulado	-2.229.948,88	-1.943.467,97	-367.038,82	1.448.090,04	3.518.457,45	5.861.551,20
Flujo Neto de efectivo a Valor Actual	-2.229.948,88	259.428,48	1.292.761,49	1.347.948,76	1.392.307,99	1.426.919,69
Flujo nominal acumulado a Valor Actual	-2.229.948,88	-1.970.520,40	-677.758,91	670.189,84	2.062.497,83	3.489.417,53

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Una vez realizado el flujo de efectivo se puede apreciar que en el año 2011 o año cero como se lo ha denominado, presenta un valor negativo de \$ 2'229.948,88 que es la inversión que tienen los accionistas en la compañía en este momento, y el objetivo principal del flujo que de efectivo es determinar si esta inversión la van a recuperar y que ganancia real tendrán tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo, la tasa de descuento para el cálculo de este flujo es del 10,43%.

Con la tasa antes mencionada se puede traer a valor presente los flujos efectivos de los años proyectados y de ese será el punto de partida para el cálculo de otros métodos de análisis financieros los cuales iniciamos en el siguiente tema.

4.3 Método de periodo de recuperación

El Período de Recuperación de la inversión tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.

Tomando en cuenta el flujo de efectivo neto de los 5 años proyectados y al traerlo a valor presente con la tasa de descuento, se puede determinar la ganancia de cada año para los accionistas y a esto se le restará la inversión inicial de -2.229.948,88 a esto se le determina flujo de efectivo acumulado, de esa forma se podrá determinar el período de tiempo que se necesita para recuperar la inversión antes mencionada se puede ver que existe un período de recuperación de la inversión realizada con la nueva sucursal en Ambato en el tercer año.

Tabla N° 4.11
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN		
Años	Flujo Neto	Flujo Acumulado
2011	\$ (2.229.949)	
2012	\$ 286.481	\$ (1.943.468)
2013	\$ 1.576.429	\$ (367.039)
2014	\$ 1.815.129	\$ 1.448.090
2015	\$ 2.070.367	\$ 3.518.457
2016	\$ 2.343.094	\$ 5.861.551

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.4 Método de tasa de rendimiento contable

Para el cálculo de este método se utilizan medidas de rendimiento contable que se basan en los datos proporcionados por la contabilidad (estado de resultados y balances proyectados **(Ver Anexo No. 6)**)

En función de estos datos, se calculan tasas de rendimiento contables los cuales obtendremos de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$TRC = \frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVOS NETOS}$$

Tabla N°. 4.12
TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE

TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE						
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PERIODO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA(ANEXO No. 6 E/F PROYECTADOS)	26.810,52	854.103,51	1.830.188,60	2.067.266,14	2.320.564,60	2.591.026,03
ACTIVOS NETOS(ANEXO No. 6 E/F PROYECTADOS)	3.690.169,85	2.945.187,08	4.300.230,48	4.544.218,64	4.807.076,95	5.089.861,78
VALOR EN PORCENTAJES	0,73	29,00	42,56	45,49	48,27	50,91

FUENTE: ARCHIVO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S E/F
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Como se demuestra en la Figura N° 4.12 en el año 2011 no existe un rendimiento contable óptimo en base a la inversión lo que se pretende en

las proyecciones de los años siguientes es aumentar considerablemente este rendimiento con el fin de que en los cinco años lograr un incremento de 50.91%

4.5 Método del valor presente neto

El Valor Presente Neto consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos no deben ser aceptados...⁵⁶

Tomando en cuenta que este método es aplicable en proyectos nuevos y no en una empresa ya constituida como lo es en Narci's Supermercados lo tomamos en relación a los periodos que estamos analizando ya que es un periodo de transición económica por la apertura del nuevo local en la ciudad de Ambato.

La fórmula que permitirá calcular el Valor Presente Neto en la empresa es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_t= Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I₀= Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n= Es el número de periodos considerado.

k= Es la tasa de descuento.

t= Es el periodo correspondiente al flujo.

⁵⁶ FRANCISCO JAVIER JIMÉNEZ BOULANGER. [Ingeniería Económica, 81]

El tipo de interés que se utiliza se conoce también como tasa de descuento que es una medida financiera; que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro. Es también el costo de oportunidad de inversión de un proyecto nuevo.

La fórmula que aplicaremos para la determinación de la tasa de descuento o también conocido como Costo Promedio Ponderado de Capital CPPC es:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital.

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM.

CAA: Capital aportado por los accionistas.

D: Deuda financiera contraída.

Kd: Costo de la deuda financiera.

T: Tasa de impuesto a las ganancias.

Tabla Nº 4.13

APORTACIONES

	Porcentaje de Aportación	Tasa Mínima Aceptable	Ponderación
RECURSOS PROPIOS	13,00%	44,61%	5,80%
RECURSOS FINANCIADOS	87,00%	5,32%	4,63%
Costo Promedio Ponderado de Capital			10,43%

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

A continuación se detalla el cálculo de los porcentajes de aportación: de recursos propios (accionistas) y recursos financiados (préstamos)

Tabla N° 4.14

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

Balance General Real 2011			
activos T	Deuda		
3.690.169,85	-3.194.952,37	87%	Deuda/Activos Totales
	patrimonio		
	-468.406,96	13%	Patrimonio/Activos Totales

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tasa mínima aceptable de Recursos Financiados:

✓ **Kd (1-T):**

La tasa de interés exigida por la Institución Financiera para el proyecto es del 8,35%. A esta tasa se descontará el valor correspondiente a los impuestos del Ecuador (15% pago de utilidades a trabajadores y 25% de impuesto a la Renta) obteniendo una tasa del 5,32%.

Tasa mínima aceptable de Recursos Propios:

✓ **Ke: CAPM**

El costo del capital del inversionista se calcula en función del riesgo que este asume con el proyecto. Para el cálculo se toman en cuenta los siguientes factores:

Ke desapalancado EC= tasa libre de riesgo + coeficiente beta * (prima riesgo de mercado) + Riesgo País

$$Ke \text{ desapalancado EC} = 0,89\% + 1,29 * (8,79\%) + 6,77\% = 15,13\%$$

Tasa Libre de Riesgo o Bonos del Tesoro Americano: tasa libre de riesgo, es un concepto teórico que asume que en la economía existe una alternativa de inversión que no tiene riesgo para el inversionista. En la práctica, se toma el rendimiento de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos como la inversión libre de riesgo, ya que se considera que la probabilidad de no pago de un bono emitido por Estados Unidos es muy cercana a cero.

El valor tomado corresponde al rendimiento de los Bonos del Estado Americano a 30 años, es de 0,89%. Considerando el tiempo del estudio de la tesis de 5 años, como se puede observar en el **(Anexo N°14)**

Prima Riesgo de Mercado y Coeficiente Beta: Se investiga el coeficiente Beta dependiendo el tipo de industria a la que los inversionistas se atreven a invertir. Para esto se ha analizado en un mercado de Estados Unidos la rentabilidad del sector Industrial Alimenticio sobre otras industrias similares, es decir, se analiza el riesgo del mercado en general y el de la industria. El valor del Coeficiente es de 1,29 y la Prima del Mercado es de 8.79% de acuerdo a la página de internet www.Damodaran.com, en la cual se encuentra información financiera oficial del mundo por industrias. **(Ver Anexo N°14)**

Riesgo País: Se considera el Riesgo País ecuatoriano como único dato que la Tasa de Rendimiento sea aplicable a la realidad y capacidad de pago de este país. El EMBI (Emerging Market Bonds Index) es el indicador de riesgo de los Bonos del Gobierno de Países Emergentes. Para el Ecuador el EMBI a abril del 2013 fue de 677 puntos, es decir, que el Riesgo País fue del 6.77%, Según el Banco Central del Ecuador, **(Ver Anexo N° 14)**

Con los datos antes mencionados se puede determinar el Ke apalancado ya en el Ecuador, es decir el riesgo real que tiene un accionista en la industria pero ya en nuestro país, para eso se debe calcular:

Ke apalancado EC=ke desapalancada + (ke desapalancada - Kd) * D/E * (1-t)
 Ke apalancado EC=15,13% +(15,13%-8,35%)*(87%/13%)* (1-36,25%)

Ke apalancado EC= 44,61%

Una vez determinado la tasa de descuento se determina el VAN para Supermercados Narcí's, lo que se apreciar a continuación:

Tabla Nº 4.15
VALOR ACTUAL NETO

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo Neto de efectivo :	\$ (2.229.948,88)	\$ 286.480,91	\$ 1.576.429,16	\$ 1.815.128,86	\$ 2.070.367,40	\$ 2.343.093,75
Tasa de descuento:	10,43%					
VAN	\$ 3.489.417,53					

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

El VAN es de 3´489.417,53 dólares los resultados son positivos y por lo tanto demuestran que el giro del negocio seguirá siendo viable en los próximos años y que la inversión realizada es aceptable.

4.6 Método de la tasa interna de rendimiento (TIR)

La tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento por la que el valor actual neto es igual a cero; para ello aplicaremos la siguiente fórmula

$$- \text{Inversión} + (\text{Flujo año 1}) / ((1+\text{TIR})^1) + (\text{Flujo año 2}) / ((1+\text{TIR})^2) + (\text{Flujo año 3}) / ((1+\text{TIR})^3) + (\text{Flujo año 4}) / ((1+\text{TIR})^4) + (\text{Flujo año 5}) / ((1+\text{TIR})^5) = 0$$

Entonces, de acuerdo a los flujos del proyecto en Supermercados Narcí's se obtiene el siguiente cálculo de la tasa interna de retorno:

Tabla Nº 4.16

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO O RETORNO

TASA INTERNA DE RETORNO						
	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto de efectivo :	\$ (2.229.949)	\$ 286.481	\$ 1.576.429	\$ 1.815.129	\$ 2.070.367	\$ 2.343.094
Tasa de descuento:	10,43%					
TIR	48,10%					

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Si la TIR fuera igual que la tasa de descuento, nos indica que el accionista va a recuperar su inversión pero no tendría ninguna ganancia. Si la TIR fuera menor a la tasa de descuento indica que los accionistas no van a recuperar ni la inversión.

El proyecto es aceptable ya que la TIR es mayor a la tasa de descuento, es decir que un accionista va a ganar el 48,10%- 10,43% de su inversión al dejar su dinero por 5 años en este negocio y cumpliendo el plan de inversión propuesto.

4.7 Método de porcentos integrales y punto de equilibrio

El método de Porcientos Integrales en Supermercados Narcí's es de gran importancia éste nos permite fácilmente establecer y determinar las siguientes relaciones:

- ✓Cuál es el renglón del activo que representa mayor inversión.

- ✓Cuál es la relación que guarda el pasivo total con respecto al activo total.
- ✓ El nivel de ventas es razonable de acuerdo a los recursos y esfuerzos invertidos.
- ✓ La relación que existe entre los gastos de operación y financieros con las ventas totales.
- ✓ ¿El porcentaje de utilidad neta es la deseada o se puede aumentar? ¿Qué se debe hacer para incrementarla?

El punto de equilibrio a su vez permitirá ver el punto máximo del nivel de ventas que Supermercados Narcí's debe alcanzar para no tener pérdidas en contra; es decir cuando los ingresos del supermercado son iguales a los gastos, por tanto es donde la empresa opera para cubrir sus gastos sin tener ganancia alguna.

4.7.1 Método de porcentajes integrales aplicado al Balance General

El método de porcentajes integrales no es más que la verificación de saldos en relación a los porcentajes, ante lo cual se presenta un balance general resumido con las cuentas principales.

Para la aplicación de este método en el balance general de Supermercados Narcí's S.A. tomaremos los totales de las cuentas de Activos; Pasivos y Patrimonio como el 100% para determinar el porcentaje de participación de las cuentas subsecuentes.

Tabla N° 4.17

ANÁLISIS CIENTOS INTEGRALES APLICADO AL BALANCE GENERAL

NARCIS SUPERMERCADOS S.A. CIENTOS INTEGRALES BALANCE GENERAL AL 31 De Diciembre del 2011 EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES							
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2011	PORCENTAJES	CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2011	PORCENTAJES
1	ACTIVOS			2	PASIVOS		
1.01.01.001	CAJA GENERAL	100.626,05	2,73	2.01.01.001	CUENTAS X PAGAR	1.625.159,37	44,04
1.01.01.002	BANCOS	75.032,80	2,03	2.01.01.002	OBLIGACIONES FINANCIERAS X PAG	0,00	0,00
1.01.02.001	CUENTAS X COBRAR	183.803,63	4,98	2.01.01.003	IMPUEST Y RET X PAGAR	4.216,84	0,11
1.01.02.002	PAGOS ANTICIPADOS	163.068,20	4,42	2.01.01.004	RETENCIONES IMPUESTO RENTA	6.379,47	0,17
1.01.02.003	GARANTÍAS	1.720,00	0,05	2.01.01.005	BENEFICIOS DE LEY	98.975,72	2,68
1.01.02.004	ANTICIPOS E IMPUES TRIBUTARIOS	111.442,92	3,02	2.02.01	LARGO PLAZO	1.460.220,97	39,57
1.01.03.001	INVENTARIOS	1.494.428,36	40,50				
1.02	FIJO	1.560.047,89	42,28				
				TOTAL PASIVOS		3.194.952,37	86,58
				3	PATRIMONIO		
				3.01.01.001.001	CAPITAL SOCIAL	576.420,00	15,62
				3.01.01.001.003	APORTE FUTURA CAPITALIZACIÓN	18.585,18	0,50
				3.02.01.001	RESERVA LEGAL	10.073,08	0,27
				3.03.01.001	UTILIDADES (PERDIDAS NO DISTRIB)	-136.671,30	-3,70
					RESULTADO DEL EJERCICIO	26.810,52	0,73
				TOTAL PATRIMONIO		495.217,48	13,42
TOTAL ACTIVOS		3.690.169,85	100,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		3.690.169,85	100,00

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCIS

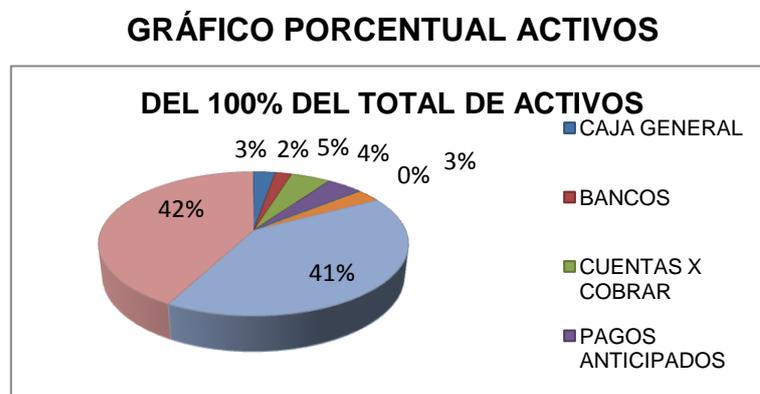
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.7.1.1 Análisis de los porcentajes integrales aplicado al Balance General.

El análisis de las cifras que corresponden al Estado de Situación Financiera, permite observar los siguientes puntos relevantes:

- ✓ El rubro más significativo del activo total corresponde a la cuenta de activo fijo que representa el 42.28% del total. Aquí se puede hacer el siguiente comentario: Dada la importancia de la inversión en estos conceptos resulta conveniente establecer un programa de mantenimiento, que evite paralizaciones y permita una operación continua.
- ✓ Así también el 40,50% de los activos le corresponde a los inventarios por lo que existe una gran inversión con mercadería por lo que se debe tener un estricto control en las entradas y salidas como la rotación de existencias.

Figura N° 4.38



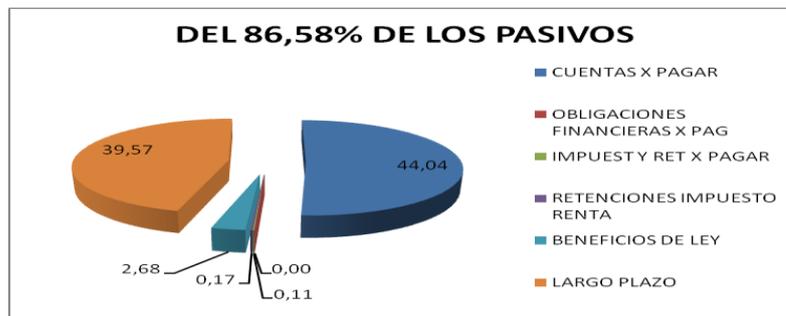
FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

- ✓ Respecto de la forma en que están siendo financiados los activos, se observa que el 86.58% está sustentado con recursos de terceros (pasivos) y únicamente el 13.42% con recursos

propios. Esta situación de desequilibrio se origina fundamentalmente por créditos con acreedores y préstamos a largo plazo, no significando que esto sea negativo ya que muchas empresa trabajan con mayor capital ajeno que el propio para diversificar los riesgos.

Figura N° 4.39

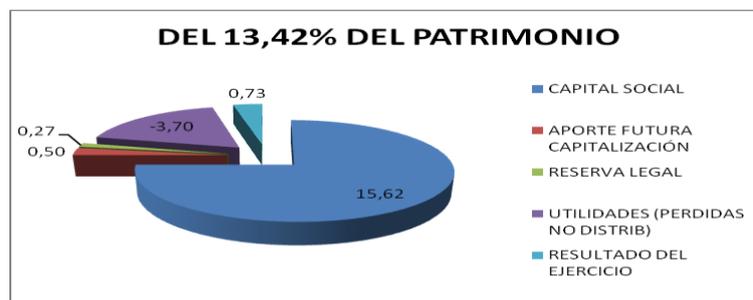
GRÁFICO PORCENTUAL PASIVOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Figura N° 4.40

GRÁFICO PORCENTUAL PATRIMONIO



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
 ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.7.2 Método de porcentajes integrales aplicado al Estado de Resultados

Para realizar el método de porcentajes integrales aplicado al estado de resultados de Supermercados Narci's tomamos el total de los ingresos como el 100% para desglosar las diferentes cuentas y conocer su participación en torno a los ingresos como se lo demuestra a continuación:

Tabla Nº 4.18

ANÁLISIS CIENTOS INTEGRALES APLICADO AL ESTADO DE RESULTADOS

BALANCE RESULTADOS	2011	Análisis Cientos Integrales
Ventas tarifa 0%	3.116.359,59	
Ventas tarifa 12%	3.682.225,38	
Total Ingresos	6.798.584,97	100,00%
COSTO		
Costo de Ventas	5.763.945,57	84,78%
Utilidad Operacional	1.034.639,40	15,22%
GASTOS		
Gastos Administrativos	868.749,59	12,78%
Gastos de Ventas	44.149,14	0,65%
Gastos Financieros	183.750,84	2,70%
Total Gastos	1.096.649,57	16,13%
Otros Ingresos	90.475,07	1,33%
Otros Egresos	1.654,38	0,02%
Resultados del Ejercicio	26.810,52	0,39%

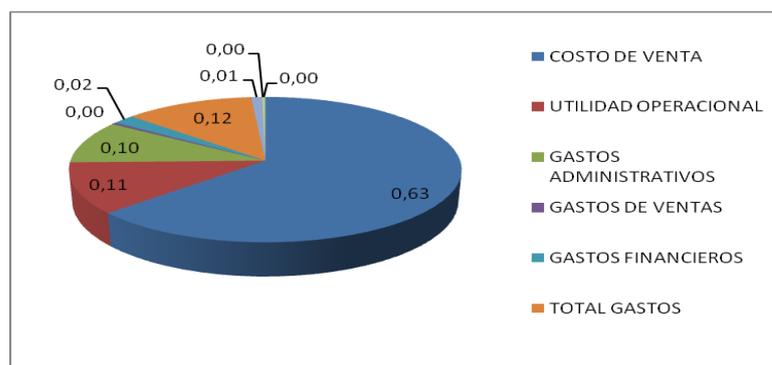
Fuente: Archivos Departamento de Contabilidad Supermercados NARCI'S
Elaborado por: Autor del Proyecto

4.7.2.1 Análisis de los porcentajes integrales aplicado al Estado de Resultados

- ✓ Por su parte, en el Estado de Resultados se observa que el costo de ventas representa el 84.78% de las ventas totales, lo que significa que apenas el 15.22% se designa para la Utilidad Operacional de los cuales se deben cancelar gastos operacionales quedando para Utilidad neta del ejercicio el 0.39% del total de los ingresos; apreciándolo en el siguiente grafico:

Figura Nº 4.41

GRÁFICO PORCENTUAL ESTADO DE RESULTADOS



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

4.8 Punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio es cuando los beneficios por ventas son iguales a los costos fijos y variables. Es decir, valor de ventas que debo tener, para cubrir los costos fijos y variables y no tener ni pérdidas ni ganancias, por lo que es necesario saber este dato, para determinarlo como mínimo de ventas y proyectar a tener utilidad en los Supermercados Narcí's para los próximos cinco años.

Para el cálculo del punto de equilibrio debemos calcular el Margen de Contribución el mismo que se hallará aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

Obteniendo como resultado los siguientes valores:

Tabla N°. 4.19
CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas: ANEXO No. 6 E/F PROYECTADOS	6.796.930,59	7.816.470,18	8.988.940,71	9.438.387,74	9.910.307,13	10.405.822,48
COSTO DE VENTAS ANEXO No. 6 E/F PROYECTADOS	5.763.945,57	5.936.863,94	6.114.969,86	6.298.418,95	6.487.371,52	6.681.992,66
MARGEN DE CONTRIBUCION:	15,20	24,05	31,97	33,27	34,54	35,79

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Los valores de costos fijos tomados de los estados financieros de Narcí's Supermercados (**Ver Anexo No. 6**) son:

Tabla No. 4.20
DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Costos Fijos:	471.463,41	485.607,31	500.175,53	515.180,80	530.636,22	546.555,31
Mantenimiento	32.142,27	33.106,54	34.099,73	35.122,73	36.176,41	37.261,70
Depreciación	116.633,92	120.132,94	123.736,93	127.449,03	131.272,50	135.210,68
Sueldos y Salarios	213.593,76	220.001,57	226.601,62	233.399,67	240.401,66	247.613,71
Otros Gastos	1.705,33	1.756,49	1.809,18	1.863,46	1.919,36	1.976,94
Gastos Intereses	107.388,13	110.609,77	113.928,07	117.345,91	120.866,29	124.492,27

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Con estos datos se determina el punto de equilibrio de la siguiente manera:

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = \frac{COSTOS FIJOS}{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

Tabla N° 4.21

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO						
años	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos (ventas)	6.796.930,59	7.816.470	8.988.941	9.438.388	9.910.307	10.405.822
Margen de Contribución MC	15%	24%	32%	33%	35%	36%
Costos Fijos	471.463,41	485.607,31	500.175,53	515.180,80	530.636,22	546.555,31
Beneficio Neto / ventas	0,39%	10,93%	20,36%	21,90%	23,42%	24,90%
Punto de Equilibrio en valores	3.102.179	2.019.431	1.564.403	1.548.575	1.536.333	1.527.287

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Narci's Supermercados en el año 2010 tiene pérdida en el ejercicio económico por lo que no existe un punto de equilibrio, mientras que en el año 2011 se recupera obteniendo una utilidad por lo que se toma como año base para proyectar los puntos de equilibrio lo que permitirá trazar una utilidad en los 5 años posteriores.

4.9 Razones Financieras

El cálculo de las razones financieras relaciona entre sí dos elementos de la información financiera de la empresa. Se requiere para evaluar la condición financiera y su desempeño.

Los índices del año 2010 de Supermercados Narcí's se comparan con sus promedios del año 2011 para determinar si la condición financiera de la

compañía está mejorando o se está deteriorando. Para lo cual se determinaran las siguientes razones financieras:

Tabla N° 4.22

RESÚMEN INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS

INDICE O RAZON	FORMULA	2010	2011
INDICE DE LIQUIDEZ			
SOLVENCIA	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	1,1	1,23
PRUEBA ÁCIDA	(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / PASIVO CORRIENTE	0,36	0,37
CAPITAL DE TRABAJO NETO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	150.358,14	395.390,56
RAZONES DE ACTIVIDAD			
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS NETAS / CUENTAS POR COBRAR	19,97	36,98
PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	360 DÍAS / ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	18	10
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS NETAS / CUENTAS POR PAGAR	2,82	3,55
PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	360 DÍAS / ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	128	102
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS / INVENTARIOS	3,61	3,86
PLAZO PROMEDIO INVENTARIOS	360 DÍAS / ROTACIÓN DE INVENTARIOS	100	93
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
RAZON DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	83	87
INDICE PATRIMONIAL	PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL	21	13
APALANCAMIENTO	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	3,91	6,82
RAZON DE PASIVO A LARGO PLAZO A PATRIMONIO	PAS.A LARGO PLAZO / PATRIMONIO	179,11	311,74
INDICE DE SOLVENCIA GENERAL	ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO	4,71	7,88
ÍNDICES DE RENTABILIDAD			
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS O MARGEN DE UTILIDAD NETA	(UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)X100	-3,12	0,39
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	(UTILIDAD NETA/ACTIVOS TORALES)X100	-4,29	0,73
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	(UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)X100	-25,3	5,41
MARGEN BRUTO DE UTILIDADES	(VENTAS-COSTO DE VENTAS)/VENTAS	11,99	15,2

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADOS NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

✓ **LIQUIDEZ**

○ **RAZÓN DE CIRCULANTE**

AÑO 2010

$$\frac{ACTIVO CORRIENTE}{PASIVO CORRIENTE} = \frac{1'599.481,83}{1'449.123,69} = 1,10$$

AÑO 2011

$$\frac{ACTIVO CORRIENTE}{PASIVO CORRIENTE} = \frac{2'130.121,96}{1'734.731,40} = 1,23$$

Para la empresa la razón de circulante del año 2010 y 2011 es favorable, porque dispone de activo corriente para cubrir sus deudas a corto plazo significa que la empresa por cada dólar que adeuda dispone en el 2010 \$1.10 y en el 2011 cuenta con \$1.23.

- **PRUEBA ÁCIDA**

AÑO 2010

$$\frac{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO CORRIENTE} = \frac{1'599.481,83 - 1'077.410,27}{1'449.123,69} = 0,36$$

AÑO 2011

$$\frac{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO CORRIENTE} = \frac{2'130.121,96 - 1'494.428,36}{1'734.731,40} = 0,37$$

Quiere decir que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de \$ 0.36 para pagar dicha deuda; los inventarios se excluyen en este indicador por considerarlos activos menos líquidos y más sujetos a pérdidas, se centra en los activos circulantes más líquidos como (Efectivo, Valores comercializable y cuentas por cobrar); por tanto si tiene \$1,00 de deuda solo cuenta en el año 2010 con \$ 0,36 centavos de dólar y en el 2011 con \$0,37 centavos para pagarlo.

- **CAPITAL DE TRABAJO**

AÑO 2010

$$ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE$$

$$1'599.481,83 - 1'449.123,69 = 150.358,14$$

AÑO 2011

$$ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE$$

$$2'130.121,96 - 1'734.731,40 = 395.390,56$$

Este indicador es favorable en el año 2011, en el cual la empresa refleja que disponía un capital para operar de \$ 150.358,14 alcanzando en el año 2011 \$395.390.56 como capital de trabajo disponible; esto permite evidenciar que la entidad ha evolucionado positivamente obteniendo una mayor capacidad financiera.

✓ **RAZONES DE ACTIVIDAD**

○ **ROTACION CUENTAS POR COBRAR**

AÑO 2010

$$\frac{VENTAS NETAS}{CUENTAS POR COBRAR}$$
$$\frac{4'420.946,92}{221.413,53} = 19,97 \text{ VECES}$$

AÑO 2011

$$\frac{VENTAS NETAS}{CUENTAS POR COBRAR}$$
$$\frac{6'796.930,59}{183.803,63} = 36,98 \text{ VECES}$$

Este indicador muestra la rapidez con que se convierte en efectivo las cuentas por cobrar en el año 20010 es 19,97 veces, en el 2011 es de 36,98 veces.

○ **PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR**

AÑO 2010

$$\frac{360}{ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR}$$
$$\frac{360}{19,97} = 18 \text{ días}$$

AÑO 2011

$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\frac{360}{36,98} = 10 \text{ días}$$

Del año 2010 al 2011 el plazo promedio de cuentas por cobrar alcanzó cifras significativas, lo cual significa que la empresa tarda más tiempo en recuperar su cartera que en cumplir las obligaciones con sus proveedores, por lo cual se recomienda establecer una política de crédito con los clientes que establezca plazos e intereses por mora al incumplimiento de los mismos, con esto se logrará recaudar los recursos en menor tiempo y cumplir con sus obligaciones mediante la recuperación de cartera.

○ **ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR**

AÑO 2010

$$\frac{\text{COMPRAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$\frac{3'891.092,99}{1'378.753,94} = 2,82 \text{ VECES}$$

AÑO 2011

$$\frac{\text{COMPRAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$\frac{5'763.945,57}{1'625.159,37} = 3,55 \text{ VECES}$$

La rotación de las cuentas por pagar de la empresa es de 2,82 veces en el 2010, en el año 2011 fue de 3,55 veces.

○ **PLAZO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR**

AÑO 2010

$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$\frac{360}{2,82} = 128 \text{ días}$$

AÑO 2011

$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$\frac{360}{3,55} = 101 \text{ días}$$

Esto refleja que la empresa ha cubierto con oportunidad sus cuentas por pagar, sin embargo este indicador también nos demuestra que el plazo promedio de cuentas por pagar es favorable, debido a que la empresa cumple sus obligaciones con sus proveedores en un tiempo sumamente largo con respecto al tiempo en el cual recupera sus cuentas por cobrar.

✓ **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

AÑO 2010

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

$$\frac{3'891.092,99}{1'077.410,27} = 3,61 \text{ VECES}$$

AÑO 2011

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

$$\frac{5'763.945,57}{1'494.428,36} = 3,86 \text{ VECES}$$

La rotación de los inventarios de la empresa es de 3,61 veces en el 2010, en el año 2011 fue de 3,86 veces.

✓ **PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS**

AÑO 2010

$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}}$$

$$\frac{360}{3,61} = 100 \text{ días}$$

AÑO 2011

$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$\frac{360}{3,86} = 93 \text{ días}$$

Este indicador muestra que en los años 2010 Y 2011 existe una rotación de inventario fiable, lo cual permite identificar que existe eficiencia en el manejo del inventario. Este indicador permite analizar que la empresa no mantiene el inventario en stock por periodos prolongados y que mantiene liquidez a través de su eficiente rotación del inventario.

✓ **ENDEUDAMIENTO**

○ **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL**

AÑO 2010

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{2'671.685,82}{3'216.441,60} = 83\%$$

AÑO 2011

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{3'194.952,37}{3'690.169,85} = 87\%$$

Significa que para el año 2010 el 83% de los activos de la empresa son financiados con deuda y el 17% proviene del capital de los accionistas.

Para el año 2011 el 87% de los activos son financiados con deuda y solo el 13% proviene de capital de los accionistas.

Lo que implica que la empresa puede estar es una situación difícil, es preferible que la empresa revierta esta situación, ya que cuanto más elevado es el porcentaje de financiamiento derivado del capital de los accionistas, mayor será la protección otorgado a los acreedores de la empresa.

○ **INDICE PATRIMONIAL**

AÑO 2010

$$\frac{PATRIMONIO}{ACTIVO TOTAL} = \frac{682.580,37}{3'216.441,60} = 0,21$$

AÑO 2011

$$\frac{PATRIMONIO}{ACTIVO TOTAL} = \frac{468.406,96}{3'690.169,85} = 0,13$$

Significa que en el año 2010 21% de la empresa corresponde a los propietarios, en el año 2011 es menor este porcentaje solo el 13% de la empresa les corresponde.

✓ **APALANCAMIENTO**

AÑO 2010

$$\frac{PASIVO TOTAL}{PATRIMONIO} = \frac{2.671.685,82}{682.580,37} = 3,91$$

AÑO 2011

$$\frac{PASIVO TOTAL}{PATRIMONIO} = \frac{3'194.952,37}{468.406,96} = 6,82$$

Significa que por cada dólar de patrimonio, adeuda 3.91 dólares, es decir que las deudas son 391% con respecto al patrimonio, esto en el año 2010 para el año 2011 se incrementa: por cada dólar de patrimonio adeuda 6.82 dólares, es decir 682% con respecto al patrimonio.

✓ **RAZÓN DE PASIVO A LARGO PLAZO A PATRIMONIO**

AÑO 2010

$$\frac{PASIVO\ LARGO\ PLAZO}{PATRIMONIO} = \frac{1'222.562,13}{682.580,96} \times 100 = 179,11$$

AÑO 2011

$$\frac{PASIVO\ LARGO\ PLAZO}{PATRIMONIO} = \frac{1'460.220,97}{468.406,96} \times 100 = 311,74$$

En el año 2010 se registró una participación de 179,11%; año 2011 en 311,54%. La principal deuda de largo plazo corresponde a un préstamo a 10 años plazo que sirvió para la adquirir un edificio en el cual funciona la sucursal en Ambato.

✓ **INDICE DE SOLVENCIA GENERAL**

AÑO 2010

$$\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO} = \frac{3'216.441,60}{682.580,96} = 4,71$$

AÑO 2011

$$\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO} = \frac{3'690.169,85}{468.406,96} = 7,88$$

El nivel de solvencia de la empresa fue en el 2010 de 4,71%; en el 2011 alcanza 7,88% de solvencia

✓ **ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

○ **MARGEN DE UTILIDAD NETA**

AÑO 2010

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS\ NETAS} \times 100 = \frac{(137.824,59)}{4.420.946,92} \times 100 = -3,12\%$$

AÑO 2011

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS\ NETAS} \times 100 = \frac{26.810,52}{6'798.584,97} \times 100 = 0,39\%$$

Significa el porcentaje de Utilidad neta con respecto a las ventas netas y corresponde a -3.12% en el año 2010 y 0.39% en el año 2011.

○ **RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS**

AÑO 2010

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVOS\ TOTALES} \times 100 = \frac{(137.824,59)}{3'216.441,60} \times 100 = -4,29\%$$

AÑO 2011

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVOS\ TOTALES} \times 100 = \frac{26.810,52}{3'690.169,85} \times 100 = 0,73\%$$

La empresa en el año 2010 obtuvo -4,29%, y para el 2011 0,73% de utilidad por cada cien dólares que tiene invertidos en sus activos. Se considera que es bajo la rentabilidad lo que esta generado el activo en relación a la utilidad.

○ **RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO**

AÑO 2010

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \times 100 = \frac{(137.824,59)}{682.580,37} \times 100 = -20,19\%$$

AÑO 2011

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \times 100 = \frac{26.810,52}{468.406,96} \times 100 = 5,72\%$$

Significa que el porcentaje de utilidad neta con relación al capital es de -20.19% en el 2010 y 5.72% en el 2011, esta es la rentabilidad de los fondos aportados por los socios de SUPERMERCADOS NARCIS S.A., nuevamente se puede apreciar que el 2010 fue un año muy malo para este supermercado en el año 2011 se recupera en algo.

○ MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

AÑO 2010

$$\frac{VENTAS - COSTO\ DE\ VENTAS}{VENTAS} \times 100 = \frac{4'420.946,92 - 3'891.092,99}{4'420.946,92} \times 100$$
$$= 11,99\%$$

AÑO 2011

$$\frac{VENTAS - COSTO\ DE\ VENTAS}{VENTAS} \times 100 = \frac{6'796.930,59 - 5'763.945,57}{6'796.930,59} \times 100$$
$$= 15,20\%$$

Significa que el margen bruto de las utilidades en el año 2010 fue de 11,99% alcanzando en el año 2011 un margen de 15,20% el cuál es favorable para la empresa en crecimiento anual y que se propone se mantenga en los próximos dos años.

4.9.1 Índice de Rendimiento de la empresa en función del sector

Los índices de rendimiento de Supermercados Narcis S.A., en relación al sector al que pertenece en este caso el comercio al por menor de supermercados tiene una gran importancia en la etapa del monitoreo ya

que se obtendrá un índice referencial entorno al sector, el cual permitirá apreciar su posición en el mercado en cuanto a su rentabilidad.

En el Cuadro No. 001 se despliega una listado de las empresas del sector con sus respectivos valores en: Ingresos, Activos y Utilidades y sus Índices de Rendimiento pertinentes; los mismos que se tomaran como referente para conocer la participación en el sector y sus alternativas de crecimiento. **(Ver Anexo N° 16)**

Tabla N° 4.23
RANKING EMPRESARIAL 2011

Ranking Empresarial 2011						
Sector: COMERCIO AL POR MENOR / Supermercados						
EXPRESADO EN MILLONES DE DÓLARES						
Posición (Ingresos)	Empresas	Ingresos	Activos	Utilidad	Ingresos/Activos	Utilidad/Ingresos
1	CORPORACION FAVORITA C.A.	1.292.801.492,00	847.485.793,00	91.604.551,00	152,55	7,09
4	CORPORACION EL ROSADO S.A.	767.688.290,00	332.548.076,00	27.515.500,00	230,85	3,58
17	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	332.813.025,00	121.814.221,00	18.001.683,00	273,21	5,41
260	MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A.	50.591.786,00	13.502.640,00	106.278,00	374,68	0,21
384	REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI S.A.	34.745.945,00	10.259.850,00	534.717,00	338,66	1,54
435	COMERCIAL NORMAN QUEZADA CIA. LTDA.	30.898.793,00	4.757.671,00	156.784,00	649,45	0,51
522	CORPORACION DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. CORDIALSA	25.481.422,00	8.328.278,00	147.406,00	305,96	0,58
589	DISOR DISTRIBUIDORES DEL ORIENTE CIA. LTDA.	22.375.241,00	3.356.943,00	378.371,00	666,54	1,69
594	MAGDA ESPINOSA S.A.	21.995.361,00	9.078.044,00	0,00	242,29	0,00
635	COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL	20.235.230,00	14.897.193,00	0,00	135,83	0,00
894	DISMERO S.A.	13.498.003,00	1.514.651,00	30.717,00	891,16	0,23
977	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS PRODUDIS CIA. LTDA.	12.222.321,00	998.392,00	49.750,00	1224,20	0,41
1004	ECUATORIANA DE NEGOCIOS ECUNE S.A.	11.802.338,00	5.917.937,00	75.652,00	199,43	0,64
1276	ALIMENTOS FORTIFICADOS FORTESAN CIA. LTDA.	8.943.138,00	3.984.304,00	416.767,00	224,46	4,66
1319	DISTRIBUIDORA NACIONAL DE CONSUMO S.A. DINACOMSA	8.655.387,00	586.521,00	21.315,00	1475,72	0,25
1320	CANELO S.A.	8.634.597,00	1.128.118,00	374.152,00	765,40	4,33
1345	COMERCIAL Y COMISARIATO ECONOMICO COMYCOMEC CIA. LTDA.	8.426.064,00	1.925.413,00	238.619,00	437,62	2,83
1435	DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.	7.682.059,00	1.840.641,00	0,00	417,36	0,00
1486	IMPREECAR CIA. LTDA.	7.404.290,00	8.131.755,00	223.409,00	91,05	3,02
1647	DE LA CRUZ COMPAÑIA DE COMERCIO CIA. LTDA.	6.504.470,00	2.200.573,00	93.115,00	295,58	1,43
1663	ECUARIDER S.A.	6.392.479,00	7.756,00	97.170,00	82419,79	1,52
1718	EMPRESAS CAROZZI ECUADOR S.A.	6.105.532,00	4.145.929,00	0,00	147,27	0,00
1816	TECKNOLOGISTIC S.A.	5.680.039,00	1.355.666,00	146.762,00	418,99	2,58
1985	COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.	4.966.284,00	381.282,00	0,00	1302,52	0,00
2004	DISTRIORIENTE ECUADOR CIA. LTDA.	4.927.030,00	278.158,00	26.862,00	1771,31	0,55
2182	DISTRIBUIDORA QUITO SUR QUISUR CIA. LTDA.	4.457.206,00	1.143.687,00	107.711,00	389,72	2,42
2241	DIBEAL COMPAÑIA LIMITADA	4.330.501,00	2.262.499,00	208.494,00	191,40	4,81
2247	DISTRIBUCIONES WILSON PAREDES WILPAR CIA. LTDA.	4.315.498,00	278.805,00	14.984,00	1547,86	0,35
2286	DAVILA CORRAL CLAYSBERT & ASOCIADOS DACORCLAY CIA. LTDA.	4.206.479,00	2.492.103,00	13.506,00	168,79	0,32
2336	LA DISTRIBUIDORA S.A. LADISA	4.079.044,00	377.852,00	25.046,00	1079,53	0,61
2352	SUPERMERCADO Y COMISARIATO HORTENCIA VARGAS DE JARA E HIJOS	4.040.219,00	1.259.513,00	127.378,00	320,78	3,15
2383	SUPERMARKET DON ANGEL S.A. SUPERDOAN	3.957.366,00	578.720,00	59.695,00	683,81	1,51
2488	LEPAZJO S.A.	3.786.620,00	63.551,00	19.469,00	5958,40	0,51
2521	NARCIS SUPERMERCADOS S.A.	6.887.405,66	3.690.169,85	26.810,52	186,64	0,39

FUENTE: ARTÍCULO DE: REVISTA EKOS - ENE 2012
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Posición (ingresos)	Empresas	Ingresos	Activos	Utilidad	Ingresos/Activos	Utilidad/Ingresos
2649	DISTRIBUIDORA PALDONI CIA. LTDA.	3.543.874,00	1.084.538,00	39.331,00	326,76	1,11
2766	SOLUCIONES COMERCIALES ZAMPER S.A.	3.364.227,00	521.224,00	50.160,00	645,45	1,49
2866	DISTRIBUIDORA CAAMANO CORNEJO CIA. LTDA.	3.224.514,00	463.311,00	0,00	695,97	0,00
2970	COMERCIAL MENDIETA PULLA CIA. LTDA.	3.065.785,00	925.218,00	29.417,00	331,36	0,96
3076	COVALAG S.A.	2.928.058,00	237.596,00	17.901,00	1232,37	0,61
3096	SUPERMERCADO SAN MATEO SUPERSANMA S.A.	2.905.041,00	662.924,00	34.699,00	438,22	1,19
3118	DISTRIORENSE CIA. LTDA.	2.878.752,00	574.962,00	36.176,00	500,69	1,26
3183	DISTRIBUIDORA PROCAYAMBE CIA. LTDA.	2.786.518,00	256.574,00	26.412,00	1086,05	0,95
3323	SUPERMERCADO DICAVI CIA. LTDA.	2.622.481,00	549.797,00	11.254,00	476,99	0,43
3390	MEDEL S.A.	2.555.747,00	399.795,00	2.738,00	639,26	0,11
3451	COMERCIAL DANESA CODAN CIA. LTDA.	2.493.534,00	917.268,00	98.496,00	271,84	3,95
3468	DISCOSTO S.A.	2.477.161,00	488.438,00	216.753,00	507,16	8,75
3625	COMERCIALIZADORA PUERTA DEL SOL CIA. LTDA.	2.327.536,00	384.890,00	20.506,00	604,73	0,88
3715	LOS KANIBALES CIA. LTDA.	2.253.938,00	428.904,00	0,00	525,51	0,00
3768	DISTRIBUIDORA SALAZAR MAYORGA DISAMA CIA. LTDA.	2.210.225,00	696.628,00	24.341,00	317,27	1,10
3858	WWW.MALLWORK S.A.	2.144.623,00	615.102,00	0,00	348,66	0,00
3891	DISTRIBUIDORA JUMBO CENTER CIA. LTDA	2.131.378,00	862.120,00	0,00	247,23	0,00
4057	CORPRODUSA S.A.	2.022.338,00	1.186.945,00	245,00	170,38	0,01
4082	DISTRIBUIDORA ARGUELLO CAZAR CIA. LTDA.	2.006.465,00	997.011,00	26.765,00	201,25	1,33
4083	DISTRIBUCIONES MURILLO RODRIGUEZ S.A.	2.005.887,00	572.798,00	15.005,00	350,19	0,75
4119	MOLVAIN S.A.	1.979.812,00	162.341,00	13.729,00	1219,54	0,69
4173	COMERCIALIZADORA NARANJAL S.A. EPU	1.955.310,00	223.602,00	4.313,00	874,46	0,22
4203	JARDIS JARAMILLO DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.	1.936.684,00	429.781,00	0,00	450,62	0,00
4272	QUANTICAEXPRES QUANTICA EXPRESS CIA. LTDA.	1.891.685,00	483.305,00	0,00	391,41	0,00
4281	SERVICIO A INDUSTRIA SERVINDINSA S.A.	1.886.415,00	1.691.939,00	158.684,00	111,49	8,41
4438	VECINO MARTS S.A. VECINOSA	1.795.296,00	1.179.815,00	0,00	152,17	0,00
4450	NEL & MARG S.A. N&M	1.788.577,00	403.511,00	0,00	443,25	0,00
4508	MINIBODEGUITA S.A.	1.756.788,00	222.136,00	7.368,00	790,86	0,42
4555	DACENDI S.A.	1.738.855,00	443.190,00	44.549,00	392,35	2,56
4732	PROVEEDORA DE BUQUES Y CAMARONERAS (PROBUCAM) S.A.	1.634.504,00	812.946,00	31.611,00	201,06	1,93
4816	ABUNDACORP S.A.	1.589.366,00	101.895,00	7.403,00	1559,81	0,47
4997	H. PESANTEZ CORDERO & HIJOS S.A.	1.508.805,00	322.679,00	0,00	467,59	0,00
5066	COMERCIAL - ABARROTOS - VIVERES - VERA S.A. CAVVESA	1.481.315,00	249.402,00	705,00	593,95	0,05
TOTAL SECTOR:		2.836.422.448,66	1.432.125.289,85	141.761.234,52	198,06	5,00

FUENTE: ARTÍCULO DE: REVISTA EKOS - ENE 2012

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Con la información presentada apreciamos que Supermercados Narci's S.A., ocupa el puesto No. 34 del sector de un total de 67 empresas quien muestra la siguiente rentabilidad que será comparada con el sector de comercio al por menor.

Tabla Nº 4.24

RAZONES DE RENDIMIENTO EN FUNCIÓN DEL SECTOR 2011

RAZONES DE RENDIMIENTO	FORMULA	NARCI'S	SECTOR
Ingresos		6.887.405,66	2.836.422.448,66
Activos		3.690.169,85	1.432.125.289,85
Utilidad		26.810,52	141.761.234,52
Rendimiento de la Inversión=	$\frac{\text{INGRESOS}}{\text{ACTIVOS}}$	1,87	1,98
Margen de Utilidad Neta=	$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{INGRESOS}} \times 100$	0,39	5,00

FUENTE: REVISTA EKOS NEGOCIOS

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Interpretación:

Los Supermercados Narci's S.A. con respecto al rendimiento de la inversión muestra un índice favorable de 1,87% lo que quiere decir que por cada \$ 1.00 de Activos se genera \$ 0,87 centavos de ingresos; con apenas un 0,11% de diferencia al sector.

Lo que respecta al Margen de Utilidad Neta se visualiza que la utilidad en relación a los ingresos es de 0,39% y del sector es del 5% dando una gran diferencia del 4,61% que significaría que se debe equiparar con el plan estratégico financiero.

En base a este análisis el monitoreo del Plan Estratégico Financiero estará determinado por los índices a alcanzar por la empresa.

CAPITULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

El Plan Estratégico Financiero determinara las acciones financieras que se planea implementar en Supermercados Narcí's S.A. y su impacto pronosticado en los años 2012 y 2013. Por ser una organización que experimenta altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de ventas relativamente cortos, o ambos, por lo que se utilizará un periodo de planeación más breve (dos años 2012 y 2013). Este plan estratégico financiero forma parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de ventas y mercadotecnia, guiaran a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

5.1. Análisis FODA

Mediante el análisis FODA realizado en el Capítulo III, se determina las reales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Supermercados Narcí's S.A.; y que en consecuencia permitirá:

- ✓ Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para establecer objetivos, ejes y metas estratégicos para los años 2012 y 2013.
- ✓ Concientizar a los accionistas de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar para reducir riesgos al mínimo.
- ✓ Acceder y explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

En consecuencia del análisis FODA realizado se tomarán los puntos más significativos y específicos que será el punto de partida para planificar estratégicamente Supermercados Narcí's y mejorarla financieramente.

Tabla N° 5.1

Análisis FODA Supermercados NARCI'S (1 de 2)

FORTALEZAS			
Ubicación estratégico del negocio sobre todo en área de influencia comercial.	Instalaciones con ambiente agradable, cómodo, atractivo para los clientes internos y externos.	Variedad de productos de las mejores marcas con un alto nivel de calidad.	Índices financieros aceptables, que permite cumplir con obligaciones y hacer inversiones temporales.
DEBILIDADES			
Deficiencia y en algunos carencia de las políticas corporativas favorables a sus operaciones diarias	No contar con manuales de procesos y funciones adecuado y aprobado para que sea aplicado en los procesos y los funcionarios de la organización.	Falta de una planificación y asignación presupuestaria para capacitación del personal	Carencia de un proceso de medición de resultados en efectividad y productividad del personal.
OPORTUNIDADES			
El incremento de oferentes de nuevos productos puede permitir que se tenga negociaciones de costos y créditos así como también la diversidad en los servicios.	La sociedad ha desarrollado un mayor nivel de necesidades de productos de alto nivel y calidad.	El aumento de la demanda en consecuencia del crecimiento de la población y el mejoramiento del poder adquisitivo en los diferentes niveles económico-sociales	Contar con una estabilidad política, social y económica que reduce los niveles de riesgos de inversión.
AMENAZAS			
Fuga de talento humano hacia la competencia por falta de políticas que beneficien a las partes involucradas	Implementación de nuevas políticas legales, tributarias, económicas y financieras por los sectores públicos y privados.	Posibilidad de estar inmersos en siniestros naturales o provocados con los bienes muebles y financieros así como también del talento humano.	Introducción y crecimiento de competidores a mediano y largo plazo dentro del mercado local.

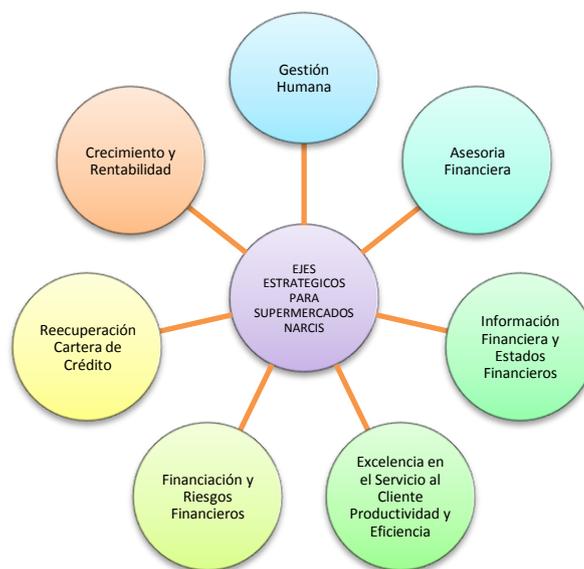
FUENTE: DEPARTAMENTO COMERCIAL Y ADMINISTRATIVO DE SUPERMERCADOS NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

5.2. Ejes estratégicos

Los lineamientos fundamentales al momento de tomar decisiones en la administración de supermercados NARCI'S, serán los ejes estratégicos sobre los cuales se apoyará para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Figura N° 5.1

Ejes Estratégicos



FUENTE: ESTUDIO DE CAMPO Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ADMINISTRADORES NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

✓ **Gestión humana**

La gestión humana es el recurso más importante de la empresa; se debe crear un apropiado clima laboral para que cada uno de los empleados concientice de los recursos que se va a invertir y emplear en cada uno de los departamentos; para ello se debe asignar presupuesto para capacitación, remuneraciones salariales gratificantes, estabilidad laboral, oportunidad de crecimiento laboral y profesional para cada uno de los departamentos y sus miembros.

✓ **Asesoría Financiera**

El contar con un profesional en el área financiera responsable de la preparación y análisis de la información financiera y de tendencias que cuenta la entidad, información necesaria para la toma de decisiones tanto de inversión como de financiación.

✓ **Información Financiera y Estados Financieros**

El tener un Departamento Contable confiable, rápido y oportuno que genere información veraz y de manera periódica con el propósito de mantener informado a los accionistas y a los departamentos que soliciten de la información necesaria para la toma de decisiones.

✓ **Excelencia en el servicio al cliente Productividad y Eficiencia**

Al obtener un alto nivel de satisfacción en los clientes se logra fidelidad a la empresa y un factor primordial es el tener el inventario de los productos actualizados, dando un servicio personalizado de garantía y compromiso para no llegar a una pérdida en ventas mucho menos de los clientes.

Mediante el manejo adecuado de la organización se puede aumentar su producción y eficiencia. Al aplicar cada uno de los anteriores puntos mencionados, servirá para que funcione de mejor manera la empresa, promulgando los objetivos y las metas a alcanzar por la organización por medio del personal que deberá ser evaluado por su desempeño diario lo cual ayudara a un crecimiento tanto personal como institucional teniendo como resultado un incremento en la productividad y eficiencia de quienes conforman los Supermercados Narci's S.A.

✓ **Financiación y Riesgos Financieros**

La financiación por medio del capital ajeno recurriendo a instituciones financieras que otorguen créditos para la continuidad de las operaciones sin riesgos de gran magnitud en sacrificar capital de los accionistas por lo que hay que identificar los riesgos y ejercer acciones para evitarlos o controlarlos en caso de que se presenten. Esto se puede lograr por medio de planes organizacionales y gente que los supervise.

✓ **Recuperación Cartera de Crédito**

Implementación de políticas de cobro y pago a crédito con el propósito de crear una brecha entre cliente y proveedor el cuál se pueda cobrar de forma rápida y el pago después de ese cobro lo que permitirá tener plazos seguros de pago ante los proveedores y realizar control y seguimiento de cuentas por cobrar y pagar, efectivizando el ciclo crediticio por las partes.

✓ **Crecimiento y Rentabilidad**

La proyección de crecimiento empresarial, de mercado y económico de la empresa generando mayor rentabilidad con políticas y sistemas de evaluación financiera y de desempeño para evitar duplicidad de procesos, gastos innecesarios, reducción de riesgos y optimizar recursos lo cual aumentaría nuestra seguridad de tener rentabilidad en las operaciones.

5.3. Objetivos estratégicos empresariales

Con expectativas a un mejoramiento de la situación financiera de Supermercados Narci's S.A. y al estudiar las posibilidades con las que cuenta la entidad se determinan los objetivos estratégicos para los Supermercados Narci's S.A los cuales se espera alcanzar, realizando

acciones que le permitan cumplir con su misión y visión implantados en su reglamento interno.

✓ **Objetivos**

- 1) Mejorar el manejo de la administración de los riesgos administrativos, operativos y financieros tanto interno y externo.
- 2) Incrementar la participación en el mercado competitivo, manteniendo la calidad de los Productos y Servicios para generar la rentabilidad y aceptación deseada
- 3) Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área Financiera con la incorporación de un Especialista en Finanzas que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización.

5.4. Metas

Para el cumplimiento de los objetivos trazados se requerirá de metas las cuales viabilizarán de manera rápida oportuna y eficiente el logro de los mismos, desarrollando un beneficio rentable para los Supermercados Narcí's S.A. en los períodos 2012 y 2013; metas que se plantean para cada uno de los objetivo.

Objetivo 1. Mejorar el manejo de la administración de los riesgos administrativos, operativos y financieros tanto interno y externo.

Metas para cumplir el Objetivo Estratégico Empresarial No. 1

- a. Identificación y consolidación de alternativas primarias y de contingencia para el período económico, con el propósito de reducir los diferentes tipos de riesgos, examinando cual es el procedimiento adecuado para fortalecer el autocontrol institucional, la forma de evaluar las gestiones y contar con un control interno aplicable, procesos continuos de capacitación, formación y

evaluación a los trabajadores de la empresa, plantear programas que cubran las necesidades institucionales, de gestión, recursos humanos, desarrollo tecnológico, sistemático y financiero.

- b. Evaluación mensual de información y tendencias financieras en relación al sector comercial, la competencia, políticas económico-fiscal externas brindando soluciones oportunas ante una posible manifestación de riesgo.

Objetivo 2. Incrementar la participación en el mercado competitivo, manteniendo la calidad de los Productos y Servicios para generar la rentabilidad y aceptación deseada

Metas para cumplir el Objetivo Estratégico Empresarial No. 2

- a. Plantear la aplicación de la metodología “CRM” Customer Relationship Management (Gestión de Relación con los clientes) para brindar un mejor servicio y atención al cliente.
- b. Tener un control adecuado de los productos para poder detectar a tiempo productos que pueden estar expirados, caducados, dañados, o algún elemento negativo que pueda afectar a nuestros clientes en el momento de adquirir el bien y resulte afectada la imagen corporativa, para lo cual se mantendrá un estricto manejo de la rotación de inventarios, a más de la supervisión de los mismos, con esto se llegara a otorgar un servicio óptimo, oportuno y de calidad para satisfacción y fidelidad de los clientes.
- c. Supresión del sistema de almacenamiento actual (FENIX) e Implementación de soluciones SAP software para la gestión de almacenes, puede optimizar las actividades de almacenamiento.

Objetivo 3. Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área Financiera con la incorporación de un Especialista en Finanzas que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización.

Metas para cumplir el Objetivo Estratégico Empresarial No. 3

- a. Preparar información financiera y efectuar el análisis situacional financiero de la entidad de manera mensual con el fin de lograr una acertada toma de decisiones de liquidez para cubrir obligaciones, a la vez de mantener monitoreados los índices de rentabilidad, endeudamiento y apalancamiento para lograr un equilibrio financiero en la entidad.
- b. Reducir el financiamiento bancario, lo cual dará lugar a tener más facilidad a participar en los procesos de negociación dentro de la bolsa de valores con el fin de reducir gastos excesivos de interés y captar accionistas preferentes.
- c. Negociación de valores dentro de las bolsas de valores del país las cuales pueden captar financiamiento externo para diversificar riesgos.
- d. Aplicar procesos de cobros de cartera (deudas) las cuales deben tener un seguimiento continuo y minucioso.

5.5. Objetivos Estratégicos Financieros

Objetivo Financiero General

El objetivo financiero general para toda empresa se puede decir que es la maximización de las utilidades, teniendo en cuenta que esto es a corto plazo, por lo que también se debe enfocar en la permanencia de la empresa en el tiempo lo que significa enfocarse a largo plazo.

Cuando se quiere obtener utilidades en el corto plazo tenemos que tener en cuenta que ello no significa reducir costos desmejorando la calidad de los productos, el servicio al cliente ya que este tipo de cosas son las que con el tiempo se constituyen en un valor agregado para los supermercados.

Otro aspecto importante es la maximización de las ventas, ya que al aumentar las ventas nos da un mayor crecimiento de nuestra actividad dentro del mercado, eso implica el incremento del valor de los activos lo que lleva a darle mayor valor a la empresa y sobre todo su permanencia a largo plazo. Por tanto para Supermercados Narci´s S.A. su objetivo es:

“Alcanzar una maximización de los ingresos y lograr la reducción de los gastos generando un mayor incremento de las utilidades en los años 2012 y 2013 brindando calidad de productos y excelencia en el servicio al cliente”

Partiendo de esto se determinará de qué manera se va alcanzar el objetivo financiero general para lo cual se plantean los siguientes objetivos financieros donde se detallarán las actividades a realizar y las metas propuestas.

Tabla Nº 5.2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	VALOR	PLAN DE ACCIÓN	REFERENCIA
Gestión Humana	Determinar anualmente los requerimientos necesarios para generar ventas competitivas, con calidad, productividad e innovación, por medio de esto se entregara productos y servicios más rápidos y mejores que la competencia.	1.-Capacitación tanto en ventas, servicio al cliente, productividad y eficiencia, 2.-Evaluación de desempeño y cumplimiento de metas del personal. 3.- Estudios de mercado, competencia e innovación tecnológica y publicitaria.	Lograr que el 95% del personal tenga claro sus funciones y metas propuestas	La cantidad a aumentarse en las utilidades del ejercicio sería cerca de \$827.292,99 en el 2012 y \$976.085,09 en el 2013	Plan de acción No. 1	Tabla Nº 5.3
Asesoría Financiera	Garantizar que el área financiera actúen como reguladora de la administración de los recursos de la Empresa	Contratación de un asesor financiero para que realice la preparación, análisis y comunicación de resultados de manera periódica	Aumentar la utilización de los recursos en Hasta alcanzar una tasa de cumplimiento del plan en 95% al termino del 2013	La cantidad a aumentarse en las utilidades del ejercicio sería cerca de \$827.292,99 en el 2012 y \$976.085,09 en el 2013	Plan de acción No. 2	Tabla Nº 5.4
Información Financiera y Estados Financieros	Tener información financiera confiable y oportuna llevarla a cabo trimestralmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa	Realizar de forma trimestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la empresa.	Generar Estados Financieros trimestrales, mediante cierres de	La cantidad a aumentarse en las utilidades del ejercicio	Plan de acción No. 3	Tabla Nº 5.5

			contabilidad cada 90 días, a fin de disponer de información completa, real, oportuna y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.	sería cerca de \$827.292,99 en el 2012 y \$976.085,09 en el 2013		
Excelencia en el servicio al cliente Productividad y Eficiencia	Fomentar la competitividad en la empresa en base al benchmarking y la productividad	Aumentar el volumen de ventas, por lo tanto se debe atraer más clientes mediante políticas de: Bajos precios, calidad e higiene de productos y local, excelente atención al cliente, muy buena imagen de los establecimientos, atención rápida en caja, de igual manera el servicio de empacado de productos incrementando las ventas en 15%	Incremento del nivel de ingresos en 15%	La cantidad a aumentarse sería cerca de \$1'033.110,85 en el 2012 y \$1'188.077,48 en el 2013	Plan de acción No. 4	Tabla N° 5.6
Financiación y Riesgos Financieros	Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y la reducción del apalancamiento financiero en 20% de los pasivos a largo plazo (Instituciones Financieras) y para disminuir el riesgo financiero, se debe de diversificando las inversiones periódicamente	Reducir los pasivos de largo plazo mediante refinanciación de deuda (acortar los plazos de pago), de esta manera se	Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y la reducción del apalancamiento	El valor de la reducción se estima en \$ 99,135.32 en el 2012 y \$ 107,413.12 en el 2013	Plan de acción No. 5	Tabla N° 5.7

		reducirían intereses a pagar.	financiero en 20% de los pasivos a largo plazo (Instituciones Financieras) y para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente			
Deficiencia del manejo de la administración	Llevar un control adecuado de los gastos que se tiene en la empresa	Establecer políticas de Reducción de servicios básicos e internet como también en la Disminución de otros gastos operativos con el propósito de reducirlos en un 3%	Colocar claves para las llamadas a celular o bloquear el acceso a internet para el personal de la empresa de esta manera se espera la reducción en un 3,00% Llevar un control del combustible, mantenimiento y cambio de aceite de los vehículos se prevé una disminución del 3,00%	El valor de la reducción se estima en \$ 32,670.04 en el 2012 y \$ 33,650.14 en el 2013	Plan de acción No. 6	Tabla N° 5.8

Crecimiento y Rentabilidad	Mantener el crecimiento del 2011 con un incremento de ventas y mantener en cuenta la inflación mensual en los gastos	Incrementar las ventas anuales, manteniendo la calidad, productividad e innovación, por medio de esto se entregara productos y servicios más rápidos y mejores que la competencia.	Incremento del nivel de Ventas en un 15% los primeros años (2012 y 2013)	La cantidad a aumentarse sería cerca de \$1'019.539, 59 en el 2012 y \$1'172.470, 53 en el 2013	Plan de acción No. 7	Tabla N° 5.9
----------------------------	--	--	--	---	----------------------	--------------

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

5.5.1. Diseño del Plan de Acción Financiero

Las tablas No. 3 a 9 muestran los planes de acción a seguir dentro de la empresa. En cada tabla se define Recursos, Duración y Responsables.

Tabla Nº 5.3

PLAN DE ACCIÓN # 1

Plan de Acción No. 1			
Objetivo.- Determinar anualmente los requerimientos necesarios para generar ventas competitivas, con calidad, productividad e innovación, por medio de esto se entregará productos y servicios más rápidos y mejores que la competencia.			
Estrategia.- Realizar un plan de capacitaciones en las cuales se imparta los conocimientos necesarios para incrementar la arquitectura empresarial, operativa y tecnológica, con esto podremos determinar las técnicas que se utilizarán para generar ventas competitivas, con calidad, productividad e innovación.			
Meta.- Lograr que el 95% del personal tenga claro sus funciones y metas propuestas			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Dar a conocer los puntos débiles de la situación actual y el manejo que se está realizando en el proceso de ventas y todo lo que le compete, por medio de esto se presentara el plan de capacitación para el personal.	Administradores Supermercados Narcí's S.A	2 días	Humano, Económico, Horas de trabajo
Visto bueno de los accionistas para la implementación del plan de capacitación al personal y las mejoras al realizarse.	Junta Directiva	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Designar un presupuesto para la adquisición de los servicios de capacitación.	Gerencia	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Definir los modelos de innovación que permita que la empresa aumente la rentabilidad y productividad generando nuevas oportunidades de negocio	Departamento administrativo	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Dar el reconocimiento al personal ya que los recursos humanos son un factor esencial y estratégico para una buena administración	Departamento Talento Humano	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Realizar la evaluación del modelo de la administración y control, de acuerdo con las mejoras en las prácticas comerciales actuales.	Departamento Talento Humano Área Administrativa	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla N° 5.4
PLAN DE ACCIÓN # 2

Plan de Acción No. 2			
Objetivo: Garantizar que el área financiera actúe como reguladora de la administración de los recursos de la Empresa			
Estrategia.- la contratación de un asesor financiero que será el responsable que se implemente, ejecute, ponga en marcha y haga un seguimiento de los recursos financiero			
Meta.- Aumentar la utilización de los recursos en Hasta alcanzar una tasa de cumplimiento del plan en 95% al termino del 2013			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Visto bueno de los accionistas para la contratación de un asesor financiero.	Junta Directiva	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Designar un presupuesto para la contratación de un asesor financiero.	Junta Directiva	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Realizar un análisis de los profesionales dentro de supermercado NARCI's para estudiar su perfil y posible contratación	Departamento Talento Humano	3 días	Humano, Económico, Horas de trabajo
Si no existe un profesional en la empresa, buscar en el mercado laboral un profesional que vaya acorde a las necesidades de la empresa, mediante comunicaciones en los diarios de mayor circulación del país.	Departamento Talento Humano	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Seleccionar carpetas con los perfiles adecuados.	Departamento Talento Humano	2 días	Humano, Económico, Horas de trabajo
Realizar entrevistas a los aspirantes	Departamento Talento Humano	4 días	Humano, Económico, Horas de trabajo
Seleccionar al profesional y firmar el contrato	Departamento Talento Humano	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Después de ya contar con el grupo de trabajo, se comunicara y difundirá el plan estratégico dentro de la organización como una cultura organizacional y una estrategia.	Departamento de Contabilidad Nuevo Asesor financiero	2 semanas	Humano, Económico, Horas de trabajo
Se pone en marcha la aplicación del plan estratégico con sus métodos, sus metas y profundizar sus aplicaciones.	Departamento de Contabilidad Nuevo Asesor financiero	2 años	Humano, Económico, Horas de trabajo
Proponer proyectos que sean un respaldo al plan estratégico a más de generar el desarrollo de talentos del personal.	Departamento de Contabilidad Nuevo Asesor financiero	2 años	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 5.5
PLAN DE ACCIÓN # 3

Plan de Acción No. 3			
Objetivo.- Tener información financiera confiable y oportuna llevarla a cabo trimestralmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa			
Estrategia.- Realizar reportes financieros trimestrales con el objeto de tener información completa, real, oportuna y confiable para que al evaluar los resultados se determine cuál es la situación actual de la empresa por medio del cálculo e interpretación de los índices financieros.			
Meta.- La cantidad a aumentarse en las utilidades del ejercicio sería cerca de \$827.292,99 en el 2012 y \$976.085,09 en el 2013			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Definir el Objetivo General que se espera lograr.	Gerencia	1 semana	Humano, Horas de trabajo
Proponer y promover la aplicación de un modelo de sustentabilidad financiera.	Gerencia	1 semana	Humano, Horas de trabajo
Establecer claramente las metas, objetivos, resultados y criterios de mejora que se desea alcanzar.	Gerencia	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Establecer los responsables para mantener activamente cada indicador	Administrador Narcí's	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Formular un sistema de control a los procesos financieros desde su inicio hasta la elaboración estados financieros para contar con información clara y precisa	Administrador Narcí's	3 semanas	Humano, Económico, Horas de trabajo
Alimentar los indicadores con la información necesaria.	Administrador Narcí's	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Medir resultados basados en los objetivos y metas institucionales	Administrador Narcí's	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 5.6
PLAN DE ACCIÓN # 4

Plan de Acción No. 4			
Objetivo.- Fomentar la competitividad en la empresa en base al benchmarking y la productividad			
Estrategia.- Aumentar el volumen de ventas, por lo tanto se debe atraer más clientes mediante políticas de: Bajos precios, calidad e higiene de productos y local, excelente atención al cliente, muy buena imagen de los establecimientos, atención rápida en caja, de igual manera el servicio de empaquetado de productos incrementando las ventas en 15%			
Meta.- Incremento del nivel de ingresos en 15%			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Revisión de fecha de caducidad de productos y eliminación de los que hayan sobrepasado esa fecha.	Supervisor Área Comercial	Diario	Humano, Económico, Horas de trabajo
Reducir los niveles de inventario a lo estrictamente necesario.	Administrador Narcí's	3 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Comprar menos producto pero con más frecuencia.	Administrador Narcí's	3 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Adquirir productos en época de descuentos por los proveedores	Administrador Narcí's	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Vigilar de cerca y priorizar todos los desembolsos en efectivo.	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Negociación extensión de crédito por un periodo determinado con los proveedores mayoritarios.	Gerente Comercial	3 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Implementación de Política de alquiler de equipos, herramientas, etc. considerados como necesarios de momento	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Vender activos improductivos.	Gerente Comercial	2 meses	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 5.7
PLAN DE ACCIÓN # 5

Plan de Acción No. 5			
Objetivo.- Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y la reducción del apalancamiento financiero en 20% de los pasivos a largo plazo (Instituciones Financieras) y para disminuir el riesgo financiero, se debe de diversificando las inversiones periódicamente			
Estrategia.- Reducir los pasivos de largo plazo mediante refinanciación de deuda (acortar los plazos de pago), de esta manera se reducirían intereses a pagar.			
Meta.- Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y la reducción del apalancamiento financiero en 20% de los pasivos a largo plazo (Instituciones Financieras) y para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Investigar las tasas activas de interés y que banco presenta la menor.	Administrador Narcí's	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Definir los beneficios que se obtendrían al pagar en menor tiempo	Administrador Narcí's	3 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Definir los recursos necesarios para pagar las nuevas cuotas que serán más altas.	Administrador Narcí's	3 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 5.8
PLAN DE ACCIÓN # 6

Plan de Acción No. 6			
Objetivo.- Llevar un control adecuado de los gastos que se tiene en la empresa			
Estrategia.- Establecer políticas de Reducción de servicios básicos e internet como también en la Disminución de otros gastos operativos con el propósito de reducirlos en un 3%			
Meta.- El valor de la reducción se estima en \$ 32,670.04 en el 2012 y \$ 33,650.14 en el 2013			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Notificar por escrito sobre el ahorro de servicios básicos e internet y de los demás gastos operativos aplicado por todo el personal tanto administrativo como operativo	Gerente General	2 días	Humano, Económico, Horas de trabajo
Bloqueo de llamadas a celulares e internet en acceso a redes sociales, aplicación únicamente en redes de carácter necesario	Gerente General	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Control diario de los gastos operativos con el propósito de aprovechar todo recurso disponible	Jefe Comercial y Administrativo	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Incentivos económicos por parte de la empresa en el logro de objetivos en reducción de gastos de servicios básicos y operativos	Gerente General	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Tabla Nº 5.9
PLAN DE ACCIÓN # 7

Plan de Acción No. 7			
Objetivo.- Incremento del nivel de Ventas en un 15% los primeros año (2012 y 2013) y superar el Índice del 2011 (5,41%). Mantener la razón corriente superior a 1 y llegar a lo ideal 1.50 que refleje una efectiva capacidad de pago.			
Estrategia.- Procurar un estricto control de los gastos, mejorar los márgenes de utilidad por producto, aumentar la frecuencia de ventas y contratar una empresa de publicidad, para que se encargue de elaborar un cronograma para realizar campañas publicitarias, instalar vallas, etc.			
Meta.- Incremento del nivel de Ventas en un 15% los primeros años (2012 y 2013)			
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Contratar una empresa de publicidad, elaborar un cronograma para realizar campañas publicitarias, instalar vallas, etc.	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Incrementar el número de personas que finalmente compran los productos por lo tanto es necesario mejorar en varios factores del proceso actual: técnicas de ventas, la presentación del producto y la imagen de SUPERMERCADOS NARCÍ'S	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos
Profesionalizar a cajeras y cajeros, la capacitación continua es la única forma en la que se puede profesionalizar y lograr con esto un profundo conocimiento en los productos y en las técnicas de ventas.	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Aumentar la frecuencia de compra: mediante la fidelización en bienes de consumo frecuente, implementar lo que se denomina "programas de lealtad" y se puede lograr ofreciendo en las empresas tarjetas de descuento gratuitas.	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo
Ofertar viajes a la playa por cada cantidad de puntos que estarán en función del monto de compra o de frecuencia de compra de un cliente.	Gerente Comercial	1 semana	Humano, Económico, Horas de trabajo

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Establecido los planes de acción a seguir se debe conocer cuáles serán los rubros que costarán la implementación de la misma por lo que se ha establecido un estimado de los precios establecidos en el mercado ecuatoriano.

Tabla Nº 5.10

PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategias	Responsables	Año de Ejecución	Presupuesto
1. Realizar un plan de capacitaciones en las cuales se imparta los conocimientos necesarios para incrementar la arquitectura empresarial, operativa y tecnológica, con esto podremos determinar las técnicas que se utilizarán para generar ventas competitivas, con calidad, productividad e innovación.	Departamento Talento Humano	Año 2012	\$ 9.650,00
2. La contratación de un asesor financiero que será el responsable que se implemente, ejecute, ponga en marcha y haga un seguimiento de los recursos financieros	Departamento Talento Humano	Año 2012	\$ 2.000,00

Estrategias	Responsables	Año de Ejecución	Presupuesto
3. Realizar reportes financieros mensuales con el objeto de tener información completa, real, oportuna y confiable para que al evaluar los resultados se determine cuál es la situación actual de la empresa por medio del cálculo e interpretación de los índices financieros.	Departamento de Contabilidad	Año 2012	No Aplica
4. Aumentar el volumen de ventas, para lo cual se necesita contar con Bajos precios, calidad e higiene de productos y local, excelente atención al cliente, muy buena imagen de los establecimientos, atención rápida en caja, de igual manera el servicio de empacado de productos para esto se presupuestara para las herramientas necesarias	Gerencia Comercial, Administrador, Supervisor	Año 2012	\$ 2.400,00
5. Reducir los pasivos de largo plazo mediante refinanciación de deuda (acortar los plazos de pago), de esta manera se reducirían intereses a pagar.	Gerencia	Año 2012	No aplica
6. Establecer políticas de Reducción de servicios básicos e internet como también en la Disminución de otros gastos operativos con el propósito de reducirlos en un 3%.	Gerente General	Año 2012	\$ 500,00
7. Procurar un estricto control de los gastos, mejorar los márgenes de utilidad por producto, aumentar la frecuencia de ventas y contratar una empresa de publicidad, para que se encargue de elaborar un cronograma para realizar campañas publicitarias, instalar vallas, etc.	Empresa de publicidad	Año 2012	\$ 1.500.00
TOTAL			\$ 16.050,00

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Detalle del presupuesto de Estrategias Financieras

- ✓ **La estrategia financiera No.1** tiene un costo de \$9.650,00 que corresponde a la contratación de un centro de capacitaciones para que imparta dos cursos en el año 2012, y se desglosa de la siguiente manera \$50 cada curso por persona la cual se inscribirá a los 64 empleados \$6400.00, más la adquisición de un sistema **Data Warehouse** y 5 equipos Datafast a 650 c/u por un total de \$3.250,00

- ✓ **La estrategia financiera No. 2** tiene un costo de \$2.000,00 que corresponde a la contratación fija de un asesor financiero que será el responsable que se implemente, ejecute, ponga en marcha y haga un seguimiento de los recursos financieros (honorarios Profesionales).

- ✓ **La estrategia financiera No. 4** tiene un costo de \$2.400.00 que corresponde para Aumentar el volumen de ventas, para lo cual se necesita contar con Bajos precios, calidad e higiene de productos y local, excelente atención al cliente, muy buena imagen de los establecimientos, elementos de primera, atención rápida en caja, de igual manera el servicio de empacado de productos para esto se presupuestara para las herramientas necesarias para cumplir esta estrategia.

- ✓ **La estrategia financiera No. 6** tiene un costo de \$500.00 por concepto de las políticas de ahorro de gastos se va a necesitar recursos para incentivos.

- ✓ **La estrategia financiera No. 7** tiene un costo de \$1.500,00 por concepto de contratación de una empresa de publicidad, para que

se encargue de elaborar un cronograma para realizar campañas publicitarias, instalar vallas, etc.

El costo total sería **\$16.050,00**

5.5.2. Proyección de Ingreso

Los Supermercados Narcí's S.A., presenta un 15,20% de utilidades brutas en el año 2011 cifra tomada del Cuadro No. 4.17, un porcentaje de ganancia con una recuperación de una pérdida en el año 2010 lo que demostraría que como antecedente se tendría este valor para continuar creciendo año a año.

Según indicadores económicos brindados por el Banco Central del Ecuador se determina una tasa de inflación a mayo del 2013 es de 3,01%; esto nos dará la pauta para incrementar en los gastos basándonos a este indicador macro económico.

Con este porcentaje estimado se realizó la proyección de los estados financieros desglosado el 15% para Ingresos y 3% para los Gastos.

Los valores proyectados de ingresos en el estado de Resultados proyectados para del año 2012 se detallan a continuación.

- ✓ **Los ingresos o ventas brutas** son el resultado de un incremento del 15% sobre el valor de los ingresos o ventas brutas del año 2011, 2012 y 2013; y desde el 2014 al 2016 se incrementó 5%. Este incremento corresponde al objetivo financiero de incremento todos los ingresos.

5.5.3. Proyección Costo-Gasto

Los valores de costo-gasto en el estado de Resultados proyectados para el año 2012 y 2013 se detallan a continuación.

- ✓ **El costo de ventas** es producto de un incremento del 15% sobre el valor de los ingresos o ventas brutas del año 2011, 2012 y 2013; y desde el 2014 al 2016 acrecienta en 5%., este porcentaje corresponde al mismo crecimiento que las ventas.
- ✓ **Los gastos administrativos** son el resultado de los gastos propuestos para la ejecución de las estrategias financieras planteadas para el cumplimiento de los objetivos financieros 2012, el valor de estos gastos si cuenta con la capacidad para cubrir estos valores y 2013 Estos gastos administrativos contemplan la contratación de un profesional para evaluación de procesos enfocados a la parte tecnológica (\$9.650.00) dentro de la empresa y contratación de un asesor financiero para la ejecución y puesta en marcha del plan financiero (\$2.000,00), en total gastos administrativos que se incrementan es \$11.650,00.
- ✓ **Los Gastos Financieros** se redujeron como consecuencia del pago del 20% anual del préstamo bancario y a ello se redujo los gastos bancarios que contempla el refinanciamiento de la deuda.
- ✓ **Otros ingresos y otro egreso** igualmente se proyecta un crecimiento del 15% para los años 2011, 2012, y 2013 y en los dos años siguientes se incrementa el 5%. Manteniendo los gastos en 3%.

5.5.4. Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultado proyectado para el del año 2012, 2013, 2014,2015 y 2016 se realiza en base al método de tasas de crecimiento para cada una de las cuentas que conforman el estado de resultados, previstos en la proyección de ingresos y gastos siempre tomando en cuenta los objetivos y estrategias financieras así como también los planes de acción.

Tabla N° 5.11
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

NARCIS SUPERMERCADOS S.A.							
PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS							
AL 31 De Diciembre del 2011							
EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES							
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
4	INGRESOS	6.887.405,66	7.920.516,51	9.108.593,99	9.564.023,68	10.042.224,87	10.544.336,11
4.01	INGRESOS OPERACIONALES	6.796.930,59	7.816.470,18	8.988.940,71	9.438.387,74	9.910.307,13	10.405.822,48
4.01.01	VENTAS	6.796.930,59	7.816.470,18	8.988.940,71	9.438.387,74	9.910.307,13	10.405.822,48
4.01.01.002	COMERCIALIZACION	6.796.930,59	7.816.470,18	8.988.940,71	9.438.387,74	9.910.307,13	10.405.822,48
4.01.01.002.001	VENTAS COMERC. 12%	3.737.758,23	4.298.421,96	4.943.185,26	5.190.344,52	5.449.861,75	5.722.354,84
4.01.01.002.002	VENTAS COMERC. 0%	3.153.044,35	3.626.001,00	4.169.901,15	4.378.396,21	4.597.316,02	4.827.181,82
4.01.01.002.003	DEV. VENTAS COMERC 12 %	-55.532,85	-63.862,78	-73.442,19	-77.114,30	-80.970,02	-85.018,52
4.01.01.002.004	DEV. VENTAS COMERC 0 %	-36.684,76	-42.187,47	-48.515,60	-50.941,37	-53.488,44	-56.162,87
4,01,01,005	DSCOTOS EN VENTAS	-1.654,38	-1.902,54	-2.187,92	-2.297,31	-2.412,18	-2.532,79
4.02	INGRESOS NO OPERACIONALES	90.475,07	104.046,33	119.653,28	125.635,94	131.917,74	138.513,63
4.02.01	INGRESOS FINANCIEROS	707,91	814,10	936,21	983,02	1.032,17	1.083,78
4.02.02	OTRO INGRESO NO OPERACIONAL	89.767,16	103.232,23	118.717,07	124.652,92	130.885,57	137.429,85
5	COSTOS Y GASTOS	-6.860.595,14	-7.066.412,99	-7.278.405,38	-7.496.757,55	-7.721.660,27	-7.953.310,08
5.01	COSTOS	-5.771.593,97	-5.944.741,79	-6.123.084,04	-6.306.776,56	-6.495.979,86	-6.690.859,26
5.01.01	COSTO DE VENTA	-5.763.945,57	-5.936.863,94	-6.114.969,86	-6.298.418,95	-6.487.371,52	-6.681.992,66
5.01.04	COSTOS COMERCIALIZAC. COM	-7.648,40	-7.877,85	-8.114,19	-8.357,61	-8.608,34	-8.866,59
5.02	GASTOS	-1.089.001,17	-1.121.671,21	-1.155.321,34	-1.189.980,98	-1.225.680,41	-1.262.450,82
5.02.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-868.749,59	-894.812,08	-921.656,44	-949.306,13	-977.785,32	-1.007.118,88
5.02.01.009	DEPRECIACIONES	-116.633,92	-120132,9376	-123736,9257	-127449,0335	-131272,5045	-135210,6796
5.02.02	GASTOS DE VENTAS	-36.500,74	-37.595,76	-38.723,64	-39.885,34	-41.081,90	-42.314,36
5.02.03	GASTOS FINANCIEROS	-183.750,84	-220.501,01	-264.601,21	-317.521,45	-381.025,74	-457.230,89
5.02.03.001	FINANCIEROS	-159.088,34	-190.906,01	-229.087,21	-274.904,65	-329.885,58	-395.862,70
5.02.03.002	COMPTRAS	916,62	944,12	972,44	1.001,62	1.031,66	1.062,61
5.02.03.003	GASTOS NO DEDUCIBLES	-25.579,12	-26.346,49	-27.136,89	-27.951,00	-28.789,52	-29.653,21
Resultado del ejercicio		26.810,52	854.103,51	1.830.188,60	2.067.266,14	2.320.564,60	2.591.026,03

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SUPERMERCADO NARCIS
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

5.5.4.1. Proyección de Rentabilidad

La proyección de rentabilidad lo encontramos al dividir el valor de las utilidades contra el patrimonio para conocer el porcentaje de rentabilidad

que se va a lograr en el año 2013 que se completaría la ejecución del plan estratégico financiero:

Tabla N° 5.12
PROYECCIÓN DE RENTABILIDAD

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
3	PATRIMONIO	457.180,59	621.815,70	1.449.108,69	2.425.193,78	2.662.271,32	2.915.569,78	3.186.031,21
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
	Resultados del ejercicio	-137824,59	26810,52	854103,5148	1830188,601	2067266,139	2320564,597	2591026,032
RENTABILIDAD = $\frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$								
AÑO 2012 =	$\frac{854103,5148}{1.449.108,69}$	58,94						
AÑO 2013 =	$\frac{1830188,601}{2.425.193,78}$	75,47						
AÑO 2014 =	$\frac{2067266,139}{2.662.271,32}$	77,65						
AÑO 2015 =	$\frac{2320564,597}{2.915.569,78}$	79,59						
AÑO 2016 =	$\frac{2591026,032}{3.186.031,21}$	81,32						

FUENTE: ARCHIVOS SUPERMERCADO NARCÍ'S (E/F HASTA EL 2016)
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Interpretación:

Se concluye que la rentabilidad del patrimonio tiene un incremento progresivo: En el año 2011 logra **4,31%** para el año 2012 obtiene **58,94%**; en el año 2013 incrementa en **75,47%**. Para el año 2014 se espera que incremente en **77,65%** y en el 2015 a un **79,59%**; lo que dejaría por alcanzar en el 2016 **81,32%** es decir que se espera un aumento en la rentabilidad de la inversión de los socios del **77,01%** en el año 2016

5.5.5. Costo-Beneficio

Como se muestra a continuación la relación costo-beneficio de Supermercados Narcí's S.A, tiene una relación del 1,10 del VAN por

unidad monetaria invertida, es decir por cada dólar invertido se obtiene un beneficio adicional del 10%, equivalente a 0,10 centavos, confirmando que las estrategias financieras propuestas son rentables.

Tabla Nº 5.13
COSTO / BENEFICIO

COSTO/BENEFICIO			
AÑO	PERIODO	FLUJO NETO	TASA DE DESCUENTO 10.43% (Costo Promedio Ponderado de Capital Cuadro No. 4.9)
AÑO 2012	1	286.480,91	316.360,87
AÑO 2013	2	1.576.429,16	1.740.850,72
AÑO 2014	3	1.815.128,86	2.004.446,80
AÑO 2015	4	2.070.367,40	2.286.306,73
AÑO 2016	5	2.343.093,75	2.587.478,43
TOTAL		8.091.500,08	8.935.443,54
COSTO/BENEFICIO			1,10

FUENTE: ARCHIVOS SUPERMERCADO NARCI'S (E/F HASTA EL 2016)
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Para el Cálculo del Costo Beneficio se ha tomado el flujo neto (**Ver Anexo Nº 12**) y se ha multiplicado por el Costo Promedio Ponderado obteniendo el costo beneficio que muestra el Cuadro Nº. 5.13

5.5.6. Definición de Presupuesto

El presupuesto de toda actividad económica es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de un período, con el fin de mantener controlados los rubros y definir los responsables de dicho manejo monetario; sin embargo en Supermercados Narci's no mantiene una política de planificación presupuestaria para cada siguiente período económico que entrará a ejecución.

Sin embargo una vez realizado el análisis financiero de los años 2010 y 2011 el cual dio a manifestar la evolución económica que se ha dado en dichos períodos se tomará como base el estado de resultados (Ingresos y Gastos) proyectado para los 5 años posteriores es decir el período económico 2012-2016. **(Ver Anexo N° 10)**

Por lo general los presupuestos de ingresos y gastos se lo realiza de forma anual de tal razón que se presupuestará de la misma manera con el propósito de mantener un monto estimado para cada año lo cual lo dividiremos para 12 meses para conocer el monto de cada rubro mensual que se utilizará en la institución.

$$FÓRMULA: \frac{\Sigma \text{INGRESOS} - \Sigma \text{GASTOS}}{12 \text{ MESES}}$$

Tabla N° 5.14
PRESUPUESTO 2012-2016

ESQUEMA PRESUPUESTO 2012-2016					
INGRESOS	7.920.516,51	9.108.593,99	9.564.023,68	10.042.224,87	10.544.336,11
INGRESOS OPERACIONALES	7.816.470,18	8.988.940,71	9.438.387,74	9.910.307,13	10.405.822,48
INGRESOS NO OPERACIONALES	104.046,33	119.653,28	125.635,94	131.917,74	138.513,63
GASTOS	1.152.908,85	1.224.981,28	1.306.712,93	1.399.892,96	1.506.664,13
GASTOS ADMINISTRATIVOS	894.812,08	921.656,44	949.306,13	977.785,32	1.007.118,88
GASTOS DE VENTAS	37.595,76	38.723,64	39.885,34	41.081,90	42.314,36
GASTOS FINANCIEROS	220.501,01	264.601,21	317.521,45	381.025,74	457.230,89
SUPERAVIT PREVISTO ANUAL	6.767.607,66	7.883.612,70	8.257.310,76	8.642.331,91	9.037.671,98
SUPERAVIT PREVISTO MENSUAL	563.967,31	656.967,73	688.109,23	720.194,33	753.139,33

FUENTE: ARCHIVOS SUPERMERCADO NARCÍ'S (E/F HASTA EL 2016)
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

5.5.7. Detalle de Recursos con los que cuenta Supermercados Narci´s S.A.

Los Recursos son todos los activos, elementos, insumos, bienes tangibles e intangibles, que unificados convenientemente contribuyen al funcionamiento adecuado de Los Supermercados Narci´s S.A.,

Tipos de recursos con los que cuenta la empresa actualmente se detallan así:

- ✓ Recursos Físicos o Materiales
 - Instalaciones: Edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, mobiliario, vehículos.
 - Mercadería: Productos comercializados
- ✓ Recursos Humanos
 - Personal administrativo y operativo: Experiencia, conocimiento, creatividad, habilidad, desempeño, compromiso.
- ✓ Recursos Financieros
 - Recursos Financieros propios: el dinero efectivo con el que cuenta, reservas, utilidades, capital.
 - Recursos Financieros de terceros: créditos instituciones financieras, créditos de proveedores.
- ✓ Recursos Tecnológicos
 - Contable: paquetes contables actuales
 - Almacenamiento: sistema de control de mercaderías
 - Seguridad: Sistema de seguridad integrado

5.5.8. Detalle y Asignación de Responsables Supermercados Narci´s S.A.

La responsabilidad es un punto esencial que se aplica en Supermercados Narci´s S.A., ya que este referencia el compromiso y obligación de tipo

moral que surge cuando existe errores que se presentan en el transcurso de la jornada laboral y esto se refleja primero en niveles jerárquicos altos de la empresa con el que se demuestra el buen ejemplo hacia los trabajadores y ellos también lo adoptan. La responsabilidad es la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita.

El delegar responsabilidades en cada área de la empresa es una necesidad prioritaria ya que asigna funciones específicas donde cada colaborador sabe de su función por tanto es responsable de llevarla a cabo.

Siendo una empresa en crecimiento de mercado y que cuenta con áreas específicas dentro del organigrama estructural se ha dado responsabilidades en cada una de estos departamentos los cuales se sintetiza a continuación el área, el cargo, y de que es responsable la persona que se le asigna para el cumplimiento de la función dentro de la misma.

Tabla Nº 5.15
RESPONSABILIDAD DE ÁREAS

AREA	CARGO	RESPONSABILIDAD
Presidencia	Presidente	Tomar decisiones finales.
Gerencia	Gerente	Liderar los procesos de la organización, desarrollar estrategias.
Auditoría Interna	Auditor Interno	Examinar y evaluar la situación económica financiera de la entidad.
Asesoría Legal	Asesor Legal	Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del gerente general.
Gerencia Comercial	Gerente Comercial	Planificar cuánto deben vender sus vendedores en que tiempo tienen y pueden hacerlo.
Contabilidad	Contador General	Elaborar transacciones, documentación, archivos y estados financieros
Recursos Humanos	Jefe de Talento Humano	Reclutamiento, selección, inclusión, capacitación, remuneración y motivación.
Informática	Jefe de Sistemas	Sistematizar las operaciones y procesos.
Administración	Administradores	Dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad económica y administrativa de la empresa.
Supervisión	Supervisor	Supervisar y controlar las áreas a las que se les asigno

AREA	CARGO	RESPONSABILIDAD
Jefatura Áreas Frías	Jefe Áreas Frías	Administrar, supervisar y controlar los procesos de congelamiento
Bodega	Bodeguero	Recibir y entregar correctamente las mercaderías
Cajas	Cajeros	Recibir pago de los clientes
Seguridad	Guardia	Proporcionar seguridad a la empresa, colaboradores y clientes.

FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO RR.HH SUPERMERCADO NARCÍ'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

5.5.9. Aplicación del Tiempo implantado en Supermercados Nardi's S.A.

En supermercados Nardi's S.A., el tiempo es un factor muy importante el cual se lo debe aprovechar al máximo, organizando y realizando procesos que ayuden a subir la productividad de una forma concisa, clara y directa.

Existen procesos que unos llevan más tiempo que otros en llevarlos a cabo y puede ser más perjudicial si no se cuenta con una planificación del tiempo que los va a llevar la realización de dichos procesos.

El mercado global está en un cambio constante por ende toda actividad comercial debe estar preparada asumir dichos cambios ya sean estos tecnológicos, innovaciones de productos, competencia directa e indirecta, etc.; por tal como organización se debe mantener a la vanguardia de los cambios que se presentan en cada momento.

El tiempo es un factor dinámico que está en constante cambio por tal Supermercados Nardi's procura anticiparse no con una planificación en tiempos de procesos sino con una política de calidad que consiste en ser ágil, rápido y oportuno en todo proceso que satisfaga al cliente y las expectativas empresariales.

Figura N° 5.2
POLITICA DE CALIDAD LABORAL Y SERVICIO



FUENTE: ARCHIVOS DEPARTAMENTO DE RR.HH SUPERMERCADO NARCI'S
ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

CAPÍTULO VI

6. MONITOREO DE CONTROL

Durante la implementación del plan estratégico financiero en Supermercados Narci's S.A., se realizará un monitoreo continuo liderado por el asesor financiero, en el cual recae en última instancia la responsabilidad de evaluar y darle seguimiento a la marcha e implementación del Plan, para lo cual se establecerá un sistema de monitoreo automatizado, cuyo producto final serán los correspondientes reportes e informes ejecutivos.

Los reportes e informes del monitoreo servirán para alimentar la toma de decisiones de los ejecutivos involucrados y para introducir los cambios y mejoras que fuesen pertinentes, todo lo cual ayuda a garantizar la eficaz ejecución del plan en la empresa.

6.1. Definición de Monitoreo

El monitoreo permite medir tendencias a lo largo del tiempo, por lo que ayudará a los Supermercados Narci's S.A., determinar qué áreas exigen mayor esfuerzo, identificar aquellas que podrían contribuir a lograr una mejor respuesta para conseguir los objetivos propuestos. El monitoreo que se aplicará en el Plan Estratégico Financiero 2012 y 2013 en la empresa, será sobre algunos indicadores y sus resultados; por lo que será indispensable establecer relación entre datos de distintas fuentes para la interpretación de los indicadores, y lograr un monitoreo efectivo.

6.2. Importancia del Monitoreo.

La importancia de monitorear el Plan estratégico Financiero es determinante en el momento de la obtención de resultado y fortalecer la

capacidad organizativa de la empresa y que esta capacidad forme parte del cambio estratégico de manera relevante dentro de la misma, hacia una gestión basada en resultados

A continuación se detalla otros aspectos por los cuales es importante el monitoreo:

- ✓ Sirve para realizar la estimación cuantitativa de la magnitud de los problemas que existen en cada uno de los procesos financieros de Supermercados Narcí's S.A.
- ✓ Comprobar si se han conseguido los objetivos estratégicos planteados.
- ✓ Monitoreo de los cambios en los diferentes niveles de atención.
- ✓ Obtener conclusiones para mejorar determinadas falencias.
- ✓ Valorar el impacto de los diferentes componentes estratégicos.

6.3. Objetivos del Monitoreo

6.3.1. Objetivo General

- ✓ Monitorear y evaluar el progreso, logros e impacto de las acciones del Plan Estratégico Financiero en Supermercados Narcí's en los años 2012-2013, con el fin de facilitar a los directivos la toma de decisiones.

6.3.2. Objetivo Específico

- ✓ Definir un conjunto básico de indicadores a alcanzar para monitorear y evaluar los avances del Plan Estratégico Financiero y de su respuesta con los logros alcanzados.

A efecto de facilitar el monitoreo, la evaluación y el seguimiento, se describe de manera abreviada, una metodología simplificada para medir el cumplimiento tanto de cada objetivo como de las Metas incluidas en el

Plan Estratégico Financiera en Supermercados Narci's S.A. para los años 2012 y 2013.

6.4. Métodos de medición para Metas logradas.

En base a una metodología, el asesor financiero podrá realizar evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas previstas en el plan y hacer los ajustes pertinentes en caso de ser necesarios.

La forma más simple de evaluar y darle seguimiento a un Plan Estratégico, consiste en medir el grado en que las Metas contenidas en el mismo se están cumpliendo.

Forma No. 1.- Un método simplificado de realizar tal medición, consiste en elaborar un listado de todas las Metas y colocar al lado de las mismas una casilla para verificar si dicha Meta se cumplió o no. De esta forma podría resultar por ejemplo, que de 7 Metas únicamente se hayan cumplido 4, con lo que el grado de cumplimiento en términos porcentuales sería del 57,14% $((4/7)*100)$. Sin embargo, esta forma simplificada tiene el problema de que para cada Meta solamente se evalúan dos posibles resultados: Si se cumplió o No se cumplió. Es decir, se descarta la posibilidad de que cada Meta se cumpla en forma parcial, o sea, solo en parte o en determinado grado.

Tabla Nº 6.1
MÉTODO DE MEDICIÓN FORMA 1

No.	METAS	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	Lograr que el 95% del personal tenga claro sus funciones y metas propuestas		
2	Aumentar la utilización de los recursos en Hasta alcanzar una tasa de cumplimiento del plan en 95% al termino del 2013		

No.	METAS	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
3	Generar Estados Financieros trimestrales, mediante cierres de contabilidad cada 90 días, a fin de disponer de información completa, real, oportuna y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.		
4	Incremento del nivel de ingresos en 15%		
5	Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y la reducción del apalancamiento financiero en 20% de los pasivos a largo plazo (Instituciones Financieras) y para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente		
6	Colocar claves para las llamadas a celular o bloquear el acceso a internet para el personal de la empresa de esta manera se espera la reducción en un 3,00% Llevar un control del combustible, mantenimiento y cambio de aceite de los vehículos se prevé una disminución del 3,00%		
7	Incremento del nivel de Ventas en un 15% los primeros años (2012 y 2013)		
TOTAL METAS		TOTAL CUMPLIDAS	TOTAL NO CUMPLIDAS
7			
$FORMULA = \frac{METAS\ CUMPLIDAS}{TOTAL\ DE\ METAS} \times 100$			

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Forma No. 2.- Una segunda manera simplificada de realizar la medición, consiste siempre en elaborar un listado de todas las Metas y colocar al lado de las mismas una casilla para registrar el porcentaje de cumplimiento de la misma. Así podría resultar por ejemplo, que de 7 Metas 4 se hayan cumplido en un 100%, mientras que las 3 restantes únicamente se cumplieron en un 50%, con lo cual el grado de cumplimiento en este caso sería del 78.57% $((4/7)*100+(3/7)*50)$. Esta modalidad conlleva la dificultad de que todas las Metas deben evaluarse en términos porcentuales, para lo cual es necesario efectuar los cálculos pertinentes.

Tabla N° 6.2
MÉTODO DE MEDICIÓN FORMA 2

No.	METAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
		100%	50%
1	Lograr que el 95% del personal tenga claro sus funciones y metas propuestas		
2	Aumentar la utilización de los recursos en Hasta alcanzar una tasa de cumplimiento del plan en 95% al termino del 2013		
3	Generar Estados Financieros trimestrales, mediante cierres de contabilidad cada 90 días, a fin de disponer de información completa, real, oportuna y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.		
4	Incremento del nivel de ingresos en 15%		
5	Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y la reducción del apalancamiento financiero en 20% de los pasivos a largo plazo (Instituciones Financieras) y para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente		
6	Colocar claves para las llamadas a celular o bloquear el acceso a internet para el personal de la empresa de esta manera se espera la reducción en un 3,00%. Llevar un control del combustible, mantenimiento y cambio de aceite de los vehículos se prevé una disminución del 3,00%		
7	Incremento del nivel de Ventas en un 15% los primeros años (2012 y 2013)		
TOTAL METAS		TOTAL	TOTAL
7			
$FORMULA = \frac{METAS\ CUMPLIDAS}{TOTAL\ DE\ METAS} \times 100 + \frac{METAS\ CUMPLIDAS}{TOTAL\ DE\ METAS} \times 50$			

ELABORADO POR: AUTOR DEL PROYECTO

Es necesario aclarar, que ambas formas de evaluación suponen que todas las Metas tienen una importancia similar, lo cual en términos estadísticos implica que a todas ellas se les otorga igual peso o ponderación porcentual, aunque esto no descarta que también existe la posibilidad de asignarles a las mismas un peso o ponderación porcentual diferente, con lo cual los cálculos se tornan más difíciles y complejos.

6.4.1. Descripción general de la metodología a aplicar en Supermercados Narci´s S.A.

De las Metodologías expuestas, se optó por escoger la segunda forma o modalidad de evaluación y seguimiento antes indicada, manteniendo el supuesto de que todas las Metas tienen igual peso o ponderación porcentual.

La Metodología Simplificada que se sugiere utilizar para evaluar y darle seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico Financiero años 2012 y 2013, implica que todas las Metas deben ser medidas en términos porcentuales, utilizando la siguiente fórmula general:

$$\frac{META\ LOGRADA}{META\ PROGRAMADA} \times 100$$

Así por ejemplo, si para un determinado período de tiempo se programó tener ventas por \$ 34.000,00 pero únicamente se logro alcanzar la Meta de tener al final de tal período \$ 22.000,00 ello implica que La Meta se cumplió en un 64,71%

$$\frac{22.000,00}{34.000,00} \times 100 = 64,71\%$$

La Metodología aludida supone además, que para realizar cualquier evaluación se deben efectuar como mínimo los siguientes pasos:

- ✓ Medir el cumplimiento de cada Meta en términos porcentuales, utilizando la fórmula general ya descrita.
- ✓ Sumar los diferentes porcentajes correspondientes a cada una de las Metas.
- ✓ Dividir el resultado obtenido en el segundo paso, entre el número total de Metas, para obtener el Porcentaje de Cumplimiento de lo que está evaluando. Así por ejemplo, si el Plan tuviese únicamente 7 Metas, cuyos porcentajes de cumplimiento sumaran en total 550 puntos, se tendría que resultado final sería de 78,57% (550/7).

Los pasos descritos conllevan el hecho de que el porcentaje de cumplimiento de lo evaluado, es un promedio aritmético simple de los diferentes porcentajes de cumplimiento asignados a cada una de las Metas.

6.5. Responsables de la evaluación del cumplimiento de metas del plan estratégico financiero.

Los responsables de la evaluación y seguimiento del plan estratégico financiero, son en primera instancia las dependencias especializadas y de apoyo encargadas de ejecutar el plan, quienes deben proporcionarle al asesor financiero, los insumos necesarios para efectuar los cálculos correspondientes.

Para facilitar lo anterior, el responsable tendrá que efectuar las siguientes acciones:

1. Elaborar los Formatos mediante los cuales las diferentes dependencias deben reportar el cumplimiento de las Metas.
2. Establecer las fechas límites en que deben enviarse los Formatos con la información del cumplimiento de Metas.
3. Diseñar el modelo de Informe de Cumplimiento que se presentará a las correspondientes instancias ejecutivas de la institución.

El monitoreo del plan estratégico financiero es una actividad gerencial diseñada para proporcionar a los directivos de la empresa:

- ✓ Información periódica, oportuna y de calidad.
- ✓ Verificar el progreso del plan estratégico financiero.
- ✓ Identificar problemas de forma oportuna y sugerir posibles acciones de solución.

Esto permitirá a los directivos de Supermercados Narcí's S.A., mantener un control de la misma en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos financieros planteados.

CAPITULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

En el desarrollo de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La presente investigación expone que Supermercados Narcí's S.A. desde que sus puertas se abrieron al público los directivos han venido manejando la empresa de manera poco organizada, implicando altos niveles de deficiencia en controles de procesos por la falta de un esquema empresarial sólido, siendo los principales problemas detectados:
 - ✓ Segregación de funciones
 - ✓ Carencia de normas y políticas empresariales
 - ✓ Ausencia de Flujogramas de procesos para cada área de los Supermercados.
 - ✓ Deficiencias de manejos administrativos y comerciales por parte de los directivos

Ante estos puntos el principal problema es por la carencia de un Plan Estratégico Financiero, que permita definir el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos financieros.

2. Mediante la investigación realizada en el CAPÍTULO II, podemos determinar que para realizar un plan estratégico financiero se tiene que contar con los conocimientos en; administración financiera para poder efectuar análisis financiero, cálculo de tendencias y más índices económicos; planeación estratégica lo cual permite

proponer cuáles son los parámetros y caminos que se tiene que seguir para ejecución de la misma.

3. Que los Supermercados Narci's S.A., no cuente con planes estratégicos da paso a que no optimice los recursos con los que cuenta retardando las actividades laborales diarias y da lugar a que los controles tanto administrativos y de comercialización sean deficientes lo que ocasionara una limitación a la obtención de beneficios para la empresa.
4. En el cálculo de los análisis financieros y razones financiera se determinó que; la empresa estuvo realizando procesos de inversión y construcción en el nuevo local que está ubicado en Ambato, se ha recuperado de la pérdida que se originó en el 2010 dando un incremento leve en su utilidad para el 2011, aumentaron las ventas, en 53,74%
5. Mediante los análisis de los resultados obtenidos en los anteriores capítulos de la situación tanto económica, administrativa y financiera de Supermercados Narci's S.A, se formuló el plan estratégico financiero con expectativas para mejorar la situación de la organización en los años 2012 y 2013 es cual está enfocado a que las ventas se incrementen en un 15%, los gastos disminuyan en un 3%, los pasivos a largo plazo se reduzcan en un 20%.
6. Después de aplicar el plan estratégico financiero en Supermercados Narci's S.A se debe realizar el monitoreo, ya que al evaluar por medio de los métodos de medición se podrá saber si se ha llegado a cumplir las metas propuestas.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se contrate personal competente y auxiliar para cada una de las áreas, además de proporcionar al personal de capacitaciones, incentivos, trato justo y ecuánime, aspiraciones salariales, crecimiento profesional, estabilidad y buen ambiente de

trabajo, con el fin de que ya no exista segregación de funciones ya que esto es un obstáculo en el cumplimiento eficiente y eficaz de las tareas.

2. Aplicar capacitaciones para el departamento financiero en valoración de empresas, lo cual beneficia a la organización en el momento de establecer su situación económica y determinar cuáles son las soluciones que se pueden tomar.
3. Para que cada estrategia se acople perfectamente y que se obtenga un mejor resultado es necesario implementar un manual de procesos y funciones detallado las políticas, funciones, reglas, valores y demás aspectos que tiene que cumplir el empleado. Esto permite que al Implantar el Plan Estratégico Financiero en Supermercados Narci's S.A. pueda llegar a aumentar la rentabilidad de la organización en términos de unidades de tiempo, procesos, recursos y monetarios.
4. Se recomienda que se realice el análisis de tendencias financieras en cada trimestre para poder identificar en qué estado se encuentra la solvencia y cuáles son los aspectos críticos que se tienen que mejorar para poder cumplir las metas propuestas.
5. Hacer uso frecuente de planes estratégicos sean estos a corto o largo plazo para proporcionar una guía a la empresa durante un período a través de estrategias claras y precisas dentro de mercado en el que se desenvuelve, para lograr las metas planteadas.
6. Se recomienda aplicar sistemas de control interno para que facilite el cumplimiento de las metas propuestas en el plan estratégico financiero, los cuales pueden ser tecnológicos o manuales.

BIBLIOGRAFIA

- JAMES C. VAN HORNE, Administración Financiera, Décima edición, Prentice-Hall, pág. 126, 132, 134, 136, 139, 146, 150, 151, 154, 799
- ECO. GALO ACOSTA P., Gerencia Financiera, Año 2010.
- ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 192, 194
- ALBERTO ORTIZ GOMEZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico, McGraw-Hill, Pág. 65 a 103
- WESTON FRED. FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN. PÁGS. 227-283. RESUMEN
- STEINNER A, George; “Planeación Estratégica”; Editorial Continental; México, 1990
- SERNA GOMEZ, Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Ram Editores; Colombia, 1996 Pág. 22, 34
- STONER James, Administración, Edición Quinta, Editorial Prentice Hall, México, 1997, pág. 223
- PÉREZ Manuel; “Diccionario de Administración y Finanzas”; Año 1.999, pág. 35
- SERNA G. Humberto; “Planeación y Gestión Estratégica”, Serie Gerentes, Cuarta edición, Colombia, año 1996
- ORTIZ GOMEZ, Alberto; “Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 20, 21, 31, 32, 92, 118, 185 a 191
- ALFONSO LEOPOLDO ORTEGA CASTRO, Planeación Financiera Estratégica, Primera edición, McGraw-Hill, Pág. 194
- WESTON FRED, Finanzas en Administración.

LINKOGRAFIA

- <http://www.bce.gov.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros_pro_forma
- <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>
- <http://www.cinap.cl/clientes/cinap/contabilidad/Ratios%20Financieros.htm>
- <http://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/fruitveg1.htm>