



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

EXTENSIÓN LATACUNGA

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

**“APORTE DEL SECTOR MADERERO EN EL CRECIMIENTO
ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI EN EL PERIODO 2010-2012, Y DISEÑO DE UN
PLAN FINANCIERO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
PARA OPTIMIZAR LA LIQUIDEZ DE ASERRADERO
“NELLY”, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.”**

***KARLA VANESSA MENA TACO
JOHANA ESTELA TENORIO ZURITA***

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

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-
AUDITORA**

Año 2014

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las Srtas. Karla Vanessa Mena Taco y Johana Estela Tenorio Zurita, bajo nuestra supervisión.

**ECON. FRANCISCO CAICEDO A.
DIRECTOR DE PROYECTO**

**Mg. JOANNA GALLARDO
CODIRECTORA DE PROYECTO**

**ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA**

**DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Karla Vanesa Mena Taco
Johana Estela Tenorio Zurita

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2010-2012, y diseño de un plan financiero como herramienta estratégica para optimizar la liquidez de Aserradero “Nelly”, ubicado en la ciudad de Latacunga.”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de los párrafos correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía; consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

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

Latacunga, marzo del 2014

Karla Vanessa Mena Taco
C.C: 0503431355

Johana Estela Tenorio Zurita
C.C: 0500335500

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Econ. Francisco Caicedo A. (Director)

Mg. Joanna Gallardo (Codirectora)

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2010-2012, y diseño de un plan financiero como herramienta estratégica para optimizar la liquidez de Aserradero “Nelly”, ubicado en la ciudad de Latacunga.” realizado por las Srtas. Karla Vanessa Mena Taco y Johana Estela Tenorio Zurita, ha sido guiado y revisado periódicamente para verificar el cumplimiento de las normas estatutarias establecidas en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

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 documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a Karla Vanessa Mena Taco y Johana Estela Tenorio Zurita que lo entreguen a Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga, marzo del 2014.

Econ. Francisco Caicedo A.
DIRECTOR

Mg. Joanna Gallardo.
CODIRECTORA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Karla Vanesa Mena Taco
Johana Estela Tenorio Zurita

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2010-2012, y diseño de un plan financiero como herramienta estratégica para optimizar la liquidez de Aserradero “Nelly”, ubicado en la ciudad de Latacunga.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, marzo del 2014.

Karla Vanessa Mena Taco
C.C: 0503431355

Johana Estela Tenorio Zurita
C.C: 0500335500

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto con todo mi cariño y afecto a mis padres, porque han sido mi verdadera fuente de sabiduría, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos. Gracias, por todo lo que me han otorgado en la vida, para lograr mis anhelados sueños.

A quien siempre tengo presente a diario en mi mente y corazón, por ser uno de los tesoros más grandes que ostento, a mi amado esposo Santy, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, su paciencia, comprensión y amor me inspiró a ser mejor cada día, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de usted, gracias por estar siempre a mi lado.

Como no ofrendar mi éxito, a esas personas importantes que tengo el honor de poseer en mi vida, mi familia, hermanitos, cuñados y mi adorables sobrinitos, seres únicos y especiales, quienes siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda, ahora me corresponde ser recíproca con ustedes, darles un poquito de todo lo inmenso que me han concedido siempre.

A mi gran amiga, Karlita, compañera incondicional y perseverante para el desarrollo de este propósito, gracias por todos los bonitos recuerdos que hemos forjado durante nuestra vida estudiantil y estos meses de gran labor, extrañaré nuestras conversaciones y risas, siempre valoraré nuestra gran amistad.

Estelita

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado lo dedico de todo corazón a mis padres Fernando y Luz Edith, por su afecto e incondicional apoyo para seguir adelante, que gracias a su esfuerzo y dedicación, he llegado a cumplir con éxito una etapa más en mi vida.

A mis hermanos, cuñados, y sobrinas, quienes con su cariño y carisma me alentaban para seguir adelante.

A un ser especial en mi vida, Julio Terán por brindarme su amor, respeto, y comprensión para cumplir juntos este sueño tan anhelado.

Finalmente a mis amigas, en especial a mi amiga y compañera de tesis Estelita, con quién he compartido durante varios años experiencias inolvidables, y hoy una meta más en el camino del progreso.

Segura estoy que con el apoyo y afecto de todas las personas que están a mi lado, cumpliré mis metas y sueños, un gracias y un te quiero a todos ustedes.

Karly

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos constantemente y permitirnos alcanzar esta meta tan anhelada, a nuestros padres por dirigirnos en el trajinar de la vida, darnos fuerza e incondicional apoyo para culminar con nuestra vida estudiantil y el presente proyecto de grado.

A todos los maestros del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga por sus excelentes aportaciones, en especial al Econ. Francisco Caicedo y Mg. Joanna Gallardo por su gentil asistencia y guía en la realización de este trabajo.

De igual manera al Aserradero “Nelly” y las empresas que conforman el sector maderero cotopaxense, por habernos proporcionado valiosa información que contribuyó en el desarrollo de nuestra tesis.

En fin todos nuestros familiares, profesores y amigos que de una u otra manera han aportado positivamente con palabras de aliento y ánimo en la consolidación de nuestra formación académica y el desarrollo de esta ardua jornada.

Estelita y Karly

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICADO	iv
AUTORIZACIÓN.....	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
ÍNDICE DE ECUACIONES	xxii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
GENERALIDADES	3
A. ANTECEDENTES	3
B. ÁREA DE INFLUENCIA.....	4
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
D. JUSTIFICACIÓN	6
E. OBJETIVOS	8
CAPÍTULO 1	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
1.1. Administración Financiera	10
1.1.1. La Administración Financiera en la Empresa.....	10
1.2. Finanzas.....	10
1.2.1. Finalidad.....	11
1.3. Gestión Financiera	11
1.3.1. Objetivo	11
1.3.2. Finalidad.....	11
1.4. Planeación Financiera	12

1.4.1.	Importancia de la Planeación Financiera	12
1.4.2.	Plan Financiero	12
1.4.2.1.	Logros del Plan Financiero	13
1.4.3.	Clases de Planes Financieros	14
1.4.3.1.	Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)	14
1.4.3.2.	Planes Financieros a Corto Plazo (Operativos)	14
1.4.4.	Etapas de la Planeación Financiera	15
1.4.4.1.	Diagnóstico.....	15
1.4.4.2.	Formulación de Estrategias	17
1.4.4.3.	Establecimiento de Políticas	18
1.4.4.4.	Formulación de los Planes Estratégico y Táctico y de los Programas por Área funcional de la Organización.....	25
1.4.4.5.	Formulación de Presupuestos	25
1.4.4.6.	Proyección de los Estados de Financieros	30
1.4.4.7.	Indicadores de Gestión y Desempeño y de los Procedimientos Administrativos Relacionados con el Control..	32
CAPÍTULO 2		33
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR MADERERO		33
2.1	Sector Maderero en el Ecuador	33
2.1.2.	Sector Maderero en Cotopaxi	34
2.2.	Fuerza Laboral del Sector Maderero	35
2.2.1.	Sector Primario.....	35
2.2.2.	Sector Secundario	37
2.2.3.	Comercialización	39
2.3.	Producción y Consumo de Madera en el Ecuador	40
2.4.	Entidades de Monitoreo y Control.....	41
2.5.	Comercialización del Sector Maderero en el Ecuador	43
2.6.	Madera como Materia Prima	48
2.7.	Canales de Distribución.....	49
2.8.	Cadena de Valor de la Industria Maderera	51
2.9.	Factores que Influyen el Sector	52

2.9.1.	Factores Económicos	52
2.9.1.1.	Factores Político-Legales	59
2.9.1.2.	Factores Ambientales	60
2.9.1.3.	Factores Demográficos.....	64
2.9.1.4.	Factores Tecnológicos	66
CAPÍTULO 3		69
ESTUDIO APLICADO A LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI		69
3.1.	Objetivos de la Investigación	69
3.1.1.	Objetivo General de la Investigación	69
3.1.2.	Objetivos Específicos de la Investigación	69
3.2.	Población	70
3.2.1.	Muestreo	71
3.2.1.1.	Tamaño de la Muestra.....	71
3.2.1.2.	Muestra Probabilística Estratificada.....	73
3.3.	Fuentes y Técnicas de Recopilación de Información	74
3.3.1.	Fuentes de Información	74
3.3.1.1.	Fuentes Primarias	74
3.3.1.2.	Fuentes Secundarias.....	75
3.4.	Técnicas de Recolección de Información	75
3.4.1.	Análisis de Documentos	75
3.4.2.	Entrevista	75
3.4.3.	Observación Directa	76
3.4.4.	Encuesta	76
3.4.4.1.	Modelo de Encuesta a Aplicarse a las Empresas Madereras de la Provincia de Cotopaxi.	77
3.5.	Interpretación de la Encuesta	81
3.6.	Resultados de la Investigación	106
3.6.1.	Conclusiones de la Investigación.....	106
3.6.2.	Recomendaciones.....	109

CAPÍTULO 4	111
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y FINANCIERO DE ASERRADERO “NELLY”	111
4.1. La Empresa Aserradero “Nelly”	111
4.1.1. Reseña Histórica	111
4.1.2. Tamaño y Localización	112
4.1.3.1. Misión y Visión	113
4.1.3.2. Valores Corporativos	113
4.2. Análisis Externo	113
4.2.1. Macro-Entorno	114
4.2.2. Micro-Entorno	114
4.2.2.1. Clientes	114
4.2.2.2. Proveedores	117
4.2.2.3. Competencia	119
4.3. Análisis Interno	120
4.3.1. Ambiente Interno	120
4.3.1.1. Área Financiera	120
4.3.1.2. Área Administrativa	121
4.3.1.3. Talento Humano	122
4.3.1.4. Área de Comercialización	124
4.3.1.5. Capacidad Tecnológica	125
4.3.1.6. Capacidad Productiva	126
4.4. Diagnóstico Financiero Aserradero “Nelly”	131
4.5. Métodos de Análisis Financiero	131
4.5.1. Análisis Horizontal o Comparativo	132
4.5.1.1. Análisis Balance General Comparativo de Aserradero “Nelly”	132
4.5.1.2. Estado de Resultados Comparativo de Aserradero “Nelly”	138
4.5.2. Análisis Vertical	142
4.5.3. Razones Financieras	151
4.5.3.1. Indicadores de Liquidez	151

4.5.3.2.	Indicadores de Endeudamiento	156
4.5.3.3.	Indicadores de Apalancamiento.....	159
4.5.3.4.	Indicadores de Actividad o Rotación de Activos	161
4.5.3.5.	Indicadores de Rentabilidad	166
4.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	169
4.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	171
4.8.	Matriz de Situación Financiera de Aserradero “Nelly”	173
4.9.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	174
4.10.	Matriz Estratégica FODA de Aserradero “Nelly”	175
CAPÍTULO 5		177
DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO PARA ASERRADERO “NELLY”		177
5.1.	Formulación Filosofía Financiera	177
5.1.1.	Definición de Misión y Visión	178
5.1.1.1.	Misión Financiera Aserradero “Nelly”	178
5.1.1.2.	Visión Financiera Aserradero “Nelly” al 2016.....	178
5.2.	Definición de Objetivos Generales.....	179
5.3.	Definición de Objetivos Financieros.....	181
5.3.1.	Objetivo Financiero General	181
5.3.2.	Objetivos Financieros	181
5.3.2.1.	Planteamiento de Objetivos Financieros.....	181
5.4.	Estrategias Financieras	183
5.4.1.	Definición de Estrategias Financieras.....	183
5.4.2.	Priorización de Estrategias Financieras.....	186
5.4.3.	Definición de Políticas Empresariales.....	189
5.4.3.1.	Formulación de Planes Tácticos por Estrategia.....	192
5.5.	Estados Financieros Proforma.....	197
5.5.1.	Estado de Resultados Proforma	197
5.5.1.1.	Método para la Elaboración del Estado de Resultados Proforma año 2014.....	197
5.5.2.	Balance General Proforma	202

5.5.2.1.	Método para la Elaboración del Balance General Proforma año 2014	202
5.5.3.	Flujo de Efectivo Proforma	206
5.5.3.1.	Método de Elaboración del Flujo de Efectivo Proyectado.	206
5.6.	Razones Financieras Propuestas	208
5.6.1.	Indicadores de Liquidez.....	208
5.6.2.	Indicadores de Actividad.....	209
5.6.3.	Indicadores de Endeudamiento	210
5.6.4.	Indicadores de Apalancamiento.....	211
5.6.5.	Indicadores de Rentabilidad	212
CAPÍTULO 6		213
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		213
6.1.	Conclusiones.....	213
6.2.	Recomendaciones.....	217
BIBLIOGRAFÍA.....		219
LINKOGRAFÍA		221
ANEXOS		224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Características de la Provincia de Cotopaxi	34
Tabla N° 2: Tipos de Empresas de la Industria Primaria a Nivel Nacional.....	36
Tabla N° 3: Tipos de Empresas de la Industria Secundaria a Nivel Nacional.....	38
Tabla N° 4: Producción Forestal de la Industria Primaria en Ecuador	40
Tabla N° 5: Consumo de Madera en el Ecuador	40
Tabla N° 6: Consumo de Madera en Trozas de Plantaciones Forestales por Tipo de Industria y Especie en Ecuador - 2010 -	41
Tabla N° 7: Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas Madera y sus Manufacturas	45
Tabla N° 8: Principales Exportaciones del Sector Maderero	47
Tabla N° 9: Crédito Forestal Plazos y Tasas de Interés	56
Tabla N° 10: Patrimonio Forestal de Ecuador	64
Tabla N° 11: Volumen Aprobado para Aprovechamiento en la Región	65
Tabla N° 12: Clasificación de la Población Según la Cadena de Valor del Sector Maderero de Cotopaxi	71
Tabla N° 13: Muestra Probabilística Estratificada de las Empresas del Sector Maderero	74
Tabla N° 14: Clases de Contribuyentes que Integran el Sector Maderero	81
Tabla N° 15: Empresas Madereras Obligadas a Llevar Contabilidad	82
Tabla N° 16: Distribución de las Empresas Madereras Según el Sector Productivo.....	84
Tabla N° 17: Pago de Impuestos de los Contribuyentes del Sector Maderero	85
Tabla N° 18: Impuestos de la Provincia de Cotopaxi	87
Tabla N° 19: Fuerza Laboral del Sector Maderero	87
Tabla N° 20: Población Económicamente Activa (PEA) de Cotopaxi	89

Tabla N° 21: Número de Empresas del Sector Maderero que Contratan Personal con Capacidades Especiales	89
Tabla N° 22: Número de Empleados con Capacidades Especiales en las Empresas Madereras	91
Tabla N° 23: Montos Gasto Sueldos y Salarios del Sector Maderero	92
Tabla N° 24: Porcentajes de los Tipos de Contratación del Personal en su Mayoría del Sector Maderero.....	93
Tabla N° 25: Nivel de Estudios del Personal de las Empresas Madereras	95
Tabla N° 26: Porcentajes de Personas que Conocen Acerca de los Programas de Impulso a sus Actividades	96
Tabla N° 27: Número de Empresas que Participan en Planes de Reforestación en Cotopaxi.....	98
Tabla N° 28: Montos de la Facturación Anual de las Empresas del Sector Maderero	100
Tabla N° 29: Facturación Anual de la Provincia de Cotopaxi	101
Tabla N° 30: Destino de la Utilidad de la Actividad Maderera	102
Tabla N° 31: Nivel de Acceso a Financiamiento Externo	103
Tabla N° 32: Nivel de Contribución del Sector Maderero a la Economía de la Provincia de Cotopaxi	104
Tabla N° 33: Nómina de Proveedores de Aserradero “Nelly”	118
Tabla N° 34: Producción Anual de Aserradero “Nelly”	126
Tabla N° 35: Capacidad Instalada Planta de Producción de Aserradero “Nelly”	127
Tabla N° 36: Capacidad Utilizada Planta de Producción de Aserradero “Nelly”	128
Tabla N° 37: Análisis Comparativo Activo Corriente 2011-2013	133
Tabla N° 38: Análisis Comparativo Activo No Corriente 2011-2013	134
Tabla N° 39: Análisis Comparativo Pasivo 2011-2013	135
Tabla N° 40: Análisis Comparativo Balance General 2011-2013	137
Tabla N° 41: Análisis Comparativo Ingresos 2011-2013	138

Tabla N° 42: Análisis Comparativo Costos 2011-2013.....	139
Tabla N° 43: Análisis Comparativo Gastos 2011-2013	140
Tabla N° 44: Tendencia Utilidad 2011-2013	141
Tabla N° 45: Estructura de Capital de Aserradero “Nelly”	143
Tabla N° 46: Participación de los Activos Corrientes	144
Tabla N° 47: Participación de los Activos No Corrientes	145
Tabla N° 48: Estructura del Pasivo	146
Tabla N° 49: Participación de los Pasivos Corrientes	147
Tabla N° 50: Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Ventas del Año 2013.....	149
Tabla N° 51: Razón Circulante	152
Tabla N° 52: Razón Rápida	153
Tabla N° 53: Razón de Efectivo.....	153
Tabla N° 54: Capital Neto de Trabajo sobre Activos Totales.....	154
Tabla N° 55: Fondo de Maniobra	154
Tabla N° 56: Ciclo de Conversión del Efectivo.....	155
Tabla N° 57: Ciclo Operacional.....	156
Tabla N° 58: Endeudamiento Neto	157
Tabla N° 59: Endeudamiento a Corto Plazo	157
Tabla N° 60: Endeudamiento a Largo Plazo	158
Tabla N° 61: Rotación de Cuentas por Pagar	158
Tabla N° 62: Días de Rotación de Cuentas por Pagar	159
Tabla N° 63: Apalancamiento Neto.....	159
Tabla N° 64: Apalancamiento a Corto Plazo.....	160
Tabla N° 65: Apalancamiento Largo Plazo	160
Tabla N° 66: Rotación de Inventario Productos Terminados.....	161
Tabla N° 67: Días de Rotación de Inventario Productos Terminados.....	162
Tabla N° 68: Rotación de Cuentas por Cobrar.....	162
Tabla N° 69: Días de Rotación de Cuentas por Cobrar.....	163
Tabla N° 70: Rotación de Capital de Trabajo Neto	164
Tabla N° 71: Rotación de Activos Fijos	165

Tabla N° 72: Rotación de Activos Totales	165
Tabla N° 73: Margen de Utilidad Bruta	166
Tabla N° 74: Margen de Utilidad Neta	167
Tabla N° 75: Rendimiento sobre los Activos Totales	167
Tabla N° 76: Rendimiento sobre Capital	168
Tabla N° 77: MEFE de Aserradero “Nelly”	169
Tabla N° 78: MEFI de Aserradero “Nelly”	171
Tabla N° 79: Matriz de Situación Financiera de Aserradero “Nelly”	173
Tabla N° 80: FODA de Aserradero “Nelly”	174
Tabla N°81: Matriz Estratégica FODA de Aserradero “Nelly”	175
Tabla N° 82: Definición de Objetivos Generales	180
Tabla N° 83: Definición de Objetivos Financieros	182
Tabla N° 84: Definición de Estrategias Financieras	184
Tabla N° 85: Priorización de Estrategias Financieras	187
Tabla N° 86: Políticas Empresariales.....	189
Tabla N° 87: Planes Tácticos por Estrategia.....	193
Tabla N° 88: Estado de Resultados Proforma	200
Tabla N° 89: Balance General Proforma	204
Tabla N° 90: Flujo de Efectivo Proforma	207
Tabla N° 91: Indicadores de Liquidez Propuestos	208
Tabla N° 92: Indicadores de Actividad Propuestos	209
Tabla N° 93: Indicadores de Endeudamiento Propuestos	210
Tabla N° 94: Indicadores de Apalancamiento Propuestos	211
Tabla N° 95: Indicadores de Rentabilidad Propuestos	212

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Mapa de Generación de Empleo de la Industria Primaria del Sector Maderero	36
Gráfico N° 2: Mapa de Generación de Empleo de la Industria Secundaria del Sector Maderero	37
Gráfico N° 3: Mapa de Generación de Empleo de las Empresas de Comercialización del Sector Maderero	39
Gráfico N° 4: Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas de Maderas y Elaborados 2008-2012 (FOB)	44
Gráfico N° 5: Composición del Área de Comercialización de Madera	50
Gráfico N° 6: Cadena de Valor de la Industria Maderera del Ecuador	51
Gráfico N° 7: Inflación Ecuador 2008-2012	52
Gráfico N° 8: Tasa de Crecimiento Real de Ecuador 2012	54
Gráfico N° 9: Riesgo País Ecuador 2008-2012	57
Gráfico N° 10: Salario Básico Unificado 2008-2012	58
Gráfico N° 11: Mapa Geográfico de la Provincia de Cotopaxi	66
Gráfico N° 12: Distribución del Sector según la Clase de Contribuyente	81
Gráfico N° 13: Empresas Madereras Obligadas a Llevar Contabilidad	83
Gráfico N° 14: Distribución del Sector Maderero de Cotopaxense Según el Sector Productivo	84
Gráfico N° 15: Tendencia del Pago de Impuestos Tributados por el Sector Maderero	86
Gráfico N° 16: Distribución de la Fuerza Laboral por Género del Sector Maderero 2010-2012	88
Gráfico N° 17: Empresas que Contratan Personal con Capacidades Especiales del Sector Maderero de Cotopaxi	90
Gráfico N° 18: Participación de Empleados con Capacidades Especiales en las Empresas Madereras	91
Gráfico N° 19: Crecimiento del Gasto Sueldos y Salarios del Sector Maderero Cotopaxense	92

Gráfico N° 20: Distribución del Sector Maderero de Cotopaxi según el Tipo de Contratación que se Utiliza en su Mayoría.	94
Gráfico N° 21: Nivel de Estudios de la Fuerza Laboral del Sector Maderero	95
Gráfico N° 22: Distribución de las Empresas Concedoras de los Programas de Incentivos	97
Gráfico N° 23: Participación de la Industria Primaria Maderera de Cotopaxi en Planes de Reforestación.	99
Gráfico N° 24: Tendencia de la Facturación Anual de las Empresas del Sector Maderero de Cotopaxi	100
Gráfico N° 25: Distribución de las Empresas Según el Destino de la Utilidad Obtenida.	102
Gráfico N° 26: Empresas Madereras que Acceden a Financiamiento Externo	103
Gráfico N° 27: Percepción del Sector Maderero Respecto a su Contribución a la Economía de la Provincia de Cotopaxi	105
Gráfico N° 28: Organigrama Estructural de Aserradero “Nelly”	121
Gráfico N° 29: Organigrama Funcional de Aserradero “Nelly”	122
Gráfico N° 30: Proceso de Preparación y Comercialización de Aserradero “Nelly”	129
Gráfico N° 31: Procedimiento de Preparación de Madera Aserradero “Nelly”	130
Gráfico N° 32: Tendencia Activo Corriente 2011-2013.....	133
Gráfico N° 33: Tendencia Activo Corriente 2011-2013.....	135
Gráfico N° 34: Tendencia Pasivo Corriente 2011-2013.....	136
Gráfico N° 35: Tendencia Balance General 2011-2013	137
Gráfico N° 36: Tendencia de Ingresos 2011-2013	138
Gráfico N° 37: Tendencia Costos 2011-2013.....	139
Gráfico N° 38: Tendencia Gastos 2011-2013	140
Gráfico N° 39: Tendencia Utilidad 2011-2013.....	141

Gráfico N° 40: Estructura de Capital de Aserradero “Nelly”	143
Gráfico N° 41: Estructura del Activo Corriente	144
Gráfico N° 42: Estructura del Activo No Corriente	145
Gráfico N° 43: Estructura del Pasivo.....	146
Gráfico N° 44: Estructura del Pasivo Corriente	147
Gráfico N° 45: Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Rentas del Año 2013.	150

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación N° 1: Cálculo de la Muestra.....	72
Ecuación N° 2: Estratificación de la Muestra	73

RESUMEN

El presente proyecto de grado se desarrolló con el objetivo de determinar el aporte del sector maderero en el crecimiento económico financiero de la provincia de Cotopaxi en el período 2010-2012. Para lo cual se llevará a cabo una investigación de campo a las empresas que conforman dicho sector, a través del cual recabará información relevante acerca de la fuerza laboral, facturación anual, fuentes de financiamiento, entre otros.

Todos los resultados en conjunto con los antecedentes detallados en el diagnóstico situacional, parte en la que se denotará la importancia de esta área productiva en la provincia e identificará ciertas necesidades prioritarias que deben atenderse a largo plazo a fin de coadyuvar al impulso de las organizaciones madereras.

El desarrollo de un caso práctico, resulta imprescindible, para la aplicación de técnicas y conocimientos en el área financiera, dado que el Aserradero “Nelly”, miembro del sector maderero de Cotopaxi, será diagnosticado situacional y financieramente, con el fin de encontrar las falencias que servirán como fuente de información para el planteamiento de estrategias.

Bajo el cumplimiento del proceso de la planeación financiera, se logrará diseñar un plan financiero que brinda múltiples oportunidades de mejoramiento a la empresa, enfocados a manejar idóneos niveles de liquidez, alta rentabilidad y solidez en el mercado.

El trabajo concluye con la proyección de estados y la evaluación de la efectividad de los cambios realizados a través de herramientas tales como Ratios Financieros, los mismos que permiten desarrollar el documento técnico que contiene las conclusiones y recomendaciones globales.

ABSTRACT

This thesis project was developed with the objective of determining the contribution of the forestry sector in the economic and financial growth of the province of Cotopaxi in 2010-2012. For which they will conduct a field investigation to the companies that make the sector, through which it will seek relevant information about the labor force, annual turnover , funding sources , among others.

All results together with detailed background on the situation assessment, part of which denote the importance of this productive area in the province and identify certain priority needs to be addressed in the long term in order to contribute to the promotion of timber organizations.

The development of a case, it is essential for the application of skills and knowledge in the financial area , since the Sawmill "Nelly" , member of the forestry sector in Cotopaxi , will be diagnosed situational and financially , in order to find the flaws that will serve as a source of information for the planning of strategies.

Under the compliance of the financial planning process will be achieved to design a financial plan that provides multiple opportunities for improvement to the company focused on managing appropriate levels of liquidity, high profitability and market strength.

The paper concludes with a screening of states and evaluating the effectiveness of the changes made through tools such as Financial Ratios, allowing them to develop the white paper contains overall conclusions and recommendations.

GENERALIDADES

A. ANTECEDENTES

En el Ecuador, la industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; “su contribución al producto interno bruto nacional en el año 2011, es alrededor del 14%. La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera”. (Cámara de las Industrias de Guayaquil, 2011, págs. 1-2)

Esta riqueza de Capital Natural del Ecuador radica más en su diversidad que en su magnitud, razón por la cuál es necesario preservarla, reproducirla y su utilización debe estar orientada para revertir los procesos de degradación, generar riqueza, contribuir a la equidad y al mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras, además es fundamental asegurar su inserción eficiente en el mercado de bienes y servicios ambientales.

El sector maderero cotopaxense está integrado por 727 empresas inscritas en el Servicio de Rentas Internas (SRI), de las cuales se puede destacar que se encuentran las más grandes a nivel nacional tales como: Aglomerados Cotopaxi S.A., Maderas “Kattya”, Aserradero “Nelly”, Aserradero “La Calera”, entre otros.

En la provincia de Cotopaxi existen entidades reguladoras, pero se ha denotado que carece de organizaciones, asociaciones locales que impulsen el fortalecimiento de las empresas madereras, donde su materia prima y fuente de sustento es la madera.

El Aserradero “Nelly” es una empresa obligada a llevar contabilidad administrada por el Lic. Néstor Tenorio Gerente Propietario, dicha organización está inmiscuida en un mercado competitivo y exigente por lo tanto, es imprescindible que para enfrentar cada una de las adversidades futuras consolide su perfil financiero, agregando herramientas de soporte y direccionamiento para el idóneo manejo de los flujos de entrada y salida, persiguiendo obtener resultados que coadyuven a la acertada toma de decisiones, con respecto a sus niveles de liquidez, rotación de inventarios, cuentas por cobrar y manejo del efectivo.

B. ÁREA DE INFLUENCIA

El presente proyecto se desarrollará con el objetivo de determinar el aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de la provincia de Cotopaxi, dentro del cual están inmersos 727 empresas que utilizan la madera como su principal material de trabajo. Además se estima que con dicha información relevante se diseñe de un plan financiero como herramienta estratégica para optimizar la liquidez de Aserradero “Nelly”, ubicado en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador y particularmente en la provincia de Cotopaxi, las 727 organizaciones que integran el sector maderero, necesitan de manera inmediata un análisis de su situación, con énfasis en los movimientos económico-financieros de las mismas, a fin de determinar su aporte en la economía de la provincia.

Aserradero “Nelly”, parte de esta área productiva e inmiscuida en el aporte a investigar, tuvo sus inicios en el año 1967 como depósito de

madera, es decir compra y venta de madera rústica; y, es a partir del año 1977 que empieza a funcionar como industria de preparación y comercialización de madera.

La empresa, oferta productos tales como: tiras machimbradas, bordos, alfajías, pisos, parquet, cenefas, tablones, pingos, piezas, todos estos de alta calidad, dado que en la actualidad se dedica al secado, preparación y comercialización de madera, a lo largo de sus 46 años al servicio de la colectividad laticungueña, se ha convertido en un importante proveedor de empresas públicas y privadas.

“Para el año 2013 se registró \$743.801,43 en ventas, con un incremento del 1% en relación al año 2012, con respecto a su monto de activos el cual es de \$1'117.515,88 siendo la cuenta inventarios la más considerable de este grupo ya que representa el 65,4% del total de activos”. (Avendaño, 2013)

Muestra de que la empresa atraviesa problemas internos con respecto a su planificación financiera, ya que no se encuentra debidamente estructurada y su consecuencia principal es la toma de decisiones empíricas en cuanto a la gestión de recursos económicos se refiere.

Una de las falencias que se han identificado claramente es la falta de planteamiento de objetivos y estrategias del negocio, suspendiendo así la estructuración de Políticas de Gestión para orientar el trabajo del personal hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus actividades.

Al carecer de una planificación financiera que posean técnicas para diseñar estrategias, la organización esquiva el perfeccionamiento de las áreas donde se encuentre debilidades y optimización de la gestión

financiera de la empresa, evadiendo el mejoramiento de los resultados existentes y proyección a un crecimiento basado en planes acorde a las características y necesidades de la misma.

Grandes problemas pueden suscitarse ante la carencia de un soporte como resulta ser un plan financiero, tales como: crisis por la falta de liquidez, excesivo endeudamiento, falta de recursos, lo cual puede llevar a la empresa a culminar su vida comercial y cese sus actividades a futuro.

Por lo mismo, es imprescindible un puntal para enfrentar múltiples complicaciones, por lo que requiere de herramientas que encaminen a la óptima toma de decisiones en el área financiera, administrativa, con el objetivo de contrarrestar ciertas barreras que impiden evolucionar y mantenerse en el mercado, mediante la formulación de estrategias que permitan una mayor rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, lo cual favorezca el desarrollo, cumplimiento de planes y metas necesarios para la organización.

D. JUSTIFICACIÓN

Este estudio responde a la línea y sub-línea de investigación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

- Línea: Emprendedorismo y Estrategia Organizacional
- Sub-línea: Finanzas de Empresas

El Ecuador, por su biodiversidad brinda la oportunidad a sus habitantes de aprovechar los recursos forestales con niveles moderados y responsables para sostenerse económicamente, la provincia de Cotopaxi es representativa con respecto a su participación en dicho sector, al poseer un número importante de empresas madereras.

El presente estudio determinará mediante una investigación de campo el aporte de las empresas que integran el sector maderero en el crecimiento económico financiero de la provincia, resultando favorable para el mismo, dado se estimará el número de fuentes de empleo, nivel de educación del capital humano, gasto en sueldos y salarios, un aproximado de la facturación de dichas empresas que registraron en los períodos de estudio, entre otros.

Una vez concluida la investigación y formulado el documento técnico que resuma los resultados de la indagación, se contribuirá a establecer una base de datos develando en ellos las oportunidades y amenazas que se propende en este sector, el mismo que servirá como herramienta para la toma de decisiones para los participantes de este.

Con la información recabada anteriormente y el análisis situacional de Aserradero “Nelly” se procederá a diseñar estrategias que le permitan perfilarse financieramente, consolidando su administración con la aplicación de políticas determinadas en la planificación.

Para lo cual, se torna necesario analizar financieramente a la empresa a fin de determinar las complicaciones que poseen con respecto al manejo del efectivo, cumplimiento de obligaciones, niveles de liquidez, rotación de cuentas por cobrar, y fondo de maniobra para lo cual se formulará un plan financiero que conlleve a una propuesta que resulten ser pertinente, rentable y sólida que contrarreste ciertos puntos débiles y permita fortalecer los más fuertes a fin de direccionar a la empresa al mejoramiento de sus niveles de liquidez.

La liquidez en prevalencia posee voz autorizada sobre la rentabilidad y enlaza con ella a través de los volúmenes de las corrientes económicas, por lo tanto, resulta de vital importancia su realización, ya que contribuye

con cambios sustanciales para de esta forma garantizar el equilibrio financiero que posibilite dar continuidad al patrimonio productivo.

Sin embargo, de no existir estrategias o un plan que dé solución a las controversias presentadas, Aserradero “Nelly” difícilmente podría evolucionar favorablemente en el aspecto financiero a largo plazo, por las controversias con el mal manejo de los valores de tesorería en sus vertientes de disponible, por ende los plazos de cobro, pago y de la financiación forzada.

E. OBJETIVOS

➤ OBJETIVO GENERAL

Determinar el aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2010-2012, y diseñar un plan financiero como herramienta estratégica, para optimizar la liquidez de Aserradero “Nelly”, ubicado en la ciudad de Latacunga.

▪ OBJETIVO ESPECÍFICOS

- ✓ Fundamentar teóricamente cada uno de los términos, técnicas y teorías para comprenderlos a cabalidad y aplicarlos correctamente en el desarrollo del proyecto.
- ✓ Efectuar un análisis situacional del sector maderero de Cotopaxi a fin de identificar las oportunidades-amenazas que oferta.
- ✓ Determinar el aporte económico y financiero del sector maderero en la provincia de Cotopaxi, mediante una investigación de campo.

- ✓ Realizar el diagnóstico situacional y financiero al Aserradero “Nelly”, con el propósito de establecer sus fortalezas y debilidades el período 2011- 2013.

- ✓ Diseñar un plan financiero que permita a la organización construir un escenario rentable y atractivo, con el manejo de niveles óptimos de liquidez.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Administración Financiera

La administración financiera es el área de la administración que custodia los recursos financieros de las organizaciones, la misma que se centra en dos aspectos importantes como lo son la rentabilidad y la liquidez, con la finalidad de que estos resulten lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

1.1.1. La Administración Financiera en la Empresa

La administración financiera juega un papel central en la empresa, dado que es el soporte fundamental para la toma de decisiones financieras, Alfonso Ortega Castro, lo asevera en su definición: “La Administración Financiera se puntualiza por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.” (Ortega Castro, 2008, pág. 6)

1.2. Finanzas

Las finanzas son la planeación de los recursos financieros, que persigue optimizar la captación de capitales e investigar sobre las fuentes de financiamiento a fin de reducir el riesgo de la inversión con la obtención de utilidades.

Argumentando el concepto del párrafo anterior, se cita a Gitman que define a las finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero y son las que se ocupan del proceso de la transferencia de recursos financieros como: dinero e instrumentos” (Gitman, 2009, pág. 3)

1.2.1. Finalidad

“La actividad financiera persigue alcanzar la productividad óptima en el uso del dinero, que puede reflejarse en la utilidad o aprovechamiento.” (Ortega Catro, 2008, pág. 5)

1.3. Gestión Financiera

“La gestión financiera debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, de tal forma, que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo permita el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisitos que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras”. (Ortiz Gómez, 2008, pág. 12)

1.3.1. Objetivo

La Gestión Financiera, tiene como objetivo principal: “aportar a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocados en la generación de fondos vitales para el desempeño empresarial, y auspicia la recuperación de la inversión.” (Ortiz Gómez, 2008, pág. 13)

1.3.2. Finalidad

La Gestión Financiera contribuye al alcance de resultados positivos en sus dos componentes principales: margen de utilidad y movilización o

rotación de fondos, “evaluando la eficiencia en la cobertura de los costos, la rotación determina cuánto se vende y facilita la medición de la eficiencia en la utilización de recursos invertidos”. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 14)

1.4. Planeación Financiera

La planificación financiera, es el eje principal del desarrollo de este proyecto de grado, se la define como: “una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (Erazo, 2009, pág. 1)

1.4.1. Importancia de la Planeación Financiera

El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados, es una herramienta de control de la alta dirección, que aborda los aspectos de la incertidumbre y combina los propósitos al enfrentar el futuro incierto.

El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando así su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas (Ortega Castro, 2008, pág. 194)

1.4.2. Plan Financiero

Dentro de la planificación financiera se describe a su herramienta especializada como plan financiero, que consiste en una declaración de lo

que se va a llevar a cabo en el futuro, mediante el diagnóstico, planteamiento de estrategias, formulación de planes, presupuestos e indicadores de control, a fin de optimizar un área en especial, en este caso la liquidez de Aserradero “Nelly”.

1.4.2.1. Logros del Plan Financiero

La empresa invertirá costos y tiempo para el diseño del plan financiero, por lo que resulta pertinente detallar los logros que se alcanzarán durante el proceso de planeación y aplicación.

Examen de las Interacciones.- “El plan financiero debe hacer explícitos los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades de operación de la empresa y las decisiones de financiamiento disponibles para esta” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 90).

Exploración de las Opciones.- El plan financiero proporciona la oportunidad para que la empresa elabore, analice y compare diferentes escenarios en forma regular. Se abordan las incógnitas acerca de futuras líneas de negocios de la empresa, y cuáles son los arreglos financieros óptimos.

Cómo Evitar las Sorpresas.- A través de la planeación se logrará prever la ocurrencia de ciertos acontecimientos adversos, y evadirlos con el planteamiento de acciones que contrarresten este fenómeno que disturben los resultados que se pretenden alcanzar.

Cómo Asegurar la Viabilidad y la Consistencia Interna.- “Un plan financiero impone una estructura unificada para reconciliar metas,

objetivos variados y establecerse prioridades”. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 91)

1.4.3. Clases de Planes Financieros

1.4.3.1. Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)

Este tipo de planes establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y si el impacto anticipado de esas acciones varía de 2 a 10 años. “Estos forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia las metas estratégicas, los mismos que consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento.” (Gitman, 2009, pág. 103)

1.4.3.2. Planes Financieros a Corto Plazo (Operativos)

“Son los que especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Abarcan con frecuencia un período de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas claves incluyen varios presupuestos operativos, de caja y los estados financieros proforma.” (Gitman, 2009, pág. 103)

1.4.4. Etapas de la Planeación Financiera

1.4.4.1. Diagnóstico

➤ Situacional

El diagnóstico situacional es la primera fase del proceso de planeación financiera, es el punto de partida mediante el cual se procede a “identificar y analizar todos los problemas empresariales consulta causas y efectos, al definirse la hipótesis según la cual todos los resultados o efectos provenientes del quehacer empresarial tienen un asidero o causa que los explique.” (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 101)

“Con base en sistemas de información endógena y exógena, se cumplirá con el propósito de evaluar las causas del incumplimiento detectado en los planes, planes estratégicos y tácticos y, en última instancia, constituye la base en la que se fundamentan las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el alcance de los objetivos previstos, con base en el análisis preliminar de información consultada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades interna” (Ortega Castro, 2008, pág. 195)

➤ Financiero

Este tipo de diagnóstico con enfoque financiero necesita aplicar herramientas, que evalúen cuantitativamente a la organización, identifiquen necesidades y falencias, mediante la determinación de su posición financiera.

El análisis financiero es el soporte que posee cada uno de los métodos, Guadalupe Ochoa lo considera como: “un proceso que consiste en seleccionar la información disponible respecto al negocio, la que sea más relevante y que afecte a la decisión de las circunstancias. Posteriormente relaciona esta información de tal manera que sea más significativa y finalmente se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados.” (Ochoa Setzer, 2007, pág. 278)

Parte de este análisis es el método de porcentajes integrales, el mismo que “consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero, este indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados por los acreedores.” (Ortega Catro, 2008, pág. 23)

Además, se incluye el método de razones financieras, el mismo que “constituye un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Este es de vital importancia para conocer la situación real de la empresa”. (Ortega Catro, 2008, pág. 27)

Estas razones son “medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros, se deben calcular a partir de datos que se relacionen efectivamente entre sí” (Ochoa Setzer, 2007, pág. 304)

Según Alberto Ortega, se ha clasificado en cuatro grupos, mencionados a continuación:

- Liquidez
- Endeudamiento

- Eficiencia y Operación
- Rentabilidad
- Gestión

1.4.4.2. Formulación de Estrategias

Si el plan es a corto plazo, adquiere especial trascendencia en el máximo aprovechamiento de los medios productivos y la eficaz administración del capital de trabajo se impone como asunto prioritario de la gestión. A largo plazo, la proyección empresarial y el pronóstico de las variables constitutivas del crecimiento explican el énfasis puesto en el planeamiento de las necesidades de capital permanente o capital fijo.

➤ Estrategias Financieras

Constituyen “las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo”. (Yáñez, 2009, pág. 20)

➤ Estrategia basada en la Gestión del Conocimiento

La formulación de este tipo de estrategias considera que la información no debe ser rústica, simple e irrelevante, con plena convicción se afirma que esta debe ser transformada en conocimiento útil y materializado en decisiones que contribuyan a la creación de valor.

“Los datos obtenidos al emplear los indicadores, proporcionan elementos de juicio para evaluar la trascendencia financiera otorgada al desarrollo de los programas planteados.” (Ortiz Gómez, 2008, pág. 234)

➤ **Estrategia del Financiamiento**

Este tipo de estrategias están relacionadas con la definición de objetivos y alternativas de acción asociadas con la obtención de recursos que cubran las necesidades de efectivo de una organización, financiando sus operaciones a corto y largo plazo. La mencionada estrategia se deriva del objetivo general del plan financiero, y está ligada al logro de una estructura de capital meta o a la obtención de un costo de capital óptimo.

Además, “una estrategia de financiamiento debe analizar variables como: fuentes que implica el origen de los recursos sea este interno/externo, o si proviene de una determinada institución, plazo (corto o largo), instrumentos, tasa de interés más comisiones y garantías, lo cual pudiera constituir una mezcla de financiamiento”. (Sánchez Vilorio, 2006, pág. 188)

1.4.4.3. Establecimiento de Políticas

➤ **Política Financiera de Recursos Líquidos**

“La administración adecuada de los recursos líquidos permite a la organización el cumplimiento oportuno de los compromisos asumidos con terceros y la demanda de bienes y servicios de los productos que se oferta, ya que varias empresas por su afán de vender incrementan inventarios y cartera, asumiendo el riesgo de caer en insuficiencia de fondos; asimismo, por el interés de aprovechar descuentos en compras de grandes volúmenes comprometen su posición financiera, por lo mismo

es importante precisar en qué momento del ciclo de operaciones se requiere acudir a recursos de crédito, cuando el pronóstico del saldo mínimo arroja un valor inferior al mínimo establecido”. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 365)

El manejo de los asuntos de tesorería también indicará cuándo es recomendable depositar los excedentes en el mercado financiero, para obtener rendimientos durante el tiempo en que ocurra la situación de saldos reales superiores al mínimo.

- **Factores Considerados para Establecer la Política**

- ✓ **Pronósticos de Ventas**

Al proyectarse las ventas, y en base al conocimiento previo de las políticas de cobro, la empresa planea los momentos en que se realizarán las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo. Esta información es básica para estimar la disponibilidad de fondos líquidos durante el período.

- ✓ **Programación de Compras**

Según los planes de producción, y con base en las solicitudes presentadas por los departamentos administrativos, que proporcionan apoyo logístico a la producción; se elaboran los presupuestos de compras y servicios, analizando elementos como: la periodicidad de las adquisiciones y el momento real en que se harán los desembolsos.

- ✓ **Compromisos Financieros**

Información de las fechas en que deben cancelarse intereses y amortizar capital es determinante para presupuestar necesidades de efectivo y

conservar el estatus ante el sector financiero. Para prever erogaciones particulares a las obligaciones crediticias, basta con revisar el plan de pagos y precisar el momento en que deben cancelar. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, págs. 363-365)

✓ **Necesidad Mínima de Dinero Operativo**

Consulta los probables flujos de fondos de la empresa y la composición de los pasivos en función del vencimiento, este nivel mínimo se calcula con base en los pronósticos de ingresos y egresos, sin planearse la necesidad de considerar fondos adicionales con los cuales garantizar los motivos de especulación, precaución y seguridad.

✓ **Eficiencia Administrativa**

Tiene que ver con la certeza y confiabilidad de los presupuestos, ya que resultados excesivamente pesimistas conducirán a vacíos en los pronósticos y por ende a la desincronización de los flujos de efectivo.

✓ **Política Bancaria de Saldos Mínimos**

Mediante esta política el sector bancario le indica a la empresa el nivel mínimo de efectivo que debe mantener en la cuenta corriente para hacer frente a sus obligaciones.

✓ **Aceleración de Cobranzas v.s. Demora de Pagos**

Este enfrentamiento de decisiones conducirá a mejorar o empeorar la posición de liquidez. El aumento de fondos disponibles es producto de una combinación de rápida cobranza y lento pago.

✓ **Capacidad Financiera para Obtener Préstamos**

Cuanto más sólida es la posición financiera de una empresa, más factibles serán las posibilidades de conseguir préstamos de emergencia. (Ortiz Gómez, 2008, págs. 365-366)

➤ **Política Financiera de Cartera**

La cartera de crédito de una empresa corresponde a los préstamos otorgados a clientes o terceras personas, esto permite que se constituya un activo valioso para la organización, por tal razón deben implementarse herramientas adecuadas para su administración eficiente.

▪ **Factores Considerados para Establecer la Política**

La decisión de conceder créditos requiere el análisis de los siguientes factores:

✓ **Niveles de Liquidez.**

La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, por cuanto la periodicidad de realización de las cuentas mide, en función del tiempo, si se han de presentar cuellos de botella en la tenencia de efectivo, de modo que no se comprometa la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con los recursos líquidos que demanda la labor productiva.

✓ **Nivel de Incobrabilidad Aceptado.**

Toda empresa está propensa a sufrir contratiempos por el impago por parte de sus clientes. Por tal razón puede precisarse en un momento

dado el efecto de incobrabilidad sobre los flujos de fondos de la empresa, para decidir entre políticas crediticias vigentes y las alternativas de cambio que propendan por la disminución porcentual de la incobrabilidad de las ventas a crédito. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 374)

✓ **Tipos de Productos.**

El tratamiento de crédito a otorgar varía según el tipo y costo de productos, por lo mismo suele aplicarse el criterio de proporcionalidad entre el precio y el plazo: a mayor precio de un producto, mayor plazo para la cancelación.

✓ **Canal de Comercialización.**

El camino por el que un producto se lleva del fabricante al consumidor es importante en la política crediticia. Si el canal es indirecto (por medio de intermediarios comerciales) se otorgan plazos y descuentos; de lo contrario si la venta es directa, ante el desconocimiento previo del comprador el crédito es riesgoso.

✓ **Volúmenes de Comercialización por Clientes.**

Facilidades de pago y el tamaño de los descuentos deben ajustarse al volumen de compras.

✓ **Políticas Crediticias de los Proveedores.**

Para garantizar que las entradas de los fondos líquidos cubran los compromisos del pago es importante que los plazos acordados u

otorgados a los compradores sean similares o inferiores a los impuestos por los proveedores.

✓ **Investigación de Clientes Potenciales**

Para conceder créditos a clientes es importante evaluar su trayectoria empresarial, organización, capacidad para respaldar las deudas según su situación financiera y valor de los activos que pueden ofrecer como prenda o garantía de los créditos a extenderse. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, págs. 376-377)

✓ **Características del Crédito de la Competencia.**

En el mundo empresarial es usual que se imperen condiciones de crédito similares por las empresas del sector con el objetivo de mantener una alta posición competitiva, sin embargo si una empresa decide liberalizar el crédito para atraer más clientela, debe estar muy segura del grado de respuesta de las empresas con las que compite, porque se contestan otorgando más facilidades lo único que se logrará una guerra por ganar mercados, la misma que conlleva a la caída de los precios.

Por tales motivos la política crediticia se basa en la determinación de los niveles óptimos de cartera y en la implementación de las condiciones reguladoras de los mismos como periodicidad, despachos máximos o mínimos y descuentos.

✓ **Determinación del Nivel de Cartera Óptimo.**

El nivel óptimo de cuentas por cobrar de una empresa, debe mantener un equilibrio entre las políticas frágiles (largos plazos) y duras del crédito (pagos en períodos cortos y bajos descuentos), procurando que las

políticas atiendan la necesidad de contar con la suficiente liquidez y propicie la captación de clientes.

✓ **Condiciones del Crédito**

Las condiciones de crédito corresponden uno de los factores clave que influyen sobre la demanda de productos o servicios de una empresa y está apoyado en los descuentos por pronto pago y en el periodo de pago, ya que mediante descuentos se persigue acelerar la cobranza. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 375)

➤ **Política Financiera de Inventarios**

La administración de inventarios es una de las áreas que demanda mayor atención por parte de los directivos ya que se debe establecer el tamaño óptimo de pedidos, niveles óptimos de inventario y el volumen apropiado de producción. La política financiera de inventarios busca alcanzar el equilibrio mediante el establecimiento de políticas, prácticas de compras, niveles de inventarios, decisiones financieras para optimizar el capital invertido en inventarios y los objetivos de la política. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 377)

Compartiendo con el pensar de Alberto Ortiz Gómez los factores considerados para establecer una política eficiente son:

- Capacidad de Bodegaje
- Capacidad de Producción
- Comportamiento Productivo
- Necesidades de Capital
- Pronostico de Ventas
- Naturaleza de los Insumos

- Riesgos

Mismos que deben ser de fundamental evaluación antes de implementar la política.

1.4.4.4. Formulación de los Planes Estratégico y Táctico y de los Programas por Área funcional de la Organización

Luego de identificar las estrategias a ser aplicadas acorde a los objetivos del negocio, y definidas las políticas empresariales que se utilizarán, se prosigue a la formulación de los planes tácticos detallando los programas por áreas que integran la organización.

1.4.4.5. Formulación de Presupuestos

➤ Definición de Presupuesto

Se puede definir al presupuesto como: “Una herramienta de planificación que de una forma, determina, integra, y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos, o recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009, pág. 41)

También es considerado como “La cuantificación de los planes que la empresa tiene a futuro” (Rodríguez & García Fronti , 2006, pág. 33)

En síntesis el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, es decir, la cantidad de dinero que se estima necesaria para hacer frente a ciertos gastos, ayudando así a minimizar el riesgo en

las operaciones de la organización; por lo mismo resulta ser un instrumento indispensable para gerenciar una empresa.

El autor señalado anteriormente, también establece que para el logro de los objetivos propuestos es necesario:

- Realizar una estimación de las ventas futuras
- Verificar si la empresa posee la capacidad de producción necesaria, para poder concretar las ventas establecidas con anterioridad
- Estimar la totalidad de los gastos y costos de la empresa

Establecer si se posee la capacidad de financiamiento necesaria, para llevar adelante el plan propuesto.

➤ **Presupuesto y la Planificación Estratégica**

La definición de la misión, visión de la organización, el diagnóstico externo e interno son fases importantes de la planeación estratégica para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, así también son etapas sustanciales para plantear estrategias que resulten ser soluciones para ciertos puntos débiles.

Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización, y a partir de este marco de la planeación estratégica, definir las metas, planes detallados, la presupuestación y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El punto de partida de la planeación estratégica es la definición de la misión y visión de la organización, posteriormente constituye la especificación de los objetivos generales de la empresa y sus áreas,

mismos que serán la base de la especificación de los programas de cada área y los proyectos especiales que se desean realizar.

Los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que van a indicar las metas específicas de las áreas, de los equipos, y de las personas. La cuantificación del dinero requerido para acometer las metas se verá reflejada en los presupuestos. Además se necesitará plantear las estrategias que especifican el cómo o las claves para el avance exitoso de todas las partes en procura de los objetivos trazados. (Muñiz, 2009, pág. 42)

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados para la entidad y cada una de sus áreas. (Burbano Ruiz , 2006, pág. 13)

➤ **Clasificación de los Presupuestos**

Compartiendo con el pensar de Jorge Burbano Ruiz, los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

▪ **Según la Flexibilidad.**

- ✓ Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- ✓ Flexibles o variables.

▪ **Según el Periodo que Cumplan**

- ✓ A corto plazo
- ✓ A largo plazo

- **De Operación o Económicos**

Estos toman en consideración la planeación o actividades detalladas para el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. (Burbano Ruiz , 2006, pág. 21)

Entre los principales podemos citar:

- ✓ Presupuestos de Ventas
- ✓ Presupuestos de Producción
- ✓ Presupuesto de Compras
- ✓ Presupuesto de Costo-Producción
- ✓ Presupuesto de Flujo de Efectivo
- ✓ Presupuesto Maestro

- **Financieros**

Este tipo de presupuestos incluyen los rubros y partidas que inciden en el balance. (Burbano Ruiz , 2006, pág. 24)

Existen dos tipos:

- ✓ El de Caja o Tesorería
- ✓ El de Capital o Erogaciones Capitalizables

- **Según el Sector de la Economía en el cual se Utilizan**

- ✓ Presupuestos del Sector Público
- ✓ Presupuestos del Sector Privado.

▪ **Etapas de la Preparación del Presupuesto**

Luis Muñiz y Jorge Burbano consideran ciertas etapas necesarias para poder iniciar el proceso presupuestario y para que este pueda realizarse con éxito en tiempo forma y contenido, se debe considerar las siguientes etapas:

- ✓ **Pre-Iniciación.-** esta etapa parte del análisis interno y del entorno de la organización, obtención de los objetivos a conseguir y la realización del informe de los objetivos cuantificados a plasmar en el presupuesto.
- ✓ **Elaboración de los Presupuestos Operativos.-** Corresponde a la elaboración de los diferentes presupuestos que dan como resultado el presupuesto final y los estados financieros provisionales. Los presupuestos más importantes son los de ventas y de producción.
- ✓ **Negociación de los Presupuestos.-** La negociación de los diferentes presupuestos se produce entre los responsables y la dirección, examinando la autonomía que poseen los diferentes responsables para su ejecución y negociarlo para su aprobación.
- ✓ **Obtención de Presupuestos.-** Es la obtención del primer presupuesto provisional, es el resultado de la realización de la negociación. (Muñiz, 2009, págs. 74-78)
- ✓ **Aprobación de los Presupuestos.-** Una vez aprobado el presupuesto general de la empresa debe ser comunicada por parte del coordinador del presupuesto a los responsables implicados antes que finalice el ejercicio en curso, ya que es imprescindible que lo obtengan con la suficiente antelación para empezar actuar.

- ✓ **Seguimiento y Control.**- servirá como herramienta fundamental para que la dirección pueda seguir su evolución respecto a la realidad conseguida.

- ✓ **Actualización del Presupuesto.**- de existir factores y sucesos que impidan cumplir con el logro de los objetivos trazados, se deben realizar revisiones al presupuesto, las cuales deben quedar justificada y documentadas para que sirvan en el futuro de punto de referencia y como consulta para los diferentes responsables. (Burbano Ruiz , 2006, págs. 44-49)

1.4.4.6. Proyección de los Estados de Financieros

La proyección de los estados financieros consiste en calcular cuales son los estados financieros que presentará la empresa en el futuro, se usan para evaluar o pronosticar los planes financieros, para estimar las necesidades futuras y para establecer presupuestos internos de operación.

Los estados financieros proforma se basan en herramientas y conceptos conocidos, existen diversos métodos para el desarrollo de éstos que van desde estimaciones sencillas hasta extensos modelos computarizados que intentan predecir el futuro. Independientemente de método, el objetivo es el mismo: desarrollar proyecciones financieras realistas y útiles. (Carlberg, 2006, pág. 176)

La técnica más habitual para proyectar los estados financieros es la del porcentaje de ventas y consiste en realizar los estados financieros proyectados en función de los efectos que tendrán una variación de las ventas en estos. Estos pueden ser utilizados para el análisis financiero a

futuro o para la valoración de una entidad. (Enciclopedia Financiera, 2010, pág. 3)

Los estados financieros proforma son proyecciones de los estados financieros de una empresa, que se presenta hasta por 5 años, y considera que es de vital importancia que las proyecciones financieras estén apoyadas por presupuestos bien fundamentados y explicaciones de la forma en que se determinan las cifras. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, Administración de Pequeñas Empresas, 2008, pág. 164)

Para desarrollar un estado financiero proforma según Conrad Carlberg, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Relaciones y Tendencias Históricas
- Información Relacionada con Cambios Futuros
- Sus Objetivos de Negocio

Los estados financieros e informes que se podría proyectar y simular son:

- Estado de Resultados Proyectado (Proforma)
- Balance General Proyectado (Proforma)
- Estado de Cambios en la Situación Financiera Proyectado (Proforma)
- Estado de Flujos de Efectivo (Proforma)
- Presupuestos de Efectivo
- Pronósticos de Flujo de Efectivo (Osorio Valencia, Gestión Financiera Empresarial, 2008, págs. 69-71)

➤ **Efectos de las Estrategias y de las Políticas sobre los Resultados.**

Como lo indica Alberto Ortiz Gómez los resultados alcanzados por cualquier organización no son fruto del azar y constituyen la expresión cuantitativa de las decisiones gerenciales.

Por lo tanto, todas las decisiones tomadas por parte de los directivos como la implantación de estrategias y políticas en una empresa influyen directamente en los resultados pertinentes, las ventas, los costos, o los gastos y por lo tanto inciden en las utilidades, la recuperación de la inversión, la liquidez y el valor empresarial. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 114)

1.4.4.7. Indicadores de Gestión y Desempeño y de los Procedimientos Administrativos Relacionados con el Control

Antes de poner en marcha el plan financiero es procedente fijar los indicadores del desempeño, que contribuirán a valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado, y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan.

Una vez puesto en marcha el plan, conviene realizar su seguimiento por parte del comité gerencial previamente designado, aplicando los indicadores de gestión diseñados para tal fin. (Ortiz Gómez, Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico, 2008, pág. 135)

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR MADERERO

En el presente capítulo se desarrolla un diagnóstico situacional al sector, considerando los factores que lo influyen, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que ofertan.

2.1 Sector Maderero en el Ecuador

En el país la actividad maderera inició aproximadamente en 1938, año en el que partió el proceso de inspección e impulso por parte de las organizaciones gubernamentales de control.

El aporte del sector maderero en el Ecuador al desarrollo del país, es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios para la exportación, consumo interno, y generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional y del progreso de la población.

“De toda la extensión territorial del país, el 52%, está cubierto por áreas forestales que equivalen a 13'561.000 de Has; el 42,38% se conserva cubierto con bosques naturales que corresponde a 11'473.000 de Has, de las cuales el 80% se encuentra en la Amazonía, el 13% en el Litoral y el 7% en la Sierra, perteneciendo el 7.15% a los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas, el 8.83% a Áreas de Bosques y Vegetación Protectores, el 7.02% como Patrimonio Forestal del Estado, y el 9.28% a otros Bosques Naturales Privados. Del total de superficie de bosques naturales privados que están relacionados con la industria maderera es del 52%, que equivale al 0.01% del territorio total”. (Ecuador Forestal, 2011, pág. 35)

2.1.2. Sector Maderero en Cotopaxi

La provincia de Cotopaxi, está ubicada en el centro de la región Sierra, pertenece a la Región 3 integrada por: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, a continuación se resume sus principales características:

Tabla N° 1: Características de la Provincia de Cotopaxi

VARIABLE	DATO	PORCENTAJE DE LA REGIÓN 3	PORCENTAJE NACIONAL
EXTENSIÓN(Km ²)	6.569	15	3
POBLACIÓN (Personas)	406.798	28	3
PEA (Personas)	141.062	27	3
ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS (#)	11.664	16	2
PIB (miles US\$ 2000)	918.367	29	2

Fuente: INEC, SENPLADES, IGM, BCE

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

La provincia de Cotopaxi, se caracteriza por su diversidad en flora y fauna que han resultado variables precursoras para el desarrollo de ciertos sectores, en primer lugar se considera a la agricultura y ganadería, generando hortalizas, vegetales, productos lácteos, ganado bobino y vacuno que abastece el consumo interno e interprovincial.

La siguiente posición le corresponde a las plantaciones florícolas, imperantes exportadores de las mejores especies de flores y en tercer lugar se ubica el sector maderero considerado como un potencial negocio, que contribuye notablemente en el crecimiento económico financiero de la provincia, dado que se encuentra en el sexto lugar con respecto a la facturación total que registra la provincia.

Dentro del sector maderero de esta provincia se puede destacar, que la industria de tableros de madera es la actividad pionera, ya que representa el 98% de la producción con respecto a las demás provincias de la Región 3, posteriormente es importante distinguir también a los aserraderos, aserríos, carpinteros y demás artesanos afiliados a este gremio.

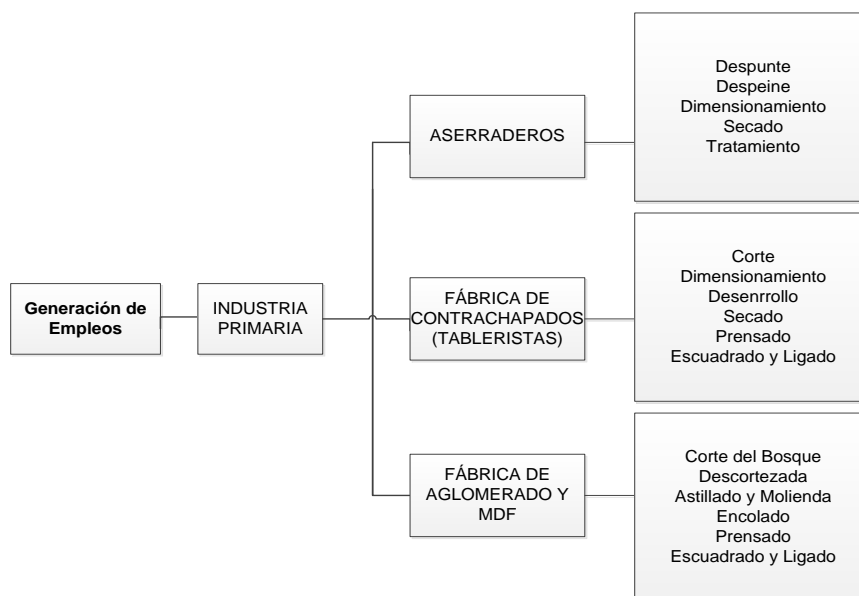
2.2. Fuerza Laboral del Sector Maderero

La industria maderera aporta con aproximadamente 235 mil empleos directos e indirectos, representando más de un 8% de la PEA, por lo expuesto, es evidente la importancia del bosque como fuente de generación de empleo y el riesgo social y económico que implica la reducción sistemática de la cobertura forestal. Se estima que alrededor de 100.000 personas dependen indirectamente de este sector. La contribución al PIB es de 2,3 %. (Consejo Internacional de las maderas tropicales, 2009, pág. 4)

2.2.1. Sector Primario

En el Ecuador, en la información disponible sobre la generación de empleo en la industria de la madera, se encuentran datos aislados que no permiten cuantificar esta información, pudiéndose determinar que los empleos se relacionan a los procesos de transformación primaria de la madera que se detallan a continuación:

Gráfico N° 1: Mapa de Generación de Empleo de la Industria Primaria del Sector Maderero



Fuente: Planificación Estratégica/ Ecuador Forestal.Org

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Todos estos procesos se concentran en aproximadamente las siguientes empresas:

Tabla N° 2: Tipos de Empresas de la Industria Primaria a Nivel Nacional

Tipo	Número
Grandes	5
Medianas	30
Pequeñas	5.000
Total	5.035

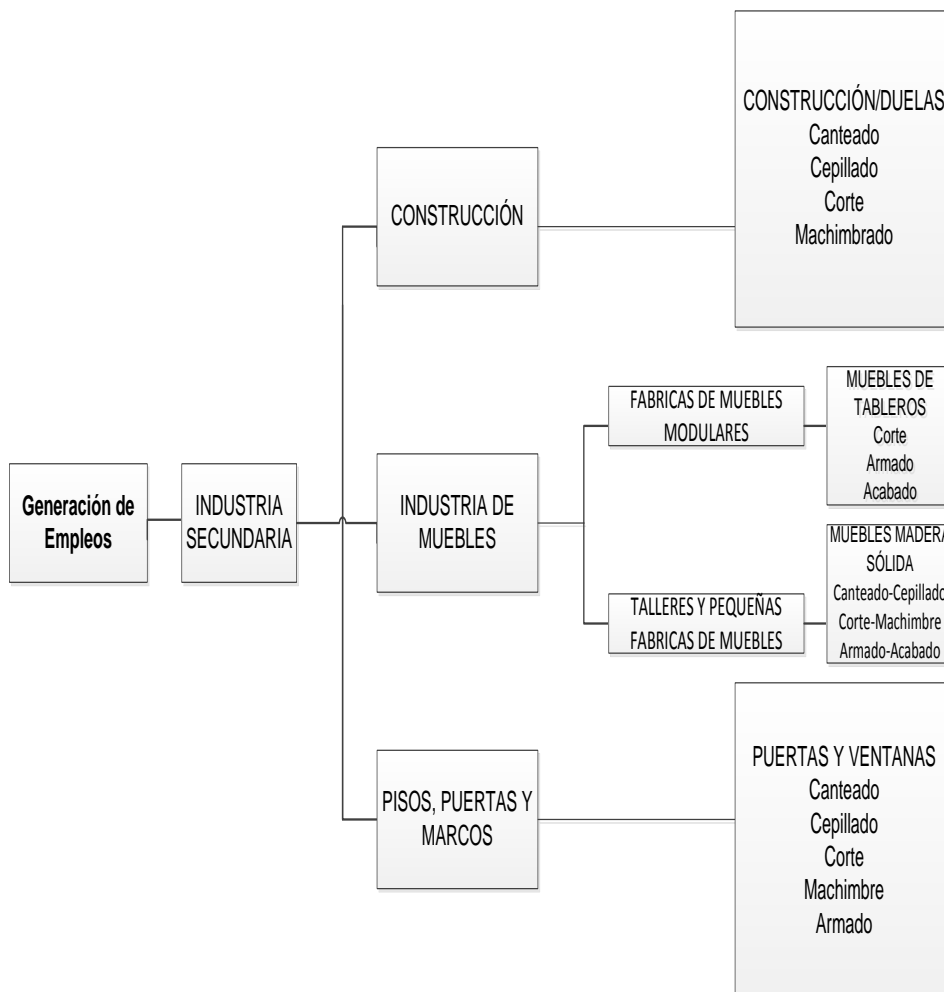
Fuente: Planificación Estratégica/ Ecuador Forestal.Org

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

2.2.2. Sector Secundario

Por otro lado, los empleos en la industria secundaria se refieren a los procesos de elaboración de los productos de mayor valor agregado (PMVA), donde predomina la pequeña industria, microempresa y artesanías de la madera y es en el segmento de la industria de muebles donde se concentra la mano de obra.

Gráfico N° 2: Mapa de Generación de Empleo de la Industria Secundaria del Sector Maderero



Fuente: Planificación Estratégica/ Ecuador Forestal.Org

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

“Las plazas de trabajo que genera el subsector de la transformación de la madera beneficia principalmente, a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca en un 80% y artesanalmente a nivel de todo el País”, puesto que los artesanos, que de alguna o de otra forma estuvieron vinculados a una empresa en particular, están en capacidad de establecer un taller o trabajar independientemente. (Ecuador Forestal, 2012, pág. 34)

En este subsector la mano de obra calificada se encuentra en la industria primaria y secundaria, en las fábricas de muebles modulares. Mientras que en los talleres y pequeñas fábricas de muebles, no existe mano de obra suficientemente calificada debido a la falta de capacitación, asistencia técnica, modernización de maquinaria, la migración, entre otros, aspectos, que dificultan mejorar la calidad de sus productos.

La producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que la producción nacional es procesada por:

Tabla N° 3: Tipos de Empresas de la Industria Secundaria a Nivel Nacional

Tipo	Número
Grandes	12
Medianas	100
Pequeñas	500
Microempresas	50.000

Fuente: Planificación Estratégica-Ecuador Forestal

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

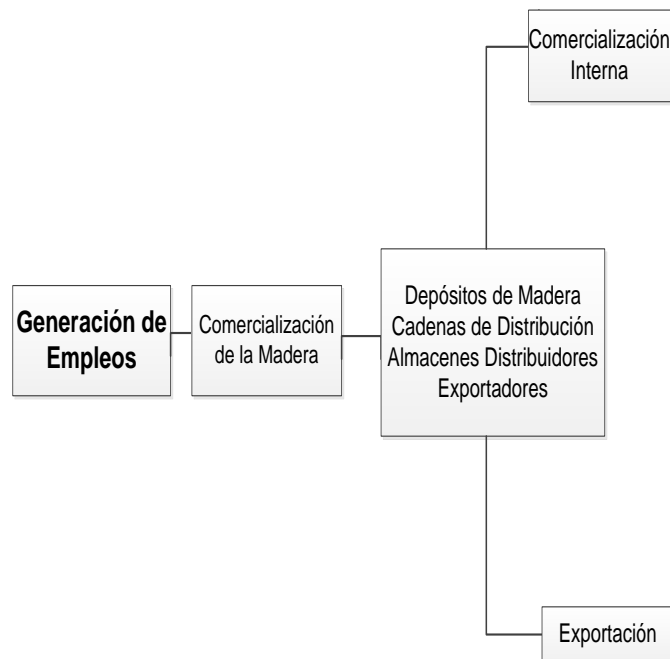
Según datos de la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías, del Ministerio de Industrias y Competitividad, de los 25.660

talleres artesanales registrados a nivel nacional, agrupados en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, en esta última, se destaca la textil y de madera.

2.2.3. Comercialización

Por otro lado, la comercialización de los productos de madera, generan empleos en los procesos de exportación y comercialización interna, como se muestra en el gráfico:

Gráfico N° 3: Mapa de Generación de Empleo de las Empresas de Comercialización del Sector Maderero



Fuente: Planificación Estratégica/ Ecuador Forestal.Org

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

2.3. Producción y Consumo de Madera en el Ecuador

Los productos primarios madereros concentran mayoritariamente la producción de la industria forestal nacional. De la información disponible se desprende la siguiente tabla:

Tabla N° 4: Producción Forestal de la Industria Primaria en Ecuador

Tipo Producto	Unidad	Producción
Aserrado	m ³	750.000
Contrachapado	m ³	120.000
Tableros Reconstituidos		
▪ Aglomerados	m ³	94.000
▪ MDF	m ³	66.000
Astillas	m ³	100.000
Total	m³	1'130.000

Fuente: OIMT 2011, "Consecución del objetivo 2000 y la ordenación forestal sostenible en Ecuador"

Elaborado por: Ministerio del Ambiente

Tabla N° 5: Consumo de Madera en el Ecuador

Sub-sector	Metros Cúbicos	%
Industria	450.000	5,3%
Artesanía y Pequeña Industria	1.210.000	14,2%
Leña, Carbón desperdicios, contrabando	1.170.000	13,7%
Construcción Civil, palets, otros	5.700.000	66,8%
Total	8.530.000	100,0%

Fuente: Ministerio del Ambiente

Elaborado por: MAE-HITO PD 137/91

Según los datos proporcionados por el Ministerio del Ambiente recabados en el proyecto HITO PD 137/91, la producción y consumo anual de

madera en el país es de 9,7 millones de metros cúbicos; 8,5 provienen de bosque nativo y 1,2 de plantaciones.

Tabla N° 6: Consumo de Madera en Trozas de Plantaciones Forestales por Tipo de Industria y Especie en Ecuador - 2010 -

Tipo de Industria	Consumo (1,000 m3)	Participación (%)	Especie Principal
Aserradero	420	39,6	Pino
Tableros Reconstituidos			
▪ Aglomerados	188	17,7	Pino
▪ MDF	139	13,1	Pino
Astilladora	288	27,2	Eucalipto
Otros	25	2,4	Eucalipto
TOTAL	1 060	100	-

Fuente: Ecuador Forestal.org

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

2.4. Entidades de Monitoreo y Control

Existen varios organismos involucrados en el control y monitoreo del sector maderero en el Ecuador, tanto en el aspecto legal como ambiental, por lo mismo (Villacis, Charvet , & Vásconez, 2012) detallan ciertas instituciones seleccionadas para su monitoreo, por ser aquellas con vínculos directos e indirectos con el sector forestal.

➤ **Organizaciones de Competencia Directa**

- Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE).- Rectora de la gestión ambiental, a fin de asegurar el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos. (Ministerio del Ambiente, 2013)

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).- Es la institución rectora del multi-sector que regula la gestión de la producción agrícola, ganadera, forestal, acuícola y pesquera del país. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013)
- Subsecretaría de Producción Forestal.- Promueve el programa de incentivos para reforestación con fines comerciales.
- Ministerio Coordinador del Patrimonio Natural y Cultural (MCP)
- Ministerio de Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

➤ **Organizaciones Vinculadas**

El vínculo del resto de instituciones seleccionadas a continuación es menos evidente y más indirecto:

- Banco Central de Ecuador
- Ministerio de Finanzas
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

➤ **Instituciones de Apoyo al Sector Maderero**

Entre los principales organismos de apoyo vinculados al sector maderero que promueven el desarrollo sustentable en el país son:

▪ **Instituciones de apoyo, nacionales:**

- ✓ AIMA: Asociación de Industriales de la Madera

- ✓ ASOTECA: Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y Maderas Tropicales
- ✓ COMAFORS: Corporación para el Manejo Forestal Sustentable
- ✓ CAPEIPI: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
- ✓ CEFOVE: Consejo Ecuatoriano para la Certificación Forestal Voluntaria
- ✓ CORPEI: Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones
- ✓ FUNDEPIM: Fundación Forestal de la Pequeña Industria de Pichincha

▪ **Instituciones de Apoyo Internacional**

- ✓ BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- ✓ CEE: Comunidad Económica Europea
- ✓ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Ganadería
- ✓ OIMT: Organización Internacional de Maderas Tropicales

▪ **Instituciones de Apoyo Financiero**

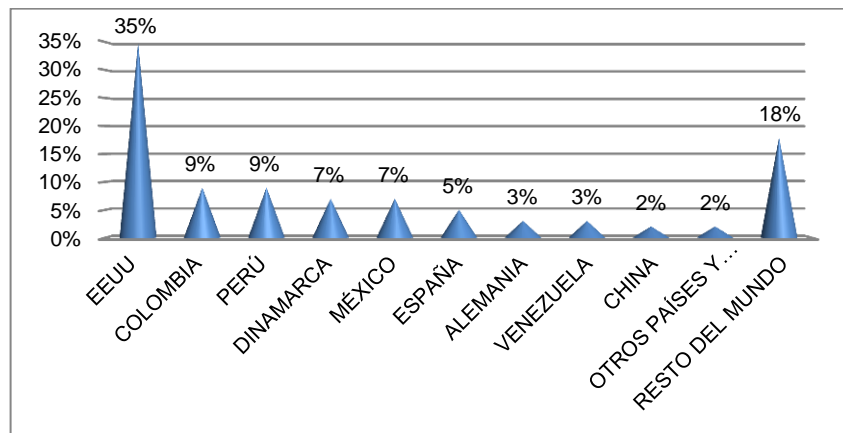
- ✓ Banco Nacional de Fomento
- ✓ Corporación Financiera Nacional

2.5. Comercialización del Sector Maderero en el Ecuador

La comercialización de los productos de la industria maderera en el Ecuador, orienta principalmente sus esfuerzos al mercado interno, las exportaciones ecuatorianas de maderas y sus derivados en los últimos 3 años, se concentran dentro del continente americano en los países de Estados Unidos, Colombia, Perú y México tanto en términos monetarios como en términos de cantidad, los países de este continente han sido los

principales destinos de las maderas ecuatorianas. En segundo lugar, se encuentran Asia y Europa.

Gráfico N° 4: Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas de Maderas y Elaborados 2008-2012 (FOB)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Tabla N° 7: Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas Madera y sus Manufacturas

Miles USD						
Países	Años					Promedio 2008-2012
	2008	2009	2010	2011	2012	
	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB
EEUU	46.900.1	43,461.95	46.519.67	53.524.76	54.169.73	48.915.24
Colom	5.560.17	6.946.00	8,415.13	12.722.32	16.820.94	10.092.91
Perú	7.146.28	8.054.96	8,776.38	13.645.27	15.529.97	10.630.57
Dinam	1.878.77	2.824.26	5,832.44	12,163,51	12.803.11	7.100.42
México	6.255.67	10.049.40	9.737.48	11,592.67	9.911.56	9.509.36
Españ	1.719.15	2.403.94	5.653.20	6.464.61	8.683.45	4.984.87
China	513.92	1,007.04	743.85	1,474.19	5,791.69	1.906.14
Alema	1.590.56	3.916.55	4.316.78	5.169.24	5.760.85	4.150.80
Venez.	1.010.08	2,602.26	2.972.83	6.019.69	5.375.18	3.596.01
TOTAL	87.874.58	101.177.02	116.139.76	154.120.72	167,023.42	125.267.10

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

La comercialización de los productos de la industria de transformación primaria tiene como destino los mercados internacionales, principalmente los de Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Perú y México; asimismo, los productos de mayor valor agregado de la industria de la transformación secundaria relacionados a muebles modulares orientan sus esfuerzos a mercados internacionales, mientras que los talleres y pequeñas fábricas de muebles colocan sus productos en el mercado interno.

➤ **Exportaciones por Grupo de Productos**

En el Ecuador los grupos más importantes de productos madereros que registran exportaciones considerables, son:

- Madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada, incluso cepillada.
- Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar. Tableros de partículas y tableros similares, de maderas.
- Madera en bruto, incluso descortezada.
- Hojas para chapado o contrachapado (incluso unidas) y demás maderas aserradas longitudinalmente.
- Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas.
- Las demás manufacturas de madera.

Los principales rubros de exportación en términos monetarios, valor FOB en miles de dólares provienen esencialmente de la madera aserrada que ocupa el primer lugar, posteriormente la madera contrachapada, tableros de partículas, madera en bruto, hojas para contrachapado y tableros de fibra de madera ocupando el sexto lugar. La tendencia ascendente de exportaciones de madera aserrada es visible, aunque los esfuerzos deben encaminarse al incremento de exportaciones de productos con alto valor agregado, desde el punto de vista socio – económico.

Tabla N° 8: Principales Exportaciones del Sector Maderero

Miles USD								
Capitulo	Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	Part. % 2008- 2012	Variac % 2008- 2012
		Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB		
4407	Madera aserrada o desbastada longitudinalmente	32.767	36.076	46.345	62.160	68.764	41.17	24.00
4412	Madera contrachapada, madera chapada	28.456	32.339	31.670	36.877	32.281	19.33	1.00
4410	Tableros de partículas y tableros de madera	9.111	10.563	10.084	17.922	27.073	16.21	40.00
4403	Madera en bruto	6.192	6.964	8.370	12.923	10.265	6,15	18.00
4408	Hojas para chapado o contrachapado	2.357	4,012	4.554	8.551	8.557	5.12	36.00
4411	Tableros de fibra de madera	4.742	5.973	7.194	7.170	8.353	5.00	13.00
4421	La demás manufacturas de madera	1.626	t.294	1.401	2,122	7.943	4.76	103.0
4418	Obras y piezas de carpintería para construcciones	712	1.313	1.619	1.624	1.583	0 95	12.00
4409	Madera (incluidas las tablillas y frisos para parques sin ensamblar)	779	1.716	2.015	2.121	1.009	0.60	2.00
4420	Maquetarías y taracea, y manufacturas similares	560	432	557	665	570	0.34	9.00
	TOTAL	87,875	101.17	116,14	154.12	167.023	100	18.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Existen dos factores que son determinantes en el incremento de las exportaciones de productos con escaso valor agregado. En primer lugar la geografía del país presenta distancias relativamente cortas para el transporte de materia prima hacia los puertos, resultando una ventaja favorable para la industria. En segundo lugar la actitud pasiva de comercializadores y fabricantes frente a la calidad y penetración en los mercados provoca que sea una variable en contra del progreso y mejoramiento continuo.

2.6. Madera como Materia Prima

La madera es la única materia prima renovable utilizada en gran escala, constituye el resultado de la extracción de los árboles, cuya característica de agilidad es el componente básico para el desarrollo de la actividad de un aserradero, ya que gracias a la bondad de sus características permite proporcionarle distintos usos y obtener una diversidad de productos como es el combustible, muebles, decorados, utensilios, instrumentos y demás utilidades para el sector de la construcción.

La producción de madera está concentrada principalmente en variedades como madera fina, madera regular, madera para construcción, madera para pallets y otros.

Una vez cortada y seca, la madera se utiliza para distintos fines en distintas áreas

- Fabricación de pulpa o pasta, materia prima para hacer papel.
- Alimentar el fuego, en este caso se denomina leña.
- Menaje: vajillas, cuberterías.
- Ingeniería, construcción y carpintería.
- Medicina.

- Medios de transporte: barcos, carruajes.

En la industria se aprovecha casi exclusivamente el tronco del árbol por tener mayores aplicaciones. Excepcionalmente se aprovechan las raíces y ramas gruesas para la obtención de maderas finas, con veteados espectaculares, en la construcción de muebles de diseño.

La madera puede tener varios usos y acabados en el mercado exterior, entre más agregado tenga la madera más rentable se hace el oficio.

La madera se ha utilizado tradicionalmente en la construcción en columnas y vigas, aunque actualmente ha sido sustituida por el hormigón y el acero. Sigue utilizándose en:

- Puertas, ventanas, marcos, muebles de gran resistencia mecánica (pino, abeto, cedro)
- Muebles, carpintería interior.
- Muebles de lujo, esculturas, instrumentos musicales.

2.7. Canales de Distribución

La comercialización de los productos de la industria maderera en el Ecuador, orienta principalmente sus esfuerzos al mercado interno, exceptuando la industria de los tableros y astillas, en las que gran parte de su producción tiene como destino los mercados internacionales.

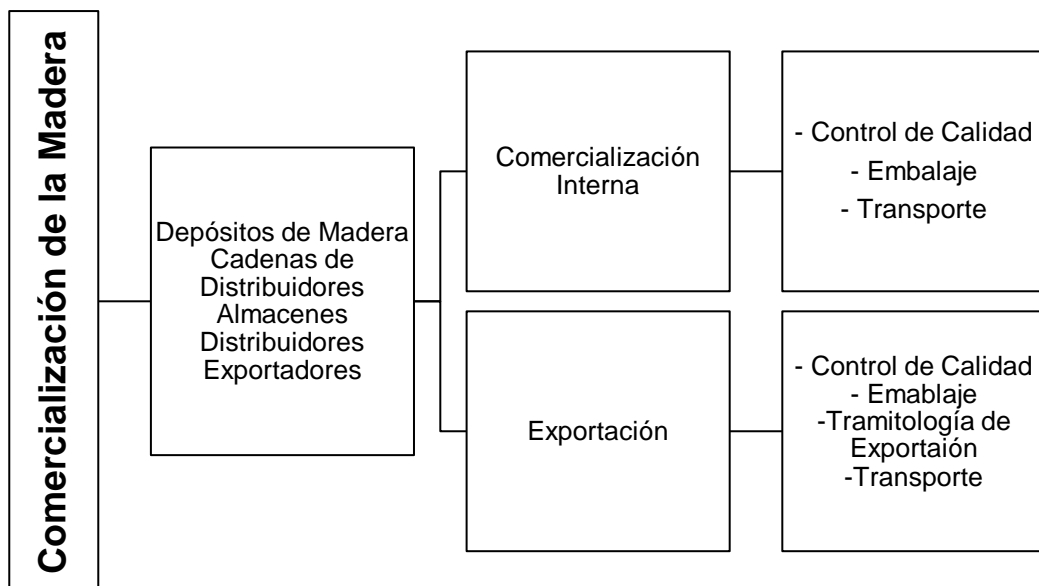
Los principales canales de distribución, son los siguientes:

- Depósitos de madera
- Cadena distribuidores
- Almacenes distribuidores de Muebles

➤ Exportadores

Estos canales de comercialización desarrollan actividades como el control de calidad, embalaje, transporte; y además, en la exportación, todo lo relacionado a la tramitología aduanera para exportar los productos de madera.

Gráfico N° 5: Composición del Área de Comercialización de Madera



Fuente: Planificación Estratégica-Ecuador Forestal

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Los canales de distribución varían dependiendo del producto y del país. A continuación se identifican los involucrados entre el abastecedor y el último cliente:

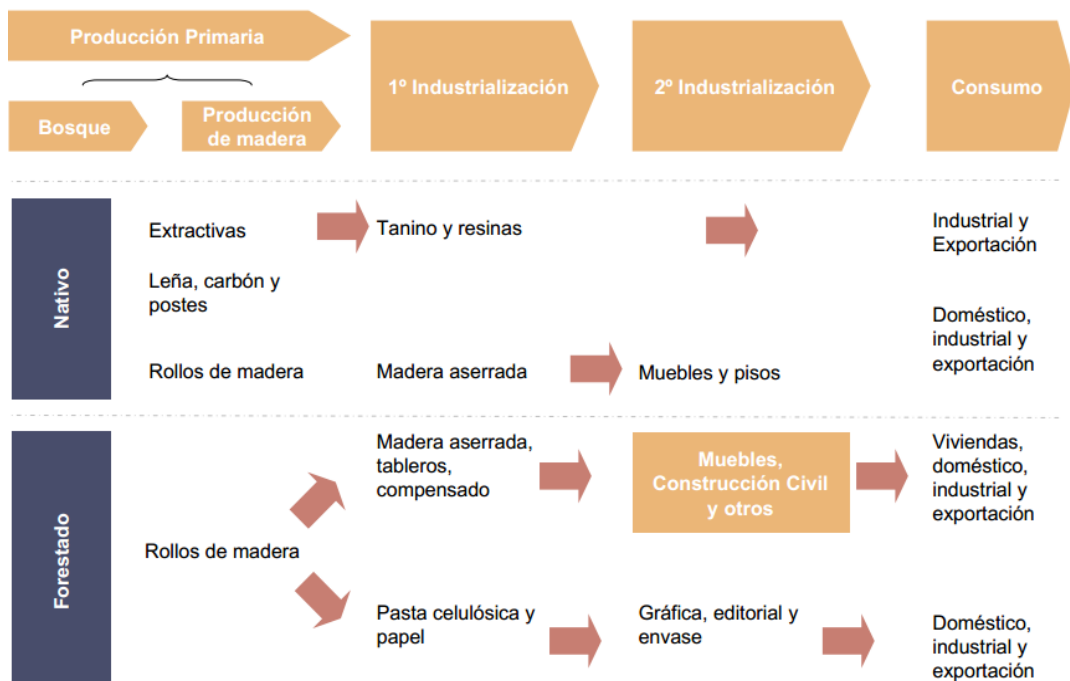
- Importador (Típico en madera aserrada y tableros de madera).
- Casa Mercantil (Japón) – trading huose.
- Remanufactores (pisos, molduras, muebles, etc).
- Intermediarios (USA, venta de “landed products”

- Mayoristas.
- Minoristas.
- Industrias Compradoras (fabricantes de casas prefabricadas, carpinterías y compañías mobiliarias, etc.)
- Contratistas Inmobiliarios.

El alza en los precios por parte de los intermediarios varía. Debido a los largos y costosos canales de distribución, un consumidor en el país de exportación puede adquirir un producto 2, 3, 5 veces más caro que el precio FOB que consiguió el exportador.

2.8. Cadena de Valor de la Industria Maderera

Gráfico N° 6: Cadena de Valor de la Industria Maderera del Ecuador



Fuente: Foresto Industria

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

2.9. Factores que Influyen en el Sector

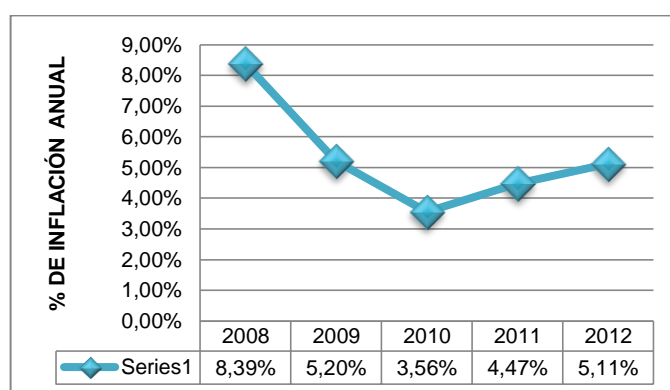
A continuación se analiza los principales factores del macro entorno que afectan directa e indirectamente al desarrollo y crecimiento del sector maderero, por lo mismo se toman como referencia para identificar oportunidades y amenazas del medio.

2.9.1. Factores Económicos

▪ Inflación

La inflación “es una medida económica que indica el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes, servicios y factores productivos de un país en un periodo de tiempo determinado”. (Valverde Castillo, 2012, págs. 1-2)

Gráfico N° 7: Inflación Ecuador 2008-2012



Fuente: INEC.

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Como se puede observar en el gráfico la inflación para el año 2008 fue la más alta, perjudicando algunos sectores económicos incluyendo al sector

maderero, dado que se incrementan principalmente los precios de la madera, los repuestos o insumos para su fabricación, además el aumento en los precios de transportación y productos, provocan un alza de precios de los productos madereros e impiden a los consumidores acceder a los mismos.

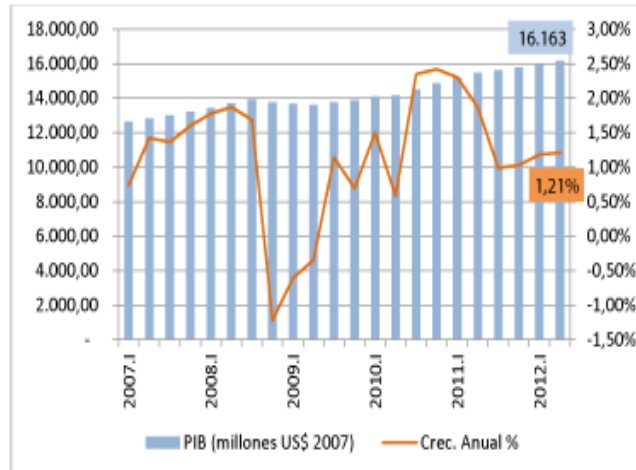
Además una variación desfavorable de la inflación impulsa a los consumidores a reemplazar productos madereros de calidad por productos sustitutos de bajo costo, pero a partir del año 2009 hasta la actualidad se evidencia un decremento significativo de este índice lo cual significa que los precios en este sector no han sufrido cambios bruscos. Esto podría atribuirse, en parte, ciertas medidas que persiguen mantener la estabilidad de los precios, por lo tanto la inflación se convierte en una amenaza baja.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB “es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, se lo considera como un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción”. (Club de Economía, 2009, pág. 1)

Según Index Mundi, en el año 2012 a nivel internacional el Ecuador ocupa el puesto 62, es decir que no se lo considera como un país de elevada productividad, en América Latina entre los países que más se destacan es Brasil dado que se ubica en el séptimo lugar y el primero ocupado por Estados Unidos de Norteamérica.

Gráfico N° 8: Tasa de Crecimiento Real de Ecuador 2012



Fuente: <http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/188-indicadores-macroecon%C3%B3micos/89-producto-interno-bruto.html>

Elaborado por: Cámara de Industrias y Producción

Las variaciones de la tasa de crecimiento del PIB resultan notables en el año 2010 dado que tiene su punto de partida que fue del 0.5% para su pico más elevado como resultó ser del 2.48% a finales de este año, a inicios del año 2011 se declina la tasa de la producción interna bruta, hasta llegar al segundo semestre del año 2012 concluyendo en un 1.21%

“El sector maderero representa el 2,3% del PIB y en el cual las exportaciones de madera según datos del Banco Central representan el 0,7% de las exportaciones totales”, por lo mismo juegan un papel fundamental en de la economía del país. (Mireya Villacís, 2012, pág. 8)

El sector forestal ecuatoriano ha sido valorado más comúnmente como valor agregado directo de las industrias dentro del Producto Interno Bruto (PIB), es decir, los recursos forestales tangibles como proveedor de madera para las distintas industrias de transformación. Sin embargo, su

contribución es mucho más amplia debido a las múltiples áreas productivas según la cadena de valor del sector.

- **Tasa de Interés**

La tasa de interés es el pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por una unidad de tiempo determinando, del deudor, a raíz de haber utilizado su dinero durante ese tiempo.

En el Ecuador, las variaciones de las tasas de interés no resultan representativas, dado que no son volátiles, una muestra es que la Tasa Pasiva Referencial 4,53% y la Tasa Activa Referencial 8,17% se han mantenido en este rango durante tres años consecutivos por lo tanto se identifica una oportunidad alta.

El acceso al crédito para la industria maderera, en años anteriores no se los ha priorizado, en el año en curso, se ha creado una línea de financiamiento para el apoyo al desarrollo forestal y económico del país, el mismo que oferta un crédito forestal como una oportunidad para el sector con los siguientes plazos y tasas de interés:

Tabla N° 9: Crédito Forestal Plazos y Tasas de Interés

	Plantaciones de rápido crecimiento	Plantaciones de rápido crecimiento	Maderas en desarrollo	Maderas para aserraderos y otros usos
Plazo	Hasta 5 Años	Hasta 10 Años	Hasta 15 Años	Hasta 20 Años
Gracia Total	Hasta 5 Años	Hasta 10 Años	Hasta 15 Años	Hasta 20 Años
Tasa de Interés	7,5%	8%	8,25%	8,5%
Especies	Balsa	Balsa, gmelina, para celulosa (pino, eucalipto)	Gmelina, laurel, pachaco, terminalia, jacaranda, mascarey, Fernán sánchez	Laurel, fernán sánchez, caucho, pino, eucalipto, teca

Fuente: Corporación Financiera Nacional

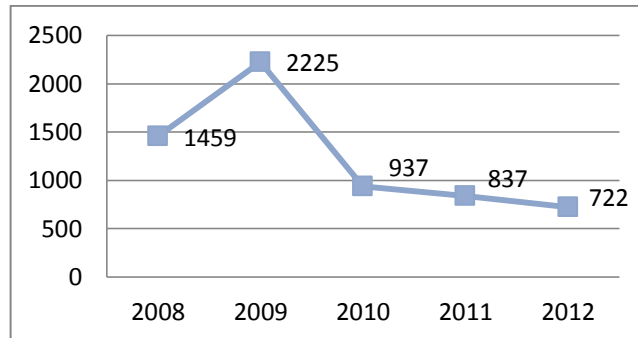
Elaborado: Karla Mena - Estela Tenorio

➤ **Riesgo País**

Riesgo País un índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, es la sobretasa que se paga por lo bonos de un país en relación con la tasa de los bonos del Tesoro de Estados Unidos.

“Cada 100 puntos del índice EMBI equivalen a un punto porcentual sobre la tasa de interés que pagan los bonos del Tesoro estadounidense”. (Arévalo, 2012, pág. 2)

Gráfico N° 9: Riesgo País Ecuador 2008-2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

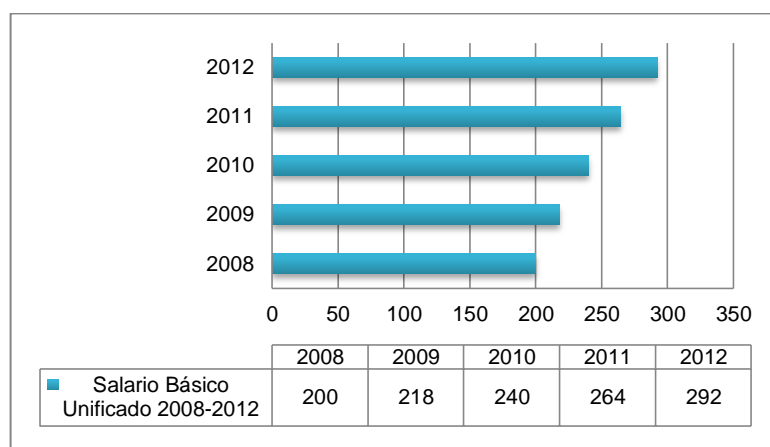
El riesgo país, alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales de 2008 e inicios de 2009, alrededor de los 4.000 puntos como consecuencia del impago de los Bonos Global 2012 e intereses de los Global 2015, además de la negativa que el Presidente puso al pago de la deuda externa, posteriormente con la recompra de esas emisiones a partir del año 2010 el índice empezó a caer, por lo que en el año 2012 el EMBI promedió los 722 puntos, como se puede observar en el gráfico.

Por tales motivos durante los últimos 5 años, el Ecuador atravesó momentos difíciles por cambios drásticos a nivel político y económico lo que afectó notoriamente este índice, perjudicando así algunos sectores económicos y entre ellos al sector maderero, ya que al contar con EMBI alto se aleja a la inversión extranjera, y conlleva a la pérdida de posibles cambios o inversionistas que impulsaren o apoyen al desarrollo de este sector, por lo tanto el riesgo país se considera como una amenaza media por su tendencia favorable a partir del año 2010.

- **Salario Básico Unificado**

El salario básico unificado (SUB), “hace referencia a la parte de salario que es fija, que se pagará sin importar que cumplan determinadas condiciones, sin importar que se presenten hechos o circunstancias”, el mismo que se establece con decisión unilateral o con la convención colectiva. (Gestiopolis, 2011, pág. 1)

Gráfico N° 10: Salario Básico Unificado 2008-2012



Fuente: Diario El Comercio

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

El salario básico unificado, resulta ser una de las variables preponderantes dentro del dinamismo económico del sector productivo y dentro de este se localiza al sector maderero, dado que el incremento de SBU, genera alteraciones en el costo de mano de obra, por ende se desencadena una actualización de costos de los insumos, directos e indirectos que se utilizan el proceso de su explotación, transformación y comercialización, elevando el índice de precios y disminuyendo el poder adquisitivo, por tales motivos este se convierte en una amenaza alta por su incremento gradual en los últimos años.

Al tomar nuevas directrices de gobierno, se inicia un alza considerable del SBU, así en el año 2009 en relación con el 2008, se incrementa en un 9%, pero desde este año hasta el 2012, se registra un incremento importante del 10,6%, ya que para este periodo se determinó un salario básico unificado de \$ 292,00.

2.9.1.1. Factores Político-Legales

Para la regulación y coordinación de este sector, el estado ha estipulado leyes y normas a los que se deben regir cada uno de los miembros del mismo.

Marco Legal del Sector Maderero en el Ecuador

➤ Leyes Propulsoras

La base legal que impulsa a las empresas de esta industria, está integrada por, leyes, y reglamentos, que propician el crecimiento y competitividad de la industria maderera como se indica a continuación:

- Ley de Fomento Industrial.
- Ley de Fomento de la Pequeña Industria.
- Ley de Fomento Artesanal.
- Ley de Comercio Exterior e Inversión LEXI.

La industrialización y comercialización de los productos forestales madereros, corresponden al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP) que es un organismo gubernamental facultado para planificar, dirigir, controlar y ser el ejecutor de las políticas comerciales y de desarrollo del sector productivo de Ecuador.

➤ **Leyes de Regulación y Control**

El marco jurídico que regula y controla a las empresas de esta industria se sustenta principalmente en la Constitución de la República y en varias leyes y reglamentos, que buscan normalizar sus actividades económicas e impulsar el desarrollo forestal sustentable entre estas tenemos:

- Constitución de la República.
- Ley Forestal: Norma 40/42 para la Provincia de Cotopaxi.
- Ley de Compañías.
- Código y Reglamento Tributario.

La legislación ecuatoriana que regula, controla e impulsa el sector maderero ecuatoriano se convierte en una amenaza alta, ya que se podrían presentar en un futuro posibles cambios o reformas que incidan de manera desfavorable a la mencionada industria.

2.9.1.2. Factores Ambientales

➤ **Reforestación**

La explotación de los árboles para la obtención de madera da lugar a graves problemas medioambientales, por lo mismo si no se ejecuta la tala con criterios medioambientales, puede producirse una sobreexplotación que genera deforestación, pérdida de bosques primarios y desertificación.

“La tasa de deforestación en Ecuador en el período 2008-2012 alcanzó aproximadamente las 65.000 hectáreas por año. Sin embargo, la tasa de reforestación alcanza las 30.000 hectáreas en ese mismo período”. (El Comercio, 2013).

Las mencionadas cifras revelan que Ecuador presenta una alta tasa de deforestación como fruto de la tala ilegal de árboles, la expansión de cultivos y la presión de empresas petroleras y mineras, en consecuencia se considera a este factor como una amenaza alta ya que afecta la imagen del sector.

Las provincias de Esmeraldas, Sucumbíos, Orellana y Morona Santiago tienen importantes remanentes de bosque, sin embargo son provincias con una alta tasa de deforestación, por lo que deben ser consideradas como prioridad para implementación de acciones de conservación y desarrollo por instituciones tanto públicas como privadas.

Ante ello aprovechando que el Ecuador es un paraíso forestal por su situación geográfica, diversidad de climas, y disponibilidad de tierras, el gobierno ha creado una serie de programas con el propósito de preservar el medio ambiente y coadyuvar a un desarrollo sostenible y sustentable del sector maderero.

De acuerdo a datos del MAE (2012), la madera de plantaciones forestales provienen de Sierra con el 57,1%, Costa el 42,1% y la Amazonía el 0,8%

El manejo forestal sostenible es una poderosa herramienta en la conservación de los bosques, armoniza los factores del medio ambiente, los aspectos sociales y poblacionales con los productivos y económicos.

El Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca encargado del manejo y tenencia de las tierras productivas y de la forestación y reforestación productiva, a través de la Subsecretaría de Producción Forestal promueve el programa de incentivos para reforestación con fines comerciales, “con la finalidad de que las empresas que pertenecen al sector obtengan las

certificaciones correspondientes para extraer madera y principalmente que la materia prima que se obtenga sea legal y no producto de áreas protegidas, impulsando así la industria maderera ecuatoriana”. (Ponce Cevallos, 2013, pág. 4)

▪ **Objetivos del Programa de Reforestación con fines Comerciales**

- ✓ Generar materia prima para el abastecimiento de la industria de la madera.
- ✓ Reducir la dependencia de importación de productos forestales e incentivar el desarrollo industrial del sector forestal a través de la sustitución de importaciones.
- ✓ Fomentar las exportaciones de productos con mayor valor agregado.
- ✓ Aportar en la reducción del aprovechamiento indiscriminado del Bosque Nativo.
- ✓ Incorporar tierras con vocación forestal al sector productivo del país.
- ✓ Estimular e incorporar a las comunidades campesinas en el establecimiento y manejo de plantaciones forestales.

Las especies forestales nativas y exóticas incentivadas en del programa son: en la Región Sierra el ciprés, pino, eucalipto y aliso; en la Costa y Amazonía eucalipto, teca, chuncho, laurel, melina, balsa, cutanga, jacarandá, y pachaco, finalmente en zonas secas algarrabo y neem.

El Programa de incentivos para reforestación con fines comerciales contempla los siguientes estímulos:

▪ **Incentivos Financieros No Reembolsables**

Las propuestas de reforestación desarrolladas por Comunas, Asociaciones, Cooperativas, sin límite de superficie, recibirán el incentivo

financiero no reembolsable equivalente al 100% de los costos de establecimiento y mantenimiento de los cuatro primeros años de las plantaciones forestales comerciales, tomando como base el porcentaje de sobrevivencia.

Las propuestas de reforestación desarrolladas por personas naturales o jurídicas, sin límite de superficie, recibirán el incentivo financiero no reembolsable equivalente al 75% de los costos de establecimiento y mantenimiento de los cuatro primeros años de las plantaciones forestales comerciales, tomando como base el porcentaje de sobrevivencia.

Los fondos del programa serán entregados un año después de la siembra (post siembra), una vez certificada la plantación por el MAGAP, por lo tanto se identifica a este tipo de planes de reforestación como una oportunidad alta.

El porcentaje de supervivencia de la plantación será un factor importante al momento de calcular la entrega del incentivo, es decir, el monto del incentivo a devolver al beneficiario será en función de los arboles vivos por hectárea.

Por otro lado, el Gobierno a través del Ministerio del Ambiente y en cumplimiento con el Plan Nacional de Desarrollo que plantea la reducción de la tasa de deforestación en un 50%, creó desde el 2008 el Programa Socio Bosque cuyo objetivo principal es la conservación de bosques y páramos nativos.

Socio Bosque consiste en la entrega de incentivos económicos a campesinos y comunidades indígenas que se comprometen voluntariamente a la conservación y protección de sus bosques nativos, páramos u otra vegetación nativa por 20 años.

La entrega de este incentivo está condicionada a la protección y conservación de sus bosques, lo que significa que las personas reciben el incentivo una vez cumplen con las condiciones de seguimiento que se determinan en convenio que se firma con el Ministerio del Ambiente.

2.9.1.3. Factores Demográficos

➤ Población Habitantes

De acuerdo al último censo del año 2010, la provincia de Cotopaxi “tiene 406.798 habitantes, lo que representa el 15% de la población de esta región y el 3% de los habitantes del Ecuador”. El 73% de las personas vive en zonas rurales, y el 27% en zonas urbanas, según la división observada en el censo poblacional del 2001. (INEC, 2010, pág. 120)

▪ Población en Hectáreas de Árboles

Tabla N° 10: Patrimonio Forestal de Ecuador

	Superficie en Hectáreas	%
Patrimonio Forestal del Estado	1 900 000	16%
Bosques y Vegetación Protectores	2 391 029	21%
Otros Bosques Naturales Privados	2 512 100	22%
Sistema Nacional de Áreas Protegidas	4 669 871	40%
Plantaciones	165 000	1%
TOTAL	11 638 000	100%

Fuente: Ministerio del Ambiente. Diagnóstico del Sector Forestal 2010

Elaborado por: J.P. Bautista

Tabla N° 11: Volumen Aprobado para Aprovechamiento en la Región

Provincias	Volumen en pie (m ³)	% Total Región	% Total País
Chimborazo	251300	24,21	8,56
Pichincha	237500	22,88	8,09
Cotopaxi	229800	22,14	7,83
Loja	80100	7,72	2,79
Bolívar	62000	5,97	2,11
Imbabura	59900	5,77	2,04
Carchi	42900	4,13	1,46
Azuay	26300	2,53	0,90
Tungurahua	29000	2,79	0,99
Cañar	19100	1,84	0,65
TOTAL	1037900	100,00	35,35

Fuente: Ministerio del Ambiente (2010)

Elaborado por: Marco Romero, Diego Velasteguí; Marco Robles

➤ **Ubicación Geográfica**

La provincia de Cotopaxi cuenta con 6.569 km² aproximadamente, es decir, el 15% de la Región 3 y el 3% del territorio nacional.

Conforme a la división política actual esta provincia, tiene 7 cantones y 40 parroquias: Latacunga (11 parroquias), La Maná (3 parroquias), Pangua (4 parroquias), Pujilí (7 parroquias), Salcedo (6 parroquias), Saquisilí (4 parroquias), y Sigchos (5 parroquias).

Cotopaxi al situarse en el centro del país, cuenta con vías de acceso cortas para el transporte de materia prima hacia la industria secundaria, por lo tanto su ubicación geográfica resulta una oportunidad alta.

Gráfico N° 11: Mapa Geográfico de la Provincia de Cotopaxi



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.9.1.4. Factores Tecnológicos

➤ Maquinaria y Tecnología Utilizada para Explotar el Sector

Entre la maquinaria generalmente utilizada para explotar el sector tenemos:

- Arrastradores de Troncos
- Máquinas Forestales
- Taladores Apiladores de Cadenas.
- Transportadores de Troncos.
- Motosierras

Para sacar la madera del bosque a la vía accesible más cercana, se utiliza maquinaria especializada capaz de alcanzar cualquier zona del monte, posteriormente para su trasportación los medios más utilizados son el camión y el ferrocarril.

➤ **Tecnología Aplicada**

- Equipo Cat Usado Certificado: Equipos y repuestos.
- S•O•SSM Services Web: mantienes el buen desempeño de tus equipos e identificas fallas que puedan detener la producción.
- IIASA Connect herramienta online de Cat, sin costo, para estados de cuenta, notas de crédito, el historial de reparaciones de equipos.
- PartStore: compras de repuestos online, consulta la disponibilidad de piezas para realizar cotizaciones.

➤ **Maquinaria y Tecnología Utilizada para Procesar el Sector**

- Sierra de cinta
- Cepilladora
- Regruesadora
- Sierra de Disco y calar
- Escopleadora
- Trozadora
- Torno para madera
- Tupí o fresadora
- Lijadora orbital, delta, excéntrica y de banda
- Amoladoras y mini-amoladoras angulares y rectas
- Canteadoras
- Espigadoraas
- Horno de secado
- Compresor de aire

La maquinaria y tecnología utilizada en el sector maderero, resulta una oportunidad alta, ya que la mencionada maquinaria se la puede encontrar disponible en el mercado, y facilita la extracción – transformación de materia prima incrementando así la calidad de los productos madereros.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO APLICADO A LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

En el presente capítulo se efectúa el trabajo de campo aplicado a un gremio importante de esta área productiva, a fin de investigar el aporte de las empresas que integran el sector maderero en el crecimiento económico-financiero de provincia de Cotopaxi.

Este tipo de investigación es primordial, dado que cada uno de los resultados obtenidos será el pilar fundamental para concluir y determinar el grado de importancia de estas organizaciones para el desarrollo de la provincia, por su relevancia en cuanto a su contribución financiera, tributaria y generadora de fuentes de empleo.

3.1. Objetivos de la Investigación

3.1.1. Objetivo General de la Investigación

Determinar el aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de la provincia de Cotopaxi.

3.1.2. Objetivos Específicos de la Investigación

- Identificar la población objeto de la presente investigación.

- Determinar el tamaño de la muestra.

- Recopilar información de las empresas que integran el sector maderero de la provincia, con el propósito de establecer el grado de contribución e importancia en la economía de Cotopaxi.
- Interpretar los resultados de la investigación y establecer las respectivas conclusiones.
- Emitir ciertas recomendaciones que sirvan como soporte para futuras investigaciones.

3.2. Población

La población es “el conjunto de todos los elementos que tienen ciertas características similares y sobre los cuales se desea realizar la investigación”, por lo mismo para identificar la población objeto de este estudio, se recabó el número de empresas inscritas en el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1. (Bernal, 2009, pág. 164)

La provincia de Cotopaxi, “posee 50 112 empresas dedicadas a diversas actividades económicas”, dentro de las cuales se ha determinado que el 1,45% lo conforman 727 organizaciones para quienes la madera es su materia prima y primordial herramienta de trabajo. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, Regional Centro I, 2013, págs. 28-10716)

En este caso la población objeto de estudio está constituido por las empresas que conforman el sector maderero de los diferentes cantones de la provincia de Cotopaxi, resumidas en 727 empresas, las mismas que se sub-clasifican según la cadena de valor, la misma que estipula que en los procesos primarios, participan 112, en los secundarios 394 y en comercialización 221 empresas.

Tabla N° 12: Clasificación de la Población Según la Cadena de Valor del Sector Maderero de Cotopaxi

Tipo de Empresa	N° de empresas	Participación
Primaria	112	15,41%
Secundaria	394	54,20%
Comercialización	221	30,39%
TOTAL	727	100%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

3.2.1. Muestreo

El muestreo de las empresas que conforman el sector maderero resulta primordial para el desarrollo de la investigación ya que constituye “una técnica de investigación para obtener información del objeto de estudio de manera certera y precisa, para lo cual se extrae una parte representativa o muestra” (Luzuriaga, 2010, pág. 98)

3.2.1.1. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra en esencia debe representar un significativo subgrupo de la población, a fin de que sea confiable estadísticamente e integre en sus resultados a la mayoría del universo, permitiendo de esta forma ahorrar esfuerzos, tiempo y costos.

El tamaño adecuado de la muestra de la población está determinado en gran medida por tres factores:

- Prevalencia Estimada de la Variable Considerada
- Nivel Deseado de Confianza (1.96 = 95%)

- Margen de Error Aceptable (5% = 0.05)

Existen varios métodos para definir el tamaño de la muestra a ser analizada; sin embargo en este caso por tratarse de una población finita, nos basaremos en la siguiente fórmula estadística:

Al aplicar dicha fórmula con la siguiente información, se determina la muestra adecuada para la presente investigación.

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza (1.96 = 95%)

N = Tamaño Poblacional = 727

p = Probabilidad de Evento Favorable (50% = 0.5)

q = Probabilidad de Evento No Favorable (50% = 0.5)

e = Error de la Muestra (5% = 0.05)

Ecuación N° 1: Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \times N \times pq}{E^2(N - 1) + Z^2 \times pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 727 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(727 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{698.21}{2.7754}$$

$$n = 251.57 \approx 252$$

3.2.1.2. Muestra Probabilística Estratificada

Las empresas del sector maderero difieren notablemente en el tipo de actividad que desempeñan, por lo que se requiere segmentar la población, ya que la muestra probabilística estratificada es un “subgrupo en la que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada estrato”. (Hernández, Carlos, & Pilar, 2008, pág. 247)

Se agruparon a las empresas según la homogeneidad del giro del negocio. Contemplando dentro del área primaria a quienes se dedican a la explotación, extracción, aserramiento y cuidados forestales, en la parte secundaria, a carpinterías, fabricantes de muebles, adornos, cajas, carrocerías, y en el sector de comercialización se ubicó a las empresas que se enfocan a la venta al mayor y menor de artículos de madera.

A continuación se procede a calcular la fracción constante, la misma que se multiplicará con cada estrato, a fin de hallar la muestra de cada tipo.

Ecuación N° 2: Estratificación de la Muestra

$$fh = \frac{\text{Muestra } (n)}{\text{Población } (N)}$$

$$fh = \frac{252}{727}$$

$$fh = 0.34663$$

Tabla N° 13: Muestra Probabilística Estratificada de las Empresas del Sector Maderero

Tipo de Empresa	N° de empresas	Fracción Constante (fh)	Muestra
Primaria	112	0.34663	39
Secundaria	394	0.34663	136
Comercialización	221	0.34663	77
TOTAL	727		252

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

La muestra seleccionada se compondrá de 39 empresas involucradas en el primer peldaño de la cadena de valor, 136 del área de procesos secundarios y 77 empresas dedicadas a la comercialización, ubicadas en la provincia de Cotopaxi en los diferentes cantones de la provincia con el propósito de que se pueda establecer una comparación entre los resultados obtenidos.

3.3. Fuentes y Técnicas de Recopilación de Información

3.3.1. Fuentes de Información

El cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente proyecto de grado, se logrará acudiendo a la utilización de las diferentes fuentes y técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, por ello se utilizará las siguientes fuentes de recopilación de información.

3.3.1.1. Fuentes Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información. Es también conocida como

información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, el ambiente natural, etc. (Bernal, César Augusto, 2009, pág. 175)

3.3.1.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias constituyen aquellos materiales que contienen información organizada de los documentos primarios existentes. Son producto del análisis de las fuentes primarias sometidas a la descripción, consideración o cualquier tipo de reorganización para hacerlos más accesibles a los usuarios. (Luzuriaga, Jorge, 2010, pág. 37)

3.4. Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recopilación de información que se utilizarán son las siguientes:

3.4.1. Análisis de Documentos

Es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar el material impreso. Se utiliza en la elaboración del marco teórico del estudio. (Bernal, César Augusto, 2009, pág. 177)

3.4.2. Entrevista

Es la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional. Se la realiza de manera personal en donde los cuestionarios son aplicados a los sujetos investigadores, por personas especializadas. (Luzuriaga, Jorge, 2010, pág. 79)

3.4.3. Observación Directa

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener mayor información directa y confiable. (Bernal, César Augusto, 2009, pág. 177)

3.4.4. Encuesta

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de personas. (Bernal, César Augusto, 2009, pág. 177)

Principalmente se acudirá a técnicas como: observación directa, y encuestas a los involucrados, a fin de recopilar información que permita determinar el aporte del sector maderero en el crecimiento económico-financiero de Cotopaxi.

También se acudirá a estudios ya realizados e información existente como son las estadísticas del Servicio de Rentas Internas, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Banco Central del Ecuador, y otras entidades que aportarán con información relevante y fidedigna para determinar la contribución de este sector a la economía de la provincia.

Bajo un proceso de selección, de las mejores preguntas a realizarse, se obtuvo la encuesta propicia, que recabará la información contundente para la presente investigación.

3.4.4.1. Modelo de Encuesta a Aplicarse a las Empresas Madereras de la Provincia de Cotopaxi.



EXTENSIÓN LATACUNGA

OBJETIVO: Realizar una investigación de campo a las empresas que conforman el sector maderero de la provincia de Cotopaxi, con el propósito de recopilar información que permita determinar el aporte de este sector en el crecimiento económico-financiero de la provincia en el período 2010-2012.

La información solicitada en la presente encuesta se manejará bajo absoluta reserva, por favor responda con sinceridad las preguntas planteadas.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Empresa (Opcional): _____

Ubicación: Cantón _____ Parroquia _____

Clase de Contribuyente: Especial ___ RUC ___ RISE ___

Obligado a llevar contabilidad: Si ___ No ___

Sector Económico: Comercial ___ Servicios ___ Producción ___

APORTE ECONÓMICO – SOCIAL

1. Detalle cuántos empleados contrató la empresa en los siguientes años:

Ítems	2010	2011	2012
N° de empleados			
Mujeres			
Hombres			

2. En los últimos 3 años, ¿Ha contratado personal con capacidades especiales?

SI ___ NO ___

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva. En promedio ¿Cuántos empleados con capacidades especiales trabajaron en la empresa?

Ítems	2010	2011	2012
N° de empleados con discapacidad			

3. El gasto en sueldos y salarios mensual que pagó a sus empleados en los últimos 3 años es de:

Ítems	2010	2011	2012
Gasto de sueldos y salarios	\$	\$	\$

4. El tipo de contratación del personal ocupado es a:

Plazo Fijo ___
 Indefinido ___
 Eventual ___
 Por obra cierta ___

5. En su mayoría ¿Cuál es el nivel de estudios de sus empleados?

Primaria ___ Secundaria ___ Superior ___ Posgrados ___

6. ¿Conoce Ud. algún programa de incentivos que impulse el desarrollo sostenible del sector maderero?

SI ___ NO ___

Cuál? _____

7. En caso de pertenecer a la industria primaria, responda la siguiente pregunta:
¿Efectúa Ud. acciones o participa en programas de reforestación que cumplan con una responsabilidad ambiental?

SI ___ NO ___ EN PROCESO ___

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿en promedio cuántas hectáreas de terreno están destinadas a la reforestación?

N° de hectáreas _____

APORTE FINANCIERO

8. Aproximadamente, ¿Cuál es el valor en dólares que su empresa facturó en los últimos años?

Ítems	2010	2011	2012
Ventas	\$ _____	\$ _____	\$ _____

9. En los siguientes años, ¿cuál es el valor en dólares que su empresa tributó en impuestos (Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta)?

Ítems	2010	2011	2012
Aporte Impuestos	\$ _____	\$ _____	\$ _____

10. La utilidad de la empresa es utilizada o destinada para:

El ahorro _____

Producción _____

Inversión _____

11. Su empresa, ¿Ha acudido su empresa a fuentes de financiamiento externas?

SI ___ NO ___

Si su respuesta fue positiva, ¿a qué fuentes de financiamiento acudió?

Familiares o amigos	---
Inyección de Capital Propio	---
Herencias	---
Bancos o financieras	---
COAC	---
ONG, Fundación	---
Remesas	---
Bursátil	---

12. ¿Cuál cree Ud. que es el nivel con que el sector maderero contribuye a la economía en Cotopaxi?

Muy alto	---
Moderado	---
Bajo	---
Muy bajo	---

Por qué?_-----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

3.5. Interpretación de la Encuesta

Una vez efectuada la investigación de campo a través de la aplicación de encuestas a las empresas que conforman el sector maderero en la provincia de Cotopaxi, se procede a tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos en el mencionado estudio.

➤ Clase de Contribuyentes del Sector Maderero de Cotopaxi

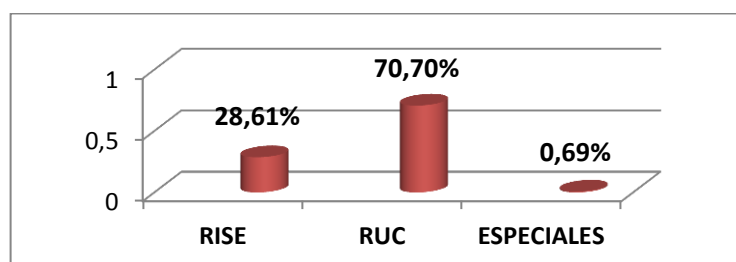
Tabla N° 14: Clases de Contribuyentes que Integran el Sector Maderero

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
RISE	72	28,61%
RUC	178	70,70%
Especiales	2	0,69%
Total	252	100,00%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 12: Distribución del Sector según la Clase de Contribuyente



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: A través del trabajo de campo se visualiza que con respecto a la clase de contribuyentes, el sector maderero está predominado en un 70,70% por empresas registradas con RUC, el 28,61% RISE y un 0,69% por contribuyentes especiales.

Interpretación:

Las empresas que conforman el sector maderero se han registrado en su gran mayoría con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en un 70,70%; por lo que cumplen con sus obligaciones tributarias con la emisión de facturas, declaración de IVA e Impuesto a la Renta, otros contribuyentes en un 28,61% se han registrado bajo el RISE, debido a los montos legales establecidos, por lo que emiten notas de venta y pagos mensuales el valor del impuesto que desembolsan es bajo, y se destaca que el 0,69% del total son contribuyentes especiales por sus características intrínsecas, siendo también valedero resaltar que son tan solo 4 sociedades que conforman el total del sector.

- **Empresas o Personas Obligadas a Llevar Contabilidad que Conforman el Sector Maderero de la Provincia de Cotopaxi.**

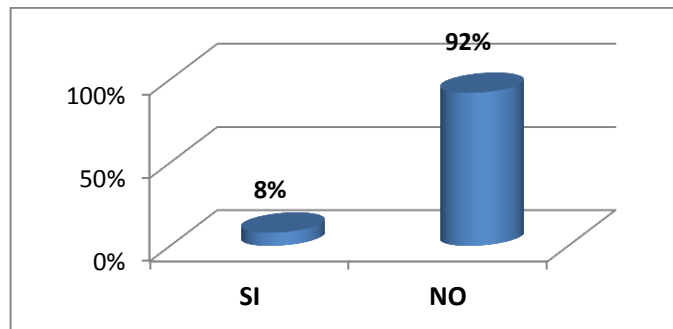
Tabla N° 15: Empresas Madereras Obligadas a Llevar Contabilidad

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	8%
NO	233	92%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 13: Empresas Madereras Obligadas a Llevar Contabilidad



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: Las personas o empresas que están obligadas a llevar contabilidad en el sector maderero son tan solo el 8%, y la diferencia que es el 92% están registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) pero no están obligadas a llevar contabilidad.

Interpretación:

Del sector maderero en conjunto se puede destacar que está integrado por empresas medianas y pequeñas, con un mínimo de grandes sociedades, ya que tan sólo el 8% de la muestra están obligados a llevar contabilidad. Es decir que el 92%, no posee como hábito la concepción de registros que les permita concluir con estados financieros aptos para evaluaciones financieras, obstaculizando la toma de decisiones para el crecimiento y una base de datos significativa para las planificaciones territoriales de la región y por ende del país.

➤ **Empresas Madereras Según el Sector Productivo**

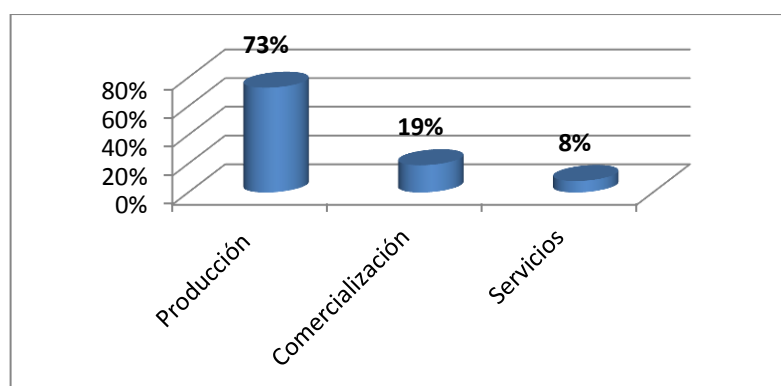
Tabla N° 16: Distribución de las Empresas Madereras Según el Sector Productivo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Producción	184	73%
Comercialización	47	19%
Servicios	20	8%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 14: Distribución del Sector Maderero de Cotopaxense Según el Sector Productivo



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: Según los datos obtenidos a través del trabajo de campo, se obtuvo los siguientes resultados: las empresas notablemente pertenecen al sector de producción en un 73%, posterior al de comercialización un 19% y finalmente tan solo el 8% se dedican a ofertar servicios.

Interpretación:

Las empresas que conforman la cadena de valor del sector maderero están principalmente enfocadas al desarrollo de actividades de producción, ya que del total de empresas madereras el 73% se enfoca a este segmento, principalmente por la extracción, explotación y tratamiento de la materia prima.

En porcentajes inferiores, se cita a las organizaciones que comercializan los productos madereros, materia prima, muebles, entre otros, que suman el 19%, mientras que el 8% restante está integrado por entidades que ofertan servicios.

➤ **Tributación de las Empresas**

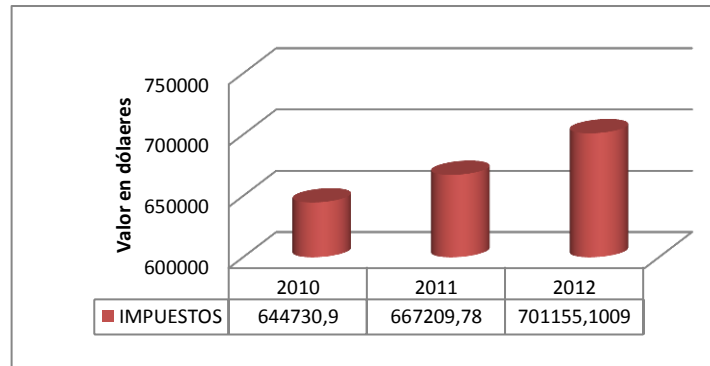
Tabla N° 17: Pago de Impuestos de los Contribuyentes del Sector Maderero

Ítems	2010	2011	2012
Impuestos	\$ 644.730,9	\$ 667.209,78	\$ 701.155,101

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 15: Tendencia del Pago de Impuestos Tributados por el Sector Maderero



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: Las empresas que integran el sector maderero registran con respecto a la tributación de impuestos un monto de \$ 644.730,90 en el año 2010, \$ 667.209,78 para el 2011 y finalmente para el año 2012 un valor de \$ 701.15,10.

Interpretación:

Se destaca que con respecto a la tributación, el sector maderero cumple con sus obligaciones tanto en declaraciones del impuesto a la renta e impuesto al valor agregado de ser el caso, dicho sector genera un ingreso para el estado que se ha incrementado paulatinamente en los años que se están analizando.

Tabla N° 18: Impuestos de la Provincia de Cotopaxi

Ítems	2010	2011	2012
Impuestos	\$ 20'211.000	\$ 19'566.269,1	\$ 18'899.059,3

Fuente: Agenda para la transformación productiva y territorial Provincia de Cotopaxi.

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

De manera general, se puede identificar que el sector maderero aportó aproximadamente con un 3,08 % del total de impuestos tributados por la provincia.

➤ **Empleados Contratados**

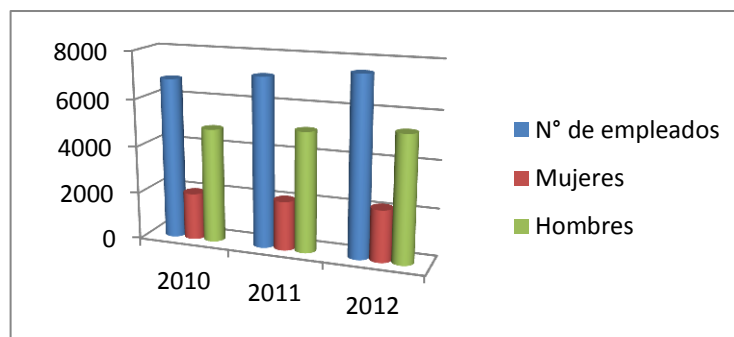
Tabla N° 19: Fuerza Laboral del Sector Maderero

Ítems	2010	2011	2012
N° de empleados	6802	7140	7497
N° Mujeres	1981	2079	2183
N° Hombres	4821	5061	5314

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 16: Distribución de la Fuerza Laboral por Género del Sector Maderero 2010-2012



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: Se visualiza que el número de empleados es de 6.802 personas en el 2010, 7.140 en 2011 y 7.497 en el año 2013, existiendo una participación de 1.901 mujeres en el año 2010; 2.079 en el 2011 y 2.183 en el 2012; en cuanto al personal masculino se determina que existen: 4.820, 5.061, 5.314 personas, respectivamente por año.

Interpretación:

Es importante denotar que se incrementa el empleo en forma directa en el sector maderero, en un aproximado del 4,97% por cada año, en donde la participación de las mujeres es del 29,12% y de hombres del 70,88%, género predominante para el desarrollo de las actividades primarias, secundarias y de comercialización.

Tabla N° 20: Población Económicamente Activa (PEA) de Cotopaxi

Ítem	2010	2011	2012
	En personas		
PEA (Provincial)	130.003	135.420	141.062

Fuente: Agenda para la Transformación Productiva y Territorial Provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Al relacionar los resultados obtenidos con la PEA de la provincia de Cotopaxi, se determina que el conglomerado maderero es de suma importante en el aporte de fuentes de empleo, ya que en el año 2010 representa el 5,23% del total de la Población Económicamente Activa Cotopaxense, siendo creciente su comportamiento ya que en los dos años siguientes se registra el 5,27% y el 5,32% respectivamente.

➤ **Contratación de Personal con Capacidades Especiales.**

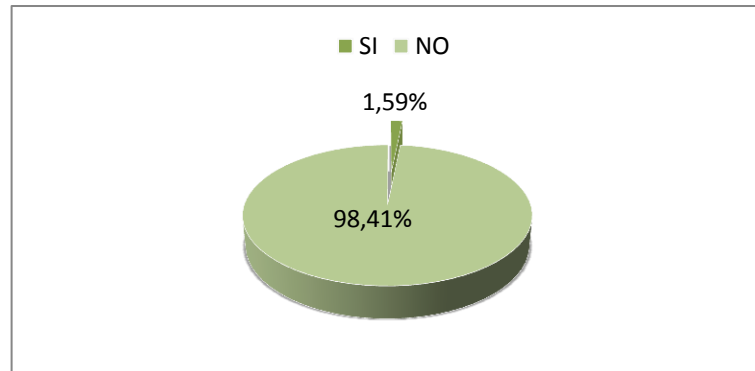
Tabla N° 21: Número de Empresas del Sector Maderero que Contratan Personal con Capacidades Especiales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	4	1,59%
NO	248	98,41%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Gráfico N° 17: Empresas que Contratan Personal con Capacidades Especiales del Sector Maderero de Cotopaxi



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Análisis: Según los datos obtenidos se observa que de 252 personas que representan el 100%, el 1,59% de los encuestados manifiestan que si han contratado personal con capacidades especiales en los últimos 3 años, mientras que el 98,41% indica que no han mantenido relación laboral alguna con este tipo de personal.

Interpretación:

A través de la investigación de campo se devela que apenas 4 empresas contratan personal con capacidades especiales, ya que la mayor parte de las entidades que conforman el sector maderero son pequeñas y medianas empresas, las mismas que no están obligadas a contratar este tipo de personal al poseer menos de 25 empleados.

➤ **Número de Empleados con Capacidades Especiales.**

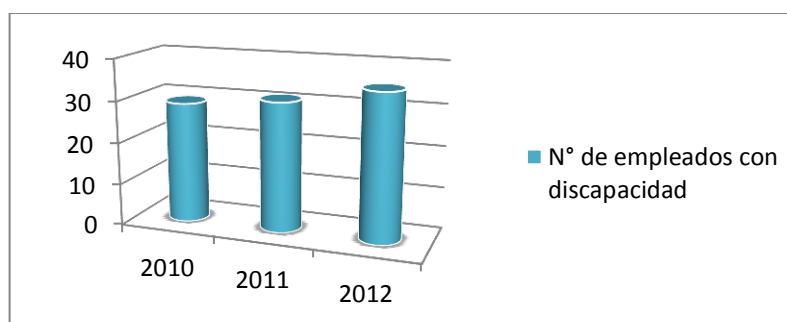
Tabla N° 22: Número de Empleados con Capacidades Especiales en las Empresas Madereras

Ítems	2010	2011	2012
N° de Empleados con capacidades especiales	29	31	35

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Gráfico N° 18: Participación de Empleados con Capacidades Especiales en las Empresas Madereras



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Análisis: Los datos anteriores muestran un incremento gradual en los 3 últimos años, así el número de empleados con capacidades especiales contratados fueron de 29 en el año 2010; 31 en el 2011 y de 35 en el último período de estudio.

Interpretación:

El personal con capacidades especiales contratados representa el 0,51% de la fuerza laboral del sector maderero, porcentaje reducido debido al tipo de actividades que se realizan en este sector y a la maquinaria utilizada, además dada la normativa vigente del código de trabajo la mayor parte de entidades no están obligadas a contratar este tipo de personal, por lo que dentro del sector se destaca Aglomerados Cotopaxi “ACOSA” que aporta con 28 empleados con capacidades especiales.

➤ Gasto en Sueldos y Salarios

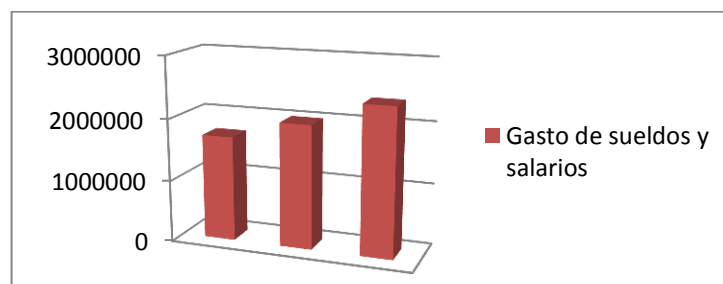
Tabla N° 23: Montos Gasto Sueldos y Salarios del Sector Maderero

Ítems	2010	2011	2012
Gasto de sueldos y salarios	\$ 1'698.721	\$ 1'999.204	\$ 2'384.046

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 19: Crecimiento del Gasto Sueldos y Salarios del Sector Maderero Cotopaxense



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: El gasto de sueldos y salarios en el sector maderero oscilan entre: \$ 1'698.721, \$ 1'999.204, \$ 2'384.046 en promedio global en el período 2010-2012.

Interpretación:

Se visualiza a través de la investigación de campo que se desembolsan sueldos básicos a los empleados del sector, lo cual indica que se paga salarios mínimos para la sustentabilidad de los integrantes de esta área y si se hace un análisis proactivo de estos resultados se observa que no ha bajado los sueldos menos de lo que la Ley impone, por lo cual se genera una idea de un sector sólido y cumplidor de las normativas.

➤ **Tipo de Contratación del Personal**

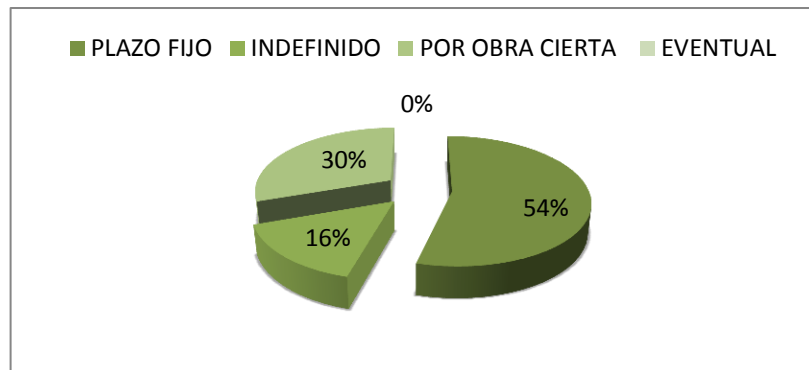
Tabla N° 24: Porcentajes de los Tipos de Contratación del Personal en su Mayoría del Sector Maderero

Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
Plazo fijo	136	54,20
Indefinido	39	15,41
Por obra cierta	77	30,39
Eventual	0	0
Total	252	100

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 20: Distribución del Sector Maderero de Cotopaxi según el Tipo de Contratación que se Utiliza en su Mayoría.



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: El cuadro muestra que los contratos visualizados en porcentajes, se inclinan al tipo de contratación por tiempo indefinido en un 16%, obra cierta un 30% y en su mayoría predominados por plazo fijo con 54%.

Interpretación:

Es significativo denotar que el sector maderero utiliza una serie de tipos de contratos, pero el más dominante es el contrato a plazo fijo, se puede destacar que estos porcentajes están acorde al tipo de actividad que desempeña cada una de las áreas del sector, así la industria primaria suele optar por los contratos por obra cierta, por la esencia en sí del giro del negocio, como es la explotación de bosques, de tal modo que contratan personal hasta que se culmine con la obra pactada; la industria secundaria y de comercialización acuden a contrato de plazo fijo e indefinido.

➤ **Nivel de Estudios los Empleados**

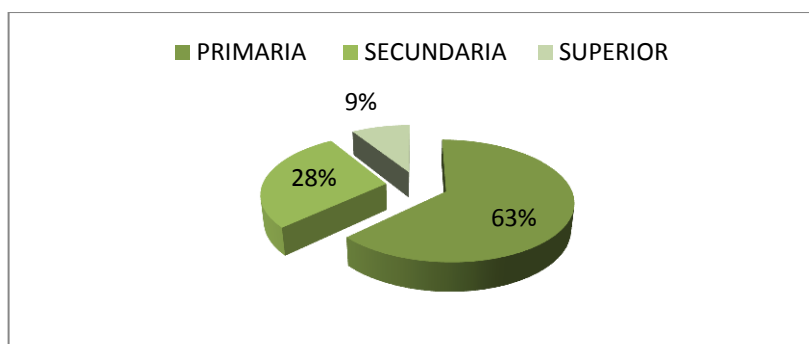
**Tabla N° 25: Nivel de Estudios del Personal de las Empresas
Madereras**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria	158	63
Secundaria	70	28
Superior	24	9
Posgrado	0	0
Total	252	100

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

**Gráfico N° 21: Nivel de Estudios de la Fuerza Laboral del Sector
Maderero**



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: Con respecto al nivel de educación de los empleados del sector maderero, en su mayoría está representado por la instrucción primaria con un 63%, secundario con un 28% y nivel superior en un 9%.

Interpretación:

El nivel de educación de los empleados que desarrollan sus actividades en el sector maderero en su gran mayoría está representado por una formación primaria, esto debido al tipo de trabajo que desempeñan, pero se debe destacar a su vez que en sus inicios se denota la baja calidad en la educación técnica, por lo que los empleados dependen de su formación en el trabajo para generar aumentos y mayor productividad, presentándose programas de fortalecimiento educacional no formal como las que ofrece las cámaras de artesanos.

➤ **Conocimiento de Programas que Impulse el Desarrollo del Sector Maderero**

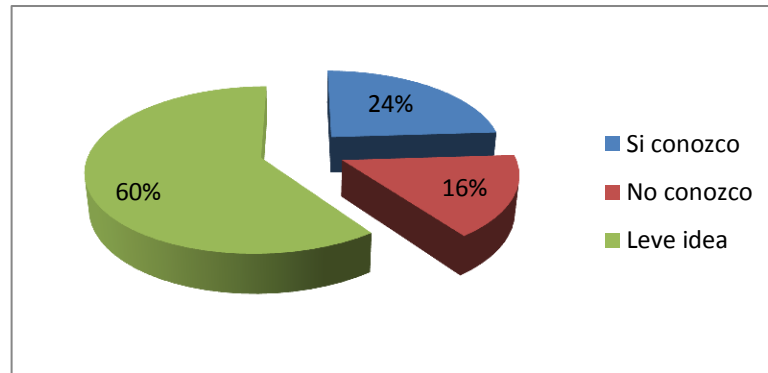
Tabla N° 26: Porcentajes de Personas que Conocen Acerca de los Programas de Impulso a sus Actividades

Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si conozco	60	24%
No conozco	39	16%
Leve idea	153	60%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 22: Distribución de las Empresas Conocedoras de los Programas de Incentivos



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: La investigación indica que de 252 personas que representan el 100%, el 24% de los encuestados manifiestan que si conoce algún programa de incentivos que impulse el desarrollo del sector maderero, el 16% indica que no y el 60% de la unidad de estudio manifiesta que posee una leve idea.

Interpretación:

Con relación a los incentivos ofertados por el gobierno se determina que apenas el 24% de los integrantes del sector maderero conoce realmente acerca de los beneficios a los que podrían ser acreedores en el caso de acudir a ellos, siendo ésto un detonante para que no haya causado impacto para promover cambios e innovaciones en la esencia de sus negocios.

En los últimos años se ha demostrado mayor preocupación por este sector productivo e importante para la oferta y manufactura de la materia

prima como es la madera, por lo mismo bajo una promoción intensa se ha logrado que el 60% del sector maderero por lo menos tenga una leve idea de los programas de propulsión para el crecimiento sustentable de la producción y comercialización de esta área.

Uno de los programas más destacables, a los que pueden acceder sin mayor dificultad los empresarios del sector primario según la cadena de valor del sector, es el que persigue la reforestación con fines comerciales, mediante el cual se devuelve a los propietarios el 75% de lo invertido en plantar árboles maderables, este rubro es otorgado por la Corporación Financiera Nacional y el Banco de Fomento.

➤ **Responsabilidad Ambiental de las Empresas Madereras del Sector Primario en Cotopaxi**

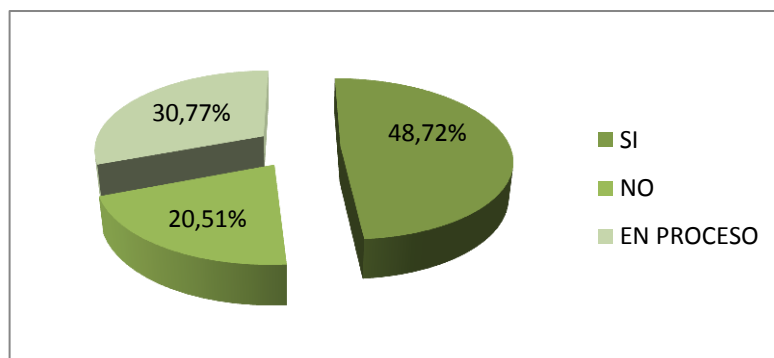
Tabla N° 27: Número de Empresas que Participan en Planes de Reforestación en Cotopaxi

Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	19	48,72%
NO	8	20,51%
En proceso	12	30,77%
Total	39	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 23: Participación de la Industria Primaria Maderera de Cotopaxi en Planes de Reforestación.



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: La investigación indica que del total de la muestra seleccionada de la industria primaria, 39 que representan el 100%, el 48,72% de los encuestados manifiestan que si participan en algún plan de reforestación y destinan 13.600 hectáreas de terreno para dicho fin, mientras que el 30,77% están en proceso de ingreso a dichos programas y el 20,51% restante de la unidad de estudio, manifiesta que no emprende ningún tipo de labor.

Interpretación:

En base a los resultados arrojados, se determina que por el eje de su actividad, el sector primario esta intrínsecamente relacionado con planes o programas de reforestación, por lo tanto de este tipo de industria aproximadamente un 79% ya se encuentra involucrado en el proceso y cumple con una responsabilidad ambiental, misma que conlleva a un crecimiento sostenible; además es importante resaltar que las empresas que ejecutan actividades secundarias y de comercialización no se

adhieren a este tipo de programas porque no extraen directamente la materia prima.

➤ **Facturación Anual de las Empresas del Sector Maderero de Cotopaxi.**

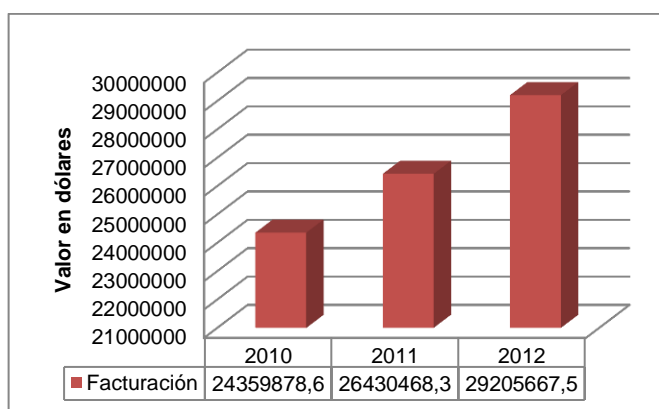
Tabla N° 28: Montos de la Facturación Anual de las Empresas del Sector Maderero

Ítems	2010	2011	2012
Facturación Anual	\$ 24'359.878	\$ 26'430.468,3	\$ 29'205.667

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Gráfico N° 24: Tendencia de la Facturación Anual de las Empresas del Sector Maderero de Cotopaxi



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Análisis: Con respecto a la facturación registrada por las empresas que integran el sector maderero en Cotopaxi mediante la investigación de

campo se describe que en el año 2010 se develó \$ 24'359.878,60; en el 2011 un valor de \$26'430.468,30 y finalmente en el año 2012 se facturó \$29'205.667,50.

Interpretación:

El sector maderero conformado por una gama amplia de empresas en la provincia de Cotopaxi, se caracteriza por el aporte que genera para la economía y finanzas de esta región, con un comportamiento creciente y siendo así que se lo destaca por ser una actividad potencial.

Tabla N° 29: Facturación Anual de la Provincia de Cotopaxi

Ítems	2010	2011	2012
Facturación Provincial	\$763'547.416	\$775'573.288	\$787'599.160

Fuente: Agenda para la transformación productiva y territorial Provincia de Cotopaxi 2012

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Para el año 2010 se registra 24'359.878,60 siendo este rubro el 3,19% de la facturación total de la provincia de Cotopaxi, dando un salto para el año 2011 con un crecimiento considerable del 8,48% con respecto al año anterior con un valor de \$ 26'430.468,30 y para el año 2012 se determinó que se facturó \$ 29'205.667,50 monto que es el 3,71% de la provincia.

➤ **Destino de la Utilidad de la Actividad Maderera Cotopaxense**

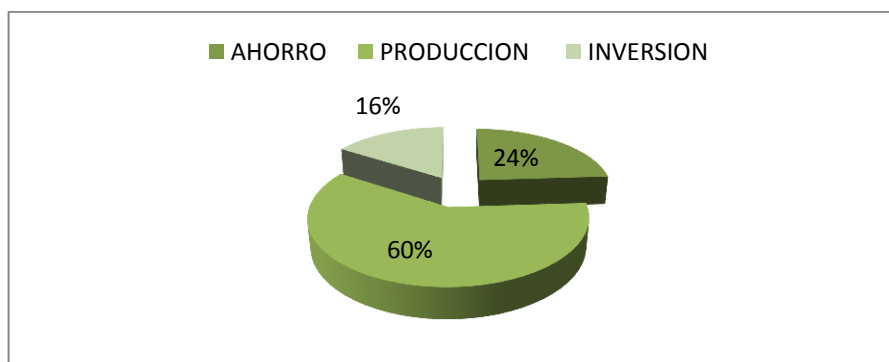
Tabla N° 30. Destino de la Utilidad de la Actividad Maderera

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ahorro	60	24%
Produccion	150	60%
Inversion a plazo	42	16%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Gráfico N° 25: Distribución de las Empresas Según el Destino de la Utilidad Obtenida.



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Análisis: Del 100% de la población encuestada, el 60% manifiesta que la utilidad de sus empresas es destinada principalmente a la producción, el 24% al ahorro y tan solo el 16% a la inversión.

Interpretación:

Se puede apreciar que la mayoría de empresas que conforman el sector maderero, emplean sus utilidades en la producción, con el objetivo de incrementar su inventario y mantener niveles elevados en stock.

➤ Acceso a Fuentes de Financiamiento Externas

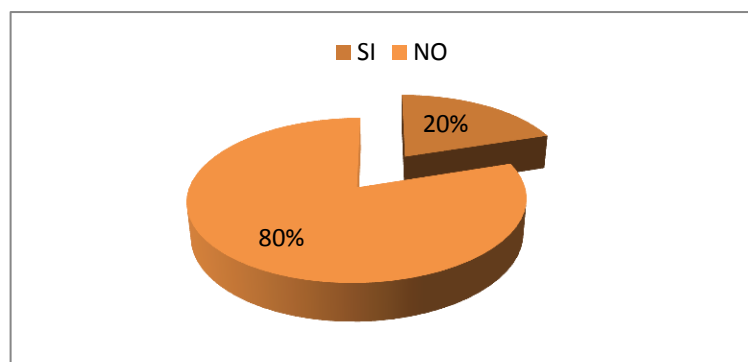
Tabla N° 31: Nivel de Acceso a Financiamiento Externo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	52	20%
NO	200	80%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Gráfico N° 26: Empresas Madereras que Acceden a Financiamiento Externo



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Análisis: Se observa que de 252 empresas madereras que representan el 100%, el 20% de los encuestados manifiestan que sus entidades han acudido a fuentes de financiamiento externas, mientras el 80% no han usado fondos externos o de terceros.

Interpretación:

La mayor parte de las empresas que conforman el sector maderero no han acudido a las diversas fuentes financiamiento externo que se oferta en el sistema financiero, por lo que según la investigación de campo, las mencionadas entidades capitalizan sus utilidades o las reinvierten a través de inyecciones de capital propio, mientras que el 20% restante en su mayoría ha accedido a créditos de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

➤ **Nivel con que el Sector Maderero Contribuye a la Economía en Cotopaxi**

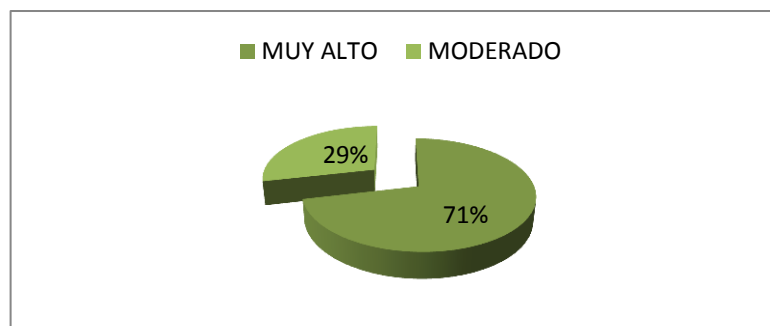
Tabla N° 32: Nivel de Contribución del Sector Maderero a la Economía de la Provincia de Cotopaxi

Ítem	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy alto	180	72%
Moderado	72	28%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
Total	252	100%

Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Gráfico N° 27: Percepción del Sector Maderero Respecto a su Contribución a la Economía de la Provincia de Cotopaxi



Fuente: Madereros de Cotopaxi

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

Análisis: Se analiza que de 252 personas que representan el 100%, el 72% de los encuestados manifiestan que el nivel con que el sector maderero contribuye a la economía en Cotopaxi es muy alto, mientras que el 28% restante indica que moderado.

Interpretación:

Los datos anteriores muestran que la mayor parte de las empresas que conforman el sector maderero poseen una percepción positiva, ya que los 72% de las empresas encuestados estiman que su contribución a la economía de Cotopaxi es muy alta, por considerarse como un sector productivo sumamente importante, el mismo que es considerado como parte de los negocios potenciales en la Agenda para la Transformación Productiva Territorial de la provincia de Cotopaxi.

3.6. Resultados de la Investigación

3.6.1. Conclusiones de la Investigación

- La presente investigación ha sido efectuada a un gremio importante del sector maderero, a fin de conocer su situación en el período 2010-2012 y determinar el aporte económico - financiero de las empresas que lo integran en la provincia de Cotopaxi.
- Este sector ha contribuido de manera favorable al desarrollo de la provincia, destacándose como un sector importante en la generación de fuentes de empleo, y relevante en cuanto a su contribución financiera y tributaria, que se ha incrementado paulatinamente en el período objeto de estudio, aportando con alrededor de un 3% a la recaudación de impuestos de la provincia.
- En Cotopaxi el sector maderero representa el 1,45% del total de las empresas o negocios de la provincia, es decir existen 727 organizaciones, para quienes la madera es su principal material de trabajo; en base a la muestra seleccionada el 70,71% de organizaciones están registradas en el RUC, el 28,61% pertenecen al RISE y apenas el 0,69% son contribuyentes especiales, de tal modo que, en su mayoría el 92% no están obligados a llevar contabilidad, mientras que el 8% restante si, lo que evidencia que el sector lo conforman pequeñas y medianas empresas dedicadas principalmente a las actividades de producción, comercialización y en última posición a ofertar servicios.
- Su aporte en la generación de fuentes de empleo del sector maderero ha sido propicio; en los 3 últimos años, este tipo de empresas han generado aproximadamente 7.146 puestos de trabajo, en donde la

participación de los hombres con un nivel de educación primaria es preponderante, su mayoría perciben sueldos básicos más beneficios de ley; el tipo de contratación sobresaliente es el contrato a plazo fijo, seguido de contratación por obra cierta; determinando así que esta área contribuye un 5,27% a la PEA de Cotopaxi, y demostrando ser un sector sólido y cumplidor de las normativas vigentes.

- El personal con capacidades especiales contratado representa el 0,51% de la fuerza laboral del sector maderero, porcentaje mínimo debido a que el 98,41% de las entidades encuestadas no contratan este tipo de personas, también es importante resaltar que ACOSA es la entidad que más ha contratado por situarse dentro de las más grandes de la provincia.
- Un considerable grupo de empresas que conforman la industria primaria maderera en Cotopaxi cumplen con una responsabilidad ambiental, ya que participan en planes de reforestación, y destinan alrededor de 13.600 hectáreas de terreno para dicho fin, es decir están inmersos en este tipo de actividades, las organizaciones que se dedican a la extracción directa de la materia prima.
- La facturación anual de las empresas del sector es fructífero para Cotopaxi, dado que presenta un comportamiento creciente y una participación del 3 al 8% aproximadamente a la facturación total de la provincia en el período 2010-2012.
- El destino de los rendimientos obtenidos de la actividad maderera es canalizado hacia la producción, permitiendo a sus propietarios reinvertir sus ganancias, autofinanciar sus actividades y en su mayoría no acudir a fuentes de financiamiento externo, por tal razón buscan

incrementar su inventario, y ofertar variedad de productos para su mejor crecimiento empresarial.

- Con estos antecedentes y bajo la percepción de las entidades encuestadas, se puede afirmar que el sector maderero es un destacado segmento en la economía de Cotopaxi que generan un número significativo de las plazas de empleo y contribuye favorablemente al desarrollo y engrandecimiento de Cotopaxi.

3.6.2. Recomendaciones

- Es necesario crear un referente histórico de esta industria en Cotopaxi, a fin de conocer sus antecedentes, contribuciones y en especial problemas que atraviesa, para buscar soluciones que permitan evolucionar y mantenerse en mercado.
- Crear y aplicar ratios financieros al sector maderero de la provincia de Cotopaxi, a fin de contar con un amplio conocimiento de la situación y desempeño financiero del mismo, además de establecer comparaciones económicas - financieras de una empresa en relación al sector.
- Generar alianzas estratégicas entre las empresas del sector en Cotopaxi, para crear asociaciones que defiendan los intereses de sus agremiados e impulsen el desarrollo sostenido y sustentable de la industria maderera.
- Mantener actualizados los factores económicos y sociales de la provincia a fin de contar con información actualizada y fidedigna que coadyuve a una mejor toma de decisiones
- Se recomienda una mayor inclusión de personal con capacidades especiales para acceder a beneficios que otorga el Estado por su contratación.
- Efectuar agresivas campañas publicitarias en la provincia, especialmente en los sectores rurales donde se desconoce la existencia de programas de incentivos e instituciones que ofertan financiamiento accesible a este sector.

- Todas las empresas que utilizan la madera como su principal material de trabajo, deben inmiscuirse en cualquier tipo de acciones o programas de reforestación, con el objetivo de cumplir con una responsabilidad ambiental y fomentar el desarrollo sustentable de esta industria; además se deben emprender talleres o seminarios, mediante los cuales se dé a conocer las acciones efectuadas para conservar y mantener este valioso e importante recurso natural.
- Se aconseja que las entidades de la industria maderera se adhieran a los programas de incentivos para la comercialización de madera con fines comerciales, a fin de obtener significativos beneficios y alcanzar un mayor margen de rentabilidad por partida doble.
- Combinar sus obligaciones a través de inyecciones de capital propio y financiamiento externo, beneficiándose de los créditos y facilidades que oferta el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional para esta área.
- Mejorar la competitividad de productos mediante la aplicación de tecnología de punta y renovadora disponible en el mercado, con el objetivo de mantener y fortalecer a este sector importante de la economía.
- La fuerza laboral del sector maderero posee un nivel bajo de estudios, por lo que se recomienda crear y ejecutar programas de capacitación continua, con la finalidad de que el personal desarrolle sus competencias, resguarde la inversión de los empresarios, y principalmente no existan desperdicios de este importante y valioso recurso natural, así también el correcto uso y mantenimiento de la maquinaria.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y FINANCIERO DE ASERRADERO “NELLY”

4.1. La Empresa Aserradero “Nelly”

Aserradero “Nelly” forma parte del sector maderero Cotopaxense, mismo que dentro de la cadena de valor del sector maderero, se lo ubica en la primera etapa de industrialización; sus artículos principalmente se destinan a construcciones, entablados y decoraciones, es decir está inmiscuido a su vez en el área de comercialización; para posteriores fines se analizará su situación actual considerando ciertos factores externos extraídos del capítulo II, a fin de determinar oportunidades - amenazas del sector y fortalezas - debilidades de la empresa.

4.1.1. Reseña Histórica

Aserradero “Nelly” tuvo sus inicios en el año 1967 como depósito de madera, es decir compra y venta de madera rústica; y, es a partir del año 1977 que empieza a funcionar como industria de preparación y comercialización de madera para entablados, decoraciones y parquet.

A lo largo de 10 años estuvo afiliado a la Cámara de Pequeños Industriales, posteriormente obtuvo la Calificación Artesanal emitida por el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP) en el año 1995 y para el año 2002 adquiere la Calificación Artesanal Nro. 71757, otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano según el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes, la cual permite obtener el derecho a beneficios referentes al código de trabajo.

Actualmente la organización pertenece a la Cámara de Comercio, al Gremio de Artesanos Profesionales y Conexos de Cotopaxi, además posee el permiso de funcionamiento concedido por el Centro de Salud de la ciudad de Latacunga, el permiso del Ministerio del Ambiente, mismo que es renovable y las Guías de Remisión de la madera adquirida con el objeto de legalizar su transporte y el tipo de madera. Conjuntamente cumple con obligaciones tributarias impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y está afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

4.1.2. Tamaño y Localización

Considerada como una pequeña empresa, dado que posee 9 operarios, 4 ejecutivos en ventas y 9 empleados desempeñando cargos administrativos. En cuanto a la parte física comprende un área de 2750 m², en la que se encuentra la planta de producción, bodegas, oficinas. A continuación se presenta fotografías panorámicas de las instalaciones de la empresa.



La empresa está situada en la Provincia de Cotopaxi, en la ciudad de Latacunga, en la Urbanización Miraflores, Parroquia Ignacio Flores, en la Av. Atahualpa 64-08 y Av. Roosevelt.

4.1.3. Filosofía Corporativa

4.1.3.1. Misión y Visión

Misión

- Aserradero “Nelly”, somos una empresa dedicada a la preparación y comercialización de madera para construcciones, entablados y decoraciones, que oferta productos madereros de alta calidad acorde a las exigencias de nuestros clientes.

Visión

- Para el año 2014, ser una empresa líder a nivel regional en la preparación y comercialización de madera para construcciones, entablados y decoraciones con elevados estándares de calidad que le permitan ser productiva y competitiva.

¡Nuestro compromiso es la excelencia!

4.1.3.2. Valores Corporativos

- Honestidad
- Compañerismo
- Puntualidad
- Lealtad

4.2. Análisis Externo

El presente análisis externo examina el ámbito donde se desenvuelve la empresa, los factores que afectan directa o indirectamente, de forma favorable o desfavorable, mismas que se traducen en oportunidades o

amenazas en el desarrollo de la investigación, para ello se analiza variables del macro ambiente y micro ambiente.

4.2.1. Macro-Entorno

Constituyen los factores externos que no pueden ser controlados por la empresa e influyen en la organización de manera importante, por lo tanto se toman como referencia para su análisis.

En el capítulo 2, se enunció cada uno de los factores que influyen en el sector y por ende en la empresa, tales como:

- Factores Económicos
- Factores Ambientales
- Factores Político-legal
- Factores Demográficos
- Factores Tecnológicos

En cada uno de estos, se identifica las oportunidades y amenazas que producen en el dinamismo del sector maderero.

4.2.2. Micro-Entorno

Constituye los factores externos que no pueden ser controlados por la empresa e influyen en la organización de manera importante, por lo tanto, se toman como referencia para su análisis.

4.2.2.1. Clientes

Los clientes de Aserradero “Nelly” constituyen varios mercados, los mismos que dependiendo de la necesidad que posean, se los ha ubicado

como: mercados consumidores, industriales, gubernamentales y no lucrativos.

Esta industria posee clientes desde una persona particular, que requiere una tira para reparar el techo de una pequeña casa, hasta quienes se dedican a la actividad de la construcción.

- **Mercado de Consumidores.-** Son aquellas personas que adquieren la madera para uso personal, así también empresas particulares, los artículos generalmente adquiridos son: tiras de madera de varios tipos y dimensiones, duelas especiales para cubiertas, etc.

Dentro de las entidades particulares están las plantaciones de flores, quienes se han convertido en el cliente potencial de mayor importancia, por el alto volumen de compras de madera para la adecuación de nuevas oficinas, bodegas, y cajas especiales para empaquetar las flores, etc.

- **Mercados Industriales.-** Lo conforman principalmente ingenieros civiles, arquitectos, carpinteros, constructoras y decoradores que adquieren la madera, con el objeto de transformarlos y usarlos para la creación de nuevos productos o servicios que ayuden al desarrollo de su actividad.
- **Mercados Gubernamentales y No Lucrativos.-** Los clientes que conforman este segmento de mercado son: El GAD Provincial de Cotopaxi, así como también el GAD Municipal de Pujilí, y Saquisilí, todos ellos para la construcción y reconstrucción de escuelas, coliseos, canchas deportivas, casas comunales, etc.

La acogida de los productos de la empresa en este segmento de mercado es excelente, porque a través del portal de compras públicas ha logrado ganar licitaciones y superar a sus competidores.

➤ **Nómina de los Clientes de Mayor Importancia de Aserradero “Nelly”:**

1. Aglomerados Cotopaxi
2. Agrinag S.A.
3. Agustín Vaquero Construcciones
4. Bueno & Castro Cía. Ltda.
5. Cereales la Pradera
6. Consorcio Caicedo Moreno
7. Consorcio Habitación Latacunga
8. Constructora Espinosa Molina
9. Arq. Córdova Cepeda Guido
10. Cedal.
11. Elaborados Cárnicos S.A. Ecarne
12. Explocem C.A.
13. Florícola La Rosaleda
14. Gaviar Sociedad Colectiva Civil
15. Molinos Poulthier S.A.
16. Planificación y Decoración
17. Prodicereal S.A.
18. Provefrut S.A.
19. FEPP Fondo Ecuatoriano Populorum
20. GAD Provincial de Cotopaxi

4.2.2.2. Proveedores

Los proveedores que abastecen a Aserradero “Nelly” lo conforman: suministradores tradicionales y/o nuevos, que demuestren confiabilidad, responsabilidad y poseen los debidos permisos que exige el Ministerio del Ambiente.

Luis Barriga, es el principal abastecedor de madera rústica de eucalipto, quién ha demostrado todas las cualidades y exigencias como: permisos, guías de remisión, calidad, y precios factibles en este tipo de madera.

Por la variedad de productos que oferta, Aserradero “Nelly” necesita de proveedores de regiones aledañas como la Costa y Oriente, quiénes promocionan sus productos en las instalaciones de la empresa a través de agentes intermediarios para negociar directamente de manera verbal y seleccionar la madera.

- Estándares de calidad de la materia prima.
- La madera rústica debe tener un diámetro mínimo de 15 cm. de ancho y 2.50 m. de largo para que sea llevada al proceso de secado (en el caso de duelas).
- Las dimensiones de los pilares redondos y cuadrados (piezas cuadradas) deben estar desde los 7 cm. de diámetro en adelante y 11 cm de lado respectivamente.
- No poseer rupturas, ya que disminuye la calidad del producto en el momento de selección de la madera en las diferentes categorías.
- La materia prima debe tener un ángulo de inclinación de 0°, es decir no estar curva a lo largo y ancho de esta.

A continuación se detalla la lista de proveedores, ordenados por clase de madera:

Tabla N° 33: Nómina de Proveedores de Aserradero “Nelly”

N°	Nombres	Dirección	Madera	Tipo
1	Ayala Juan	Pujilí	Eucalipto	Duelas
2	Casa Sixto	Lasso	Eucalipto	Duelas
3	Tandalla Norma	Bellavista	Eucalipto	Pingos
4	Claudio Galo	Latacunga	Eucalipto	Tablones
5	Llumiquinga Julio	Alaquez	Eucalipto	Duelas.
6	Sánchez David	Salcedo	Eucalipto	Cuartones
7	Barriga Luis	Latacunga	Eucalipto	Duelas, pingos tablones.
8	Calvache Fernando	Mulaló	Eucalipto	Duelas
9	Zambonino Nelson	Pujilí	Eucalipto	Tablones y cuartones
10	Medina Leonardo	Salcedo	Eucalipto	Cuartones y piezas
11	Viera Licenia	Saquisilí	Laurel	Tablones, cuartones.
12	Toapanta Tito	Lago Agrio	Laurel	Tablones y dobles
13	Sacón Carlos	Oriente	Laurel	Tablones, tablas.
14	Cisneros Milton	El Corazón	Sisín	Tablones, tablas
15	Farinango Juan	Lasso	Chilca	Tablas
16	Tibanlombo Segundo	Pangua	Colorado y Monte	Tablas
17	Balseca William	Sigchos	Colorado y Monte	Tablas
18	Herrera Aníbal	La Maná	Colorado	Tablones
19	Carransa Luis	Guaytacama	Colorado	Tablas
20	Chisa Angel	El Corazón	Monte	Tablones
21	Barahona José	Santo Domingo	Colorado y Monte	Tablas y tablones
22	Arias Juan	Lago Agrio	Colorado	Tablas

Fuente: Departamento de Comercialización - Producción Aserradero “Nelly”

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

4.2.2.3. Competencia

Dentro de la provincia de Cotopaxi en que se ejerce la actividad de transformación de la madera, la competencia lo conforman un sinnúmero de aserraderos y depósitos que ofertan productos con ciertas similitudes, pero no cumplen con los estándares de calidad que caracterizan a la organización.

Específicamente en el área de Latacunga, cuenta con una competencia de 11 aserraderos con los cuales la empresa está en continua competitividad tanto en precios como en calidad, siendo esta la mayor ventaja que posee Aserradero “Nelly.

Entre los aserraderos ubicados en la localidad y que son considerados como competencia para la empresa tenemos:

1. Aserradero El Bosque
2. Maderas Kattia
3. Aserradero Los Laureles
4. Aserradero Nacional
5. Aserradero La Calera
6. Sr. Fabara Santiago
7. Sr. Pila José
8. Sr. Jacho Ángel
9. Sr. Guanoluiza Manuel
10. Ing. Montesdeoca Jorge
11. Sr. Sacarías Pazmiño

Es importante resaltar que la existencia de productos sustitutos de la madera tales como: fórmicas, azulejos, piso flotante, vinil y cerámicas, han suplantado a varios de los artículos especialmente en lo referente a la

decoración aplicándolos en pisos, esquineros, supliendo principalmente a las duelas y barrederas.

En lo que respecta a la fabricación de muebles, la utilización de aglomerados, MDF, y metálicos han restado participación de la madera.

Sin embargo a pesar de estas consideraciones la valoración principalmente de la estética y duración de la madera, ha permitido que la demanda de productos madereros se mantenga.

4.3. Análisis Interno

En el ambiente interno se consideran las capacidades que posee Aserradero “Nelly” para enfrentar el macro y micro ambiente.

4.3.1. Ambiente Interno

4.3.1.1. Área Financiera

El Aserradero “Nelly”, en su gestión financiera presenta falencias, síntomas que han sido detectados mediante la aplicación de un cuestionario, cuyos resultados puntualizan que la empresa carece de: políticas de cobro, pago, manejo de inventarios y distribución de utilidades, además no incurre en inversiones que le permitan a la empresa obtener réditos adicionales.

Para el desarrollo de la contabilidad de la empresa, se utiliza un sistema personalizado, el mismo que, permite ingresar todas las operaciones que desarrolla la empresa y obtener como resultado los Estados Financieros.

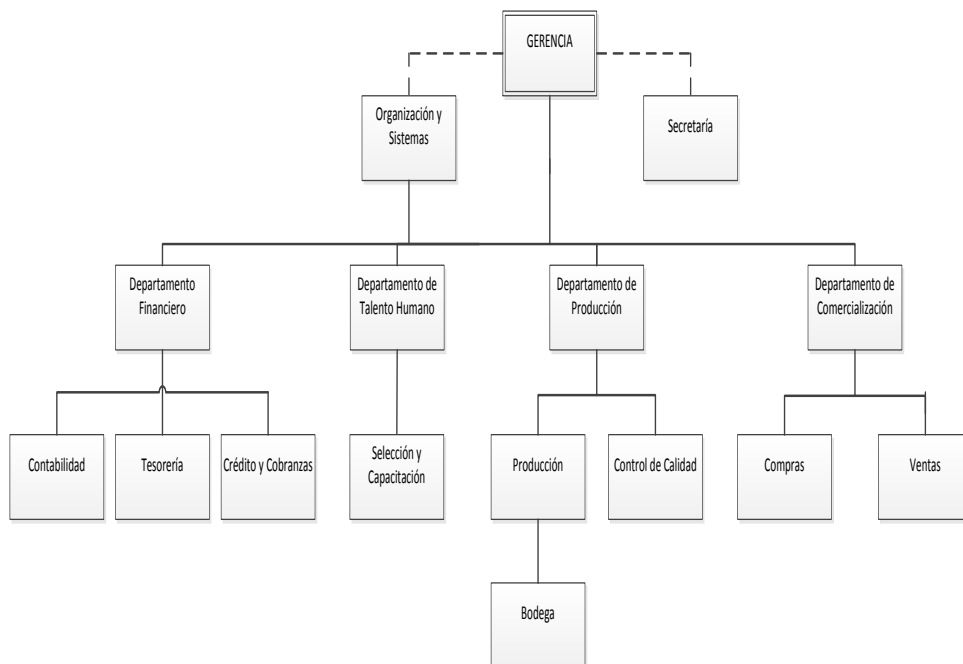
Por otro lado la empresa no ha evaluado su gestión financiera mediante un diagnóstico que permita proporcionar a esta área información relevante y suficiente para determinar la posición financiera actual de la organización y con ello tomar decisiones, acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero en cuanto a la liquidez, rendimiento y rentabilidad prioritariamente.

4.3.1.2. Área Administrativa

La empresa tiene definido sus niveles jerárquicos, plasmados en el organigrama estructural y establecidas las funciones para las dependencias y departamentos en el organigrama funcional.

- **Organigrama Estructural**

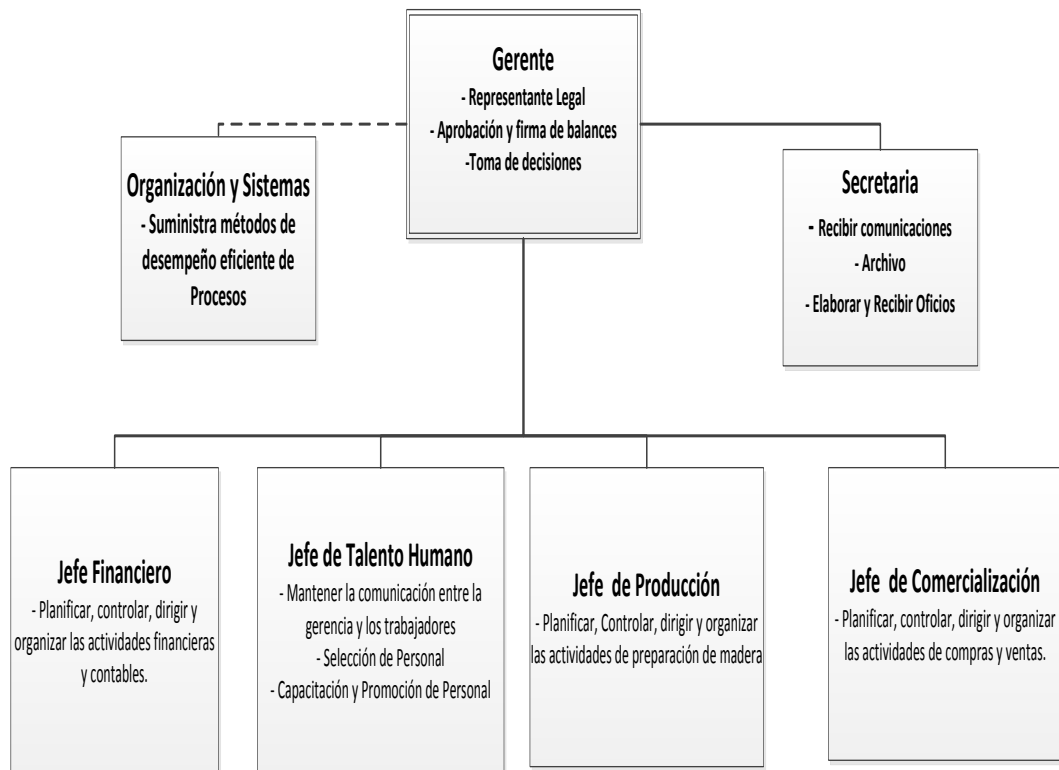
Gráfico N° 28: Organigrama Estructural de Aserradero “Nelly”



Elaborado por: Departamento de Talento Humano-Aserradero “Nelly”

➤ **Organigrama Funcional**

Gráfico N° 29: Organigrama Funcional de Aserradero “Nelly”



Elaborado por: Departamento de Talento Humano-Aserradero “Nelly”

4.3.1.3. Talento Humano

La capacidad administrativa está integrada también por el capital humano de la empresa, el Aserradero “Nelly”, la misma que cuenta con 13 empleados, distribuidos en cada uno de los departamentos y 9 operarios en la planta de producción, todos ellos coordinados por un manual de funciones.

➤ **Empleados y Operarios de la Empresa**

Los empleados están legalmente contratados, y perciben todos los beneficios estipulados en la el Código de Trabajo, a fin de cumplir con todas las obligaciones con responsabilidad social.

Con respecto a la capacitación de los empleados, se ha detectado ciertas falencias porque no existe un plan de trabajo en esta área, disminuyendo así la posibilidad de elevar el nivel de rendimiento y la motivación personal - profesional de los empleados, resultando esta una debilidad alta, que obstaculiza a la empresa para su mejoramiento en atención al cliente.

La capacitación de los operarios, es uno de los requisitos primordiales que se manejan en este departamento, cualidad que permite trabajar bajo rotación de personal en sus puestos de trabajo, porque cada uno de los miembros de este equipo posee las competencias y conocimientos para el manejo de la maquinaria, medidas y clases de madera.

Además del reglamento y código de trabajo están regidos por la Ley de Defensa del Artesano, siendo está un beneficio para impulsar el crecimiento de Aserradero.

➤ **Control de Desempeño**

El departamento de Talento Humano, no ha diseñado ningún indicador o registro que le permita a la organización evaluar el desempeño de la planta de producción y de cada uno de los empleados individualmente, resultando este un factor en contra para escoger nuevas opciones con respecto a inversión de maquinaria, y volumen de ventas.

Los registros que la empresa recaba son los de entradas y salidas del personal por áreas, para controlar el ausentismo y puntualidad, mediante fichas individuales de los miembros de la organización.

Por lo que en la propuesta se diseñará indicadores de desempeño a fin de evaluar y controlar ciertos puntos estratégicos de la organización, mediante el planteamiento de objetivos y metas, siendo este un cambio que le permita a la administración tener información inmediata para la toma de decisiones que den paso al crecimiento y estabilidad de Aserradero.

4.3.1.4. Área de Comercialización

➤ Inventarios

Aserradero “Nelly”, para el año 2012 culminó con un inventario total de \$743 801,43, siendo el 82% la materia prima y \$133 884,26 en productos terminados, se considera que esta gran diferencia se debe a que la empresa trabaja bajo pedidos. A su vez se destaca que la materia prima sufre un proceso de secado natural de alrededor de uno a dos años.

En los últimos cinco años, el volumen del inventario se ha incrementado notablemente ya que del año 2008 al 2012 creció en un 40%, esto debido a las adquisiciones de la materia prima que es el eje central de la empresa.

➤ Ventas

Las ventas de Aserradero “Nelly”, se centra en ofertar productos de varias especies de madera, a pesar de los productos sustitutos, la colectividad

latacungueña y cotopaxense adquiere con confianza y complacencia los artículos para decorar sus hogares, oficinas y edificios.

El departamento de comercialización reporta que en los últimos 5 años se ha incrementado el volumen de ventas a pesar de que entre el año 2010 y 2011 no resultó tan significativo, se denota una considerable alza para el año 2012 ya que creció en un 22,53% con un valor de \$ 815 362,79.

4.3.1.5. Capacidad Tecnológica

➤ Recursos Maquinaria y Tecnología

Dentro de la maquinaria, herramientas y tecnología utilizada por Aserradero “Nelly” en el proceso de preparación de la madera tenemos:

- 2 máquinas canteadoras con motores de 5.5 HP
- 1 cierra circular con motor de 10 HP
- 1 cepillo desgruesador de 60 cm, con motor de 10 HP
- 1 cepillo machimbrador de 30 cm con un motor de 5.5 HP y dos motores de 4 HP
- 1 cepillo machimbrador de 30 cm con un motor de 7.5 HP y dos motores de 4 HP
- 1 Tupí de arrastre con motor de 5 HP
- 1 Sierra caladora con un de 1 HP
- 1 Torno lijadora con motor de 1 HP
- 1 Sierra radial con un motor de 1 HP
- 2 Sierras englateadoras con motor de $\frac{3}{4}$ HP
- 2 Tupís de mano con motor de $\frac{1}{2}$ HP

En lo que respecta a tecnología, Aserradero “Nelly” cuenta con 3 medidores de humedad que detecten la misma de manera precisa y exacta.

4.3.1.6. Capacidad Productiva

Aserradero “Nelly”, empresa productora y comercializadora de madera, posee una amplia variedad de productos, diferenciándose cada uno por sus dimensiones y el tipo de madera a la cual pertenece, los principales artículos que oferta son:

Tabla N° 34: Producción Anual de Aserradero “Nelly”

Artículo	Producción Anual							
	Euc.	Laur.	Sisin	Masc.	Chan.	Mont.	Colrd.	Chilc.
Duela.	30.000			600	600	6.000		
Tira	30.000	600			1.200	2.400		
Alfajía	3.600							
Tablón	600		60				180	
Cuartón	1.200							
Pingo	2.400							
Barredera		1.800			360			
Tapamarco		600						
Bordo		720						
Listón		600					3.600	
Cenefa		240	180					
Tabla		240	120	1.200				180
Marco		360						
Tabloncillos		300			84			
Parquet m ²	360				180			

Fuente: Departamento de Producción - Bodega Aserradero “Nelly”

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

➤ **Capacidad Instalada**

Aserradero “Nelly”, conserva una nave de producción dotada de los equipos suficientes para cubrir con la demanda de la localidad, está integrada por maquinaria acorde a sus procesos, aunque en los últimos años no se ha adquirido, sin embargo la maquinaria existente está en perfectas condiciones gracias al oportuno y adecuado mantenimiento que se ha realizado desde su adquisición.

Tabla N° 35: Capacidad Instalada Planta de Producción de Aserradero “Nelly”

N°	Maquinaria	Clases de Madera		Unidades en capacidad de Producir por Mes	%
		Eucalipto	Varios		
1	Cepillo machimbrador de 30 cm con un motor de 7.5 HP y dos motores de 4 HP	350	350	700	100
2	Cepillo machimbrador de 30 cm con un motor de 5.5 HP y dos motores de 4 HP	350	350	1.400	100
		1500	0	3.000	100
2	Máquinas canteadoras con motores de 5.5 HP	250	250	1.000	100
1	Sierra	400	400	800	100
	Total	2.850	1.350	6.900	100

Fuente: Departamento de Producción - Bodega Aserradero “Nelly”

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

La capacidad de la planta de producción es de 6.900 unidades de duelas, en el caso de cada una de las máquinas se desarrolle al 100%.

➤ **Capacidad Utilizada**

El departamento de producción está bajo la dirección del Ing. Bolívar Acosta, quien coordina cada uno de los procesos a realizarse en esta área, desde el control de calidad hasta la entrega al departamento de comercialización, en el siguiente cuadro se resume el estimado de la producción mensual de Aserradero “Nelly”:

Tabla N° 36: Capacidad Utilizada Planta de Producción de Aserradero “Nelly”

N°	Maquinaria	Unidades Producidas Capacidad Instalada	Producción Diaria		Unidades Producidas al Mes	%
			Clases de Madera			
			Eucalipto	Varios		
1	Cepillo Grande	700	200	200	400	57,14%
2	Cepillo Machimbre Pequeño	1.400	400	400	800	57,14%
		3.000	1.600	0	1.600	53,33%
2	Canteadora	1.000	400	400	800	80,00%
1	Sierra	800	200	200	400	50,00%
TOTAL		6.900	TOTAL		4.000	57,97%

Fuente: Departamento de Producción - Bodega Aserradero “Nelly”

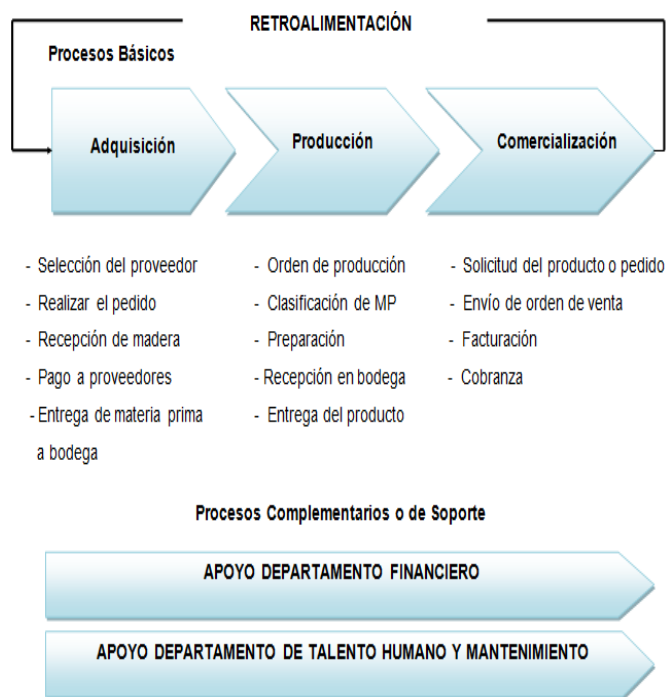
Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Mensualmente se producen 4.000 unidades, que corresponden 57,97% capacidad total instalada en la planta de producción, por lo que el jefe de esta área, aclaró, que “este nivel de producción se debe a la clase de procesos que se manejan en la empresa, ya que en su mayoría se trabaja bajo pedido, la producción citada anteriormente es para mantener el stock de productos terminados”. (Acosta, 2013)

➤ **Procesos**

Aserradero “Nelly” en general para la preparación y comercialización de la madera utiliza el siguiente proceso:

Gráfico N° 30: Proceso de Preparación y Comercialización de Aserradero “Nelly”

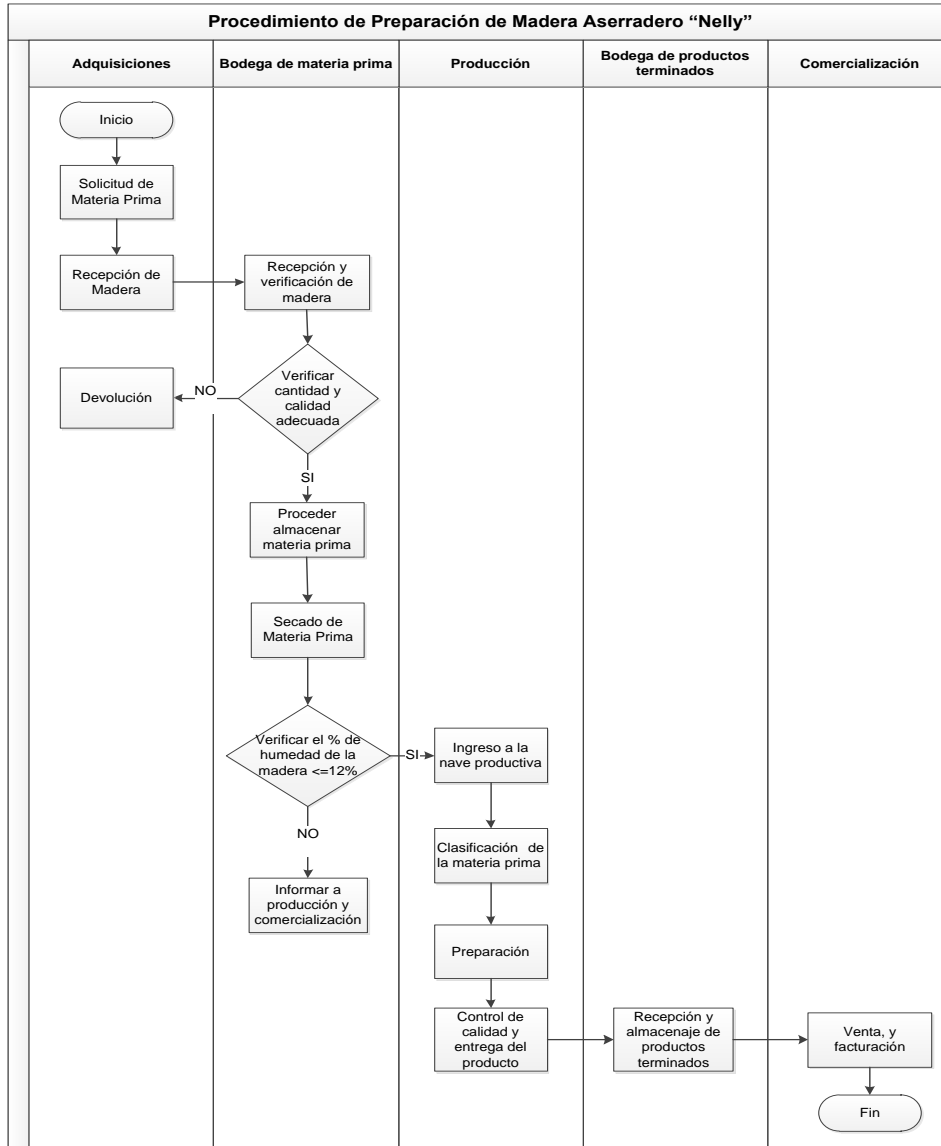


Fuente: Departamento de Producción-Comercialización Aserradero “Nelly”

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

A continuación se detalla la interacción que efectúa cada uno de los cinco departamentos para cumplir con el procedimiento de preparación de la madera que lleva a cabo Aserradero “Nelly”.

Gráfico N° 31: Procedimiento de Preparación de Madera Aserradero “Nelly”



Fuente: Departamento de Producción-Comercialización Aserradero “Nelly”

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

4.4. Diagnóstico Financiero Aserradero “Nelly”

Con el objetivo de conocer y comprender la situación económica, patrimonial y financiera actual de Aserradero “Nelly”, se aplica un análisis o diagnóstico financiero, mismo que es considerado como una técnica o herramienta, que facilita la toma de decisiones y planteamiento de estrategias apropiadas, con el fin de contrarrestar ciertos puntos débiles, basados en el comportamiento financiero pasado de la organización.

Los principales entornos de evaluación financiera de la empresa son:

- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Solvencia
- Rotación
- Liquidez inmediata, punto estratégico para la propuesta que se desarrollará en el capítulo siguiente.

4.5. Métodos de Análisis Financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Los métodos empleados para diagnosticar la situación financiera de Aserradero “Nelly” son:

- Análisis Horizontal

- Análisis Vertical

- Razones Financieras

4.5.1. Análisis Horizontal o Comparativo

Es un método o herramienta de análisis financiero que examina la evolución de cada uno de los rubros de los estados financieros, consiste en comparar partidas contables homogéneas, para determinar las variaciones absolutas y relativas de las cuentas más importantes de un período a otro.

A continuación, se elabora el Análisis Horizontal o Estados Financieros Comparativos de Aserradero “Nelly” de los años 2011, 2012 y 2013.

4.5.1.1. Análisis Balance General Comparativo de Aserradero “Nelly”

El Aserradero “Nelly”, en los últimos tres años evidencia un crecimiento sucesivo de sus activos, así para el año 2012 ascendieron a \$922.690,98 dólares, en comparación con los \$771.065,26 dólares del año anterior, esto significó un incremento del 19,66%, que a octubre del 2013 el activo ascendió a \$1.008.353,10 dólares, lo que representa un crecimiento del 9,28%, como consecuencia de un aumento en el activo exigible, inventarios e impuestos principalmente, mismos que se derivan de un

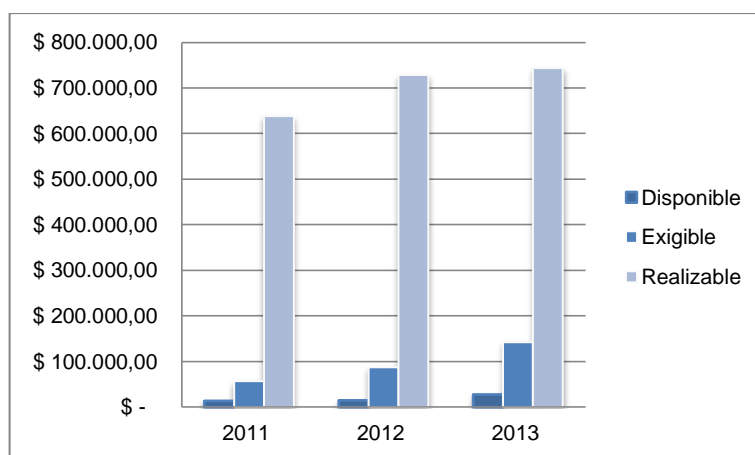
crecimiento en las ventas de aproximadamente un 22% con respecto al año 2012.

Tabla N° 37: Análisis Comparativo Activo Corriente 2011-2013

Cuenta Contable	2011-2012		2012-2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
Activo	\$ 151.625,72	19,66%	\$ 85.662,12	9,28%
Corriente	\$ 120.685,05	16,90%	\$ 85.662,12	10,26%
Disponible	\$ 211,86	1,49%	\$ 13.696,91	94,68%
Exigible	\$ 30.560,90	54,10%	\$ 55.542,36	63,80%
Realizable	\$ 89.912,29	14,09%	\$ 15.573,70	2,14%
Impuestos y Retenciones	\$ -	0,00%	\$ 849,15	17,17%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 32: Tendencia Activo Corriente 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

En el Activo Corriente la cuenta caja tuvo incremento muy significativo del 209,13% para el 2012, al contrario para el año 2013 se contrajo un

53,43%, denotando la empresa en este período problemas de liquidez ya que la mayor parte de pagos se realizan en efectivo; en lo que respecta a los rubros de bancos para el último año se registraron sobregiros significativos en especial en la cuenta del Banco Internacional que registró una reducción del 397,50%, sin embargo las cifras del Banco Pichincha se incrementaron en un 906,48%.

La cartera de créditos de Aserradero “Nelly” presenta un ampliación del 54,10% (\$30.560,90) para el 2012, mientras que a octubre del 2013 la cartera creció en un 63,80% (\$55.542,36) lo que muestra un crecimiento en más de la mitad con relación al año 2011, esta tendencia obedece al incremento de las ventas y los créditos concedidos a clientes, lo cual conlleva a una elevación importante tanto en los documentos como en clientes por cobrar, además devela una débil gestión de cartera por presentar una tendencia desfavorable en los últimos años.

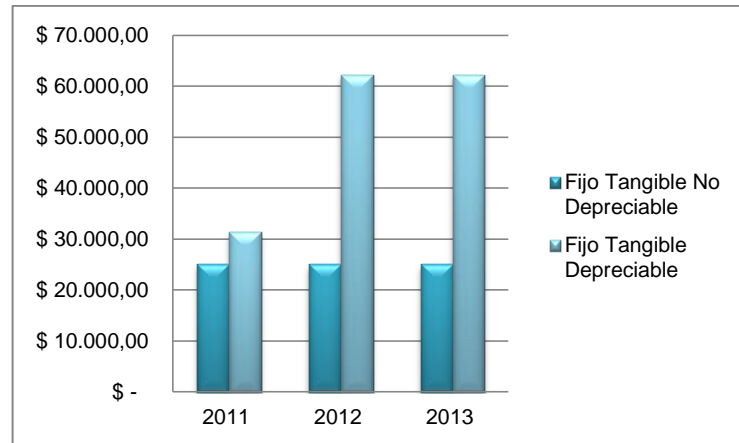
En lo que respecta al Inventario de mercaderías, este se incrementó en un 14.09%, en el período 2011-2012 y en los años 2012-2013 un crecimiento de apenas del 2,14% provocando que las obligaciones con los proveedores a octubre del 2013 presenten un aumento del 10,58%.

Tabla N° 38: Análisis Comparativo Activo No Corriente 2011-2013

Cuenta Contable	2011-2012		2012-2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
No corriente	\$ 30.940,67	54,23%	\$ -	0,00%
Fijo tangible No Depreciable	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Fijo tangible Depreciable	\$ 30.940,67	98,86%	\$ -	0,00%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 33: Tendencia Activo Corriente 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

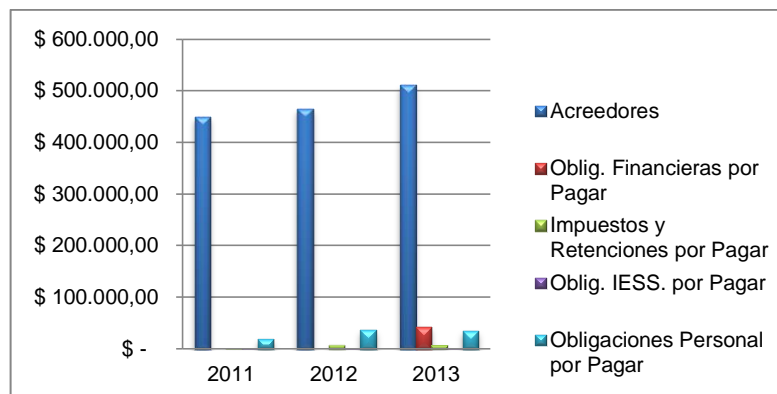
Por otro lado el activo corriente no ha sufrido variaciones significativas en sus cifras, ya que la empresa no realizó ninguna inversión en activos fijos durante el último período.

Tabla N° 39: Análisis Comparativo Pasivo 2011-2013

Cuenta Contable	2011 - 2012		2012 - 2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
PASIVOS	\$ 40.306,91	7,94%	\$ 86.135,96	15,71%
CORRIENTES	\$ 40.306,91	8,56%	\$ 86.135,96	16,85%
Acreedores	\$ 16.110,40	3,59%	\$ 45.289,41	9,74%
Obligaciones Financieras por Pagar	\$ -		\$ 42.000,00	
Impuestos y Retenciones por Pagar	\$ 6.275,74	511,40%	\$ 724,35	9,65%
Obligaciones IESS por Pagar	\$ 484,49	112,90%	\$ 140,45	15,37%
Obligaciones Personal por Pagar	\$ 17.436,28	87,12%	\$ 2.018,25	-5,39%
NO CORRIENTE	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 34: Tendencia Pasivo Corriente 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

En lo que concierne a los pasivos en general, estos presentan un comportamiento creciente; el pasivo corriente de Aserradero “Nelly” denota un incremento del 8,56% sobre la base del año 2011, mientras que para el año 2013 muestra un crecimiento de 16,85%, esto se debe a un ascenso de las ventas, ya que mientras mayor sea las ventas, mayores son las cuentas por pagar.

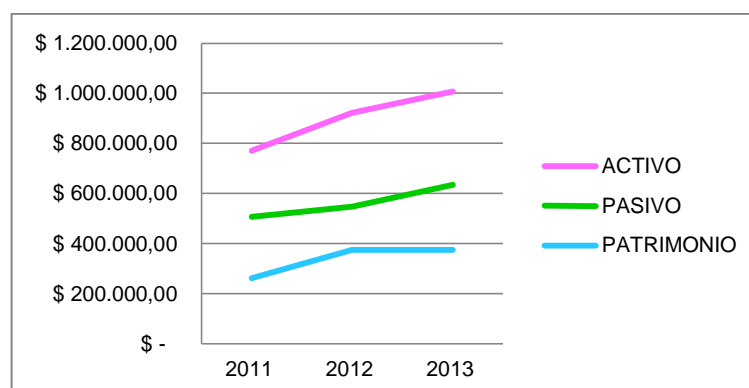
Los rubros de acreedores, retenciones e impuestos en el último período se dilataron en un 9,74% y en un 9,65% respectivamente, también los documentos por pagar se extendieron en un 10,60%, por lo mismo se detecta que la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones y su normal funcionamiento acudió a fuentes de financiamiento a corto plazo; de igual forma las obligaciones con el personal para el 2012 presentan un incremento del 112,90%, mientras que para el 2013 un 15,37%.

Tabla N° 40: Análisis Comparativo Balance General 2011-2013

Cuenta Contable	2011 - 2012		2012 – 2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
Activo	\$ 151.625,72	19,66%	\$ 85.662,12	9,28%
Pasivo	\$ 40.306,91	7,94%	\$ 86.135,96	15,71%
Patrimonio	\$ 111.318,81	42,29%	\$ 473,84	-0,13%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 35: Tendencia Balance General 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Los rubros del activo y pasivo exteriorizan una tendencia creciente a lo largo del período 2011-2013, por lo mismo el patrimonio de Aserradero “Nelly” creció en un 42.29% en relación al 2011, gracias a un incremento importante en las ventas y la rentabilidad obtenida de los mismos, mientras que para diciembre del 2013 disminuyó en un 0,13%.

4.5.1.2. Estado de Resultados Comparativo de Aserradero “Nelly”

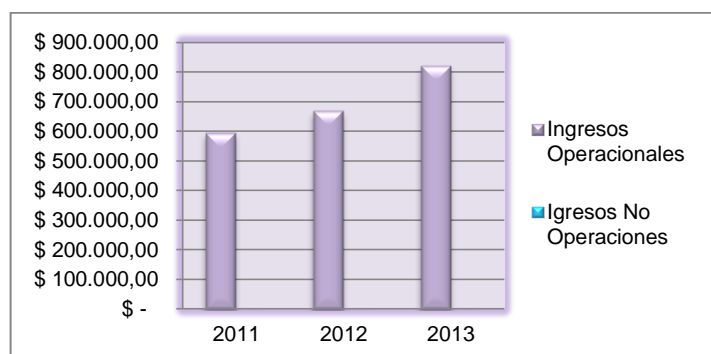
Luego de examinar las variaciones y tendencias del Balance General, se procede a realizar el análisis horizontal del Estado de Resultados de Aserradero “Nelly”, en el período 2011-2013, el mismo que en los últimos tres años presenta un comportamiento creciente.

Tabla N° 41: Análisis Comparativo Ingresos 2011-2013

Cuenta Contable	2011 - 2012		2012 – 2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
INGRESOS	\$ 73.573,18	12,37%	\$ 151.375,23	22,66%
Ingresos Operacionales	\$ 74.140,68	12,48%	\$ 151.121,79	22,62%
Ingresos No Operaciones	\$ 567,50	-96,37%	\$ 253,44	1185,4%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 36: Tendencia de Ingresos 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Las ventas de Aserradero “Nelly” fluctúan de año a año con tendencias crecientes, para el año 2012 los ingresos de la empresa ascendieron a \$668.140,84 dólares, en comparación con los \$594.567,84 dólares del

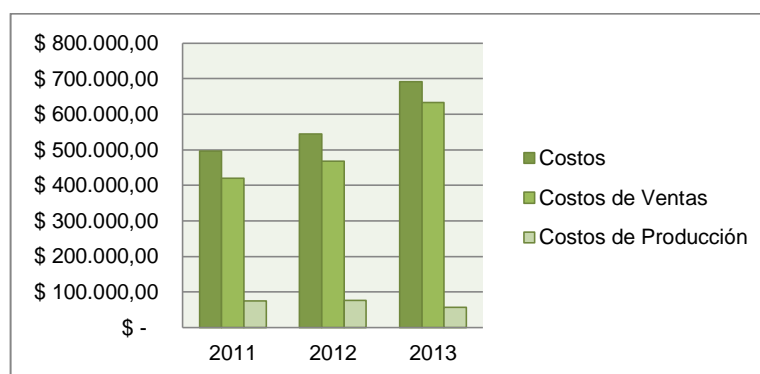
año anterior, lo que representa un incremento del 12,37%. Para el año 2013 los ingresos ascendieron a \$819.516,07 dólares, los mismos que representan un aumento de 22,66%.

Tabla N° 42: Análisis Comparativo Costos 2011-2013

Cuenta Contable	2011-2012		2012-2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
COSTOS	\$ 48.720,42	9,82%	\$ 145.916,06	26,79%
Costos de Ventas	\$ 48.508,40	11,55%	\$ 164.337,69	35,07%
Costo de Producción	\$ 212,02	0,28%	\$ -18.421,63	-24,22%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 37: Tendencia Costos 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

De igual forma para el 2013 se confirma un incremento del 26,79% en los costos, lo cual refleja que así como se incrementan las ventas en el 2013 también se aumentan los costos, este crecimiento proviene principalmente del costo de venta, mismo que ascendió paralelamente con las ventas en un 35.07%, mientras que al 2012 se incrementó en un porcentaje menor del 11,55%.

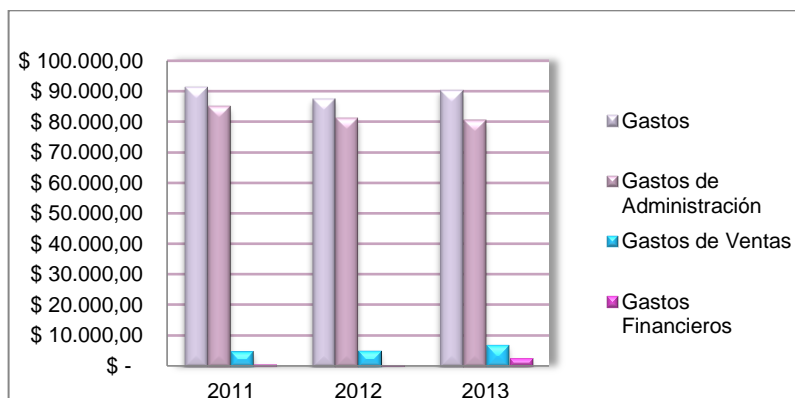
Al contrario el costo de producción se contrajo en un 24,22% para el año 2013, y para el año 2012 se elevó apenas en un 0,28%, dentro de los costos de producción el rubro que más ha sufrido un incremento significativo son repuestos y accesorios con un 390,11% para el normal y correcto funcionamiento de la maquinaria.

Tabla N° 43: Análisis Comparativo Gastos 2011-2013

Cuenta Contable	2011-2012		2012-2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
GASTOS	\$ 3.881,86	-4,24%	\$ 2.841,40	3,24%
Gastos de Administración	\$ 3.778,08	-4,44%	\$ 801,95	-0,99%
Gastos de Ventas	\$ 206,41	4,35%	\$ 1.815,93	36,67%
Gastos Financieros	\$ 223,27	-29,18%	\$ 1.985,03	366,36%
Otros Egresos	\$ 37,06	14,03%	\$ 271,41	90,08%
Gastos no Deducibles	\$ 123,98	-18,28%	\$ 429,02	-77,41%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 38: Tendencia Gastos 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

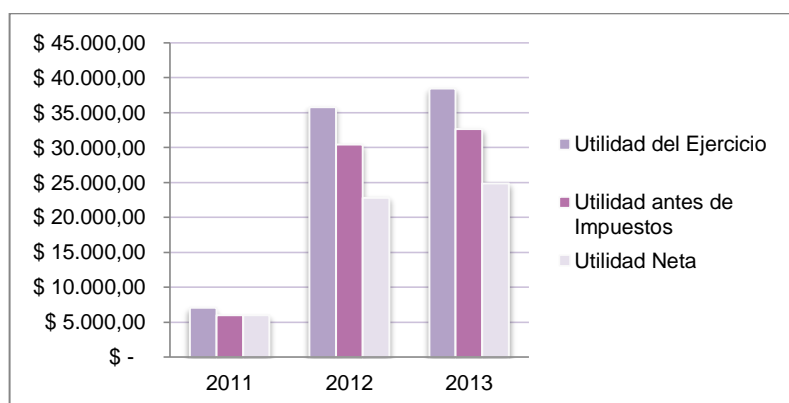
En lo que respecta a los gastos de la empresa, en el año 2012 se redujeron en un 4,24%, contradictoriamente para el año 2013 denotan un crecimiento de un 3,24%, donde el mayor incremento fue en los gastos de ventas con un 36,67% y los gastos financieros un 366,36% como resultado de los desembolsos que se incurren para expender los productos terminados y sobregiros que surgieron en el último período, mientras que los gastos de administración presentan una contracción del 4,44% y 0,99% para los años 2012 y 2013 respectivamente.

Tabla N° 44: Tendencia Utilidad 2011-2013

Cuenta Contable	2011-2012		2012-2013	
	Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
Utilidad del Ejercicio	\$ 28.734,62	407,18%	\$ 2.617,77	7,31%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 24.424,43	407,18%	\$ 2.225,10	7,31%
Utilidad Neta	\$ 16.836,83	280,69%	\$ 2.016,38	8,83%

Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

Gráfico N° 39: Tendencia Utilidad 2011-2013



Elaborado por: Karla Mena - Estela Tenorio

La utilidad de Aserradero "Nelly"; ascendió a \$22.835,24 dólares en el año 2012, cifra bastante alentadora si la comparamos con el resultado del año 2011 el cual cerro sus actividades con \$5.998,42; esto representó un crecimiento de 280,69%. Para octubre del año 2013 la utilidad de la entidad es de \$ 24.851,63 dólares, lo que demuestra un crecimiento de 8,83% con respecto al año 2012.

En conclusión, es necesario que la empresa reduzca sus costos y gastos, realice una mejor gestión de cartera e inventarios con la finalidad de alcanzar una mayor rentabilidad, por tal motivo, es indispensable la implantación de un plan financiero, acorde a las necesidades de la empresa para fortalecer ciertos puntos débiles que permitan mejorar su utilidad.

4.5.2. Análisis Vertical

El análisis vertical del balance general como del estado de resultados es la evaluación del funcionamiento de Aserradero "Nelly", dado que es imprescindible para determinar si la distribución es equitativa y acorde a las necesidades financieras y operativas de la misma.

Esta herramienta financiera "consiste en transformar en porcentajes los importes de las distintas partidas que figuran en un Balance o en una Cuenta de Resultados, tomando como base de comparación una magnitud significativa de ambos estados financieros, con el objetivo de mostrar el peso relativo de cada partida y facilitar las comparaciones" (Rodríguez Domínguez, 2011, pág. 1)

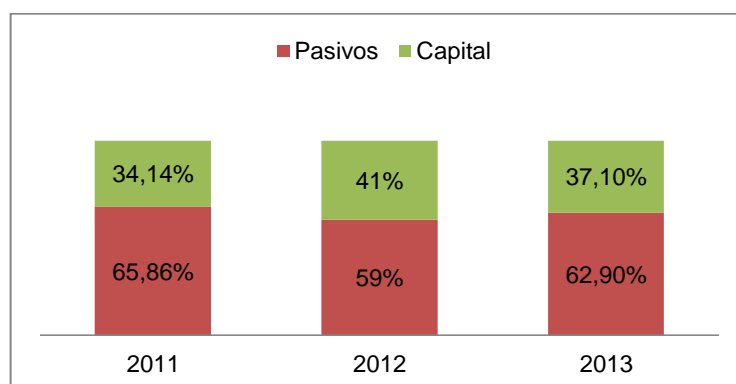
A continuación, se procede a realizar el análisis, de las fracciones más importantes, principalmente para determinar el peso de los pasivos, patrimonio dentro del balance general.

Tabla N° 45: Estructura de Capital de Aserradero “Nelly”

Cuenta Contable	Años		
	2011	2012	2013
Activos	100%	100%	100%
Pasivos	65,86%	59%	62,90%
Patrimonio	34,14%	41%	37,10%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Gráfico N° 40: Estructura de Capital de Aserradero “Nelly”



Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

El balance general de Aserradero “Nelly” está compuesto por un promedio entre los tres años del 62,59% en pasivos y el 37,41% de patrimonio en relación con los activos.

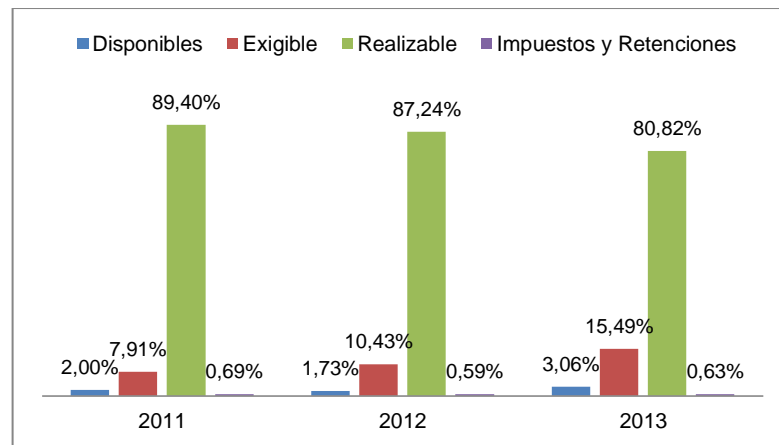
El patrimonio en esta empresa se ha convertido en una cuenta estática, misma que no ha sido reajustada con inyecciones de capital, ni recapitalizaciones de utilidades, por lo que en los tres años de análisis se mantiene inmovilizado dicho monto.

Tabla N° 46: Participación de los Activos Corrientes

Cuenta Contable	Años		
	2011	2012	2013
Activos Corrientes			
Disponibles	2,00%	1,73%	3,06%
Exigible	7,91%	10,43%	15,49%
Realizable	89,40%	87,24%	80,82%
Impuestos y Retenciones	0,69%	0,59%	0,63%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Gráfico N° 41: Estructura del Activo Corriente



Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Con respecto al activo corriente, se destaca que el más representativo es el grupo de cuentas del activo realizable, que está integrado en un 82% de inventario de materia prima y la diferencia por el inventario de productos terminados, esto relativamente causado por el giro del negocio.

En segunda posición se ubican las cuentas del activo exigible, conformado en promedio entre los tres años en un 97,06% por clientes

por cobrar y en mínimos porcentajes por documentos por cobrar, entre otros.

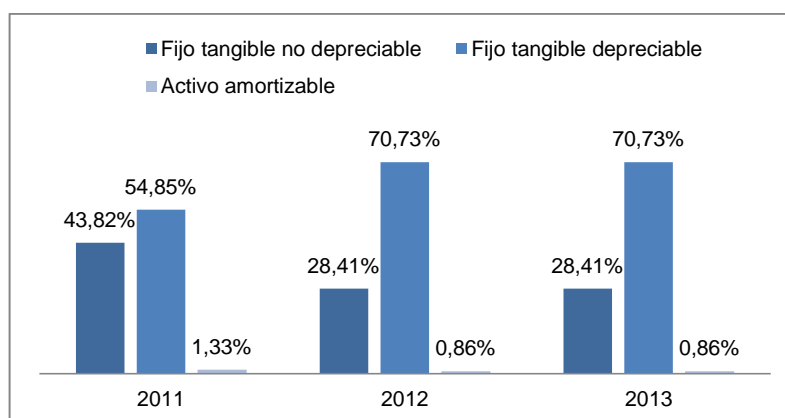
Los activos disponibles, son notablemente bajos; además se subraya que en el 2012, la cuenta corriente del Banco de Pichincha presenta una tendencia negativa, al igual que en el 2013 la cuenta del Banco Internacional, esto como consecuencia de la adopción de financiamiento continuo con sobregiros, siendo este un síntoma de iliquidez e inexistencia de políticas que lo regulen.

Tabla N° 47: Participación de los Activos No Corrientes

Cuenta Contable	Años		
	2011	2012	2013
Activos Corrientes			
Fijo Tangible no Depreciable	43,82%	28,41%	28,41%
Fijo Tangible Depreciable	54,85%	70,73%	70,73%
Activo Amortizable	1,33%	0,86%	0,86%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Gráfico N° 42: Estructura del Activo No Corriente



Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

En el balance general Aserradero “Nelly”, registra que, el activo no corriente está conformado en primera instancia por el grupo de cuentas del activo fijo depreciable, mismo que sufrió un alza notable del año 2011 al 2012, dado que se incrementó del 54,85% al 70,73%, valor que se mantiene para el período siguiente.

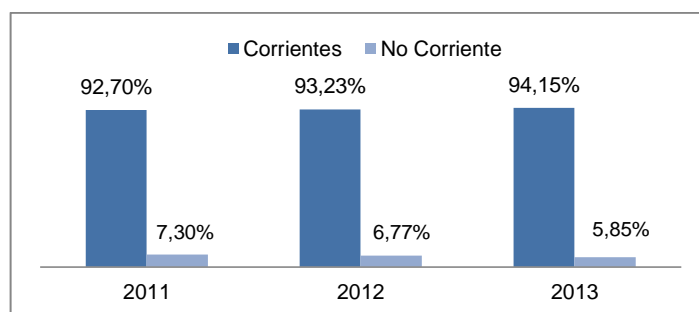
Posteriormente se procede a realizar, el análisis de las cuentas del pasivo, a fin de determinar los niveles por los que está integrado las subcuentas del pasivo corriente y no corriente.

Tabla N° 48: Estructura del Pasivo

Pasivos			
Cuenta Contable	2011	2012	2013
Corrientes	92,70%	93,23%	94,15%
No corriente	7,30%	6,77%	5,85%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Gráfico N° 43: Estructura del Pasivo



Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Se registra que el pasivo está integrado principalmente por el grupo de cuentas del pasivo corriente, es decir su endeudamiento está basado en

deudas a corto plazo, denotando que el porcentaje de participación en los últimos tres años se ha incrementado en un 92,70% para el año 2011, en el 2012 un 93,23% y culmina en el 2013 con un 94,15%, consecuentemente disminuyendo a su vez el nivel de pasivo no corriente.

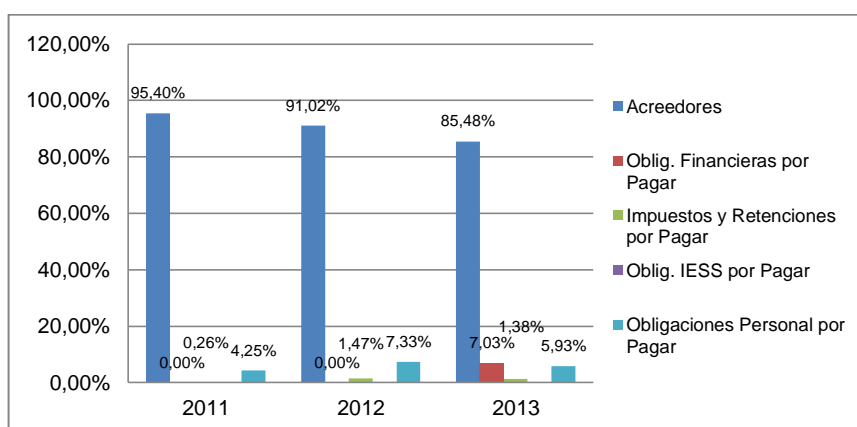
Es procedente analizar la composición de los pasivos corrientes, para determinar qué tipo de financiamiento maneja Aserradero “Nelly”.

Tabla N° 49: Participación de los Pasivos Corrientes

Cuenta Contable	Años		
	2011	2012	2013
Pasivos Corrientes			
Acreedores	95,40%	91,02%	85,48%
Obligaciones Financieras por Pagar	0,00%	0,00%	7,03%
Impuestos y Retenciones por Pagar	0,26%	1,47%	1,38%
Obligaciones IESS por Pagar	0,09%	0,18%	0,18%
Obligaciones Personal por Pagar	4,25%	7,33%	5,93%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Gráfico N° 44: Estructura del Pasivo Corriente



Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

En cuanto al pasivo corriente, se identifica que la cuenta acreedores es la más representativa con un 95,4% en el 2011 y cierra con un 85,48% en el 2013, denotando que las cuentas se cancelan bajo extensos períodos de pago, que son beneficiosos para la empresa, esto se reflejará posteriormente en el ciclo de operación de Aserradero “Nelly”, las demás obligaciones, son generadas por la actividad de la organización a fin de cumplir con sus empleados y el estado.

En relación al pasivo no corriente, se destaca que está integrado en su totalidad por la cuenta provisional patronal, y a su vez se determina que la empresa no ha recurrido en los últimos tres años a financiamiento a largo plazo.

➤ **Patrimonio**

El patrimonio, está únicamente integrado por la cuenta capital, sin ningún tipo de variación en los últimos tres años, es decir, no se han recapitalizado las utilidades de los ejercicios anteriores, ni se ha incrementado fondos que eleven su nivel por parte del gerente propietario.

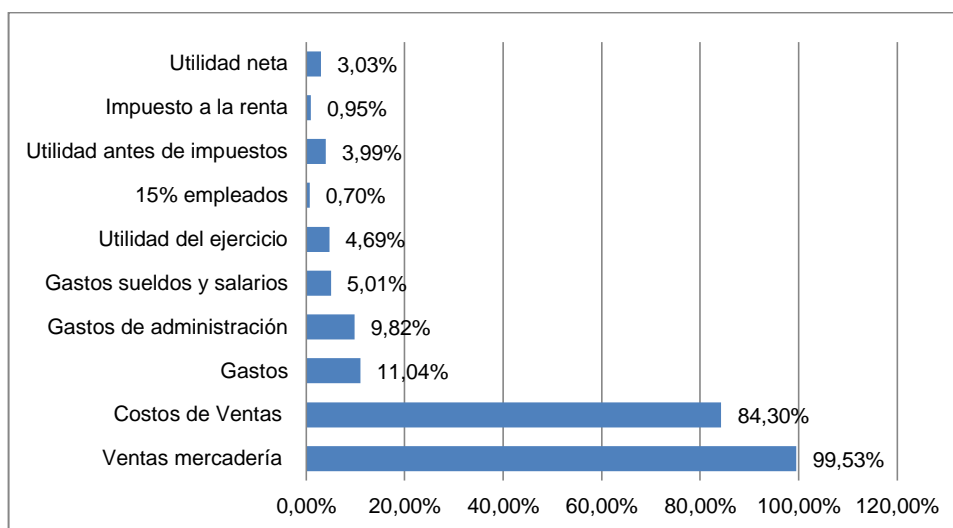
El análisis vertical efectuado al estado de resultados permite, determinar el porcentaje que representa cada cuenta con respecto a las ventas, se procede a realizar el análisis de las subcuentas más relevantes, por naturaleza y porcentaje.

Tabla N° 50: Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Ventas del Año 2013.

Cuenta Contable	%
Ventas Mercadería	99,53%
Costos de Ventas	84,30%
Gastos	11,04%
Gastos de Administración	9,82%
Gastos Sueldos y Salarios	5,01%
Gastos de Ventas	0,83%
Gastos Financieros	0,31%
Otros Egresos	0,07%
Gastos no Deducibles	0,02%
Utilidad del Ejercicio	4,69%
15% Rep. Trabajadores	0,70%
Utilidad antes de Impuestos	3,99%
Impuesto a la Renta	0,95%
Utilidad Neta	3,03%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Gráfico N° 45: Participación de las Cuentas del Estado de Resultados con Respecto a las Rentas del Año 2013.



Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Los ingresos, básicamente están integrados en un 99,53% por las ventas de mercadería 12%, además se identifica que los costos y gastos son notablemente elevados porque representan el 84,30% y el 11,04% de las ventas respectivamente.

Dentro de los costos, se determina que el costo de ventas es del 77,27% del total de las ventas, esto principalmente provocado por el costo de las mercaderías, pero también se debe a que el nivel de descuentos es relativamente bajo, siendo el flete en compras más alto que la cuenta citada anteriormente. En cuanto a los costos de producción se destaca que tan sólo representan el 7,03% de las ventas, por lo que se debe plantear estrategias que permitan equilibrar entre los costos de ventas y producción dado que la diferencia entre ambos es del 70%.

En relación a los gastos que son el 11,04% de las ventas netas, se puede decir que está integrado por los gastos provenientes del giro del negocio,

principalmente por los gastos administrativos que son el 9,82%, del que se despliega el gasto en sueldos y salarios que son el 5,01%. El resto son gastos financieros y otros egresos. Es importante destacar que el gasto en publicidad y propaganda es insignificante.

Para culminar con este análisis se detalla que la utilidad de Aserradero “Nelly” en el ejercicio fiscal 2013, está representado por el 4,69% de las ventas netas, y posterior a la disminución de la repartición del 15% a empleados y el impuesto a la renta, se deduce una utilidad neta del 3,02%.

4.5.3. Razones Financieras

Las razones financieras “son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social”. (Gerencie, 2012)

Por las bondades que ofertan los resultados de las razones financieras, estas se aplicarán a los estados financieros de Aserradero “Nelly”, con la convicción que configure un panorama claro y específico en el que se identifiquen puntos débiles en el ámbito financiero.

A continuación, se procede a emplear las fórmulas correspondientes, y se inicia con el eje de análisis, como es la liquidez.

4.5.3.1. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez, que se aplican para diagnosticar financieramente al Aserradero “Nelly”, “son las razones financieras que

nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas”. (Martínez, 2008, pág. 5)

Luego de conocer la definición de este tipo de indicadores, se aplican cada una de las razones de liquidez:

➤ **Razón Circulante**

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.

Tabla N° 51: Razón Circulante

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,52	1,63	1,54

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con respecto a la razón circulante, se determina que por cada \$1 que el Aserradero “Nelly” debe en el corto plazo, cuenta con \$1,52, \$1,63 y \$1,54 para el año 2011, 2012 y 2013 respectivamente, destacando que se ha mantenido dentro de un rango aceptable.

➤ **Razón Rápida**

Mide el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Tabla N° 52: Razón Rápida

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,16	0,21	0,30

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

La razón rápida o prueba ácida que Aserradero “Nelly” registra es de 0,16 en el 2011; 0,21 en el año 2012 y 0,30 para el 2013, resultados que permiten deducir que por cada \$1 que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$0,16, \$0,21 y \$0,30 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios, ubicándose estos tres períodos en un nivel notablemente bajo.

➤ **Razón de Efectivo**

Indicador que relaciona las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo en 1 o 2 días, el cual excluye aquellas cuentas bancarias que no sean de libre disposición por estar afectas a garantía.

Tabla N° 53: Razón de Efectivo

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,01	0,03	0,01

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Por cada \$1,00 que Aserradero “Nelly” adeuda, posee en promedio \$0,017 de efectivo en 2 o 3 días, ubicándose por debajo del rango ideal.

➤ **Capital Neto de Trabajo sobre Activos Totales**

Mide la relación del Capital de Trabajo, luego de haber pagado sus deudas en el corto plazo con sus activos disponibles.

Tabla N° 54: Capital Neto de Trabajo sobre Activos Totales

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activos totales}}$	0,32	0,35	0,32

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con relación al análisis del capital neto de trabajo sobre activos totales, se obtuvo un promedio entre los tres últimos años de 0,32 centavos, resultado que rebaza a 0, pero aun así se lo considera bajo, lo cual puede provocar problemas de liquidez posteriormente.

➤ **Fondo de Maniobra**

Se puede definir como los recursos financieros permanentes, que son necesarios para poder llevar a cabo normalmente las actividades corrientes de la empresa, es decir, la parte del activo corriente financiada con recursos a largo plazo o permanentes.

Tabla N° 55: Fondo de Maniobra

Fórmula	2011	2012	2013
Activo Corriente - Pasivo Corriente	243.264,440	323.642,580	323.168,740

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

El fondo de maniobra de Aserradero “Nelly” resultó positivo en los tres años analizados, lo cual significa que parte del activo circulante está financiado con pasivos circulantes, pero el resto del activo circulante está financiado con capitales permanentes.

➤ **Ciclo de Conversión del Efectivo**

Establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; expresa el número de días que transcurre desde el momento en que se paga a los proveedores por productos del inventario, hasta que ingresa el importe de efectivo por la venta de los mismos. Representa el número de días que una empresa tiene que financiar sus operaciones con recursos costosos, diferentes al crédito de los proveedores.

Tabla N° 56: Ciclo de Conversión del Efectivo

Fórmula	2011	2012	2013
Ciclo operativo - Plazo Promedio de Pago	123	-7	11

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Aserradero “Nelly” en el año 2013 genera un Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) de 11 días, los cuales tiene que financiar de alguna manera con recursos propios o de terceros, por lo tanto la empresa no está trabajando con el dinero de sus proveedores, y necesita financiamiento para el inventario y las cuentas por cobrar. De lo contrario en el año 2012 presenta un CCE negativo de -7 que resulta favorable para la empresa, mientras que el 2011 a la empresa le faltó 123 días para financiar su ciclo operativo.

➤ **Ciclo Operacional**

Es el período de tiempo requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos, por lo tanto refleja el número de días que Aserradero “Nelly” requiere para convertir sus inventarios en efectivo, se lo obtiene de la suma del número de días requeridos para rotar el inventario y el período de cobro de la empresa.

Tabla N° 57: Ciclo Operacional

Fórmula	2011	2012	2013
Días de Rot. de Inventario + Días de Rot. de CxC	169	147	137

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Aserradero “Nelly” presenta un ciclo operacional de 137 días en el año 2013 y 147 días para el año 2012; esto representa un aumento en la productividad porque en el 2011 los días requeridos para rotar el inventario y cobrar era de 169 días, es decir aproximadamente 5 meses y medio, por lo que en los últimos años su ciclo operacional se ha reducido.

4.5.3.2. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento permiten establecer el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, miden el grado y de qué forma participan los acreedores a corto plazo en el financiamiento de la empresa. Con fin de determinar el nivel de endeudamiento de la empresa, se aplican las siguientes razones:

➤ **Endeudamiento Neto**

Tabla N° 58: Endeudamiento Neto

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos totales}}$	65,86%	59,41%	62,90%

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con respecto al endeudamiento neto de Aserradero “Nelly”, se muestra que en los tres años de estudio, en promedio el 62,73% del total de la inversión está financiado con deuda.

➤ **Endeudamiento a Corto Plazo**

Tabla N° 59: Endeudamiento a Corto Plazo

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Pasivos No Corrientes}}{\text{Pasivo Total}}$	92,70%	93,23%	94,15%

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Al analizar el endeudamiento a largo plazo, se determinó que tanto para el año 2010, 2011, 2012 Aserradero “Nelly”, tiene que pagar sus deudas a corto plazo en un 92,70%, 93,23%, 94,15% respectivamente del total de deudas de la empresa en cada año.

➤ **Endeudamiento a Largo Plazo**

Tabla N° 60: Endeudamiento a Largo Plazo

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	7,30%	6,77%	5,85%

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Partiendo del análisis anterior, se determina que Aserradero “Nelly”, maneja deudas a largo plazo con un promedio del 6,64%, siendo este un porcentaje relativamente bajo a lo largo de los tres últimos años.

➤ **Rotación de Cuentas por Pagar**

Tabla N° 61: Rotación de Cuentas por Pagar

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	7,79	2,34	2,86

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Las cuentas por pagar de Aserradero “Nelly”, giraron 7,79 veces para el año 2011, siendo este el resultado la muestra fehaciente que existía falta de negociación con los proveedores, de lo contrario para los dos últimos años ha mejorado su convenio con un promedio 2,60 veces durante el año.

➤ **Días de Rotación de Cuentas por Pagar**

Tabla N° 62: Días de Rotación de Cuentas por Pagar

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$	46,20	153,91	126,00

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con respecto a la rotación de cuentas por pagar, Aserradero “Nelly” manejó plazos promedios de pago de 46 días en el año 2011, 154 en el 2012, mientras que 126 días en el año 2013, períodos beneficios que denotan un excelente poder de negociación con sus proveedores.

4.5.3.3. Indicadores de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento), como la de los propietarios (patrimonio).

➤ **Apalancamiento Neto**

Tabla N° 63: Apalancamiento Neto

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2,93	2,46	2,67

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Por cada \$1 que el dueño ha invertido en Aserradero “Nelly” se lo tiene comprometido \$2,93 en el año 2011, mismo que se destaca por ser el

más elevado entre los tres períodos, además se puede decir que en los dos años siguientes por cada \$1 que aportó el gerente propietario, estos están comprometidos \$2,46 y \$2,70 respectivamente.

➤ **Apalancamiento a Corto Plazo**

Tabla N° 64: Apalancamiento a Corto Plazo

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	1,78	1,36	1,59

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con relación al apalancamiento a corto plazo, los datos demuestran que por cada \$ 1 que el propietario ha invertido se lo tiene comprometido en \$1,79 en el 2011, \$ 1,36 en el 2012 y \$ 1,60 en el 2013.

➤ **Apalancamiento Largo Plazo**

Tabla N° 65: Apalancamiento Largo Plazo

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	14,1	9,9	9,9

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con respecto a las deudas a largo plazo, se destaca que Aserradero “Nelly”, tiene un alto nivel, es decir que por cada \$1 que el propietario ha invertido se lo tienen comprometido en un \$14,1 en el 2011 y en los años siguientes en un \$9,9.

4.5.3.4. Indicadores de Actividad o Rotación de Activos

Este grupo de indicadores financieros ayudan a complementar el concepto de liquidez, se emplean para medir la eficiencia con la cual una empresa maneja sus recursos, y la recuperación de los mismos. (Martínez Rueda, pág. 8).

A continuación, se procede a medir la eficiencia de Aserradero “Nelly” en el manejo de sus activos a través de los principales indicadores en el período 2011-2013:

➤ Rotación de Inventario Productos Terminados

Mide el número de veces que rota o se ha vendido todo el inventario en un período determinado.

Tabla N° 66: Rotación de Inventario Productos Terminados

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Productos terminados}}$	2,633	3,575	4,728

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

El inventario de productos terminados de Aserradero “Nelly” rotó 2,63 veces en el 2011: 3,57 en el 2012 y en el último período giró 4,72 veces, por lo que se puede apreciar un incremento favorable de aproximadamente 1 en cada año, sin embargo se debe tomar estrategias que permitan una mayor rotación del mismo.

➤ **Días de Rotación de Inventario Productos Terminados**

Representa el número de días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios a cuentas por cobrar o efectivo.

Tabla N° 67: Días de Rotación de Inventario Productos Terminados

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$	136,73	100,69	76,14

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Aserradero “Nelly” convierte su inventario de productos terminados a efectivo o cuentas por cobrar cada 76 días en promedio en el último año y en 2012- 2011 cada 101 días y 137 días respectivamente, presentando una tendencia favorable, ya que la empresa recupera en menos días su dinero invertido; no obstante es un período negativo para la empresa.

➤ **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Indica el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar a efectivo durante el año. Cuanta más alta sea la razón, menor será el plazo promedio de cobro.

Tabla N° 68: Rotación de Cuentas por Cobrar

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	11,02	7,79	5,90

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

La rotación de cuentas por cobrar de Aserradero “Nelly” en los últimos años ha decaído, así las mencionadas cuentas giraron: 11 veces durante el año 2011, 7 veces en el 2012 y aproximadamente 6 veces en el año 2013, es decir, se redujo casi a la mitad en comparación al año 2011, posiblemente como resultado de una débil gestión de cartera por parte de la administración.

➤ **Días de Rotación de Cuentas por Cobrar**

Refleja el tiempo promedio o número de días que se toman los clientes para cancelar sus deudas, demostrando así la gestión de cartera de la empresa en los últimos años.

Tabla N° 69: Días de Rotación de Cuentas por Cobrar

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	32,68	46,16	60,98

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

El plazo medio de cobro que los clientes de Aserradero “Nelly” se toman para cancelar sus deudas es de 31 días en el 2011, 46 días en el 2012 y 61 días al 2013; resultados desfavorables para la empresa, ya que presenta extensos períodos de cobro, es decir, tarda más de lo normal en recuperar sus créditos y en consecuencia el mencionado indicador se sitúa fuera del rango ideal presentando morosidad por parte de sus clientes.

➤ **Rotación de Capital de Trabajo Neto**

Muestra las veces que el capital de trabajo es capaz de generar ingresos por ventas.

Tabla N° 70: Rotación de Capital de Trabajo Neto

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo Neto}}$	2,442	2,064	2,535

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

El dinero invertido en capital de trabajo neto de Aserradero “Nelly” rota un promedio de 2,44 veces en el año 2011, 2,06 en el 2012 y 2,53 veces en el año 2013, lo que traduce menor productividad en el capital de trabajo, ya que existen fondos comprometidos en activos de bajo rendimiento o rotación. Además, la empresa demuestra una baja capacidad para pagar rápidamente sus pasivos a corto plazo, en caso que se requiera su cancelación inmediatamente.

➤ **Rotación de Activos Fijos**

Mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos fijos, para generar ventas.

Tabla N° 71: Rotación de Activos Fijos

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	10,551	7,593	9,310

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

En promedio en los 3 últimos años, Aserradero “Nelly”, por cada dólar invertido en activos totales, generó \$9,15 dólares en ventas, por lo tanto la empresa utiliza eficientemente sus activos fijos para generarlas.

➤ **Rotación de Activos Totales**

Muestra que tan eficiente está siendo la empresa con la administración y gestión de sus activos.

Tabla N° 72: Rotación de Activos Totales

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0,770	0,724	0,812

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Por cada dólar invertido en activos totales, Aserradero “Nelly” vende 0,77 centavos en el 2011; 0,72 centavos en el 2012 y 0,81 centavos en el 2013; razón que devela una inadecuada gestión de ciertos activos ya que por lo menos debe ser mayor a 1.

4.5.3.5. Indicadores de Rentabilidad

Los índices de rendimiento miden la efectividad con la que Aserradero “Nelly” genera utilidades sobre las ventas y la inversión (activos), mediante el control de costos y gastos, y del correcto uso de sus recursos, para de esta manera convertir las ventas en utilidades; las razones de rentabilidad aplicadas en el presente diagnóstico financiero en el período 2011-2013 son las siguientes:

➤ Margen de Utilidad Bruta

En términos porcentuales refleja lo que representa la utilidad bruta frente a las ventas netas.

Tabla N° 73: Margen de Utilidad Bruta

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	29,26%	29,85%	22,73%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

La utilidad bruta de Aserradero “Nelly” en los últimos años ha disminuido así: las ventas generaron un 29,26% de utilidad bruta en el 2011; 29,85% en el 2012 y 22,73% en el 2013, es decir se redujo el margen bruto de utilidad en -7,12% en comparación al año anterior, como resultado de un incremento en los costos de ventas para el año 2013.

➤ Margen de Utilidad Neta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.

Tabla N° 74: Margen de Utilidad Neta

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	1,01%	3,42%	3,03%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Los propietarios de Aserradero “Nelly” recibieron una utilidad del 1,01%, 3,42%, y un 3,03% por cada dólar invertido en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, como resultado de un incremento especialmente en los costos y gastos de los mencionados años. Dichos porcentajes son desfavorables para la empresa al situarse por debajo de la tasa pasiva vigente.

➤ **Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)**

Muestra la capacidad del activo total de una empresa en la generación de utilidades después de impuestos.

Tabla N° 75: Rendimiento sobre los Activos Totales

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	0,78%	2,47%	2,46%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

Por cada 1 dólar que Aserradero “Nelly” invirtió en activos totales generó 0,78% en utilidad en el año 2011, mientras que en el año 2012 y 2013 su porcentaje de rentabilidad se incrementó a 2,47% y 2,46% respectivamente.

➤ **Rendimiento sobre Capital (ROI)**

El presente indicador estima el rendimiento ganado sobre la inversión de los socios o accionistas de una empresa (capital).

Tabla N° 76: Rendimiento sobre Capital

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	2,28%	6,10%	6,64%

Elaborado por: Karla Mena- Estela Tenorio

El capital de los propietarios de Aserradero “Nelly” contribuye un 6,64% en la generación de utilidades en el año 2013, es decir de cada dólar que los propietarios aportan a la empresa reciben \$6,64 de utilidad en este período, mientras que en años anteriores se registró un porcentaje de utilidad de 6,10% y 2,28% en los años 2012 y 2011 respectivamente, encontrándose por encima de la tasa pasiva, concluyendo así que existe un aumento en la rentabilidad de la empresa del 0,55% para el último período, no obstante existen otras alternativas de inversión en el mercado donde se obtiene un rendimiento mayor al 6,64%.

4.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla N° 77: MEFE de Aserradero “Nelly”

Factores	Oportunid.			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A (5)	M (3)	B (1)
ANÁLISIS EXTERNO									
<u>MACRO AMBIENTE</u>									
Factor Económico									
1. Salario Básico Unificado				X			5		
2. Apertura de Líneas de Crédito	X						5		
3. Riesgo País					X			3	
4. Incremento del índice Inflacionario					X			3	
5. Incremento de Impuestos.					X			3	
6. Factor Político									
Factor Social									
7. Convenios de Capacitación y Formación con Universidades.		X						3	
8. Organizaciones Gremiales que Impulsen el Desarrollo de la Industria.	X						5		
9. Reformas al Sistema de Seguridad Social.					X			3	
10. Bajo Nivel de Educación de la Fuerza Laboral.				X			5		
Factor Tecnológico									
11. Maquinaria con Tecnología de punta disponible en el Mercado.	X						5		
Factor Ambiental									
12. Plan de Reforestación con Fines Comerciales.	X						5		
13. Alta Tasa de Deforestación a nivel nacional, lo afecta la imagen del sector.				X			5		
Factor Legal									
				X			5		
Factor Competitivo									
					X			3	
14. Alianzas Estratégicas.		X						3	
15. Apertura de Nuevos Mercados.		X						3	
16. Demanda creciente a nivel nacional e internacional por madera y productos de madera.		X						3	

17.	Restricciones a las importaciones de materias primas y equipos				X			5		
Factor Geográfico										
18.	Amplias zonas del país con vocación forestal.		X						3	
<u>MICROAMBIENTE</u>										
Proveedores										
19.	Forma de Pago			X						1
20.	Calidad de Materia Prima	X						5		
21.	Forma de Entrega	X						5		
Clientes										
22.	Forma de Pago Convenida					X			3	
Competencia										
23.	Productos Sustitutos				X				5	

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

4.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla N° 78: MEFI de Aserradero “Nelly”

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A (5)	M (3)	B (1)
<u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u>									
1. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						3	
2. Imagen corporativa consolidada		X						3	
3. No se lleva a cabo un control del desempeño del personal, producción y resultados				X			5		
<u>ÁREA DE PRODUCCIÓN</u>									
4. Alta calidad de los productos que oferta	X						5		
5. Procesos de producción definidos		X						3	
6. Maquinaria óptima para su capacidad instalada de producción.	X						5		
7. Maquinaria en óptimas condiciones.	X						5		
8. La capacidad utilizada es de 57,97%					X			3	
<u>ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN</u>									
9. Amplio Portafolio de Productos	X						5		
10. El crecimiento del volumen de ventas en los últimos años		X						3	
11. Falta de planteamiento de programas pos-venta y valor agregado					X			3	
<u>TALENTO HUMANO</u>									
12. Elevada experiencia técnica del personal	X						5		
13. Capacitación del personal para trabajar por rotación		X						3	
<u>ÁREA FINANCIERA</u>									
14. No aplican indicadores financieros a sus balances				X			5		
15. Débil gestión financiera para la administración.				X			5		
16. Carencia de la planeación estratégica financiera.				X			5		
17. Falta de una filosofía financiera para la empresa.					X			3	
18. Inexistencia de políticas para el manejo del efectivo, inventarios, políticas de crédito, cobro y pago.				X			5		

19. No utilizan la herramienta de presupuestos (ingresos, compras, costos y gastos)				X			5		
20. Procedimientos de control financiero no definidos.				X			5		

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

4.8. Matriz de Situación Financiera de Aserradero “Nelly”

Tabla N° 79: Matriz de Situación Financiera de Aserradero “Nelly”

ANÁLISIS HORIZONTAL	Fortalezas	Debilidades
Comportamiento creciente de las utilidades	X	
Aumento progresivo de la cartera de créditos en todos los períodos		X
No se presentan pérdidas en los últimos tres años	X	
Tendencia creciente de los costos y gastos		X
Tendencia creciente de las ventas	X	
ANÁLISIS VERTICAL		
Adecuada estructura financiera, con respecto a pasivo y patrimonio.	X	
Concentración de deudas a corto plazo		X
Excesiva utilización de sobregiros		X
Costo de venta excesivamente elevado		X
RAZONES FINANCIERAS IMPACTO		
Razones de Liquidez		
Razón circulante		X
Prueba ácida		X
Capital de trabajo		X
Ciclo operacional excesivamente amplio		X
Ciclo de conversión del efectivo no favorable para el Aserradero		X
Razones de Apalancamiento		
Razón de deuda a activo total	X	
Razón de deuda a largo plazo a pasivo total		X
Razones de Endeudamiento		
Plazo promedio de pago moderado	X	
Razones de Actividad		
Plazo promedio de las cuentas por cobrar		X
Plazo promedio de las cuentas por pagar	X	
Plazo promedio de inventarios		X
Razones de Rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	X	
Margen de utilidad neta		X
Rotación del activo	X	
Rendimiento del activo	X	
Rendimiento del patrimonio	X	

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

4.9. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tabla N° 80: FODA de Aserradero “Nelly”

MATRIZ FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta calidad en los productos que oferta. ▪ Maquinaria óptima para fabricación de productos. ▪ Amplio portafolio de productos ▪ Elevada experiencia del personal ▪ Plazo promedio de pago moderado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperturas de líneas de crédito. ▪ Organizaciones gremiales que impulsan el desarrollo de la industria. ▪ Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado ▪ Entrega de la materia prima en las instalaciones de la empresa.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplican indicadores financieros a sus balances. ▪ Débil gestión financiera para la administración. ▪ Carencia de la planeación estratégica financiera. ▪ Aumento progresivo de la cartera de créditos en todos los períodos ▪ Tendencia creciente de los costos y gastos ▪ Ciclo operacional excesivamente amplio ▪ Ciclo de conversión del efectivo no favorable para el Aserradero ▪ Extenso plazo promedio de las cuentas por cobrar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de educación de la fuerza laboral ▪ Alta tasa de deforestación que afecta la imagen del sector ▪ Productos sustitutos ▪ Factor legal ▪ Factor político

Elaborado por: Karla Mena – Estela Tenorio

4.10. Matriz Estratégica FODA de Aserradero “Nelly”

Tabla N°81: Matriz Estratégica FODA de Aserradero “Nelly”

<p style="text-align: center;">Externas</p> <p>Internas</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperturas de líneas de crédito. ▪ Organizaciones gremiales que impulsan el desarrollo de la industria. ▪ Maquinaria con tecnología de punta disponible en el mercado ▪ Entrega de la materia prima en las instalaciones de la empresa. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de educación de la fuerza laboral ▪ Alta tasa de deforestación que afecta la imagen del sector ▪ Productos sustitutos ▪ Factor legal ▪ Factor político
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta calidad en los productos que oferta ▪ Amplio portafolio de productos ▪ Elevada experiencia del personal ▪ Plazo promedio de pago moderado 	<p>F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promocionar la calidad y resistencia de los productos. ✓ Adherir a la empresa a asociaciones de apoyo ✓ Cotizar entre varios proveedores a fin de escoger el precio óptimo. ✓ Oferta de servicios complementarios. 	<p>F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal en el área técnica, humana y profesional. ✓ Adquirir materia prima solo a proveedores que cumplan la normativa preestablecida. ✓ Innovar los modelos de los productos cada cierto período. ✓ Promocionar las bondades de duración de los productos con respecto a sus sustitutos.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplican indicadores financieros a sus balances. ▪ Carencia de la planeación estratégica financiera. ▪ Aumento progresivo de la cartera de créditos en todos los periodos ▪ Tendencia creciente de los costos y gastos ▪ Ciclo operacional 	<p>D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un plan financiero que permita el manejo adecuado de sus recursos. ✓ Efectuar una adecuada administración de cuentas por cobrar e inventarios. ✓ Realizar descuentos por compras en efectivo. 	<p>D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorar la situación económica del país que afecte a la empresa. ✓ Determinar el direccionamiento estratégico financiero de la empresa. ✓ Elaborar políticas de compras, ventas y gastos.

<p>excesivamente amplio</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ciclo de conversión del efectivo no favorable para el Aserradero▪ Extenso plazo promedio de cobro.▪ Inexistencia de presupuestos ingresos, compras, costos y gastos		
---	--	--

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

CAPÍTULO 5

DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO PARA ASERRADERO “NELLY”

En el capítulo anterior, se desarrolló el diagnóstico situacional y financiero de Aserradero “Nelly”, dicha información logrará nutrir la planeación financiera, en la cual se realizan proyecciones de los principales estados financieros en base a las estrategias propuestas, con el objetivo de administrar eficientemente los recursos financieros de la organización persiguiendo una elevada rentabilidad con la maximización de las utilidades y niveles óptimos de liquidez.

En el presente capítulo se desarrollará el proceso de planeación financiera, mismo que propone cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios para Aserradero “Nelly”.

A continuación se inicia con el proceso de planeación financiera, que fue especificado en el capítulo del marco teórico.

5.1. Formulación Filosofía Financiera

La misión financiera se mide en términos de eficiencia y calidad para obtener un camino seguro hacia el cumplimiento de la visión financiera, encaminada a obtener una mayor rentabilidad y niveles óptimos de liquidez por medio de estrategias que se pondrán en práctica para alcanzar los objetivos financieros propuestos por la organización.

5.1.1. Definición de Misión y Visión

5.1.1.1. Misión Financiera Aserradero “Nelly”

La misión financiera es la formulación de los propósitos financieros de una entidad, es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer, por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los funcionarios de la organización, para inducir comportamientos y crear compromisos con todo el personal.

Para la formulación del plan financiero de Aserradero “Nelly” se plantea la siguiente misión financiera:

“Gestionar y supervisar los recursos financieros de la empresa, para una correcta toma de decisiones, con el propósito de perfeccionar la productividad óptima en el uso del dinero, maximizar las utilidades, y optimizar la liquidez”.

5.1.1.2. Visión Financiera Aserradero “Nelly” al 2016

La visión financiera marca el rumbo y señala la dirección, que conlleva a la organización a alcanzar el equilibrio con respecto a su posición financiera, se la considera como una cadena o el lazo que une el presente con el futuro.

Se toma como guía a la visión financiera para la formulación de las estrategias financieras. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la empresa y se hace tangible cuando se materializa en metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices financieros bien definidos.

Para continuar con el diseño del plan financiero, se procede al planteamiento de la visión financiera para Aserradero “Nelly”:

“Constituirnos en una empresa maderera líder en el mercado hasta el año 2016, con una óptima productividad en el uso del dinero, mediante la planeación financiera que permita alcanzar los objetivos propuestos”

5.2. Definición de Objetivos Generales

La definición de objetivos generales se refiere a la determinación de los objetivos globales de la empresa, una vez que se ha desarrollado el análisis situacional y financiero de la misma, que se resumen en la matriz FODA y en la matriz de situación financiera, estos dos análisis permiten establecer los objetivos generales, mismos que serán el pilar fundamental para la definición de los objetivos financieros y la posterior puesta en marcha de la planeación, basada en estrategias financieras.

Tabla N° 82: Definición de Objetivos Generales

Aspectos Críticos	Objetivos Generales
Factor Económico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Identificar las oportunidades y amenazas económicas del país.
Factor Tecnológico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Aprovechar las bondades de la tecnología que se oferta en el mercado.
Factor Ambiental (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Cumplir a cabalidad con la normativa forestal vigente.
Clientes (Micro Ambiente-Análisis Externo)	Captar nuevos clientes y fidelizarlos a la empresa.
Análisis Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Diagnosticar financieramente los estados financieros de Aserradero "Nelly".
Plan Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Diseñar un plan financiero para mejorar la gestión financiera en la empresa.
Endeudamiento (Análisis Financiero)	Adquirir financiamiento externo a largo plazo.
Rentabilidad (Análisis Financiero)	Mejorar los niveles de rentabilidad para que el negocio resulte más atractivo.
Liquidez (Análisis Financiero)	Mantener niveles óptimos de liquidez en la empresa, para afrontar obligaciones a corto plazo.
Actividad (Análisis Financiero)	Ampliar el índice de rotación de inventarios para incrementar los días de rotación de los mismos.

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.3. Definición de Objetivos Financieros

5.3.1. Objetivo Financiero General

Diseñar un plan financiero a largo plazo, para la optimización de la liquidez de Aserradero “Nelly”, con la finalidad de establecer objetivos y estrategias financieras, que permitan alcanzar niveles ideales de liquidez y una creciente rentabilidad para la misma.

5.3.2. Objetivos Financieros

Los objetivos financieros son los resultados que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión financiera de la empresa.

5.3.2.1. Planteamiento de Objetivos Financieros

La definición de objetivos financieros son todos los objetivos relacionados con el área financiera y el impacto financiero que tienen en la empresa. Estos objetivos financieros se obtienen una vez realizada la definición de los objetivos generales, con lo cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera.

Tabla N° 83: Definición de Objetivos Financieros

Aspectos Críticos	Indicador Actual	Objetivos Financiero
Factor Económico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Inflación, índice de precios e incrementos del salario básico.	Identificar anualmente las oportunidades y amenazas económicas del país.
Factor Tecnológico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	No aplica	Adquirir maquinaria de apoyo para ofertar servicios complementarios.
Factor Ambiental (Macro Ambiente-Análisis Externo)	N° de proveedores que entregan las guías de remisión en cada compra.	Incorporar a la responsabilidad ambiental dentro de la imagen corporativa de la empresa.
Clientes (Micro Ambiente-Análisis Externo)	N° de clientes nuevos, N° de clientes constantes.	Promocionar la calidad, duración y bondades de los productos.
Análisis Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Indicadores Financieros	Ejecutar un diagnóstico financiero semestralmente a los balances de Aserradero "Nelly"
Plan Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	No aplica	Diseñar un plan financiero a corto plazo acorde a las necesidades y falencias de la empresa.
Rentabilidad (Análisis Financiero)	Indicador margen de utilidad neta	Mejorar los niveles de rentabilidad del 15 al 20% anual.
Liquidez (Análisis Financiero)	Prueba ácida, razón de efectivo.	Mantener la prueba ácida de 1 a 1,5 y la razón de efectivo igual o mayor a 1 al 2016.
Actividad (Análisis Financiero)	Ciclo operacional, y ciclo de conversión del efectivo.	Reducir el periodo de cobro de 30 a 45 días y disminuir los días de realización del inventario a 37 días.

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.4. Estrategias Financieras

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos financieros de la organización y de cada unidad de trabajo, para hacer realidad los resultados esperados y definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias financieras son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Es cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico.

5.4.1. Definición de Estrategias Financieras

La definición de estrategias financieras se lleva a cabo luego de la definición de los objetivos financieros, mediante estas se determina los medios con los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos financieros.

Tabla N° 84: Definición de Estrategias Financieras

Aspectos Críticos	Objetivos Financiero	Estrategias Financieras
Factor Económico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Identificar anualmente las oportunidades y amenazas económicas del país.	Capacitar a la unidad financiera, acerca de los factores externos que afectan a la empresa, con el fin de establecer precauciones o medidas necesarias para que la misma no sea afectada.
Factor Tecnológico (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Adquirir maquinaria de apoyo para ofertar servicios complementarios.	Invertir en la adquisición de equipo y herramientas para incursionar en la oferta de servicios complementarios.
Factor Ambiental (Macro Ambiente-Análisis Externo)	Incorporar responsabilidad ambiental dentro de la imagen corporativa de la empresa.	Crear e impulsar una campaña publicitaria, en la que se introduzca: reutilización de desperdicios y evidenciar el cumplimiento legal para la adquisición de la materia prima.
Clientes (Micro Ambiente-Análisis Externo)	Promocionar la calidad, duración y bondades de los productos.	Organizar una campaña publicitaria en la que se destaque las cualidades del producto, y la imagen de la empresa.
Análisis Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Ejecutar un diagnóstico financiero semestralmente a los balances de Aserradero "Nelly"	Ampliar las funciones del paquete contable ya existente en la empresa, mediante la compra del módulo de análisis financiero. Capacitar a la persona encargada de esta área para el manejo e interpretación de los resultados.
Plan Financiero (Área Financiera-Análisis Interno)	Diseñar un plan financiero a largo plazo acorde a las necesidades y falencias de la empresa.	Crear la unidad de planeación financiera, que lleve a cabo la planificación, elaboración de presupuestos, ejecución, monitoreo y retroalimentación.

Actividad (Análisis Financiero)	Reducir el periodo de cobro de 30 a 45 días y disminuir los días de realización del inventario a 37 días.	Formular políticas de crédito de 30 a 45 días que permitan mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 25% del total de ventas.
Rentabilidad (Análisis Financiero)	Mejorar los niveles de rentabilidad del 10 al 15% anual.	Incrementar un 6% anual el valor de las ventas acorde a la tasa de crecimiento real.
		Calcular el lote óptimo de inventario anual.
Liquidez (Análisis Financiero)	Mantener la prueba ácida de 1 a 1,5 y la razón de efectivo igual o mayor a 1 al 2016	Establecer políticas de niveles óptimos de liquidez, a fin de prevenir problemas de insolvencia e incumplimiento en pago de obligaciones.
Endeudamiento (Análisis Financiero)	Incrementar en un 20% las deudas a largo plazo.	Reclasificación de la cuenta documentos por pagar, a fin de ubicarlo en el grupo de cuentas adecuado por su naturaleza a largo plazo.

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.4.2. Priorización de Estrategias Financieras

La priorización de las estrategias financieras consiste en determinar para cada una de ellas una puntuación o nivel de importancia de acuerdo a los factores de liquidez, rentabilidad, solidez o endeudamiento y ventas.

Este paso permite determinar las estrategias financieras que tienen mayor relevancia e impacto financiero dentro de la empresa y coadyuva a enfocarse en la ejecución de cada una, para el cumplimiento de los objetivos financieros que correspondan a estrategias financieras priorizadas.

Tabla N° 85: Priorización de Estrategias Financieras

Estrategias Financieras	Nivel de Importancia				Total
	Liq	Ren	Solz	Vtas	
1. Capacitar a la unidad financiera, acerca de los factores externos que afectan a la empresa, con el fin de establecer precauciones o medidas necesarias para que la misma no sea afectada.	1	3	10	2	16
2. Invertir en la adquisición de equipo y herramientas para incursionar en la oferta de servicios complementarios.	10	9	8	1	28
3. Crear e Impulsar una campaña publicitaria, en la que se introduzca: reutilización de desperdicios y evidenciar el cumplimiento legal para la adquisición de la materia prima.	1	6	10	8	25
4. Organizar una campaña publicitaria en la que se destaque las cualidades del producto, y la imagen de la empresa.	1	8	7	10	26
5. Ampliar las funciones del paquete contable ya existente en la empresa, mediante la compra del módulo de análisis financiero.	6	6	9	6	27
6. Capacitar a la persona encargada de esta área para el manejo e interpretación de los resultados.	3	7	6	8	24
7. Crear la unidad de planeación financiera, que lleve a cabo la planificación, elaboración de presupuestos, ejecución, monitoreo y retroalimentación.	9	9	9	7	34
8. Formular políticas de crédito de 30 a 45 días que permitan mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 15% del total de las ventas .	10	8	7	2	27
9. Incrementar un 6% anual el valor de las ventas acorde a la tasa de crecimiento real.	10	10	7	10	37
10. Calcular el lote óptimo de inventario anual.	10	10	6	2	28
11. Establecer políticas de niveles óptimos de liquidez a fin de prevenir problemas de insolvencia e incumplimiento de pago de obligaciones.	10	4	8	3	25
12. Adquirir un préstamo a largo plazo que permita pre cancelar en un 10% anual de los documentos por pagar.	10	2	4	2	18
13. Reclasificación de la cuenta documentos por pagar, a fin de ubicarlo en el grupo de cuentas adecuado por su naturaleza a largo plazo.	10	2	5	2	19
TOTAL					352

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

La priorización de estrategias financieras se desarrolló determinando la puntuación o nivel de importancia en un rango de 1 a 10 puntos, de acuerdo a los factores de liquidez, rentabilidad, solidez o endeudamiento y ventas.

La puntuación 1, se otorga cuando la estrategia financiera propuesta tiene bajo nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los factores antes mencionados.

La puntuación 10, se otorga cuando la estrategia financiera propuesta tiene alto nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los ítems planteados.

De las trece estrategias financieras propuestas, se ha priorizado seis de ellas, siendo estas las que alcanzaron mayor puntuación o nivel de importancia en relación a la liquidez, rentabilidad, solidez o endeudamiento y ventas. En base a las seis estrategias financieras priorizadas, se desarrollará el presupuesto financiero detallando los costos que corresponden a la puesta en marcha de cada estrategia.

5.4.3. Definición de Políticas Empresariales

Tabla N° 86: Políticas Empresariales

Estrategia	Política	Unidad Responsable
1. Incrementar un 6% anual el valor de las ventas acorde a la tasa de crecimiento real. Anexo P	Efectuar descuentos por pago en efectivo del 2% sobre el monto de la compra.	Dpto. Ventas Dpto. Financiero Gerencia
	La empresa accederá al portal de compras públicas, para ofertar a los pliegos de la provincia.	Dpto. Ventas Dpto. Financiero Gerencia
	Realizar campañas publicitarias por temporadas que impulsen el aumento del volumen de ventas.	Gerencia Dpto. Comercialización
2. Invertir en la adquisición de equipo y herramientas para incursionar en la oferta de servicios complementarios.	Elaborar un informe de objetivos, funciones y beneficios para la adquisición de maquinaria, equipo y herramientas nuevas	Dpto. De Producción Gerencia
	Antes de efectuar la adquisición de cualquier bien se debe cotizar con al menos dos proformas.	Dpto. Financiero Gerencia
3. Crear la unidad de planeación financiera, que lleve a cabo la planificación, elaboración de presupuestos, ejecución, monitoreo y retroalimentación.	Promocionar al empleado acorde para desempeñar el cargo.	Talento Humano Gerencia
	El empleado deberá presentar informes del cumplimiento de metas y objetivos semestralmente.	Planeación Financiera Dpto. Financiero Gerencia
4. Calcular el lote óptimo de inventario anual.	Aplicar la fórmula correspondiente cada año, en el mes de noviembre para evaluar y planificar.	Dpto. Ventas Bodega Gerencia

	Del total de las compras efectuadas, el 30% se las realizará en efectivo y la diferencia a crédito	Dpto. Financiero Unidad de Compras.
	Invertir el 60% del flujo de efectivo neto en el caso de exceder a \$ 70.000	Dpto. Financiero
	Elaborar un registro mensual de los productos más vendidos.	Dpto. de Comercialización Dpto. Financiero

<p>5. Formular políticas de crédito de 30 a 45 días que permitan mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 15% del total de ventas.</p>	<p>Analizar las 6 “c” de crédito en cada una de las operaciones a conceder por créditos superiores a \$1.000.</p>	<p>Unidad de Cobranzas Unidad de Ventas</p>
	<p>Respaldar las ventas a crédito otorgados a clientes con documentos legales que permitan recuperar en caso de incumplimiento con mayor certeza.</p>	<p>Unidad de Cobranzas</p>
	<p>Presentar informes mensuales de la recuperación de cartera efectuada.</p>	<p>Unidad de Cobranzas Gerencia</p>
	<p>El plazo promedio de cobro de las cuentas por cobrar de Aserradero “Nelly” no excederá los 45 días en promedio.</p>	<p>Dpto. Financiero (Análisis Financiero)</p>
<p>6. Ampliar las funciones del paquete contable ya existente en la empresa, mediante la compra del módulo de análisis financiero.</p>	<p>Ejecutar un diagnóstico financiero semestral a los balances de Aserradero “Nelly”</p>	<p>Dpto. Financiero Gerencia</p>
	<p>El módulo de análisis financiero únicamente lo podrá manejar el personal contratado y encargado de esta área.</p>	<p>Encargado de Análisis Financiero Talento Humano</p>

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.4.3.1. Formulación de Planes Tácticos por Estrategia

En primera instancia se define el término presupuesto, mismo que se le puede concebir como la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un período determinado.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas. Los presupuestos para la empresa estimarán las condiciones de operación, así como los resultados que deberá alcanzar la misma, de esta forma se puede analizar el impacto financiero sobre la base de diversos escenarios.

De las estrategias que fueron priorizadas en la tabla anterior, se selecciona las estrategias financieras con la mayor puntuación para la elaboración del presupuesto, incluyendo el tiempo de cumplimiento de la estrategia y los responsables en la ejecución y monitoreo del cumplimiento de las mismas.

Tabla N° 87: Planes Tácticos por Estrategia

Estrategia	Actividad	Tiempo	Costo (En dólares)			Indicador/
			2014	2015	2016	Frecuencia
Incrementar un 6% anual el valor de las ventas acorde a la tasa de crecimiento real. Anexo P	Efectuar descuentos por pago en efectivo del 2% sobre el monto de la compra.	Del 2014 al 2016	\$ 17.367,91	\$ 18.409,99	\$ 19.514,59	% de ventas realizadas en efectivo/ Anual
	Capacitar al personal para incursionar en compras públicas	Enero del 2014	\$ 1.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	Pliegos Atendidos al Mes
	Capacitación servicio al cliente al personal de ventas	Una vez al año	\$ 1000	\$ 1045	\$ 1092,03	
	Impulsar una campaña publicitaria de las cualidades del producto, promociones y responsabilidad ambiental de Aserradero "Nelly".					N° de clientes nuevos que acuden por publicidad / Anual
	Radio	Julio- agosto	\$ 800	\$ 836	\$ 873,62	
	Televisión	Nov. – dic.	\$ 1200	\$ 1254	\$ 1310,43	
	Periódico	Una vez al mes	\$ 750	\$ 783,75	\$ 819,02	
	Conferencias a carpinteros y maestros, clientes directos. (Refrigerios)	Marzo y septiembre	\$ 1100	\$ 1149,5	\$ 1201,23	
	On-line, en las principales	Del 2014 al 2016	\$ 20	\$ 20,9	\$ 21,84	

	redes sociales y páginas web disponibles,					
Invertir en la adquisición de equipo y herramientas para incursionar en la oferta de servicios complementarios.	Comprar equipo y herramientas para ofertar servicio de pulida, colocación y lacado de entablado.	ene-14	\$ 2254	\$ 0,00	\$ 0,00	No aplica
	Contratar dos personas especialistas para ofertar servicios complementarios (Lacador y Carpintero)	Del 2014 al 2016	\$ 680	\$ 748	\$ 822,8	
Crear la unidad de planeación financiera, que lleve a cabo la planificación, elaboración de presupuestos, ejecución, monitoreo y retroalimentación.	Contratar los servicios profesionales de especialistas en planeación financiera que capaciten y establezcan las directrices de la misma.	ene-14	\$2500	\$ 0,00	\$ 0,00	No aplica
Calcular el lote óptimo de inventario anual.	Implementar la política de reducción de las compras en un 9% en relación al último año.	mar-14	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	Monto de compras programadas y efectuadas anualmente.
	Negociación con proveedores para la obtención de un 2% del total de las ventas	Mensual	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	N° de proveedores que otorgan descuentos
	El transporte deberá representar máximo el 1% del total de las ventas	Mensual	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	No Aplica

	Cotización de precios de la materia prima, se aceptará mínimo a la presentación de 3 proveedores. (Calidad, precio, descuento, forma de pago)	Mensual	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	Cotizaciones solicitadas y recibidas.
Formular políticas de crédito de 30 a 45 días que permitan mantener un total de cuentas por cobrar de hasta el 15% del total de ventas.	Capacitar al personal encargado de cobranzas sobre las 6 "c" de crédito.	mar-14	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 0,00	Rotación de cuentas por cobrar (anual)
	Adquirir 500 letras de cambio para respaldar las ventas a crédito.	Una vez al año	\$ 22,40	\$ 23,41	\$ 24,46	N° créditos y de letras de cambio emitidos en el año.
	Realizar llamadas telefónicas a los clientes retrasados en sus pagos.	Mensual	\$ 60,19	\$ 62,90	\$ 65,73	N° de llamadas a clientes en morosidad.
	Realizar informes de la recuperación de cartera efectuada	Mensual	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	No aplica
Ampliar las funciones del paquete contable ya existente en la empresa, mediante la compra del módulo de análisis financiero.	Adquirir un módulo de análisis financiero que permita realizar un diagnóstico financiero de Aserradero "Nelly".	mar-14	\$800	\$ 0,00	\$ 0,00	No aplica
	Capacitar a la contadora para realizar el análisis financiero de la empresa.	abr-14	\$250	\$ 0,00	\$ 0,00	No aplica

Reclasificación de la cuenta documentos por pagar, a fin de ubicarlo en el grupo de cuentas adecuado por su naturaleza a largo plazo.	Traslado del 40% del valor de la cuenta documentos por pagar al activo no corriente a la cuenta préstamos bancarios por pagar.	mar-14	\$,00	\$ 0,00	\$ 0,00	Razón Endeudamiento a corto y largo plazo
Total			\$ 45.404,50	\$ 34.333,45	\$ 38.745,75	
Inversión Inicial						\$ 136.554,20

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.5. Estados Financieros Proforma

Los estados proforma son estados financieros proyectados; normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos proforma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance general proforma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el período pronosticado.

Los estados financieros proforma son el estado de resultados y balance “presupuestados”. Para realizar debidamente el estado de resultados y el balance pro forma deben desarrollarse primero los presupuestos, de ahí elaborar el flujo de caja para posteriormente realizar el estado financiero a una determinada fecha futura.

5.5.1. Estado de Resultados Proforma

El mencionado estado resume de modo proyectado los ingresos y gastos de una entidad. Presenta la información relativa a los resultados netos (utilidad o pérdida), abarcando un período económico. Una forma sencilla para desarrollar dicho estado consiste en pronosticar las ventas, es decir, los valores del costo de ventas, gastos de operación y gastos por intereses, que corresponden a un determinado porcentaje de ventas proyectadas. (González, 2011, págs. 1-2)

5.5.1.1. Método para la Elaboración del Estado de Resultados Proforma año 2014

El estado de resultados proforma para el año 2014 se desarrolló en base al método de tasas de crecimiento, para cada una de las cuentas que conforman el estado de resultados de la empresa, tomando en cuenta los

objetivos y estrategias financieras planteadas en las tablas anteriores para el 2014 y los años subsiguientes.

Los valores proyectados en el estado de resultados proforma al 2014 se detallan a continuación:

Las ventas netas son el resultado de un incremento del 6% anual sobre el valor de ventas netas del año 2013. Este aumento corresponde al objetivo financiero de incremento en ventas para el año 2014 basado en la tasa de crecimiento real promedio que es del 6%.

Se pronostica que del total de las ventas, el 75% se realicen en efectivo, mismas que obtendrán un descuento del 2% sobre el monto de la compra y la diferencia se otorgará crédito a clientes potenciales.

El costo de ventas es producto del cálculo correspondiente de las compras estimadas, en combinación con el inventario inicial y final, que está proporcionalmente relacionado con las ventas proyectadas para el año 2014, dentro de este se destaca que se toma en cuenta el lote óptimo de inventario.

Con respecto a los costos de producción, presentan un incremento por la contratación de dos operarios, para ofertar servicios complementarios que conquisten la atención de la clientela, quienes perciben salarios de \$340,00 cada uno, durante los años de planificación, para el resto de los gastos se consideró un crecimiento del promedio de la inflación del 4,5% y del 9,01%; porcentaje de crecimiento promedio del SBU.

El gasto de capacitación se eleva debido a la inversión que se estipula en a planificación, para atención al cliente y en contratación pública.

Los gastos administrativos son el resultado de los gastos presupuestados para la ejecución de las estrategias financieras planteadas para el cumplimiento de los objetivos financieros al 2014. Estos gastos administrativos contemplan la contratación de la asesoría externa de especialistas que establezcan las directrices de esta unidad, agregando capacitación a las personas que se harán cargo, este gasto está presupuestado en \$ 2.500,00 para de esta manera cumplir con el objetivo de perfilar y llevar a cabo el plan financiero.

Los gastos de ventas se elevan debido a la inclusión de campañas publicitarias que persiguen introducir agresivamente la marca por varios medios de comunicación, la actualización se procede aplicar con la tasa promedio de la inflación de 4,5%, por ser precios sujetos a cambio año tras año.

Los gastos financieros como consecuencia del pago periódico de las obligaciones que tiene la empresa, va disminuyendo debido a que ya no será necesario cancelar intereses por sobregiros.

Tabla N°88: Estado de Resultados Proforma

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2014-2016				
ASERRADERRO "NELLY"				
En dólares				
	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	819516,07	853633,00	904850,98	959142,04
Ventas	819241,25	868395,73	920499,47	975729,44
Descuento en Ventas	0,00	-14762,73	-15648,49	-16587,40
COSTOS Y GASTOS	-781106,72	-782751,14	-828826,70	-881956,74
COSTOS	-690629,40	-699180,30	-741682,41	-787638,97
COSTOS DE VENTAS	-633002,19	-645133,80	-683841,83	-724872,34
Costo Mercadería	-621420,39	-653965,38	-693203,31	-734795,50
Descuento en Compras (Cr)	3219,48	17367,91	18409,99	19514,59
Trasporte en Compras	-14686,04	-8536,33	-9048,51	-9591,42
Seguro Flete	-115,24	0,00	0,00	0,00
COSTO DE PRODUCCIÓN	-57627,21	-54046,51	-57840,59	-62766,63
Mano de Obra (Contratación Nuevo Personal)	0,00	-8160,00	-8902,56	-9712,69
Mano de Obra	-30002,39	-32732,61	-35711,27	-38961,00
Aporte Patronal	-2679,34	-3680,33	-3214,01	-3506,49
Vacaciones	-1840,23	-2453,56	-2676,83	-2920,42
Agua Potable	-166,32	-173,80	-181,63	-189,80
Energía Eléctrica	-3376,64	-3528,59	-3687,38	-3853,31
Reparación y Mantenimiento	-674,91	-705,28	-737,02	-770,18
Combustible y Lubricantes	-296,53	-309,87	-323,82	-338,39
Repuestos y Accesorios	-2203,31	-2302,46	-2406,07	-2514,34
GASTOS	-90477,32	-83570,83	-87144,29	-94317,78
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-80484,53	-76960,54	-80235,82	-87097,67
Gasto Servicios Profesionales	0,00	-2500,00	0,00	0,00
Gastos Sueldos y Salarios	-41079,62	-44817,87	-48896,29	-53345,85
Gastos Décimo Tercer Sueldo	-4203,40	-4481,79	-4889,63	-5334,59
Gastos Décimo Cuarto Sueldo	-2980,81	-3137,25	-3422,74	-3734,21
Gastos Vacaciones	-3088,87	-3585,43	-3911,70	-4267,67
Gastos Aporte Patronal SECAP IECE	-4930,75	-5378,14	-5867,55	-6401,50
Gastos Fondos de Reserva	-3382,11	-3585,43	-3911,70	-4267,67
Gastos Teléfono	-3071,72	-3209,95	-3354,40	-3505,34
Gastos Cuotas Contribuciones e Impuestos	-1241,38	-1297,24	-1355,62	-1416,62
Gastos Aguinaldos	-806,67	-842,97	-880,90	-920,54
Gastos Combustible	-1877,14	-1961,61	-2049,88	-2142,13

Gastos Médicos y Botiquín	-915,19	-956,37	-999,41	-1044,38
Gastos Capacitación	-90,00	-470,00	-250,00	-261,25
Gastos Honorarios	-1100,00	0,00	0,00	0,00
Gasto Soporte Técnico Programa de Computación	-950,00	-300,00	0,00	0,00
Gasto Monitoreo	-202,00	-211,09	-220,59	-230,52
Gasto Depreciación	0,00	-225,40	-225,40	-225,40
GASTOS DE VENTAS	-6768,06	-4543,87	-4749,06	-4963,52
Gastos Publicidad y Propaganda	-984,37	-1624,00	-1697,08	-1773,45
Gasto Suministros y materiales	-2748,70	-2872,39	-3001,65	-3136,72
Gastos Obsequios	-2984,76	0,00	0,00	0,00
Gastos Comisión Pago con Tarjeta	-44,79	-47,48	-50,33	-53,35
GASTOS FINANCIEROS	-2526,85	-1866,42	-1950,41	-2038,18
Gastos Servicios Bancarios	-1786,05	-1866,42	-1950,41	-2038,18
Gasto Avalúo	-740,80	0,00	0,00	0,00
OTROS EGRESOS	-697,88	-200,00	-209,00	-218,41
Otros Egresos	-571,28	-200,00	-209,00	-218,41
UTILIDAD DEL EJERCICIO	38409,35	100112,06	107008,29	110028,35
15% Utilidad Trabajadores	5761,40	-15016,81	-16051,24	-16504,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	32647,95	85095,25	90957,04	93524,10
IMPUESTO A LA RENTA	7796,32	-21273,81	-22739,26	-23381,02
UTILIDAD NETA	24851,63	63821,44	68217,78	70143,07

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.5.2. Balance General Proforma

Balance general proforma: es un balance de carácter conjetural que se practica para estimar la situación y los resultados probables de una empresa, con arreglo a las operaciones o planes en curso de realización. Para formular el balance general proforma se toma en cuenta el cálculo de determinados niveles deseados de algunas partidas del balance y la estimación de otras.

5.5.2.1. Método para la Elaboración del Balance General Proforma año 2014

El balance general proforma para el año 2014, se desarrolló en base al método de tasas de crecimiento para cada una de las cuentas que conforman este balance, tomando en cuenta los objetivos y estrategias financieras planteadas en las tablas anteriores para el 2014 y los años subsiguientes.

Los valores proyectados en el balance general proforma al 2014 se detallan a continuación:

El saldo de caja está conformado por los montos obtenidos en el flujo de caja proyectado.

Las cuentas por cobrar corresponden al 25% del total de ventas netas, ya que se asume que la diferencia se logrará hacerlas en efectivo. Este porcentaje de cuentas por cobrar es una estrategia financiera para la disminución de cartera de clientes, planteada para su ejecución en el año 2014.

Se efectúa la adquisición de equipo y herramientas fundamentales para la implementación de servicios complementarios, así como el lacado y pulida de pisos, que permitirá a la empresa ampliar su portafolio de clientes, el valor de la compra es de \$ 2.254,00, mismo que se incrementó al valor de dicha cuenta y se procedió a depreciar por el método de línea recta a diez años por su naturaleza.

Las cuentas por pagar a proveedores se manejan con el pago de 30% en efectivo y la diferencia representa el monto de esta cuenta, año tras año sufre un decremento debido al cumplimiento de compras en niveles moderados.

En relación a la cuenta documentos por pagar, se procedió a reclasificar al 40% del total, ya que por confusión y un errado registro se cargó a esta cuenta el valor de una obligación con una entidad financiera, es decir que obligatoriamente se registró en la cuenta préstamos bancarios por pagar, configurando una reestructuración de las cuentas a corto y largo plazo.

Las cuentas que no han sido citadas, han sido afectadas por la tasa promedio de los últimos tres años de inflación como es el 4,5%.

Tabla N° 89: Balance General Proforma

BALANCE GENERAL PROYECTADO 2014-2016				
ASERRADERO "NELLY"				
En dólares				
CUENTA CONTABLE	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS	1008353,10	853081,55	930138,50	993367,94
CORRIENTES	920355,96	773415,14	783330,13	857507,16
DISPONIBLES	28163,03	105366,29	70945,81	69416,60
Caja-Bancos	28163,03	105366,29	70945,81	69416,60
EXIGIBLE	141209,36	247229,86	266663,85	271841,14
Documentos Por Cobrar	3094,18	32176,92	38715,23	30223,11
Clientes por Cobrar	138787,03	217098,93	230124,87	243932,36
Provisión de Cuentas Incobrables	-1387,87	-2170,99	-2301,25	-2439,32
Anticipos-Préstamos	716,02	125,00	125,00	125,00
REALIZABLE	743801,43	415024,71	439926,20	510455,14
Inventarios	743801,43	415024,71	439926,20	510455,14
Inventario Materia Prima	609917,17	332019,77	351940,96	417572,13
Inventario Productos Terminados	133884,26	83004,94	87985,24	92883,01
IMPUESTOS Y RETENCIONES	5794,27	5794,27	5794,27	5794,27
Crédito Tributario Impuesto a la Renta Anterior	5794,27	5794,27	5794,27	5794,27
NO CORRIENTE	165231,73	79666,41	146808,37	135860,78
FIJO TANGIBLE NO	75698,36	75698,36	75698,36	75698,36
Terrenos	75698,36	75698,36	75698,36	75698,36
FIJO TANGIBLE DEPRECIABLE	88773,37	53906,41	70350,01	59402,42
Edificios	45603,73	48603,73	45603,73	44686,23
(-) Dep. Acum. Edificios	-1892,85	-2092,85	-3010,35	-3927,85
Muebles de Oficina	328,68	328,68	328,68	328,68
(-) Dep. Acum. Muebles de Oficina	-6,05	-12,10	-18,15	-24,20
Equipo de Oficina	2571,23	2571,23	2571,23	2571,23
(-) Dep. Acum. Equipo de Oficina	-108,50	-217,00	-325,50	-434,00
Vehículos	151136,71	151136,71	151136,71	151136,71
(-) Dep. Acum. Vehículo	-111567,78	-120567,78	-129567,78	-137787,74
Equipo de Computación	8492,36	8492,36	8492,36	8492,36
(-) Dep. Acum. Equipo Computación	-6201,38	-6722,78	-7244,18	-7765,58
Maquinaria y Equipo	276,43	2530,43	2530,43	2530,43
(-) Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-131,80	-131,80	-357,20	-582,60
Herramientas Repu y Acceso	312,75	312,75	312,75	312,75
(-) Dep. Acum. Herramientas Repuestos y Accesorios	-40,16	-71,44	-102,72	-134,00
ACTIVO AMORTIZABLE	760,00	760,00	760,00	760,00

Marcas y Patentes	760,00	760,00	760,00	760,00
PASIVOS	-592096,81	-415189,07	-424028,23	-417114,61
CORRIENTES	-555001,97	-262683,58	-294604,87	-310773,38
ACREEDORES	-510472,95	-197505,12	-226176,52	-239578,54
Cuentas por Pagar Proveedores	-221946,33	-24389,15	-110765,87	-181873,21
Documentos por Pagar	-288526,62	-173115,97	-115410,65	-57705,32
OBLIG FINANCIERAS POR PAGAR	-42000,00	0,00	0,00	0,00
Prest. Bancarios Por Pagar	-42000,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	-8042,01	-8363,69	-8698,24	-9046,17
Retención IVA en Compras	-331,66	-344,93	-358,72	-373,07
IVA por Pagar	-2449,43	-2547,41	-2649,30	-2755,28
Retención Fuente Compras	-431,85	-449,12	-467,09	-485,77
IVA en Ventas a Crédito	-4829,07	-5022,23	-5223,12	-5432,05
OBLIG. IESS POR PAGAR	-1054,08	-1101,51	-1151,08	-1202,88
Retención Personal por Pagar	-568,73	-594,32	-621,07	-649,02
Aporte Artesanal	-102,50	-107,11	-111,93	-116,97
Préstamos IESS Trabajadores	-382,85	-400,08	-418,08	-436,90
OBLIGACIONES PERSONAL POR PAGAR	-35432,93	-55713,26	-58579,03	-60945,79
Sueldos Líquidos	-7804,58	-8155,79	-8522,80	-8906,32
Aporte SECAP-IECE	-715,65	-747,85	-781,51	-816,68
Décimo Tercer Sueldo	-7941,47	-8298,84	-8672,28	-9062,54
Décimo Cuarto Sueldo	-4636,22	-4844,85	-5062,87	-5290,70
Fondo de Reserva	-3325,68	-3475,34	-3631,73	-3795,15
Vacaciones	-14520,37	-15173,79	-15856,61	-16570,15
15% Utilidad Trabajadores por Pagar	-5761,40	-15016,81	-16051,24	-16504,25
NO CORRIENTE	-37094,84	-152505,49	-129423,36	-106341,23
OBLIG FINANCIERAS POR PAGAR	0,00	-115410,65	-92328,52	-69246,39
Prest. Bancarios Por Pagar	0,00	-115410,65	-92328,52	-69246,39
PROVISIONAL PATRONAL	-37094,84	-37094,84	-37094,84	-37094,84
Prov. Jubila. Patronal	-31534,30	-31534,30	-31534,30	-31534,30
Prov. Desahucio	-5560,54	-5560,54	-5560,54	-5560,54
PATRIMONIO	-374071,04	-437892,48	-506110,26	-576253,33
Capital	-349219,41	-374071,04	-437892,48	-506110,26
Utilidad Retenida	-24851,63	-63821,44	-68217,78	-70143,07

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.5.3. Flujo de Efectivo Proforma

A continuación se presenta el presupuesto de efectivo para el año 2014 de acuerdo a la base teórica de la elaboración del presupuesto de efectivo anteriormente expuesta junto con la descripción de los demás tipos de presupuesto; que conectados exteriorizan la planeación financiera y constituyen la base para proyectar los estados financieros convencionales.

5.5.3.1. Método de Elaboración del Flujo de Efectivo Proyectado.

Para la elaboración del flujo de efectivo proyectado, se ubicó los montos correspondientes en cada uno de los años, tomado en cuenta los porcentajes correspondientes.

En la recuperación por ventas se toma en cuenta el 75% del monto total de las ventas netas, dado que la diferencia está registrada en cuentas por cobrar.

Con respecto al pago a proveedores, se realiza el cálculo correspondiente del 70% a crédito y el 30% en efectivo; los desembolsos están acorde a la política planteada para el alcance de la estrategia.

Es considerado como egreso operacional, los descuentos otorgado, ósea el 2% del total de las ventas en efectivo.

Además se considera, el pago de cuotas del préstamo contraído anteriormente por la empresa.

Tabla N° 90: Flujo de Efectivo Proforma

FLUJO DE EFECTIVO 2014-2016			
ASERRADERO "NELLY"			
	2014	2015	2016
A. Ingresos Operacionales			
Recuperación por Ventas	\$ 694.716,58	\$ 736.399,57	\$ 780.583,55
Parcial	\$ 694.716,58	\$ 736.399,57	\$ 780.583,55
B. Egresos Operacionales			
Pago a Proveedores	\$ (462.720,62)	\$ (536.106,83)	\$ (574.719,36)
Descuentos Otorgados	\$ 17.367,91	\$ 18.409,99	\$ 19.514,59
Gastos	\$ (83.570,83)	\$ (87.144,29)	\$ (94.317,78)
Parcial	\$ (528.923,53)	\$ (604.841,13)	\$ (649.522,54)
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	\$ 165.793,05	\$ 131.558,45	\$ 131.061,01
D. INGRESOS NO OPERACIONALES			
Otros Ingresos	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00
Parcial	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES			
Pago Cuotas Préstamos	\$ (23.082,13)	\$ (23.082,13)	\$ (23.082,13)
Pago Participación de Trabajadores	\$ (15.016,81)	\$ (16.051,24)	\$ (16.504,25)
Pago de Impuesto a la Renta	\$ (21.273,81)	\$ (22.739,26)	\$ (23.381,02)
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS			
Equipo Operacional y Herramientas	\$ (2.254,00)	\$ -	\$ -
Parcial	\$ (61.626,75)	\$ (61.872,63)	\$ (62.967,41)
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	\$ (60.426,75)	\$ (60.612,63)	\$ (61.644,41)
G. FLUJO NETO GENERADO	\$ 105.366,29	\$ 70.945,81	\$ 69.416,60

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

5.6. Razones Financieras Propuestas

5.6.1. Indicadores de Liquidez

Tabla N° 91: Indicadores de Liquidez Propuestos

Liquidez	Promedio 2014-2016
Razón Circulante	2,19
Razón Rápida	1,00
Razón de Efectivo	0,19
Capital de Trabajo Neto sobre Activos	1,38
Fondo de Maniobra	\$363.267,29

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Luego de la aplicación del plan financiero propuesto, las mencionadas razones muestran solvencia y liquidez para el Aserradero “Nelly”, dado que la razón circulante se extiende de 1,54 a 2,19 dólares, del mismo modo la razón rápida se incrementa de 0,30 centavos a \$1,00 para la cancelación de sus compromisos a corto plazo, sin la necesidad de acudir a la realización de sus inventarios.

Por lo tanto los resultados obtenidos en este grupo de ratios financieros son altamente satisfactorios y se sitúan dentro de los rangos aceptables gracias al cumplimiento de las estrategias de ventas y recuperación del efectivo previstas, mismas que permiten a Aserradero “Nelly” presentar una óptima liquidez y contar con el efectivo suficiente en caso de que requiera dinero de manera apremiante.

5.6.2. Indicadores de Actividad

Tabla N° 92: Indicadores de Actividad Propuestos

Razones	Promedio 2014-2016
Días de Rotación de Inventario	37,45
Rotación de Cuentas por Cobrar	8,55
Días de Rotación de Cuentas por Cobrar	42,50
Rotación de Capital de Trabajo Neto	6,03
Rotación de Activos Fijos	18,10
Rotación de Activos Totales	1,24
Ciclo de Operación	79,95
Ciclo de Conversión del Efectivo	-42,45

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Con la ejecución de la propuesta planteada, bajo el cumplimiento de las estrategias, se denota que con respecto a las razones de actividad, Aserradero “Nelly” sufre notables cambios en relación a sus razones de diagnóstico, dado que se logra incrementar los días de rotación de inventario de 136 a 37,45 días en promedio de los tres años de proyección.

En tanto, las cuentas por cobrar ante las políticas establecidas de gestión y recuperación de cartera se obtiene que dichas cuentas rotan 8,55 veces al año es decir cada 43 días en promedio.

Consecuentemente al optimizar estos períodos, el ciclo de operación sufre una contracción favorable para la empresa de 137 a 79,95, por ende el ciclo de conversión del efectivo a -42,45 días, período que permite a la organización laborar con el dinero de los proveedores, todo ello gracias al poder de negociación aplicado.

5.6.3. Indicadores de Endeudamiento

Tabla N° 93: Indicadores de Endeudamiento Propuestos

Endeudamiento	Promedio 2014-2016
Endeudamiento Neto	58,76%
Endeudamiento a Corto Plazo	77,25%
Endeudamiento a Largo Plazo	22,75%
Rotación de Cuentas por Pagar	2,94
Días de Rotación Cuentas por Pagar	122,26

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

En promedio el 58% de los activos totales de Aserradero “Nelly” están financiados por sus acreedores, presentando un endeudamiento manejable para generar utilidades.

En lo que respecta al endeudamiento a corto plazo, en cotejo a los indicadores del diagnóstico financiero, se determina que del total de las deudas el 77% se debe cancelar en el corto plazo, indicador que se reduce considerablemente debido a la reclasificación de la cuenta documentos por pagar por concepto de omisión; de tal modo que la empresa maneja deudas a largo plazo en promedio de un 22,75% en los 3 años proyectados.

El plazo promedio de pago que realiza la organización es favorable ya que las cuentas por pagar giran alrededor de 2,94 veces en el año, es decir cancela cada 122 días en promedio, denotando que trabaja con el dinero de sus proveedores y mantiene un excelente poder de negociación con los mismos.

5.6.4. Indicadores de Apalancamiento

Tabla N° 94: Indicadores de Apalancamiento Propuestos

APALANCAMIENTO	Promedio 2014-2016
Apalancamiento Neto	1,90
Apalancamiento Corto Plazo	0,89
Apalancamiento Largo Plazo	0,28

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Como resultado de las estrategias propuestas, los indicadores de apalancamiento se reducen para los próximos 3 años, debido a una mínima ampliación del patrimonio, de tal modo que por cada \$1,00 que el gerente propietario de Aserradero “Nelly” invirtió, la empresa ha producido \$1,90 en promedio, mientras que a diciembre del 2013 produjo \$2,67 dólares.

Con relación al apalancamiento a corto plazo, los datos demuestran que por cada \$1 que el propietario ha invertido, tiene comprometido \$0,89 en promedio con la deuda que tiene la empresa a corto plazo, mientras que de cada \$1 que el propietario ha invertido, tiene comprometido en un \$0,28 a largo plazo.

5.6.5. Indicadores de Rentabilidad

Tabla N° 95: Indicadores de Rentabilidad Propuestos

Razones	Promedio 2014-2016
Margen de Utilidad Bruta	0,428
Margen de Utilidad Neta	0,208
Rendimiento sobre los Activos ROA	0,271
Rendimiento sobre Capital ROI	1,192

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

En relación a la rentabilidad, se destaca que se incrementa notablemente en los cinco años de ejecución de las estrategias planteadas en la planeación, específicamente el margen de utilidad bruta se incrementa de 27,8% a 42,8% y el margen de utilidad neta de 3,03% a 20,80%, siendo estos resultados la muestra fehaciente de la efectividad de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Mediante la fundamentación teórica de cada uno de los términos, técnicas y herramientas utilizadas en el presente proyecto, se ha logrado facilitar la determinación del aporte y relevancia del sector maderero en la economía de Cotopaxi; además, dicha información ha servido como base para el entendimiento, facilidad y formulación del plan financiero de Aserradero “Nelly”, que permitirá el manejo eficiente de sus recursos y principalmente optimizar la liquidez de la misma.
- En Ecuador, especialmente en la provincia de Cotopaxi, el sector maderero constituye uno de los principales sectores que impulsan el desarrollo de la economía, dado que es considerado como un negocio potencial dentro de la Agenda Territorial de la Provincia, es así, que es de innegable importancia en cuanto a la generación de fuentes de empleo, producción de bienes y servicios para la exportación o consumo interno, dónde gran parte de sus productos como madera aserrada y tableros son exportados a diversos países de América Latina, además, en base al análisis de los principales factores del macro entorno, se detecta la existencia de planes de reforestación con fines comerciales que coadyuvan al fortalecimiento de la industria, pero a su vez se denota que el factor económico, legal, y ambiental afectan de una u otra manera al desarrollo y crecimiento del sector.
- Los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada, afirman, que el sector maderero es un destacado segmento en la economía de Cotopaxi, que representa el 1,45% del total de las

empresas o negocios de la provincia, el cual genera aproximadamente 7.146 plazas de empleo representando así el 5,27% de la PEA de Cotopaxi, donde la participación de los hombres con un nivel de educación primaria es del 70,88% es decir la instrucción de la mano de obra es sumamente básica.

Este sector está conformado por 727 organizaciones, para quienes la madera es su principal material de trabajo; en su mayoría está integrado por empresas medianas y pequeñas que se dedican en primera instancia a actividades de producción, comercialización y en última posición a ofertar servicios.

En lo que respecta a la facturación anual de las organizaciones del sector es fructífero para Cotopaxi, dado que presenta un comportamiento creciente y una participación del 3% al 8% aproximadamente de la facturación total de la provincia en el período 2010-2012.

Además se destaca que en el aspecto tributario aporta con alrededor de un 3,04% a la recaudación de impuestos de la misma. Consecuentemente, con todos los argumentos expuestos se concluye que la industria maderera contribuye favorablemente al desarrollo y engrandecimiento de la localidad.

- En relación a los estados financieros de Aserradero “Nelly” de los períodos 2011, 2012 y 2013 develan principalmente problemas de liquidez, demora en la recuperación de cartera, baja rotación de inventarios y elevados rubros en el costo de la mercadería, dificultades que conllevan a la obtención de un porcentaje mínimo de utilidad de alrededor del 3%, resultados que se evidencian en sus respectivos ratios financieros, mismos que se encuentran por debajo de niveles

considerados como favorables, demostrando así que la empresa mantiene plazos promedio de cobro de 60 días, lo cual está dado por una débil gestión de cartera y la falta de políticas de crédito adecuadas.

A fin de efectuar un diagnóstico completo y exacto, también se desarrolló el análisis de las cuentas por pagar, revelando que la empresa maneja un período promedio de pago beneficioso de 126 días, sin embargo la entidad posee un amplio ciclo operacional de 136 días como resultado de un extenso plazo para la realización de inventario de 76 días y de 61 para recuperación de cartera.

En cuanto al ciclo de conversión del efectivo se refiere, se avizora que es de 11 días, en los cuales Aserradero "Nelly" tiene que financiar sus operaciones con recursos propios o de terceros; es decir la organización liquida sus deudas con proveedores en un plazo inferior al que tarda en recaudar el efectivo proveniente de las ventas a crédito y los días de realización del inventario, por tales motivos se propone la elaboración de un plan financiero basado en estrategias que contribuyan al manejo óptimo de sus recursos.

- El plan financiero propuesto permite presentar un escenario rentable, y atractivo para su propietario, en el cual se ha logrado cumplir con los objetivos, y estrategias programadas, mismos que son demostrados en los estados financieros proforma, y evaluados a través de los indicadores propuestos.

Aserradero "Nelly" con la ejecución del plan financiero, y bajo el cumplimiento de las estrategias propuestas mejorará su situación económica y financiera, dado que se logra reducir los días de rotación de inventario y el plazo promedio de cobro a 37 y 43 días

respectivamente, de tal modo que al optimizar éstos períodos el ciclo de operación se reduce a 79 días y el ciclo de conversión del efectivo a - 43 días, etapa beneficiosa que permite trabajar con el dinero de los proveedores.

Además, las tácticas previstas permiten alcanzar una rentabilidad neta de alrededor del 20,80%, porcentaje altamente favorable por encontrarse por encima de la tasa pasiva vigente; de tal modo que la empresa presenta ratios propicios para la misma, ciclos operacionales reducidos en comparación a los extensos días detectados en el diagnóstico, situándose la liquidez en un rango de 1 a 2 para los siguientes ejercicios económicos, es decir, la implementación de las estrategias financieras sugeridas permiten mejorar su rentabilidad, optimizar la liquidez y principalmente lograr un manejo eficiente de sus recursos financieros.

6.2. Recomendaciones

- Utilizar todos los términos, técnicas y herramientas aplicadas en el presente proyecto de tesis, a fin de que se convierta en una base sólida o referente para la puesta en marcha del plan financiero.
- Es importante el estudio de los sectores productivos, en este caso del sector maderero, con la finalidad de conocer oportunidades y amenazas de la industria, dicho análisis permitirá tomar precauciones y medidas necesarias, para que las empresas no sean afectadas; en relación al factor ambiental que contempla el análisis externo de la empresa, se sugiere tomar en cuenta las leyes y resoluciones establecidas por el Ministerio del Ambiente, además de efectuar compras de materia prima únicamente a proveedores que poseen los respectivos permisos, a fin de no tener inconvenientes a futuro.
- Crear y aplicar ratios financieros al sector maderero de la provincia de Cotopaxi, para contar con un amplio conocimiento de la situación y desempeño financiero del mismo, así también para establecer comparaciones económicas - financieras de una empresa en relación al sector.
- Se recomienda que Aserradero “Nelly” consolide su perfil financiero mediante el desarrollo y puesta en marcha de la planeación propuesta; por lo que en base a falencias detectadas, es necesario que la empresa realice periódicamente un diagnóstico financiero que contemple el cálculo y estudio de ratios financieros, análisis horizontal y vertical que permitan determinar la situación financiera actual y real de la misma.

Además es inminente que la empresa genere una política de crédito a clientes y pago a proveedores adecuada, con la finalidad de recaudar sus cuentas por cobrar en un plazo de 30 a 45 días y cancelar a sus proveedores en un plazo mayor a 60 días, esto le permitirá a la empresa obtener suficiente liquidez para cancelar sus deudas sin emplear capital propio y trabajar con el dinero de sus proveedores.

- Con miras hacia un incremento en ventas se recomienda implementar campañas publicitarias o nuevas formas de marketing, para dar a conocer las ventajas de sus productos y la disposición de servicios complementarios, esto permitirá mejorar y alcanzar los niveles de venta previstos.
- Ante los problemas suscitados en la empresa y la importante participación del sector maderero en la provincia de Cotopaxi, se recomienda la aplicación del plan financiero propuesto, ya que permitirá definir objetivos, estrategias y presupuestos, para de esta manera establecer metas y pronósticos financieros, por lo tanto, se aconseja que la empresa destine los recursos necesarios para su implementación, dado que esta ha sido diseñada tomando en consideración los problemas y necesidades de la misma.
- Una vez implantado el plan financiero, se debe efectuar el seguimiento al logro de objetivos, con la finalidad de verificar y controlar el alcance de los presupuestos estimados en dicha planificación, de tal forma que la gerencia prevea estrategias y acciones que reduzcan los costos y mejoren beneficios, o de lo contrario tomar las acciones correctivas o preventivas de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. (30 de Octubre de 2013). La producción del Aserradero "Nelly". (K. Mena, Entrevistador) Latacunga, Cotopaxi.
- Avendaño, J. (06 de Octubre de 2013). Activos y Ventas del Aserradero "Nelly". (K. Mena, Entrevistador) Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- Bernal, César Augusto. (2009). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). México: PEARSON Educación.
- Burbano Ruiz , J. (2006). Enfoque de gestión, planeación y control de recursos (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Carlberg, C. (2006). Análisis de los Negocios con Excel XP (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- Ecuador Forestal. (2012). Planeación Estratégica. Sub-Sector Transformadores y Comercializadores de Madera en el Ecuador. Ecuador.
- George, C. C. (2003). Análisis de los Negocios con Excel XP (Segunda ed.). México: Persos Education.
- Gitman, L. J. (2009). Principios de la Administración Financiera (Décimo Primera Edición ed.). (P. Guerrero, Ed.) México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Carlos, F., & Pilar, B. (2008). Metodología de la Investigación (Cuarta ed.). (N. Islas, Ed.) Celaya, México: McGraw-Hill.
- INEC. (2010). Censo de población y vivienda. Fascículo Provincial Cotopaxi. Ecuador.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2010). Administración de Pequeñas Empresas (14 ed.). (R. M. Javier, Ed.) México, México: Learning Editores.
- Luzuriaga, Jorge. (2010). Metodología de la Investigación. Quito, Ecuador: Propad.

- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Barcelona, España: Profit.
- Ochoa Setzer, G. (2007). Administración Financiera (Primera ed.). México: McGraw-Hill.
- Ortega Castro, A. L. (2008). Planeación Financiera Estratégica (Primera ed.). México: McGraw-Hill.
- Ortega Catro, A. (2008). Introducción a las Finanzas (Segunda ed.). México: McGrawhil.
- Ortiz Gómez, A. (2008). Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Osorio Valencia, E. (2008). Gestión Financiera Empresarial (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ponce Cevallos, J. (2013). Programa de Incentivos para la reforestación con fines comerciales (Primera ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Rodriguez , M., & García Fronti , J. (2006). Finanzas de la Empresa con Excel. Argentina: OMCRON SYSTEM S.A.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Yáñez, E. (2009). Estrategias de Inversión y herramientas para el desarrollo local (Décimo Cuarta ed.). Montevideo, Uruguay.

LINKOGRAFÍA

- Barrientos, Miguel; Soria, Claudia. (Noviembre de 2009). Index Mundi. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=66&l=es>
- Club de Economía. (Marzo de 2009). Club de Economía. Obtenido de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm
- Comercio, E. (22 de Septiembre de 2013). El Comercio. Recuperado el 25 de 10 de 2013, de http://www.elcomercio.com/sociedad/Ecuador-medio_ambiente-deforestacion-reforestacion-Ministerio_del_Ambiente-Corea_0_991700837.html
- Consejo Internacional de las maderas tropicales. (24 de Junio de 2009). CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO 2000 Y LA ORDENACIÓN FORESTAL SOSTENIBLE EN EL ECUADOR. Obtenido de http://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=9010000&no=3&disp=inline
- CONSEJO INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES. (24 de Junio de 2009). CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO 2000 Y LA ORDENACIÓN FORESTAL SOSTENIBLE EN EL ECUADOR. Obtenido de http://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=9010000&no=3&disp=inline
- Ecuador Forestal. (Junio de 2011). Ecuador Forestal en Genesis Framework. Obtenido de <http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/sector-forestal-productivo-formal/transformacion-secundaria/>
- Enciclopedia Financiera. (2010). Enciclopedia Financiera. Recuperado el 15 de 10 de 2013 de <http://www.encyclopediافinanciera.com/estados-financieros/estados-financieros-proyectados.htm>

- Erazo, J. C. (2009). Administración . Obtenido de <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>
- Garrido, L. M. (2009). Método de Análisis de Inversiones. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>
- Gerencie. (21 de Noviembre de 2012). Obtenido de <http://www.gerencia.com/razones-financieras.html>
- Gestiopolis. (17 de Abril de 2009). Balanes.Org. Recuperado el 02 de Octubre de 2013, de <https://sites.google.com/site/balancesorg/la>
- Gestiopolis. (Noviembre de 2011). Sueldos y Salarios. Recuperado el 23 de Octubre de 2013, de <http://www.gerencia.com/que-se-entiende-por-sueldo-basico.html>
- González, J. P. (Noviembre de 2011). Zona Económica. Recuperado el 23 de Diciembre de 2013, de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>
- Martínez Rueda, H. (s.f.). Zona de la Economía. Recuperado el 4 de 12 de 2013, de <http://elblogfinanciero.bligoo.com.co/media/users/10/515026/files/48516/IndicadoresFinancieros.pdf>
- Martínez, H. (10 de Marzo de 2008). Zona Económica. Obtenido de <http://elblogfinanciero.bligoo.com.co/media/users/10/515026/files/48516/IndicadoresFinancieros.pdf>
- Ministerio de Agricultura, G. A. (2013). Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Mireya Villacís, E. C. (15 de Mayo de 2012). TRANSPARENCIA FORESTAL. Obtenido de <http://www.grupofaro.org/sites/default/files/archivos/publicaciones/2012/2012-05-15/ep-transparenciaforestal2012-3.pdf>
- Rodríguez Domínguez, L. (12 de Marzo de 2011). BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Obtenido de

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/581/ANALISIS%20VERTICAL.htm>
- Sánchez Vilorio, S. (2006). Scribd. Recuperado el 16 de 10 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/95810803/ESTRATEGIAS-DE-FINANCIAMIENTO>
- SENAGUA. (2013). Secretaría Nacional del Agua. Recuperado el 23 de octubre de 2013, de <http://www.agua.gob.ec/>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, Regional Centro I. (04 de Agosto de 2013). Cotopaxi Contribuyentes Inscritos. 10716. Cotopaxi, Ecuador.
- Valverde Castillo, A. (3 de Agosto de 2012). Actualidad Económica. Obtenido de <http://actualidadeconomica.bligoo.es/la-inflacion>
- Váquiro C, J. D. (2008). Pymes del futuro. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
- Villacis, M., Charvet , E., & Vásquez, S. (abril de 2012). Grupofaro. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://www.grupofaro.org/sites/default/files/archivos/publicaciones/2012/2012-05-15/ep-transparenciaforestal2012-3.pdf>
- Viteri, A. (13 de Junio de 2011). DOCUMENTO DE ANÁLISIS DEL SECTOR FORESTAL EN EL CONTEXTO DE ADAPTACIÓN Y MITIGACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO DEL SECTOR USO DE SUELO, CAMBIO DE SUELO, Y SILVICULTURA (FORESTAL) EN EL ECUADOR. (P. Cuenca, & V. Cordero, Edits.) Recuperado el 23 de Octubre de 2013, de web.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/dhermida/forestal.pdf
- WIKIPEDIA. (22 de Octubre de 2012). Wikipedia, la enciclopedia libre. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Área Financiera

Cuestionario de Diagnóstico				
Capacidad Financiera				
-2013-				
Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
1. ¿La empresa posee balances financieros y flujos de efectivo?	X			
2. ¿Se aplica algún método de análisis financiero a los balances?		X		
3. ¿Posee políticas acerca de manejo de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y pagar?		X		
4. ¿Posee la empresa capacidad de endeudamiento?	X			
5. ¿Accede la empresa algún tipo de financiamiento?	X			Sobregiros, créditos bancarios.
6. ¿La empresa realiza algún tipo de inversión en alguna clase de instrumento financiero?		X		
7. ¿La empresa cumple a tiempo con sus obligaciones (Proveedores y banco)?	X			
8. ¿Maneja la empresa políticas de distribución de utilidades?		X		
9. ¿Periódicamente se recalcula los precios para que resulten competitivos?	X			
10. ¿La empresa tiene estipulado su ciclo de operación?		X		
11. ¿En los últimos tres años la empresa ha arrojado utilidades?	X			
12. ¿Su empresa posee liquidez en el momento de que necesite cumplir con una obligación repentina?		X		
13. La empresa no necesita de financiamiento a corto plazo frecuentemente.		X		
Subtotales	6	7	0	
TOTAL		13		

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Anexo C: Negocios Actuales y Potenciales y su Peso Relativo a la Región 3

NEGOCIOS ACTUALES

#	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	NEGOCIO ABREVIADO	Cotopaxi	Chimborazo	Tungurahua	Pastaza	Facturación regional (USD) (a./.)	Participación en país (a./.)	Empleo (a./.)	Nº empresas región (a./.)	Formalidad	Exportación (USD) (b./.)	Agregación de valor (USD)	empleo por empresa
1	Genadería Bovina de leche	Leche	36%	36%	26%	2%	167.315.232	0,22	148.279	49.426	10% formales	0	1128	3
2	Fabricación de tubos, caños y perfiles huecos de acero (f.)	Tubos, Caños y Perfiles de acero	100%	0%	0%	0%	104.355.438	0,73	300	2	formales	0	347851	150
3	Genadería Bovina de carne	Carne Bovina	22%	31%	43%	4%	95.235.224	0,14	84.400	28.133	10% formales	0	1128	3
4	Rosas para exportación	Rosas de exportación	98%	2%	0%	0%	91.909.247	0,19	11.380	60	formales	91.900.000	8076	190
5	Calzado de lona (g.)	Calzado de lona	0%	0%	100%	0%	68.981.994	0,88	1.320	87	90% formales	0	52259	15
6	Tableros de madera (k.)	Tableros de madera	88%	7%	0%	5%	58.742.727	0,43	817	12	formales	375.722	71901	68
7	Papel higiénico y de tocador (r.)	Papel higiénico	100%	0%	0%	0%	40.406.630	0,26	140	7	formales	0	288619	20
8	Producción de cemento para construcción (p.)	Cemento	0%	100%	0%	0%	25.533.485	0,06	310	8	formales	0	82266	39
9	Brcócoli congelado para exportación	Brcócoli de exportación	93%	5%	2%	0%	18.309.018	0,56	8.000	4	formales	17.759.748	2289	2000
10	Producción de papa fresca	Papa fresca	26%	25%	49%	0%	15.034.869	0,42	14.885	2.977	10% formales	0	1010	5
11	Embutidos para consumo interno (f.)	Embutidos	87%	13%	0%	0%	14.501.302	0,03	373	35	80% formales	0	38877	11
12	Carrocerías para buses (n.)	Carrocerías para buses	0%	0%	100%	0%	14.069.107	0,57	522	40	formales	0	26952	13
13	Confección de ropa (c.) (e.)	Confección de ropa	3%	1%	96%	0%	10.200.129	0,07	965	193	60% formales	248.184	10570	5
14	Producción de cuero para manufactura (o.)	Producción de cuero	0%	0%	100%	0%	9.117.684	0,66	1.125	125	50% informales	761.210	8105	9
15	Turismo ecológico de aventura (d.)	Turismo	10%	30%	48%	12%	7.777.120	0,01	1.318	264	80% formales	3.110.948	5899	5
16	Producción de frutas no tradicionales de clima templado (mora, furtilla, uvilla)	Frutas no tradicionales	52%	1%	47%	0%	7.422.999	0,84	13.995	2.799	30% formales	0	530	5
17	Producción de tomate niño	Tomate niño	18%	43%	39%	0%	6.782.283	0,29	3.150	788	4% formales	0	2153	4
18	Calzado de cuero (r.)	Calzado de cuero	25%	25%	50%	0%	2.930.421	0,20	2.250	150	30% formales	0	1302	15
19	Producción de cal (g.)	Cal	0%	100%	0%	0%	1.500.000	0,00	75	15	formales	0	20000	5
20	Producción de queso artesanal	Queso artesanal	34%	36%	28%	2%	1.353.343	0,22	14.695	129	20% formales	0	92	114
21	Producción de cebolla blanca (large)	Cebolla blanca	17%	18%	65%	0%	1.172.775	0,48	9.674	2.419	3% formales	0	121	4
22	Producción de quinua orgánica para exportación	Quinua orgánica	0%	100%	0%	0%	700.000	1,00	6.075	1.215	formales	651.000	115	5
23	Alfombras tejidas a mano para exportación (h.)	Alfombras	43%	46%	11%	0%	124.388	0,02	150	30	70% formales	0	829	5
24	Hierbas y plantas medicinales (l.)	Hierbas medicinales	0%	100%	0%	0%	72.000	0,33	2.400	480	50% formales	18.000	30	5

FACTURACION TOTAL

763.547.416

Fuente: Agenda para la Transformación Productiva Territorial

Distribución del Sector Maderero en Cotopaxi

CANTÓN	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	PRIMARI A	SECUND ARIA	COMERCI ALIZACIÓN
	RISE	RUC	ESPECIAL			
LA MANÁ	35	54	0	4	32	56
LATACUNGA	105	289	5	84	198	98
PANGUA	14	13	0	7	10	15
PUJILÍ	12	33	0	2	27	16
SALCEDO	33	92	0	8	101	21
SAQUISILÍ	3	17	0	4	11	9
SIGCHOS	6	16	0	4	15	6
TOTAL	208	514	5	112	394	221
		727			727	

Anexo D: Lista de Empleados Aserradero “Nelly”

LISTA DE EMPLEADOS ASERRADERO “NELLY”			
Departamento	Área	Cargo	Nombre
Gerencia	-	Gerente	Néstor Tenorio
Financiero	Contabilidad	Contadora-Jefe Financiero	Edith Tenorio
	Tesorería	Asistente	Jessy Avendaño
	Crédito y Cobranzas	Asistente	Milena Tenorio
Talento Humano	Selección, Capacitación y Administración de TTHH	Jefe de Talento Humano	Nelly Tenorio
Comercialización	Ventas	Jefe de Ventas	Nelly Zurita
	Ventas	Vendedora	Gloria Castro
	Ventas	Vendedora	Paola Flores
	Ventas	Vendedora	Marcia Taipe
	Compras	Asistente	Mariela Chiluzia
Producción	Producción-Control de Calidad	Jefe de Producción	Bolívar Acosta
	Bodega	Bodeguero	Antonio Terrazas
-	Secretaría	Secretaria	Tania Cóndor

Anexo E: Lista de Operarios Aserradero “Nelly”

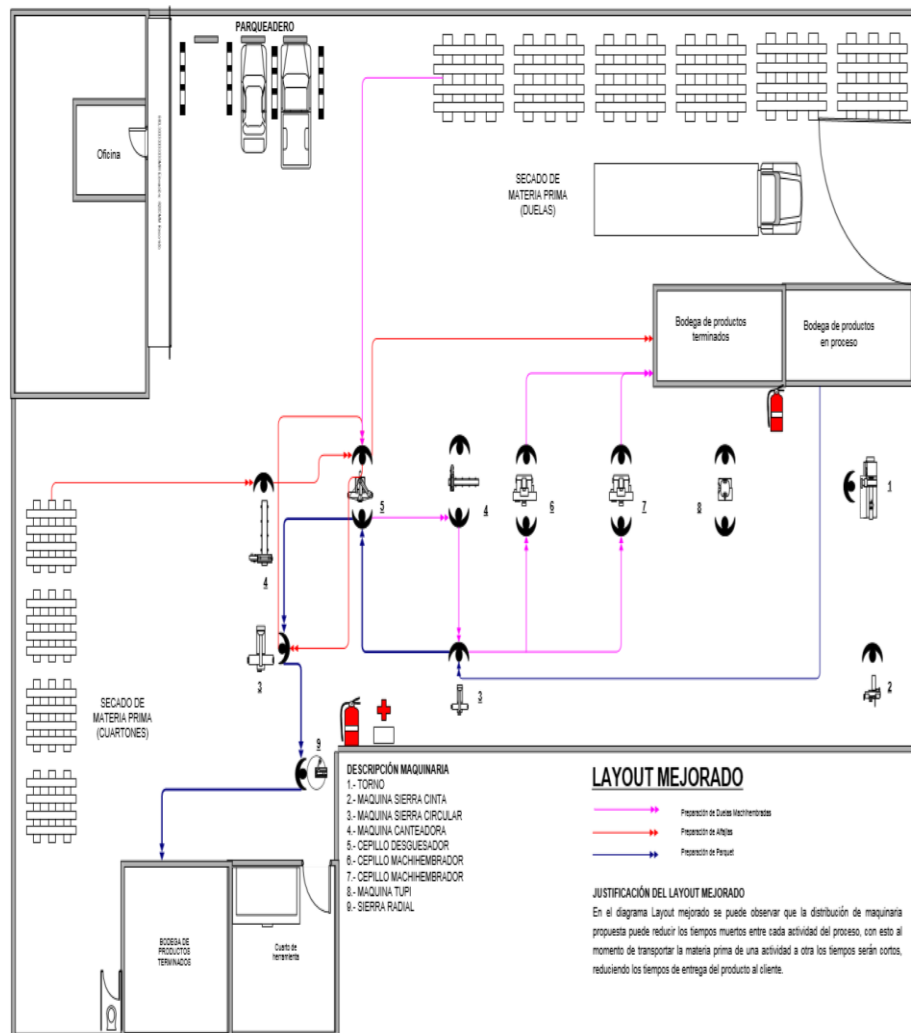
LISTA DE OPERARIOS ASERRADERO “NELLY”			
Departamento	Área	Cargo	Nombre
Producción	Control de Calidad	Operario	Neptaly Molina
	Producción	Operario	Marco Armendariz
	Producción	Operario	Edgar Cuaspa
	Producción	Operario	Rodrigo Chanaluzia
	Producción	Operario	Patricio Gallardo
	Producción	Operario	Jorge Guanoquiza
	Producción	Operario	Henry Pullotasig
	Producción	Operario	José Taco
	Producción	Operario	Javier Teneda

Anexo F: Distribución de la Planta Aserradero “Nelly”

➤ Distribución de la Planta

El Aserradero “Nelly”, posee una nave de producción en la que está distribuida la maquinaria para que se cumplan los procesos de preparación de la materia prima, en el menor tiempo y costo posible.

A continuación se presenta un layout mejorado, propuesto por Acosta Bolívar y Sánchez Gladys, en su tesis, el mismo que se está aplicando en la organización a fin de adoptar el precepto de mejora continua.



Anexo G: Tasa de Crecimiento Real de Ecuador Período 2010-2012

Definición

Tasa de Crecimiento Real: “Esta variable da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje”. (Barrientos, Miguel; Soria, Claudia, 2009)

Variación de la Tasa de Crecimiento Real de Ecuador

2010	2011	2012	Promedio
3,45%	7,95%	6,83%	6,07%

Elaborado por: Karla Mena-Estela Tenorio

Anexo H: Cotización Publicidad Escrita para Aserradero “Nelly”



TARIFAS PUBLICITARIAS

PLAN	Repeticiones Diarias	Repeticiones Mensuales	Total	Costo por Spot	Costo Mensual	Costo Total
ANUAL	100 Veces	3.000 Veces	36.500 Veces	12 Centavos	\$ 360,00	\$ 4.320,00
SEMESTRAL	100 Veces	3.000 Veces	18.250 Veces	13 Centavos	\$ 390,00	\$ 2.340,00
TRIMESTRAL	100 Veces	3.000 Veces	9.125 Veces	14 Centavos	\$ 420,00	\$ 1.260,00
MENSUAL	100 Veces	3.000 Veces	3.000 Veces	15 Centavos	\$ 450,00	\$ 450,00
SEMANAL	100 Veces	No Aplica	700 Veces	25 Centavos	No Aplica	\$ 175,00
TRES DÍAS	100 Veces	No Aplica	300 Veces	45 Centavos	No Aplica	\$ 135,00

PLAN	Repeticiones Diarias	Repeticiones Mensuales	Total	Costo por Spot	Costo Mensual	Costo Total
ANUAL	50 Veces	1.500 Veces	18.250 Veces	24 Centavos	\$ 360,00	\$ 4.320,00
SEMESTRAL	50 Veces	1.500 Veces	9.125 Veces	26 Centavos	\$ 390,00	\$ 2.340,00
TRIMESTRAL	50 Veces	1.500 Veces	4.563 Veces	28 Centavos	\$ 420,00	\$ 1.260,00
MENSUAL	50 Veces	1.500 Veces	1.500 Veces	30 Centavos	\$ 450,00	\$ 450,00
SEMANAL	50 Veces	No Aplica	350 Veces	50 Centavos	No Aplica	\$ 175,00
TRES DÍAS	50 Veces	No Aplica	150 Veces	90 Centavos	No Aplica	\$ 135,00

* Estos precios no incluyen IVA

Anexo I: Cotización Publicidad por Televisión para Aserradero "Nelly"



- Deportes
- Opinión - Noticias
- Musicales
- Producción Digital
- Cancha con césped sintético



Señor (a)
Presente

De mi consideración:

Con un atento y cordial saludo me dirijo a usted para poner en su conocimiento el siguiente paquete publicitario denominado "LA NAVIDAD TV COLOR" campaña publicitaria direccionada para que su negocio tenga plena presencia en la parrilla televisiva de nuestra estación. Este paquete ha sido creado para las empresas ubicadas en el escalafón medio.

**PAQUETE PUBLICITARIO
"LA NAVIDAD TV COLOR"**

5 Cuanas diarias diarias de Lunes a Sábado.

- En programación general
- Page un mes y publicite Dos
- Inicio 01 de Diciembre del 2010
- Finaliza el 31 de Enero del 2011
- La grabación no tiene costo
- Duración del spot 30 segundos

COSTO

600 (SEISCIENTOS DÓLARES AMERICANOS) CON IVA


A la espera que nuestra propuesta de publicidad cumpla con las expectativas de promoción y difusión de su distinguida Empresa, me suscribo de usted no sin antes reiterarle mis más sinceros sentimientos de alta consideración y estima.



FREDY CAICEDO A.
Gerente

www.tvcoloradio.com

Anexo J: Cotización Publicidad Radial para Aserradero "Nelly"



radio NOVEDADES

PROFORMA PUBLICITARIA

DE: **RADIO NOVEDADES**
PARA: **ESTIMADO CLIENTE**

1.- RADIO NOVEDADES es una Emisora regional localizada en la Provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, tiene una potencia real de 10.000 vatios, y con una señal radial cubre la región central del país totalmente las Provincias de Cotopaxi, Tungurahua y parte de las provincias de Pichincha, Los Ríos y el Oriente Ecuatoriano, tiene 26 años de experiencia.

2.- RADIO NOVEDADES es una Emisora muy popular que presenta diariamente tres emisiones informativas: SOLO NOTICIAS de 06h00 a 08h00, noticiero de información local y nacional y enlaces con emisoras a nivel nacional. CORRIENTES DE OPINION CIUDADANA DE 08H00 A 12H15, el programa de mayor raitin de sintonía de toda la provincia de Cotopaxi, programa de análisis y soluciones de los problemas de la ciudad y Provincia con invitados especiales. OFERTA, NEGOCIO Y DEMANDA, de 12h15 a 12h40, programas de Clasificados en radio. MERIDIANO INFOTMATIVO DE 12H45 A 13H45, noticiero con información local. SOLO DEPORTES de 13h45 a 15h15, programa de análisis deportivo. SOLO NOTICIAS SEGUNDA EDICION de 15h30 a 17h30 noticiero local y nacional con invitados especiales. De 17h45 a 21h00 EL BUZÓN DEL AMOR, programa romántico musical.

3.- Radio Novedades por su diversa programación es una Emisora muy popular en la Colectividad, llega a todos los estratos sociales especialmente a la gente de Clase Media, muestra gran mayoría de Oyentes son mayores de 21 años, es decir llegamos a la gente económicamente activa.

OFRECEMOS:

10 cuñas diarias en todos los programas Noticiosos, Deportivos y de Opinión Ciudadana, todos los días en el siguiente horario:

6H30-7H30-8H30-9H30-10H30-11H30-15H30-16H30-17H30-18H30.

ATENCIAMENTE
radio NOVEDADES
SECRETARÍA
Oscar F. Erazo G.
GERENTE

radio NOVEDADES
SECRETARÍA

Anexo K: Cotización Pulidoras



Pulidora Perles 7 Pulgadas Para Carro Nueva Con Garantía

Garantía De Un Año , Nueva En Caja

Me gusta 0

U\$S 210⁰⁰

Artículo nuevo - Azuay (Cuenca) - Finaliza en 4 d 14 h

Pago a acordar con el vendedor.

Envío a acordar con el vendedor.

Vendedor ocasional

Comprar



Anexo L: Cotización Martillo Eléctrico



Martillo Eléctrico Stanley 5/8 A 11/4

Me gusta 0

U\$S 145⁰⁰

Artículo nuevo - Tungurahua (Ambato)

Pago a acordar con el vendedor. [Más información.](#)

Envío a acordar con el vendedor.

Vendedor ocasional

Comprar



Anexo M: Compresor de Aire



Compresor Aire Acond Hilux 2001 Hasta 2005 - Denso Original

Me gusta 0

U\$S 1.099⁰⁰

Artículo nuevo - Zamora Chunchipe (Zamora)

Pago a acordar con el vendedor. [Más información.](#)

Envío a acordar con el vendedor.

Vendedor ocasional

Comprar



Anexo N: Cotización Capacitación en Atención al Cliente empleados de Aserradero "Nelly"



Capacitación y Consultoría	Lingüística	Aulas Virtuales	Programación del mes	Pagos On-line
----------------------------	-------------	-----------------	----------------------	---------------

Buscar curso

Especificaciones del Curso

Nuestros Cursos / Especificaciones

Gerencia del Servicio (Atención al Cliente) - Modalidad Virtual

Periodo de: 03 DE MARZO- 14 DE MARZO
matriculas: 2014

Inicia: 17 DE MARZO DE 2014

Termina: 13 DE ABRIL DE 2014

Duración: 48 horas

Horario: Modalidad virtual

Programa: Especiales empresariales

Teléfono: 593 02 2525766 extensión 120/127/126/142/151/152

Más información: infovirtual@cec-epn.edu.ec

10% pronto pago.

Descuentos: 20% grupo de 3 personas.

No aplica descuentos pagos con tarjeta de crédito.

Nota: El usuario y contraseña serán enviados al inicio de curso, en el transcurso del día a su correo electrónico.

Programa curso - Gerencia del Servicio (Atención al Cliente) - Modalidad virtual

Inversión \$ 250 **PAGAR AQUÍ**

Síguenos en:



Anexo O: Cotización Capacitación en Cobranzas

Capacitación especializada en cobranzas
Inicio - Servicios - Servicios de oficina

USA Best Parcel Forwarder
www.usgobuy.com
Forward Parcels From US, Save Money 0 Handling Fee, Fast Delivery, SignUp

0
\$+1

Nombre: [Grimanesa Maria](#)
Ciudad:
Teléfono: 045000017
Precio: \$ 400,00

Contactar Anunciante

Empresa Líder en Asesoría Crediticia y Cobranza Especializada brinda Servicio de Capacitación en Cobranzas. Aprenda el Uso de Formatos Legales Para Respaldo Sus Ventas a Crédito, Manejo de Objeciones de Clientes de Difícil Cobro, Talleres Prácticos y Dinámicos. Damos capacitación en su empresa (in-house).- Trainner calificado por el Consejo Nacional de Formación y Capacitación CNFC, Espol, Idepro, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Comercio de Portoviejo con amplia experiencia en cobranzas. Descuentos Especiales para Grupos Empresariales, Gremios Industriales y Cuerpos Colegiados. Podemos establecer Alianzas Estratégicas y brindarle Asesoría en Crédito y Cobranzas si Contrata nuestro servicio.- Informes: 087-433678 M 099-507686 C 095-120378 A 045-000017 Ing. Com. G. López Heredero, Directora de Negocios. SERVICIO A NIVEL NACIONAL - o [clic aquí para más Servicios de oficina](#)

Anexo P: 6 “C” de Crédito

➤ Capacidad

Se refiere a la capacidad de organización y pago que tiene el socio sobre el crédito que solicita, este factor es el más crítico de los seis factores, pues mediante el análisis de la capacidad, Aserradero “Nelly” establecerá si el cliente tiene ingresos estables y suficientes para pagar el crédito.

Como regla general, la cuota del crédito no debe ser mayor al 40% de los ingresos totales netos del cliente, siendo sumamente importante establecer cuan confiables son los ingresos declarados.

Conforme lo establece Van Horne, en su libro Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición (2007), los parámetros considerados para establecer la capacidad de pago del solicitante son:

Ingresos

- Honorarios profesionales
- Sueldos
- Sueldo cónyuge
- Arriendos
- Ventas
- Comisiones
- Dividendos
- Otros varios del solicitante y cónyuge

Egresos

- Gastos Familiares en Efectivo
- Pago Arriendo
- Pago préstamos, tarjetas de crédito, y casas comerciales
- Gastos Producción
- Gastos Administrativos
- Gastos Ventas
- Gastos Generales
- Otros Gastos

➤ **Capital**

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas; para su evaluación se requiere del análisis de su situación financiera e indicadores de rentabilidad para conocer los niveles de propiedad en la empresa (patrimonio) y niveles de rentabilidad que genera el mismo.

Conforme lo establece Van Horne, en su libro Fundamentos de Administración Financiera 11° Edición (2007), los parámetros considerados para evaluar el capital son:

Activos

- Efectivo
- Depósitos Bancarios
- Documentos por cobrar
- Inversiones
- Mercaderías (valoradas al costo)
- Acciones
- Bienes Inmuebles
- Maquinarias
- Vehículos
- Muebles y Enseres
- Otros Activos

Pasivos

- Deudas bancarias a corto plazo.
- Cuentas por pagar a proveedores
- Documentos por pagar a corto plazo
- Otras cuentas por pagar a corto plazo
- Deudas Hipotecarias
- Otras cuentas por pagar a largo plazo
- Otros Pasivos

➤ **Condiciones**

Se refiere a las circunstancias que son particulares para cada tipo y propósito del préstamo, y están relacionados a los factores externos no controlables, que pueden afectar a la persona o la marcha del negocio; por lo mismo se analiza el entorno y las condiciones que podrían afectar a las personas o a las PYMES.

Las condiciones son el entorno que posee la empresa en el momento que están solicitando el préstamo, en base a ello se determina las políticas de crédito, y principalmente las tasas de interés son el resultado.

En este caso se evalúan dos factores:

- Justificación de ingresos.- Evalúa la estabilidad de acuerdo al número de meses que se justifique el ingreso.
- Ingresos de la persona o negocio.- Se evalúa mediante las ventas mensuales y anuales.

➤ **Colateral**

Aplicará para ventas a crédito desde \$ 10.000,00

Se refiere a las garantías adicionales que se ofrecen por si el cliente incumple con su deber de pagar el préstamo, por lo que la empresa preferirá garantías de fácil realización. La garantía constituye la segunda fuente de pago, ya que la cancelación del crédito será establecida por la capacidad de pago y/o por la generación propia de recursos de la persona natural, actividad o negocio del cliente.

La garantía es un elemento del crédito que mejora la condición de riesgo crediticio, pero no es un factor determinante para su concesión, en consecuencia, se exigirán las garantías adecuadas al riesgo crediticio; no obstante no se otorgarán operaciones basándose exclusivamente en la garantía.

➤ **Carácter o Reputación**

Este factor se refiere a las cualidades éticas y morales que debe tener el deudor para responder a un crédito. Con este análisis se busca predecir el futuro comportamiento de pago de un socio, que implica hábitos de pago y comportamiento, en base a información de referencia pasada y presente, de cómo se ha comportado y comporta en operaciones crediticias pasadas y presentes, esto marcará una tendencia y por tanto una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

La evaluación del carácter del cliente debe hacerse en base a elementos relevantes, medibles y verificables como: residencia; preparación académica; cargas familiares; historial crediticio; referencias bancarias, comerciales y personales; juicio legal resuelto o pendiente contra el postulante.

➤ **Sentido común**

Esta es una herramienta aparentemente simple que es aplicable y ayuda a entender la relación entre los procesos de análisis del porqué de la necesidad de las personas a solicitar un crédito. En esta etapa, el analista calificará subjetivamente este parámetro en base a su experiencia y conocimiento.

Anexo Q: Acciones Legales Letra de Cambio

Letra de Cambio

La letra de cambio es el título de crédito o de valor formal y completo que contiene una orden incondicionada y abstracta de hacer pagar a su vencimiento al tomador o a su orden una suma de dinero en un lugar determinado, vinculando solidariamente a todos los que en ella intervienen.

Pago Parcial

El tenedor está obligado a recibir un pago parcial de la letra; pero retendrá la letra en su poder mientras no se le cubra íntegramente, anotará en el cuerpo de la misma los pagos parciales que reciba, y extenderá recibo por separado en cada caso. Conservando los derechos contra los demás obligados y contribuyentes al movimiento.

La Letra de Cambio debe contener los siguientes requisitos como indispensables (Artículo 410 del Código de Comercio):

1. La denominación de Letra de Cambio inserta en el mismo texto del Título y expresado en el mismo idioma empleado en la redacción del documento.
2. La orden pura y simple de pagar una suma determinada.
3. Nombre del que debe pagar (Librado).
4. Indicación de la fecha de vencimiento.
5. Lugar donde el pago debe efectuarse.
6. Nombre de la persona a cuyo cargo debe efectuarse el pago (Beneficiario o Tomador).
7. Fecha y lugar donde se emitió la letra.

8. La firma del que gira la letra (Librador).

Art. 411: "La letra de cambio cuyo vencimiento no esté indicado, se considera pagadero a la vista".

Art. 412: "La letra de cambio cuyo valor aparece escrito a la vez en letras y en números, tiene, en caso de diferencia, el valor de la cantidad menor".

Art. 415 "La letra de cambio cuyo valor aparece escrito más de una vez, únicamente en letras, o únicamente en números, tiene, en caso de diferencia, el valor de la cantidad menor.

Acciones por el impago de la letra

La actuación contra el deudor de una letra de cambio se inicia presentando demanda ante el Juzgado de Primera Instancia del domicilio del obligado al pago que debe ir firmada por abogado y procurador. En ella se harán constar de forma resumida los hechos que motivan la reclamación y, en todo caso, debe acompañarse la letra de cambio cuyo pago se pretende. En la demanda podrá solicitarse que se proceda al embargo preventivo de los bienes del deudor.

Sin más trámites, el Juez requerirá al deudor para que realice el pago en el plazo de 10 días y, en su caso, podrá ordenar el embargo preventivo de los bienes del deudor en cantidad suficiente para cubrir el importe de la deuda, así como la cantidad que se estima que se generará en concepto de intereses de demora, gastos y costas si el deudor no paga. Se denegará el embargo preventivo solicitado, el demandante podrá interponer a su elección recurso de reposición y contra este, si es desestimatorio, el de apelación o directamente recurso de apelación.

Por su parte, el deudor podrá:

- Pagar la cantidad reclamada, en cuyo caso serán también de su cargo las costas causadas en el procedimiento
- Oponerse al requerimiento de pago en el plazo de 5 días desde su recepción.
- En estos casos el deudor tan sólo podrá oponerse argumentando o bien que la firma que obra en la letra no es auténtica, o bien, en el caso de haber sido firmada por representante legal, la falta de representación de este

FORMATO PROPUESTO DE LA LETRA DE CAMBIO

8605	LETRA DE CAMBIO	NUMERO	LUGAR DE EXPEDICION	DIA	MES	AÑO	BUENO POR
							\$
L. 01	FIRMA (S)	A _____ se servirá(n) Usted(es) mandar pagar incondicionalmente por esta _____ letra de cambio a la orden de _____					
		La cantidad de: _____					
		VALOR RECIBIDO QUE CARGARÁ(N) USTED(ES) EN CUENTA SEGUN AVISO DE:					
		NOMBRE Y DATOS DEL DEUDOR			S.S.		
		NOMBRE _____	DOMICILIO _____	POBLACION _____	FIRMA (S) _____		

Anexo R: Cotización Impresión Letras de Cambio



Quito, 14 de Enero de 2014

EMPRESA: ASERRADERO NELLY
ATENCIÓN: Sr. Nestor Tenorio
TELÉFONO: 03 2 810 891
EMAIL: aserraderonelly@hotmail.com

Estimado Señor:

Para mí es un placer poner a su consideración la siguiente cotización con los mejores precios y productos como alternativa para su decisión:

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT	P. TOTAL
500	Letras de cambio	4,00	20,00
TIEMPO DE ENTREGA: 2 DIAS HÁBILES		SUBTOTAL	20,00
VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 DÍAS HÁBILES		IVA 12%	2,40
PRECIOS MAS IVA		TOTAL	22,40

Por la atención favorable a nuestra propuesta desde ya reitero mi agradecimiento,

Atentamente,

LA GERENCIA



Anexo S: Cotización Módulo de Análisis Financiero Aserradero "Nelly"

Modulos



Srs: Aserradero "Nelly"

Por medio de la presente, nos es grato cotizar lo siguiente:

Módulos que conforman el **SIAC**

Precio

- **Área Administrativa - Financiera**
 - Módulo de Análisis Financiero \$ 800,00
 - Módulo de Presupuesto
 - Módulo de Inventarios
 - Módulo de Cuentas por Cobrar
 - Módulo de Cuentas por Pagar
 - Módulo de Compras e Importaciones
 - Módulo de Facturación, Ventas
 - Módulo de Bancos
 - Módulo de Roles de Pago
 - Módulo de Seguridad, Auditoría y Control
 - Módulo de Activo Fijo
 - Módulo de Rentas Internas
 - Módulo de Contabilidad
- **Área de Producción**
 - Módulo de Control de la Producción

Anexo T: Cotización Capacitación Análisis Financiero

educaedu Ecuador 1 Cursos Análisis de Balances

Anuncia tus cursos

Carrera Cursos Educación Superior Maestría Postgrado Seminario Centros

Busca tus Cursos Temática Tipo Dónde Buscar

Home > Cursos > Análisis de Balances > Curso de Análisis de los Estados Financieros Curso Siguiente >

Curso de Análisis de los Estados Financieros

Centro: FUNDEL Centro de Capacitación
Método: Presencial
Lugar: Latacunga
Tipo: Cursos
Precio: \$ 250,00

Solicitar Información

Anexo U: Ajuste Documentos por Pagar

ASERRADERO "NELLY"

AJUSTES

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
Marzo.2014	-1-		
	Documentos por Pagar	\$115.410,65	
	Préstamo Bancario por Pagar		\$115.410,65
	P/R Reclasificación de obligaciones a largo plazo por omisión.		

Anexo V: Porcentajes de Depreciación

Descripción	Porcentaje	Años de Utilidad
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares	5%	20 años
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%	10 años
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	20%	5 años
Equipos de cómputo y software	33% anual	3 años

Anexo W: Cálculo del Lote Óptimo

Una buena administración de inventarios debe proveer los materiales y suministros que las operaciones vayan requiriendo, y al mismo tiempo minimizar la inversión de inventarios, las pérdidas como consecuencia de la caída en desuso de ciertos materiales, stocks deteriorados y pérdidas de ventas al no contar con un nivel adecuado de existencias.

LOTE ECONOMICO: En este método, la cantidad óptima se determina conociendo:

Costos de Mantenimiento: Son aquellos costos como:

- Almacenaje, manipuleo.
- Seguros.
- Costos de los recursos de capital comprometidos.

Costo de Mantenimiento	
Almacenaje (Arriendo)	\$ (6.000,00)
Seguro	\$ (115,24)
	\$ (6.115,24)

Estos son constantes por unidad de inventarios y por unidad de tiempo, por lo tanto, estos costos de mantenimiento aumentan en proporción directa con la cantidad promedio del inventario.

Costos de la Orden:

Estos incluyen costos tales como:

Costos de colocar una orden, es decir gasto administrativo requerido para emitir las órdenes internas, elegir al proveedor, etc.

- Gastos de recibir y controlar las mercaderías que llega a bodega.
- Costos de embarque y de acarreos.

Costo de Orden	
Transporte	\$ (14.686,04)
Suministros	\$ (350,69)
	\$ (15.036,73)

Luego, los COSTOS TOTALES DEL INVENTARIO, va a ser igual al costo total de mantenimiento más el costo total de ORDEN.

$$\text{Costo Total} = \text{Costo de Mantenimiento} + \text{Costo de Orden}$$

$$\text{Costo Total} = \$ 6.115,24 + \$ 15.195,81$$

$$\text{Costo Total} = \$ 21.311,05$$

De la fórmula se desprende:

Cuanto mayor es la cantidad de cada pedido (Q), tanto mayor son los costos de mantenimiento, pero menores los costos de orden.

Cuanto menor es la cantidad de cada pedido, menos son los costos de mantenimiento, pero mayores los costos de vidas.

$$Q = \sqrt{\frac{2 * S * O}{C}}$$
$$Q = \sqrt{\frac{2 * 6115,24 * 324804,13}{21311,05}}$$

$$Q = 170975 \text{ Unidades}$$

$$Q = 170975 \text{ Unidades} * \$ 2,29$$

$$Q_{2013} = \$ 391.532,75$$

Lote Óptimo Proyectado		
2014	2015	2016
\$ 415.024,72	\$ 439.926,20	\$ 466.321,77

ADMINISTRACION DE INVENTARIO							
2014-2016							
En Dólares							
AÑO	INV INICIAL	COMPRAS NETAS	PRODUCTOS PARA LA VENTA	INVENTARIO FINAL	COSTO DE LA MERCADERÍA	MP	Productos Terminados
2014	743801,44	325188,65	1068990,09	415024,71	653965,38	332019,77	83004,94
2015	415024,71	718104,79	1133129,50	439926,20	693203,31	351940,96	87985,24
2016	439926,20	749398,33	1199210,55	464415,05	734795,50	371532,04	92883,01