



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

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

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

AUTOR: GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
“FERRETERÍA LOS NEVADOS” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA,
PROVINCIA DE COTOPAXI.**

**DIRECTOR: ING. LUIS TIPÁN, MBA
CODIRECTOR: ING. ÁLVARO CARRILLO, MBA**

SANGOLQUÍ, NOVIEMBRE 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Luis Tipán, MBA
Ing. Álvaro Carrillo, MBA

Certifican que el trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LOS NEVADOS” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, realizado por GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de las Universidad de las Fuerzas Armadas.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto en cual contiene los archivos en formato (.pdf).

Autorizan a GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES que lo entregue al Ing. Álvaro Carrillo en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 06 de noviembre de 2014

Ing. Luis Tipán, MBA.
DIRECTORA

Ing. Álvaro Carrillo, MBA
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES

DECLARO QUE:

El trabajo de grado denominado: “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LOS NEVADOS” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan descritas a lo largo de este estudio, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 06 de noviembre de 2014

GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de grado titulado: “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LOS NEVADOS” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 06 de noviembre de 2014

GABRIELA PAOLA PALMA CORRALES

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mis padres por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, a mis hermanos por demostrarme la gran fe que tienen en mí y a mis amis abejas que gracias a su apoyo, y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

Gaby

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis hermanos, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Al Ing. Álvaro Carrillo por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto.

Finalmente a todos mis amigos quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

Gaby

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iiv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	iix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA	1
1.2. EL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Planteamiento del Problema	1
1.2.2. Sistematización del Problema.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4.1. Justificación	3
1.4.2. Importancia	4
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	5
CAPÍTULO II.....	19
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	20
2.1. Macro Ambiente	20
2.1.1. ECONÓMICO – SOCIAL	20
2.1.2. DEMOGRAFÍA.....	27
2.2. Micro Ambiente	28
2.2.1. Clientes.....	28
2.2.2. Proveedores.....	28

2.2.3. Competencia.....	29
2.3. Ambiente Interno.....	30
2.3.1. Administración	30
2.3.1.1. PRODUCTOS	33
2.3.1.2. CANALES DE DITRIBUCIÓN	34
2.3.2. Área Financiera.....	34
2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	35
2.4.1. Plan de Muestreo.....	35
2.4.1.1. Población	36
2.4.1.2. Probabilidad de Ocurrencia.....	36
2.4.1.3. Probabilidad de No Ocurrencia.....	36
2.4.1.4. Error Muestral	36
2.4.1.5. Nivel de Confianza	37
2.4.1.6. Tamaño de la Muestra	37
2.4.1.7. Cuestionario.....	38
2.4.1.8. Resultados de la Investigación de Mercado.....	41
2.4.2. Entrevista a Proveedores.....	55
2.4.2.1. Cuestionario.....	55
2.5. FODA	57
2.5.1. FORTALEZAS	57
2.5.2. OPORTUNIDADES.....	58
2.5.3. DEBILIDADES	58
2.5.4. AMENAZAS	58
CAPÍTULO III.....	59
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	59
3.1. ESTADOS FINANCIEROS	59
3.1.1. Balance de Situación General.....	59
3.1.2. Estado de Resultados.....	61
3.2. ANÁLISIS FINANCIERO.....	63
3.2.1. Análisis de Variación / Horizontal.....	64
3.2.2. Análisis Vertical.....	66
3.2.3. Razones Financieras	69

3.2.4. Punto de Equilibrio	76
3.3. FODA FINANCIERO	78
CAPÍTULO IV	79
4. PLAN FINANCIERO 2014-2018	80
4.1. MATRICES ESTRATÉGICAS	80
4.2. Misión Financiera Ferretería Los Nevados	85
4.3. Objetivos Estratégicos Ferretería Los Nevados	85
4.3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 (OE1)	86
4.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 (OE2)	86
4.4. PRINCIPIOS / VALORES FINANCIEROS	86
4.5. OBJETIVOS FINANCIEROS	87
4.6. Estrategias	88
CAPÍTULO V	89
5. PRESUPUESTACIÓN	89
5.1. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	91
5.1.1. Estado de Resultados Presupuestado	91
5.1.2. Balance General Presupuestado	92
5.1.3. Análisis Financiero de los Presupuestos	93
5.1.3.1. Análisis Vertical Estado de Resultados	93
5.1.3.2. Análisis Vertical Balance General	94
5.1.3.3. Análisis Horizontal Estado de Resultados Presupuestado	95
5.1.3.4. Análisis Horizontal Balance General Presupuestado	96
5.1.3.5. Razones Financieras	97
5.2. INDICADORES DE GESTIÓN	100
CAPÍTULO VI	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
6.1. Conclusiones	102
6.2. Recomendaciones	104
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Población Cotopaxi.....	27
Tabla No. 2: Población Latacunga	27
Tabla No. 3: Viviendas Latacunga	28
Tabla No. 4: Ventas Clientes	28
Tabla No. 5: Proveedores	29
Tabla No. 6: Líneas.....	33
Tabla No. 7: Tamaño de la Muestra.....	38
Tabla No. 8: Tipo Cliente	41
Tabla No. 9: Tiempo Cliente	42
Tabla No. 10: Lugar de residencia	43
Tabla No. 11: Calidad de productos.....	44
Tabla No. 12: Adecuada la ubicación	45
Tabla No. 13: Precios de los productos	46
Tabla No. 14: Adecuadas condiciones de crédito	47
Tabla No. 15: Encuentra todo lo que requiere	48
Tabla No. 16: Razones de Compra.....	49
Tabla No. 17: Descuentos	50
Tabla No. 18: Descuentos Competitivos	51
Tabla No. 19: Descuentos Por Pronto Pago	52
Tabla No. 20: Competencia	53
Tabla No. 21: Tamaño de la Ferretería	54
Tabla No. 22: Balance General.....	60
Tabla No. 23: Estado de Resultados	62
Tabla No. 24: Balance General.....	64
Tabla No. 25: Estado de Resultados	65
Tabla No. 26 Balance General.....	67
Tabla No. 27: Estado de Resultados	68
Tabla No. 28: Liquidez	70
Tabla No. 29: Actividad.....	72
Tabla No. 30: Endeudamiento	73

Tabla No. 31: Rentabilidad	75
Tabla No. 32: Punto de Equilibrio	77
Tabla No. 33: Objetivos Financieros	87
Tabla No. 34: Estrategias	89
Tabla No. 35: Presupuesto	90
Tabla No. 36: Estado de Resultados Presupuestado	92
Tabla No. 37: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.....	92
Tabla No. 38: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	93
Tabla No. 39: ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL	94
Tabla No. 40: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS	95
Tabla No. 41: ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL	96
Tabla No. 42: LIQUIDEZ.....	97
Tabla No. 43: RENTABILIDAD	98
Tabla No. 44: ENDEUDAMIENTO	99
Tabla No. 45: INDICADORES DE GESTIÓN.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: PIB	21
Gráfico No. 2: Laboral	22
Gráfico No. 3: Tasa Activa	22
Gráfico No. 4: Balanza Comercial	23
Gráfico No. 5: Inversión Extranjera	24
Gráfico No. 6: Pobreza	24
Gráfico No. 7: Canasta Básica	25
Gráfico No. 8: Inflación	25
Gráfico No. 9: Precios del Productor	26
Gráfico No. 10: Logotipo	32
Gráfico No. 11: Organigrama	33
Gráfico No. 12: Ferretería Los Nevados	34
Gráfico No. 13: Tipo Cliente	42
Gráfico No. 14: Tiempo Cliente	43
Gráfico No. 15: Lugar de residencia	44
Gráfico No. 16: Calidad de productos	45
Gráfico No. 17: Adecuada la ubicación	46
Gráfico No. 18: Precios de los productos	47
Gráfico No. 19: Adecuadas condiciones de crédito	48
Gráfico No. 20: Encuentra todo lo que requiere	49
Gráfico No. 21: Razones de Compra	50
Gráfico No. 22: Descuentos	50
Gráfico No. 23: Descuentos Competitivos	51
Gráfico No. 24: Descuentos Por Pronto Pago	52
Gráfico No. 25: Competencia	53
Gráfico No. 26: Tamaño de la Ferretería	54
Gráfico No. 27: Capital de Trabajo - Liquidez	71
Gráfico No. 28: Actividad	72
Gráfico No. 29: Endeudamiento	74
Gráfico No. 30: Rentabilidad	76

Gráfico No. 31: Punto de Equilibrio	78
Gráfico No. 32: Matriz BCG	82
Gráfico No. 33: Matriz G.E. (General Electric)	84
Gráfico No. 34: Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)	85
Gráfico No. 35: Presupuesto.....	91
Gráfico No. 36: LIQUIDEZ	98
Gráfico No. 37: RENTABILIDAD.....	99
Gráfico No. 38: ENDEUDAMIENTO	100

RESUMEN

La empresa Los Nevados Ferretería, comienza sus actividades en el año 2009 como un negocio familiar, hasta que más tarde en Enero del 2009 se le da la categoría de contribuyente especial según resolución N° 1479, gracias al elevado movimiento como efecto del giro del negocio. Al año 2011 la empresa logró ventas por USD 484.660,72, en el 2012 llegó a USD 564.150,75 y en el año 2013 su crecimiento fue muy superior llegando alcanzar los 597.369,52 dólares, lo que implica que la empresa crece fuertemente en el mercado por el auge de la construcción y pese a la competencia que existe en el sector, por lo que se hace necesario Diseñar un Modelo Financiero de mediano y largo plazo para garantizar el manejo efectivo de liquidez. En el Diagnóstico Financiero se identificaron las fortalezas: Aumento de niveles de rentabilidad, Reducción de participación del costo de ventas, Incremento de ventas anuales. Oportunidades: Financiamiento público o privado de mejor acceso, Código de la Producción y Fomento de créditos para la construcción a través del BIESS. Debilidades: Disminución de niveles de liquidez, Rentabilidad muy abajo del costo de oportunidad, Crecimiento de niveles de deuda de pasivo corriente, Baja de plazos de crédito con proveedores y alza de plazos de cobros a clientes, Punto de equilibrio elevado y Disminución de efectivo. Como Amenazas: Código financiero Monetario, Restricciones de Importaciones, Alza e incorporación de nuevos impuestos, Alza materiales de construcción. Con la aplicación de las estrategias se espera mejorar los niveles de liquidez, rentabilidad, endeudamiento en Ferretería Los Nevados para los años 2014 – 2017. La Ferretería Los Nevados ha mejorado notablemente su liquidez, así al año 2014 llegaría a 2.12 de razón circulante, y al año 2017 será de 4.93 logrando cumplir su meta. De la misma manera la empresa dispone de un mayor capital de trabajo y creciente.

PALABRAS CLAVE: MODELO FINANCIERO, FERRETERÍA, ESTRATEGIA FINANCIERA, VISIÓN, ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

ABSTRACT

The Los Nevados hardware company, began its activities in the year 2009 as a family business, until later in January, 2009 given the category of special taxpayer according to resolution No. 1479, thanks to the high movement as an effect of the line of business. The year 2011 the company managed sales by USD 484.660,72, in 2012 he reached USD 564.150,75 and in the year 2013 its growth was much higher, reaching 597.369,52 dollars, implying that the company grows strongly in the market by the construction boom and despite competition that exists in the sector, so it is necessary to design a financial model of medium and long term to ensure the effective management of liquidity.

Strengths were identified in the financial diagnosis: increased levels of profitability, reduction of share of cost of sales, increase in annual sales. Opportunities: Funding public and private access, code of production and promotion of credits for the construction through BIESS. Weaknesses: Decrease levels of liquidity, profitability very down the cost of opportunity, growth of current liabilities debt levels, low rise in terms of collections and terms of credit with suppliers to customers, a high balance and decrease in cash. As threats: Monetary financial code, restrictions of imports, rising and incorporation of new taxes, rising construction materials.

With the implementation of the strategies is expected to improve levels of liquidity, profitability, indebtedness in Los Nevados hardware for the years 2014-2017. The Los Nevados hardware has significantly improved its liquidity, so the year 2014 to reach 2.12 circulating ratio, and to the year 2017 will be 4.93 managing to meet its goal. Of way pampers her company has a greater working capital and growing.

KEYWORDS: FINANCIAL MODEL, HARDWARE, FINANCIAL STRATEGY, VISION, STRATEGIC MANAGEMENT.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LOS NEVADOS” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

1.2. EL PROBLEMA

1.2.1. Planteamiento del Problema

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de la empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace (Ortega, 2008).

Los Nevados Ferretería es una empresa ecuatoriana radicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi desde hace más de una década, provee materiales y servicios a los habitantes de esta localidad, en materia de la construcción, así; como transporte de los materiales adquiridos. Dispone de un amplio stock en materiales para la construcción de marcas nacionales y extranjeras para toda la línea de la construcción: Planificación y montaje de la construcción, obra gris, grifería y sanitarios, cerámica, porcelanato y acabados.

Todos los productos tienen garantía de fábrica, así; como el asesoramiento de técnicos de la construcción. Pero lamentablemente la

competencia en el sector de mercado que atiende se ha incrementado muy fuertemente y con alta inversión financiera, así es el caso de Kywi y de Ferretería San Agustín, lo que ha hecho que Los Nevados Ferretería al no contar con un plan financiero de mediano plazo no pueda tomar decisiones acertadas para afrontar a la competencia y aprovechar las oportunidades que brinda el auge de la construcción.

¿El diseño de un modelo de gestión financiera sustentado en la estructura de liquidez para la empresa Los Nevados Ferretería, se logrará disponer de recursos financieros óptimos para afrontar la competencia y aprovechar las oportunidades del auge de la construcción?

1.2.2. Sistematización del Problema

- ¿Será necesario investigar las bases teóricas y legales de aplicación de los Planes Financieros y de la maximización de utilidades para sustentar técnica y científicamente el desarrollo del proyecto?..
- ¿Mediante el análisis de la situación actual de la empresa, es factible establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?
- ¿Es indispensable aplicar herramientas financieras para analizar los estados financieros de la empresa, y así diagnosticar sus niveles de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad?.
- ¿A través del direccionamiento financiero para formular estrategias de acción se puede buscar la maximización de la liquidez?.
- ¿Al diseñar presupuestos y formular los indicadores de gestión financiera, se facilita el control y mejor de la ejecución de las estrategias financieras?
- ¿Elaborando las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto, es factible orientar algunos puntos claves de realización y continuidad del plan financiero propuesto?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Financiero para la empresa Los Nevados Ferretería, ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi con la finalidad de establecer estrategias para maximizar la liquidez.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para establecer el FODA.
- Aplicar herramientas financieras para evaluar la liquidez, rentabilidad, gestión y apalancamiento de la empresa.
- Estructurar el Plan financiero para formular las estrategias de acción.
- Presupuestar los estados financieros para formular los indicadores de gestión financiera.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación

Existen dos factores relacionados al proceso de planeamiento financiero que por sí solos ya poseen gran importancia para las organizaciones:

- El planeamiento impone a los gestores proyectar los efectos conjugados de todas las decisiones, de inversiones y financiamientos de las empresas y según la necesidad de reflexionar sobre los posibles acontecimientos que podrán afectar, directa o indirectamente, la empresa.
- La formulación de estrategias alternativas para combatir posibles dificultades o de aprovechar nuevas oportunidades.

La velocidad del mundo de los negocios no permite solamente administrar la rutina del día a día de la empresa, siendo necesario producir informaciones, mismo que limitadas, en relación a la exactitud y la oportunidad en tomar decisiones. Esas informaciones deben estar disponibles a cualquier momento, evitando la toma de decisiones erradas o inconvenientes.

La empresa Los Nevados Ferretería, comienza sus actividades en el año 2009 como un negocio familiar, a cargo de la Tlga. Gladys Gómez. Con el pasar del tiempo, su esposo el Ing. Vinicio Granja Corrales, decide dejar su carrera de militar para sumarse a las labores en la empresa, es así que, tres años más tarde se pone el frente de la empresa con la finalidad de llegar a ser a corto plazo una empresa que puede competir y liderar en el mercado de los proveedores de materiales para la construcción en la Provincia de Cotopaxi. A cargo del Ing. Vinicio Granja este negocio es considerado como persona natural para efectos de ley; hasta que más tarde en Enero del 2009 se le da la categoría de contribuyente especial según resolución N° 1479, gracias al elevado movimiento como efecto del giro del negocio. Actualmente su acertada administración, ha logrado ubicarlo a la altura de los principales negocios de esta categoría de distribuidores de materiales de construcción y acabados para el bien de sus propietarios y adelanto de la provincia

Al año 2011 la empresa logró ventas por USD 484.660,72, en el 2012 llegó a USD 564.150,75 y en el año 2013 su crecimiento fue muy superior llegando alcanzar los 597.369,52 dólares, lo que implica que la empresa crece fuertemente en el mercado por el auge de la construcción y pese a la competencia que existe en el sector, por lo que se hace necesario Diseñar un Modelo Financiero de mediano y largo plazo para garantizar el manejo efectivo de liquidez.

1.4.2. Importancia

Este proyecto es importante porque el sector de la construcción ha crecido ampliamente en los últimos años, gracias a la inyección de recursos financieros por el BIESS y la banca privada, y un sector estratégico en este componente son las ferreterías que son el medio de intermediación entre el constructor y el propietario de la vivienda.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones dentro de un ambiente competitivo y frente a cambios en el mercado financiero. Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero visualiza los aspectos de la dirección general frente a los cambios permanentes del mercado, para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; los cuales a medida en que sean asignados en forma equívoca, denotarán un crecimiento muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioro de toda la empresa. (Van Horne, James, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Pág. 2).

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones. Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos de cara a la consecución de otros objetivos. Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

“La gestión es el proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”. (MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina; Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Argentina, 2006, Pág. 172)

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”. La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización. Le competen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros;
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa;
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros; y,

El análisis financiero La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos y al nivel y estructura de la financiación. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. (116Miró, Loring y varios – LA GESTIÓN FINANCIERA. Pág. 185 – 186).

Existen dos enfoques:

La maximización de beneficios como criterio de decisión:

El beneficio es un examen de eficiencia económica¹¹⁸. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad. La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. (Harnecker, Marta – EL CAPITAL: CONCEPTOS FUNDAMENTALES. Pág. 14).

La maximización de la riqueza como criterio de decisión:

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir menos el costo de llevarlo a cabo, es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él. "La maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, para los administradores financieros resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que este le da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

Juan José Fuentes Romero, establece que un Modelo de Gestión esta basado en la planificación como selección de las mejores vías de acción dice: "Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los

objetivos que pretendamos conseguir” (FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias. 2007, Pág. 96.)

Otro modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: “la organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información.” (FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias. 2007, Pág. 96).

El modelo se ha creído conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto. Chiavenato, quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico.” (CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, México, 2002, Pág. 478-479).

1.5.2. PLANEACIÓN FINANCIERA

Debido al hecho de que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben verse involucradas directamente con la planeación estratégica de largo plazo, así muchos especialistas relacionan la estrategia con la planeación de largo plazo. La Estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos.

Los líderes de la consultoría e implantación de la estrategia han puesto de relieve metodologías particulares y marcos conceptuales analíticos de tipo alternativo. Además se ha incrementado el uso de listas de verificación y de diagramas similares a dichas listas. Así, la planeación financiera y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera tiene ciertas responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros.

La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de las actividades de una empresa.

El logro de las ventas, requiere de presupuestos de compras y presupuestos de mercadotecnia, presupuestos de personal y de publicidad y promoción. Los resultados que se obtienen de los presupuestos de ingresos y gastos se reflejan en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones más el balance

general inicial, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general.

Los activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo, que indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Un flujo de efectivo neto y positivo indica que la empresa tiene un financiamiento suficiente. Sin embargo, un incremento del volumen de las operaciones produce un flujo de efectivo negativo, por lo que se requerirá de un financiamiento adicional. Mientras más prolongado sea el plazo que se requiera para acordar el financiamiento necesario, mayor será la oportunidad para elaborar la documentación requerida y concertar los arreglos y convenios en las fuentes de financiamiento.

La planeación y control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía. (Steiner, 1995) señala que las estrategias son el camino de acción a seguir para alcanzar los objetivos deseados.

Según (Groppelli, 2002) es el proceso por el cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales.

“La planeación financiera establece la forma por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. Definiendo el plan financiero y presupuestos la empresa estará en la capacidad para alcanzar sus objetivos.” (Bermeo Jaramillo, K S. (2010). Diseño de un plan financiero

para la Empresa Quality Plant. Tesis Pregrado Ingeniería en Finanzas y Auditoría. ESPE).

Para la realización del plan financiero el administrador utiliza información del pasado como del presente, con los cuales se elaboran las previsiones que pueden ser hechas. Con el planeamiento se establece con anticipación acciones a ejecutarse, dentro del contexto y entorno establecido, proyectando los recursos a ser utilizados, y asignando responsabilidades para alcanzar los objetivos fijados; los cuales son logrados con el plan adecuado y estructurado.

“El propósito de la planeación consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar 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 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, AL. Planeación Financiera Estratégica, Primera Edición, McGraw- Hill, (pp.194)).

Etapas de la Planeación Financiera:

- Diseño e implementación de sistemas de información gerencial
- Diagnóstico estratégico interno y externo
- Formulación del plan estratégico global
- Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización
- Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos
- Asignación de recursos
- Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control

- Puesta en marcha del plan
- Evaluación o monitoreo del cumplimiento

A través de este tipo de planeación se puede visualizar la estrategia del emprendimiento teniendo en cuenta tres cuestiones sumamente decisivas: las inversiones (saber aprovechar certeramente los recursos de los que se dispone), capital o préstamos (tener un total conocimiento de la estructura del capital que se posee) y los accionistas (saber qué se puede ofrecer a aquellos que desean formar parte de la compañía, sabiendo a qué atenerse en caso de dificultades financieras).

1.5.3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

1.5.3.1. Razones Financieras

Las razones financieras proporcionan información acerca de la fuerza financiera de la compañía. Permiten establecer la situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

De acuerdo a Rodrigo y Orlando Estupiñán en su libro Análisis Financiero y de Gestión, el análisis financiero agrupa un conjunto de técnicas orientadas al estudio de la situación financiera y operativa de la empresa en virtud de conocer el nivel de activos, el capital de trabajo y compararlos con el nivel de operaciones para establecer si son adecuados o no, la capacidad de pago, la rentabilidad, entre otros. De esta manera se puede conocer si la empresa tiene un curso normal de operaciones o no, y tomar los correctivos necesarios para evitar una mala situación financiera.

Razones de Liquidez

Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de

la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones. (Jhonson Gerry, 1998)

Razones de Endeudamiento

Al extender nuestro análisis a la liquidez de largo plazo de la compañía (es decir, su capacidad para satisfacer sus obligaciones de largo plazo), podemos utilizar varias razones de endeudamiento. Esta medida nos indica la importancia relativa de la deuda de largo plazo en la estructura de capital. Las razones que a continuación se realizan, se han calculado con base en las cifras del valor en libros; algunas veces resulta provechoso calcular estas razones utilizando los valores del mercado. En resumen indican las proporciones relativas de los aportes de capital por parte de acreedores y propietarios. (Jhonson Gerry, 1998)

Razones de Rentabilidad

Estas razones financieras son utilizadas para medir la capacidad de una firma para producir ganancias, tanto de sus ventas como del uso de sus activos.

Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un modelo básico para la planeación y el control financieros. Las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad, se conocen con el nombre de punto de equilibrio o planeación de utilidades. El análisis del punto de equilibrio es un instrumento que se utiliza para determinar el punto en el cual las ventas cubrirán en forma

exacta los costos. Si todos los costos de una empresa fueran de naturaleza variable, el análisis del punto de equilibrio no sería de importancia.

Sin embargo, ya que el nivel total de los costos puede ser notablemente influenciado por la magnitud de las inversiones fijas que realice la empresa, los costos fijos resultantes pondrán a ésta en una posición deficitaria a menos de que se logre un volumen suficiente de ventas. La utilidad general que se le da es que es posible calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto.

También sirve en el caso de una empresa que elabora una gran cantidad de productos y que puede fabricar otros sin inversión adicional, como es el caso de las compañías editoriales, las panaderías y las fábricas de piezas eléctricas, las cuales, con este método evalúan fácilmente cuál es la producción mínima que debe lograrse en la elaboración de un nuevo artículo para lograr el punto de equilibrio. Si se vende una cantidad superior al punto de equilibrio, el nuevo producto habrá hecho una contribución marginal al beneficio total de la empresa.

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, $\text{ingresos} = P \times Q$. Se designa por costos fijos a CF, y los costos variables se designan por CV. En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales: $P \times Q = CF + CV$

Los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, por lo tanto el punto de equilibrio se define matemáticamente como:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\frac{\text{costos fijos totales}}{\text{costos variables totales}}}{\text{volumen total de ventas}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}}$$

1.5.3.2. Análisis Porcentual

De acuerdo a lo que señalan Rodrigo y Orlando Estupiñán en su libro Análisis Financiero y de Gestión, el análisis de resultados representa el conjunto de principios que, ordenados de manera sistemática, ayudan a interpretar y criticar un balance contable.

Desde un punto de vista más amplio, la interpretación de un balance conlleva la justificación de la situación económica que refleja aquel estado de cuentas de acuerdo con orientaciones técnicas, jurídicas e incluso actuariales, a través de las que se hace más operativa la gestión empresarial.

Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo dado fue aceptable.

Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Su objetivo es determinar el porcentaje que representa cada cuenta en el total, para conocer su

participación dentro del balance.

1.5.3.3. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son aquellos que se los define como: la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran el desempeño de una unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones. Los indicadores de gestión, son de dos tipos:

- **Indicadores Cuantitativos.-** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones constituyéndose un instrumento básico para el trabajo del auditor.
- **Indicadores Cualitativos.-** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. (Drucker, 1996)

1.5.4. INFORMACIÓN FINANCIERA

La información financiera ayuda a los suministradores de capital a tomar mejores decisiones, lo que deriva en un funcionamiento más eficiente de los mercados de capitales y un costo inferior del capital para la economía en su conjunto. Las entidades individuales también disfrutan de beneficios, entre los que se incluyen un mejor acceso a los mercados de capitales, un efecto favorable sobre las relaciones públicas y posiblemente un costo inferior del capital. Entre los beneficios también pueden incluirse mejores decisiones de la gerencia porque la información financiera que se usa de forma interna a menudo se basa, por lo menos en parte, en la información financiera preparada con propósito de información general.

ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros con propósito de información general son los que pretenden atender las necesidades generales de información financiera de un amplio espectro de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información. Los estados financieros con propósito de información general comprenden los que se presentan de forma separada o dentro de otro documento de carácter público, como un informe anual o un prospecto de información bursátil.

ACTIVO

Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

PASIVOS

Es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. Es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos. Una entidad reconocerá un pasivo en el estado de situación financiera cuando:

- la entidad tiene una obligación al final del periodo sobre el que se informa como resultado de un suceso pasado;
- es probable que se requerirá a la entidad en la liquidación, la transferencia de recursos que incorporen beneficios económicos; y
- el importe de la liquidación puede medirse de forma fiable.

CLIENTES

En la antigüedad la palabra clientes se refería a la careta que utilizaban los actores cuya finalidad era no revelar su identidad, actualmente clientes son todas aquellas personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía documental.

La relación entre esta aceptación y la actual es imposible determinarla, sin embargo se tiene que aceptar, no siendo esta la más adecuada, la salvedad de que el mencionar clientes en forma aislada sólo se menciona el nombre genérico de los deudores. Bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios que proporciona la entidad. (Poppe, 1997)

CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO

Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año. Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante. (Guitman, 2005)

CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO

Su disponibilidad es a más de un año, las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante. (Guitman, 2005)

DEUDORES DIVERSOS

Estas son las que provienen de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad. Este término se refiere a los préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a otras terceras personas como accionistas, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc. (Guitman, 2005)

PERIODO DE CRÉDITO

El agrandar el periodo de crédito estimula las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas por cobrar (saldos). Determinar el periodo óptimo de crédito implica localizar el punto en el cual las utilidades marginales provenientes del incremento en ventas quedan exactamente compensadas por los costos de mantener un monto más elevado de sus saldos.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Macro Ambiente

2.1.1. ECONÓMICO – SOCIAL

Durante el cuarto trimestre de 2013 el crecimiento trimestral económico del Ecuador fue de 1,2%. Al comparar el Producto Interno Bruto -PIB- trimestral alcanzado en diciembre 2013 con el mismo período del año anterior, el crecimiento anual de la producción nacional es del 5.6%, que es 1.5 puntos porcentuales más a lo reflejado en diciembre de 2012. (Este dato trimestral presenta el Banco Central con un rezago aproximado de dos trimestres).

En el 2013, la economía ecuatoriana registró la peor tasa de crecimiento de los últimos tres años (4,5%). En este escenario, la economía no petrolera sostuvo el 90% de ese crecimiento. Y el sector de la construcción, fiel a lo que ha venido sucediendo en los últimos años, fue la columna vertebral. Si bien el año 2013 la construcción registró un alza del 8,6%, menor a las tasas de hasta el 21,6% de años atrás, eso se debió a que "es imposible sostener tasas tan elevadas por mucho tiempo. Pero igual es muy importante los registros que se han obtenido". Para el asesor inmobiliario, Francisco Tinajero, las cifras van acorde con lo que sucede en el mercado. "Sí, la actividad no ha crecido al mismo ritmo de años anteriores. Pero hay bastante movimiento. Solo es cuestión de alzar la vista y ver las continuas edificaciones que se levantan en las principales ciudades". Otro de los sectores que soportan el peso de la economía es el de la manufactura. Dicha área productiva, sin incluir petróleo, si bien solo creció el 3,6%, contribuyó a la variación anual del Producto Interno Bruto (PIB) en 0,43%. Así, la manufactura estuvo en el cuarto lugar de aportantes al crecimiento de la economía. Un ejemplo es La Fabril, empresa que desarrolla productos de 40 marcas, de las cuales 10 son de exportación y que ha adecuado su línea

de producción. Para este año espera invertir USD 5 millones en nueva maquinaria. Las otras cuatro patas de la mesa son la agricultura, el transporte, la enseñanza y, evidentemente, el petróleo y minas. Aunque estos forman la estructura ósea del país, también hay músculos que apalancaron ese crecimiento el año pasado. Es así como el sector de correo y comunicaciones, si bien tiene un peso menor, su mejora fue la segunda después de la construcción. Y solo un poco más atrás, la actividad acuícola también vivió un gran año durante el 2013. (htt)

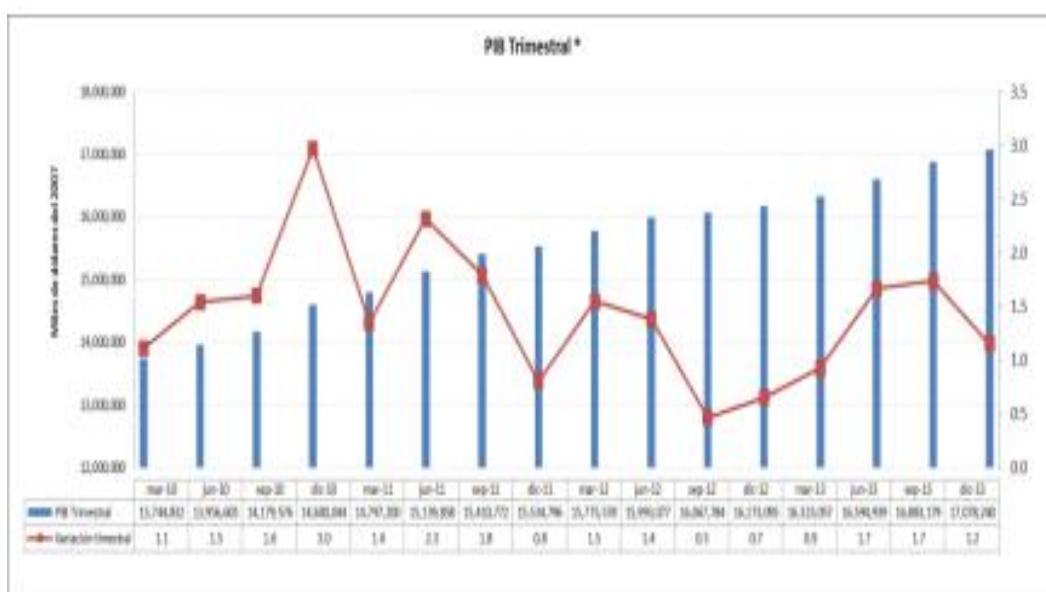


Gráfico No. 1: PIB

Fuente: BCE

El desempleo durante el primer trimestre de 2014, en el sector urbano, se ubicó en 5.6%, el cual, al compararlo con el mismo período del año 2013 se observa una reducción de 1 punto porcentual. Por otro lado, la ocupación plena llega a ubicarse en 49.7%. A marzo de 2014 el subempleo alcanzó el 44.4%, lo cual refleja un decrecimiento de 0.6 puntos porcentuales en comparación con el mismo período del año anterior.

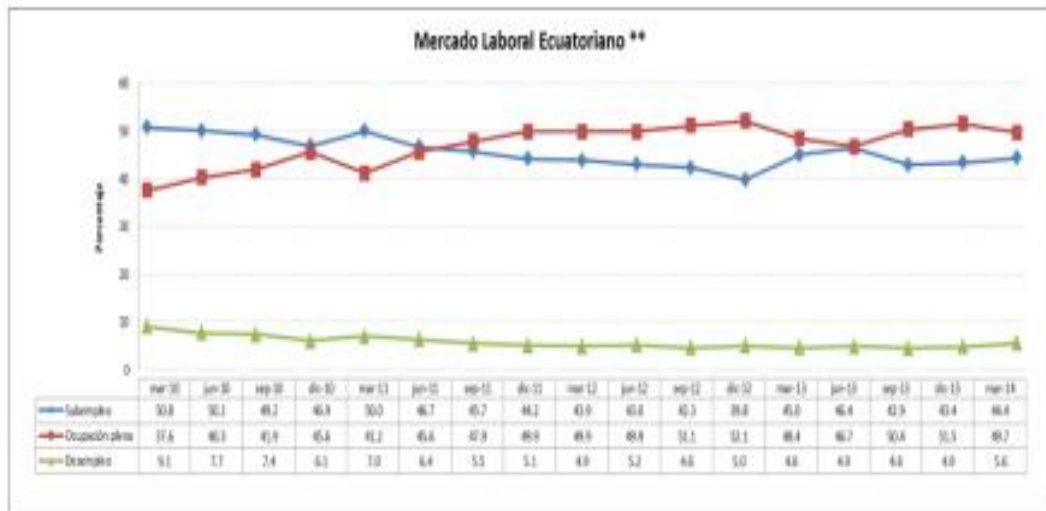


Gráfico No. 2: Laboral

Fuente: INEC

La tasa activa referencial a marzo de 2014 llegó al 8,17%; la cual es similar a la registrada en marzo de 2013. Por otro lado, la tasa pasiva referencial se ubicó en 4,53%. El margen financiero -diferencia entre tasa activa y tasa pasiva- registró un valor de 3.64 puntos porcentuales, dentro del mismo período de análisis.

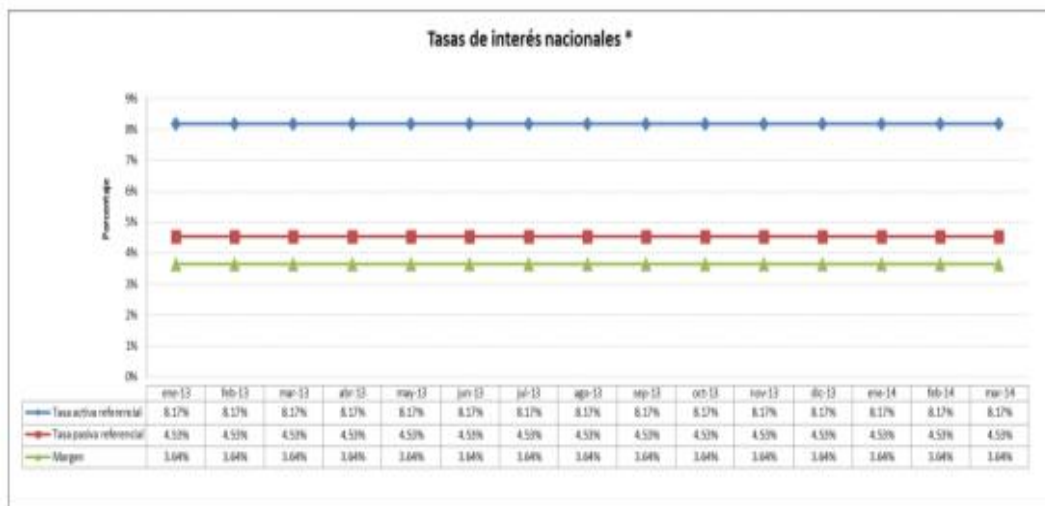


Gráfico No. 3: Tasa Activa

Fuente: BCE

Para marzo de 2014, la balanza comercial tiene un saldo positivo de 357 millones de dólares. Las exportaciones ecuatorianas crecieron en 9.9% y las importaciones decrecieron en 1.9%, esto al comparar con los valores registrados entre marzo de 2014 y marzo de 2013.

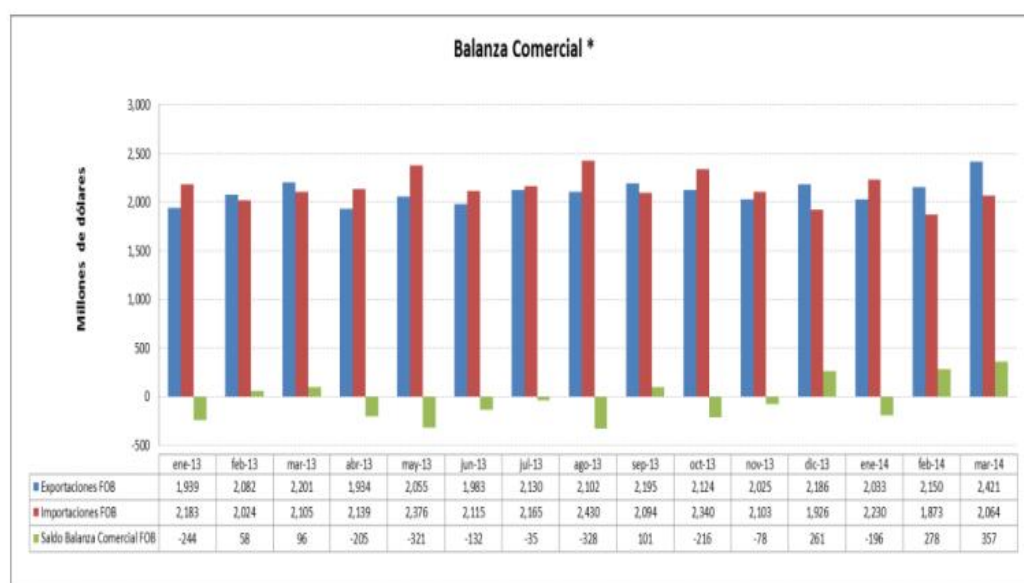


Gráfico No. 4: Balanza Comercial

Fuente: BCE

Durante el cuarto trimestre de 2013 la inversión extranjera directa en el país fue de 198.8 millones de dólares, este valor es menor en 9 millones de dólares, al compararlo con los valores registrados en el mismo trimestre de 2012. Por otro lado, en términos de acumulación anual, las remesas de los migrantes, en el año 2013, se ubicaron en 2449.5 millones de dólares, lo que significó un decrecimiento del 0.7% en relación a las remesas recibidas en el año 2012.

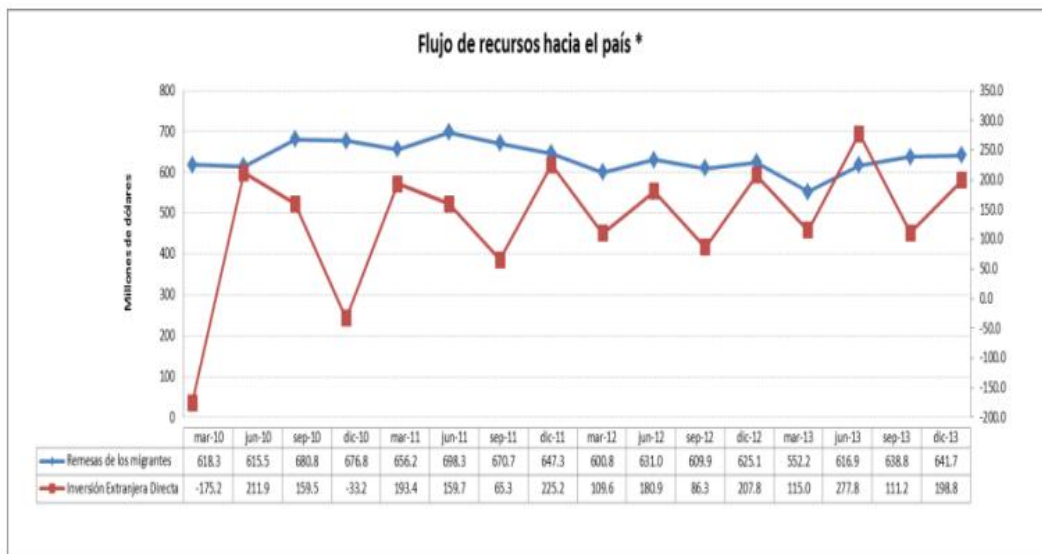


Gráfico No. 5: Inversión Extranjera

Fuente: BCE

La pobreza por ingresos a nivel urbano se ubicó en 17%, durante el primer trimestre de 2014, al compararlo con el mismo período del año 2013 se observa una reducción de 1 punto porcentual. El coeficiente de Gini urbano se ubica en 46%.

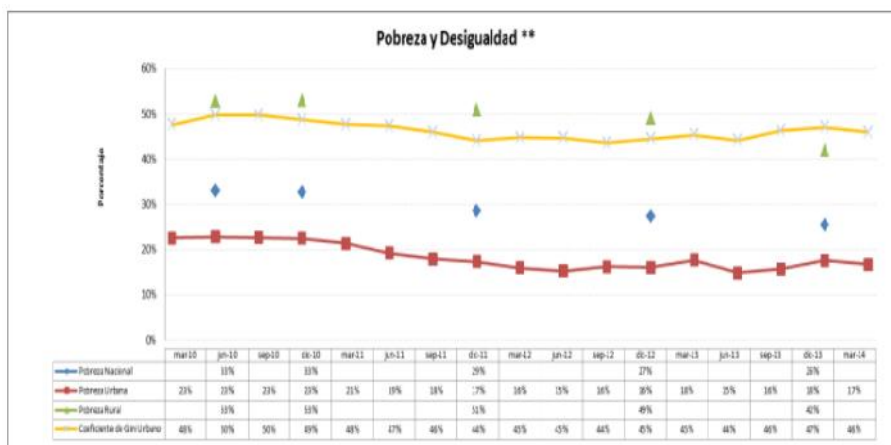


Gráfico No. 6: Pobreza

Fuente: BCE

Al comparar el costo de la canasta básica entre marzo de 2014 y marzo de 2013, se observa un incremento de 4,6% en el valor indicado. Igualmente, en el mismo período, la canasta vital, -canasta que contiene

menos productos que la básica-, sufrió un incremento de su valor en un 3,9%. El salario nominal, por su parte, se ubicó en USD 397, lo que representa un incremento del 7%, con relación al salario nominal registrado en marzo de 2013.

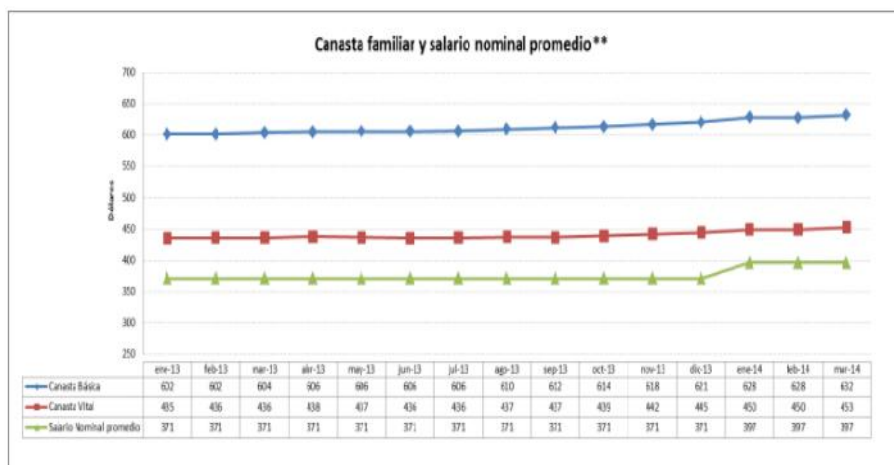


Gráfico No. 7: Canasta Básica

Fuente: INEC

Para marzo de 2014 se registró una inflación mensual de 0,7%. Durante el primer trimestre de 2014 la inflación acumulada llegó a 1.53%; esto quiere decir 0.4 puntos porcentuales más, que lo registrado en marzo de 2013.

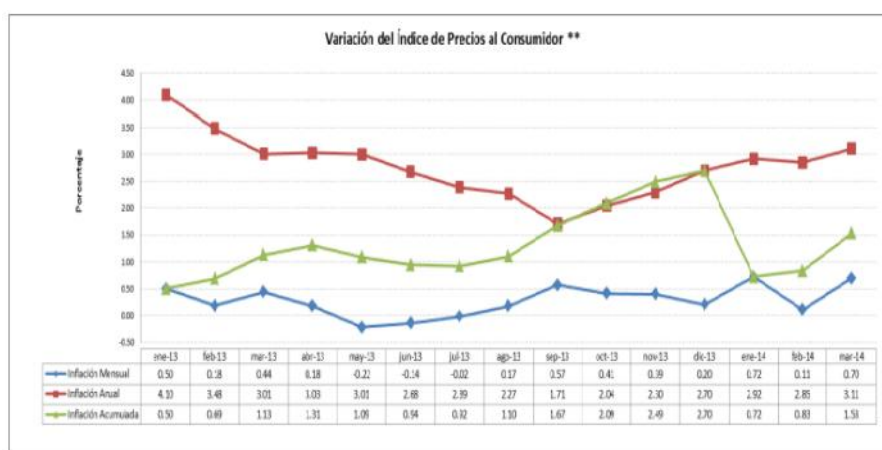


Gráfico No. 8: Inflación

Fuente: INEC

El crecimiento de los precios mensual al productor para marzo de 2014 presentó un comportamiento hacia la deflación de 0.24%, mientras que este

indicador, de manera anual, se ubicó en 1.95%. Para el mismo período de análisis la inflación acumulada llegó a 0.86%; la cual al compararla con la registrada en el mismo período del año anterior muestra un decrecimiento de 0,8 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos).

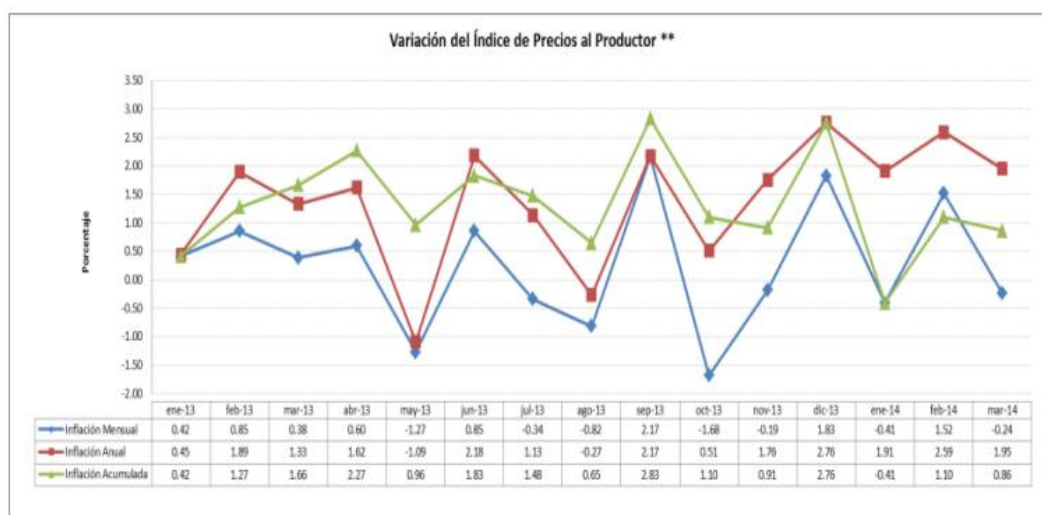


Gráfico No. 9: Precios del Productor

Fuente: INEC

Perspectivas

El Fondo Monetario Internacional (FMI) mantiene las perspectivas de crecimiento de la economía ecuatoriana en 2014 y pronostica una mejora en las economías de Bolivia, Colombia, a pesar de la desaceleración importante del PIB venezolano y del crecimiento por debajo de las expectativas de Perú. En su informe Perspectivas económicas globales publicado hoy (7 de octubre del 2014), el FMI ofrece una visión negativa de la economía venezolana en un marco de "alta incertidumbre" y pronostica una caída del PIB de ese país para 2014 y 2015, acompañado de hiperinflación y aumento del desempleo.

El FMI mantiene las perspectivas de crecimiento de la economía ecuatoriana en 2014, año en el que cree que su PIB se incrementará un 4 %,

y pronostica una subida semejante para 2015. El Fondo eleva su previsión de hace seis meses sobre la inflación de Ecuador para 2014 en tres décimas, hasta un 3,1 %, y prevé una subida de los precios ligeramente inferior, un 3 %, para 2015. Mientras, el desempleo se mantendrá en un 5 % en 2014 y 2015, y el déficit por cuenta corriente se situará en el 0,8 % del PIB este año y en el 2,4 % en 2015.

2.1.2. DEMOGRAFÍA

La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo, se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales. La población en el Ecuador y Cotopaxi de acuerdo al último censo 2010 son:

Tabla No. 1: Población Cotopaxi

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Hombre	198.625	48,54 %	48,54 %
Mujer	210.580	51,46 %	100,00 %
Total	409.205	100,00 %	100,00 %

Tabla No. 2: Población Latacunga

Categorías	Casos	%	Acumulado %
URBANA	63.842	37,45 %	37,45 %
RURAL	106.647	62,55 %	100,00 %
Total	170.489	100,00 %	100,00 %

Analizando el número de viviendas que se han incrementado en los últimos años en la ciudad de Latacunga se puede establecer el repunte que tiene el sector de la construcción a una tasa de crecimiento anual del 1.17%,

es decir, en la zona urbana se construyen en promedio 200 viviendas por año.

Tabla No. 3: Viviendas Latacunga

Tipo de Vivienda	No. Viviendas	No. Viviendas
	2001	2010
Área Urbana	15.527	17.337
Tasa Crecimiento Anual	1,17%	

Fuente: INEC

2.2. Micro Ambiente

2.2.1. Clientes

Ferretería Los Nevados tiene en su cartera de clientes al año 2013 aproximadamente 4.258 de los cuáles 128 son fijos porque son constructores (arquitectos e ingenieros), y el volumen de ventas se concentra en ellos así en el año 2013, del total de ventas de 597.369,52 dólares, 118.876,53 corresponden a los clientes fijos.

Tabla No. 4: Ventas Clientes

Clientes	% Clientes	Ventas USD	% ventas
128	3,01%	118.876,53	19,90%
4130	96,99%	478.492,99	80,10%
4258	100,00%	597.369,52	100,00%

Fuente: Ferretería Los Nevados

2.2.2. Proveedores

Los proveedores de Ferretería Los Nevados se encuentran ubicados a nivel nacional, especialmente ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca. Así las líneas de negocios son:

Tabla No. 5: Proveedores

LÍNEAS PRODUCTOS	Proveedores
CEMENTOS	Selva Alegre, Armaduro, Campeón, Gris
HIERRO ANTISISMICO	Adelca, Navacero
TUBERIA DE DESAGUE Y VENTILACION	Plastigama, rival, proceplast
GRIFERIA	Fv, Grifine, Grival, Edesa
CERAMICAS Y PORCELANATOS	Ecuaceramica, Rialto, Grifine
PISO FLOTANTE	Nature, Romagna, Blumen
HERRAMIENTAS	Bellota, Herragro. Stanley, truper. Dewatl. Hansa
HINODOROS Y SANITARIOS	Edesa, Fv, Italia, Grifine
PRODUCTOS SIKA	Sika

Fuente: Ferretería Los Nevados

2.2.3. Competencia

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Los competidores de Ferretería Los Nevados, son muy fuertes en capital y productos dentro del mercado local y nacional, siendo el líder actual del mercado Kywi que se encuentra ubicado en el Mall La Maltería Plaza y que posee productos de mejor calidad y precio, debido a su cobertura nacional y amplia logística, a nivel local se compite con Ferretería San Agustín como empresa Grande. A nivel Mediano compiten Ferretería Nelly y Ferretería Sansur, mientras que a nivel de pequeña empresa existen alrededor de 21 ferreterías en la zona urbana de la ciudad de Latacunga.

2.3. Ambiente Interno

2.3.1. Administración

a) FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL

La filosofía es un conjunto relativamente completo de verdades, valores y creencias que alimentan, fundan y enfocan el origen del sueño, el estímulo de la visión y la formulación de la misión.

Si no hay una visión, es posible que tampoco exista un enfoque claro y consistente. Si falta el sueño, puede ser que no haya renovación alguna de la esperanza; si la filosofía está ausente, el trabajo y la vida por sí mismos carecen de significado.

Ferretería Los Nevados es una empresa ecuatoriana radicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi desde hace algunos años. La empresa provee de materiales y servicios a los habitantes de esta localidad, en materia de la construcción, así; como el servicio de transporte de los materiales adquiridos en nuestras instalaciones. Dispone de un amplio stock en materiales para la construcción de afamadas marcas, tanto nacionales como extranjeras. Dispone de materiales para toda la línea de la construcción:

- Planificación y montaje de la construcción.
- Obra gris.
- Grifería y sanitarios.
- Cerámica y Porcelanato.
- Acabados.

Todos los productos tienen garantía de fábrica, así; como el asesoramiento de nuestros técnicos de la construcción.

La filosofía está definida por:

MISIÓN

Una misión es una declaración general concentrada acerca de los macro resultados que se buscan; es la base de los objetivos y expectativas más específicos. La razón de ser planteada para la Ferretería es:

“Proveer a nuestros clientes y público en general materiales, productos para la construcción y terminados, de la mejor y más alta calidad, respaldados de importantes firmas comerciales con un servicio rápido, eficiente y oportuno.”

VISIÓN

Es la situación que vemos en nuestra mente. Imaginamos los macro resultados que deseamos obtener. Para la empresa es:

“Ser la empresa comercial y de servicios de mayor magnitud en la ciudad y la provincia, distribuyendo productos al por mayor con cobertura local y nacional.”

VALORES

Ferretería Los Nevados trabaja bajo los siguientes principios y valores:

- Tecnología
- Calidad
- Precio
- Garantía
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo



Gráfico No. 10: Logotipo

Fuente: Ferretería Los Nevados

b) Estructura Orgánica

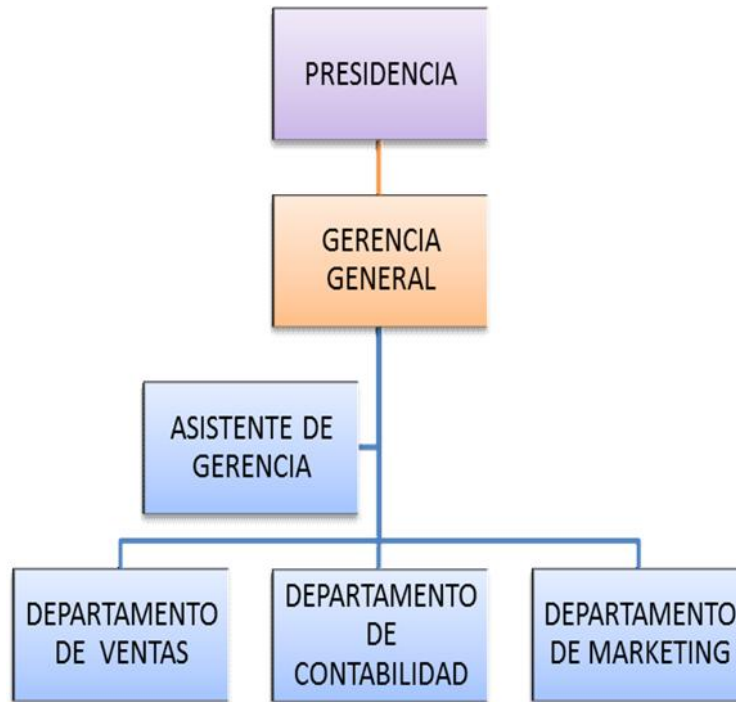


Gráfico No. 11: Organigrama

Fuente: Ferretería Los Nevados

2.1.1. Comercialización

2.3.1.1. PRODUCTOS

Se comercializan 7.244 ítems en las siguientes líneas de negocios:

Tabla No. 6: Líneas

LÍNEAS PRODUCTOS	SERVICIOS
CEMENTOS	
HIERRO ANTISISMICO	

TUBERIA DE DESAGUE Y VENTILACION	<ul style="list-style-type: none"> • LOGÍSTICA • ASESORAMIENTO • CRÉDITO DIRECTO • PLANIFICACIÓN Y DISEÑO
GRIFERIA	
CERAMICAS Y PORCELANATOS	
PISO FLOTANTE	
HERRAMIENTAS	
HINODOROS Y SANITARIOS	
PRODUCTOS SIKA	

Fuente: Ferretería Los Nevados

2.3.1.2. CANALES DE DITRIBUCIÓN

Ferretería Los Nevados mantiene canales de venta a través de:

- MATRIZ UBICADA EN LATACUNGA. Avenida Marco Aurelio Subía y Tungurahua.
- VÍA TELEFÓNICA. 593-032802744
- VÍA INTERNET. <http://www.losnevados.com.ec/>



Gráfico No. 12: Ferretería Los Nevados

Fuente: Ferretería Los Nevados

2.3.2. Área Financiera

En Ferretería Los Nevados no existe un área específica de Finanzas, sólo el área de contabilidad que tiene como funciones la realización de los estados financieros y no el análisis de los mismos, del mismo modo se carece de una planificación financiera de mediano y largo plazo, se planea con informalidad dependiendo de los requerimientos de clientes y proveedores.

De esta forma la Gerencia General asume la responsabilidad de realizar el análisis y planeación financiera pero con sustentos y respaldos cualitativos y no cuantitativos, siendo su meta principal el incremento de las ventas y de las utilidades anuales.

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados representa la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del la investigación de mercados es el de suministrar información, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial. En el Plan Financiero, realizar una investigación de mercados ayuda para obtener información de los clientes, proveedores y competencia, para que sirvan de base en la formulación de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos que se establezcan en la planeación financiera.

2.4.1. Plan de Muestreo

(Alvarado A. 2008, pp. 274), define al muestreo como la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población. El Plan muestral permite establecer científicamente el número de personas que deben examinarse o encuestarse para poder llevar esos resultados como una conclusión general de toda la población con un determinado margen de error.

2.4.1.1. Población

Es el conjunto de personas o cosas que forman parte de la población se denominan elementos, cada elemento de la población tiene una serie de características que pueden ser objeto del estudio estadístico. La Población finita es el número de elementos que la forman es finito, en éste caso son el número de clientes fijos que tiene Ferretería Los Nevados y que llegan a 128.

Población: 128 clientes

2.4.1.2. Probabilidad de Ocurrencia

Es el porcentaje que se predice sucederá el evento analizado, para éste plan financiero se considera el 50% de probabilidad de que ocurrirá el evento, ya que no existen estudios anteriores similares realizados en la Ferretería Los Nevados.

Probabilidad de Ocurrencia. $P = 0.5$

2.4.1.3. Probabilidad de No Ocurrencia

Es el porcentaje el cual se estima no sucederá un evento, y que sumando a la probabilidad de ocurrencia debe ser un 100%, es decir un valor de 1, por lo tanto se tiene que esta probabilidad es del 50%.

Probabilidad de Ocurrencia. $P = 0.5$

2.4.1.4. Error Muestral

Es el porcentaje de desviación o sesgo que se presenta a causa de observar una muestra en lugar de la población completa. El error muestral

puede ser controlado tomando una muestra aleatoria de la población, suficientemente grande sin embargo, el costo de esto puede ser limitante.

En éste Plan Financiero se considerará un error del 5%.

$$\text{Error muestral} = E = 0.05$$

2.4.1.5. Nivel de Confianza

Hablamos de nivel de confianza y no de probabilidad ya que una vez extraída la muestra, el intervalo de confianza contendrá al verdadero valor del parámetro o no, lo que sabemos es que si repitiésemos el proceso con muchas muestras podríamos afirmar que el (1-)% de los intervalos así contruidos contendría al verdadero valor del parámetro. Los valores que se suelen utilizar para el nivel de confianza son el 95%, 99% y 99,9%

Se utilizará un Nivel de Confianza del 95%, que en la Tabla de la Curva Normal es un valor de z de 1.96.

$$\text{Curva Normal (para confianza 95\%)} = z = 1.96$$

2.4.1.6. Tamaño de la Muestra

Se utiliza la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas, en base a los parámetros señalados ya, en los puntos anteriores.

$$n = \frac{Z^2(NPQ)}{((N-1)(E^2)/4) + Z^2(PQ)}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra.

PQ = Varianza de la población con respecto a las principales características que van a representar.

N = Tamaño de la Población

E = Error de Estimación.

Z = Valor de en la curva normal del nivel de confianza.

Tabla No. 7: Tamaño de la Muestra

VARIABLES	VALOR
N	128
P	0,50
Q	0,50
E	0,05
Z	1,96
Tamaño de Muestra	96

De acuerdo al tamaño de la muestra calculado se tiene que realizar encuestas a 96 clientes frecuentes de Ferretería Los Nevados.

2.4.1.7. Cuestionario

Objetivo:

Conocer el nivel de satisfacción con las políticas de crédito de la empresa y su satisfacción con el producto para evaluar la intención de crecimiento de ventas.

Instrucciones:

Encuesta Administrada, es llenada por el Encuestador y de selección única a las alternativas presentadas.

A. DATOS GENERALES

- Tipo Cliente: Empresa
 Profesional
 Particular

- Tiempo Cliente: Menos de 1 año
 De 1 a 3 años
 De 3 a 5 años
 Más de 5 años
- Lugar de residencia Latacunga
 Otra

B. CUESTIONARIO

1. Cómo evalúa la calidad de productos que comercializa FERRETERÍA LOS NEVADOS?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Moderado
- Insatisfactorio
- Muy Insatisfactorio

2. Considera adecuada la ubicación del local de FERRETERÍA LOS NEVADOS?

- SI
- NO

3. En qué nivel considera los precios de los productos de FERRETERÍA LOS NEVADOS respecto a la competencia?

- ALTOS
- MODERADOS
- BAJOS

4. La empresa ofrece adecuadas condiciones de crédito para los clientes?

- SI
- NO

5. Encuentra todo lo que requiere para construcción en la FERRETERÍA LOS NEVADOS?

- SI
- NO

6. Por qué compra en FERRETERÍA LOS NEVADOS?

- Ubicación
- Cercanía
- Servicios
- Productos
- Precios
- Crédito
- Promociones
- Otra

7. Ha encontrado descuentos en la compra de productos en FERRETERÍA LOS NEVADOS?

- SI
- NO

8. Considera los descuentos competitivos?

- SI
- NO

9. Aceptaría un descuento por pronto pago o pago de contado?

- SI
- NO

10. Cuando no compra en FERRETERÍA LOS NEVADOS, a dónde acude?

- KIWY
- Ferretería Sansur
- Ferretería San Agustín
- Ferretería Nelly
- Otras

11. En relación a la Competencia, en qué tamaño ubicaría usted a FERRETERÍA LOS NEVADOS?

- Grande
- Mediana
- Pequeña

Gracias

2.4.1.8. Resultados de la Investigación de Mercado

A. DATOS GENERALES

Tabla No. 8: Tipo Cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesional	48	50,00%

Empresa Particular	33	34,38%
Otra	15	15,63%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

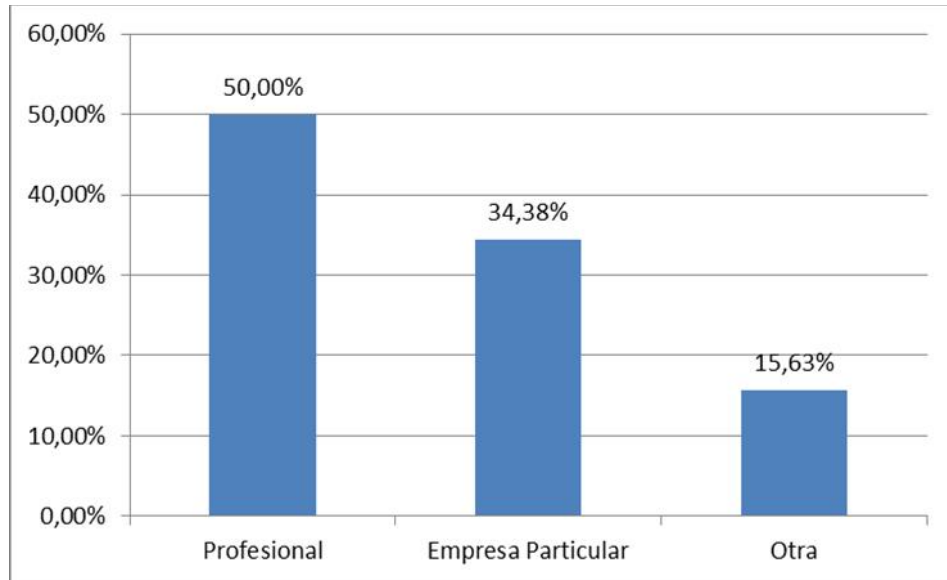


Gráfico No. 13: Tipo Cliente

Fuente: Encuestas

Tabla No. 9: Tiempo Cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	8	8,33%
de 1 a 3 años	18	18,75%
de 3 a 5 años	37	38,54%
Más de 5 años	33	34,38%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

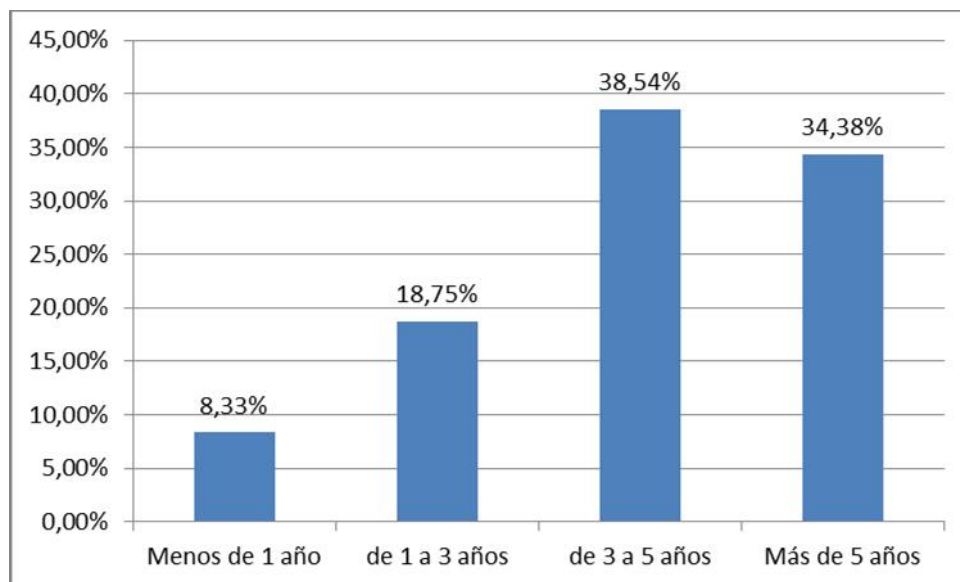


Gráfico No. 14: Tiempo Cliente

Fuente: Encuestas

Tabla No. 10: Lugar de residencia

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Latacunga	61	63,54%
Salcedo	16	16,67%
Pujili	13	13,54%
Otras	6	6,25%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

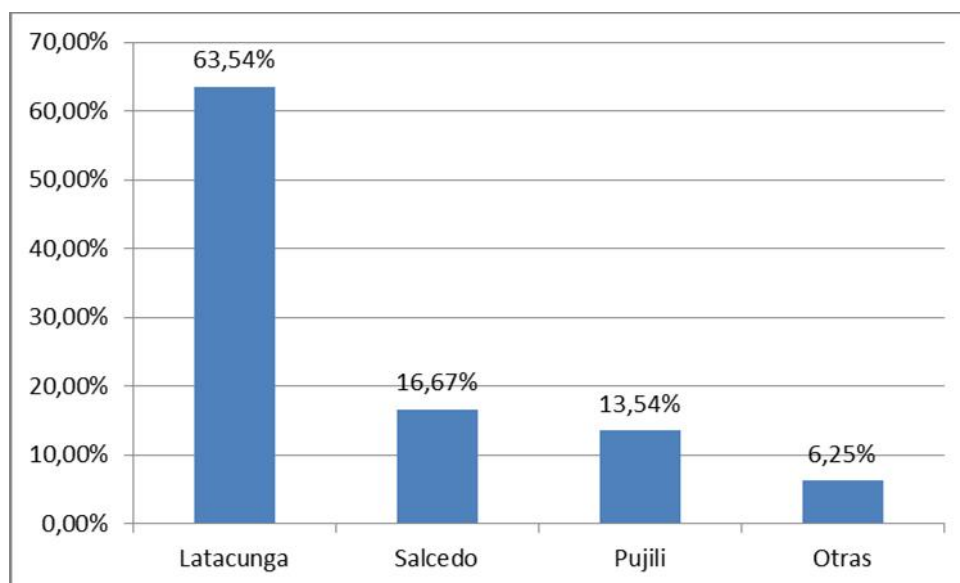


Gráfico No. 15: Lugar de residencia

Fuente: Encuestas

B. CUESTIONARIO

1. Cómo evalúa la calidad de productos que comercializa FERRETERÍA LOS NEVADOS?

Tabla No. 11: Calidad de productos

FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------

Muy satisfactorio	11	11,46%
Satisfactorio	28	29,17%
Moderado	57	59,38%
Insatisfactorio	0	0,00%
Muy Insatisfactorio	0	0,00%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

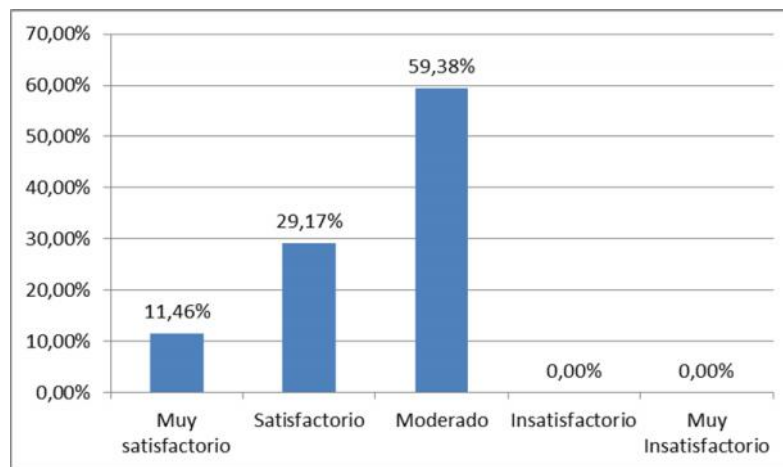


Gráfico No. 16: Calidad de productos

El 59.38% de los encuestados señalan que la calidad de los productos que comercializa Ferretería Los Nevados es Moderada.

2. Considera adecuada la ubicación del local de FERRETERÍA LOS NEVADOS?

Tabla No. 12: Adecuada la ubicación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	66,67%
NO	32	33,33%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

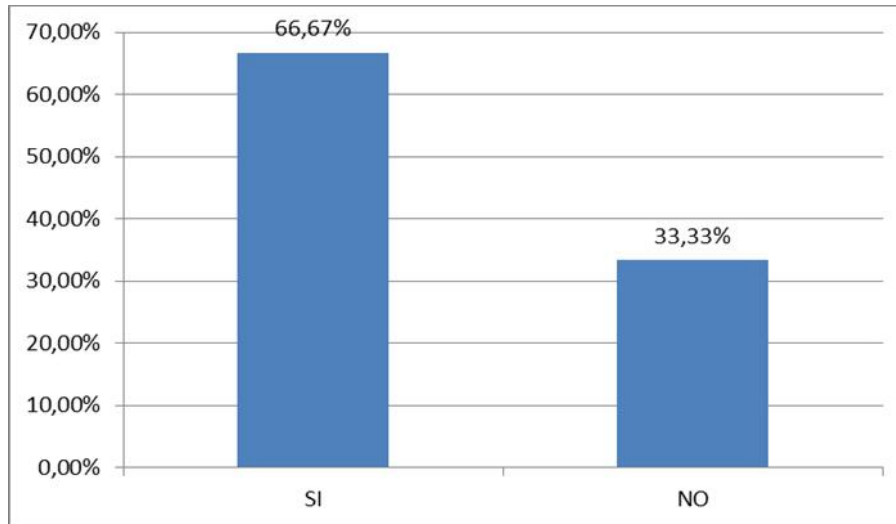


Gráfico No. 17: Adecuada la ubicación

Fuente: Encuestas

El 66.67% de los encuestados señalan que la localización de la Ferretería Los Nevados es adecuada, pero existe un 33.33% que no está de acuerdo.

3. En qué nivel considera los precios de los productos de FERRETERÍA LOS NEVADOS respecto a la competencia?

Tabla No. 13: Precios de los productos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	15	15,63%
Moderados	68	70,83%
Bajos	13	13,54%

Total	96	100,00%
-------	----	---------

Fuente: Encuestas

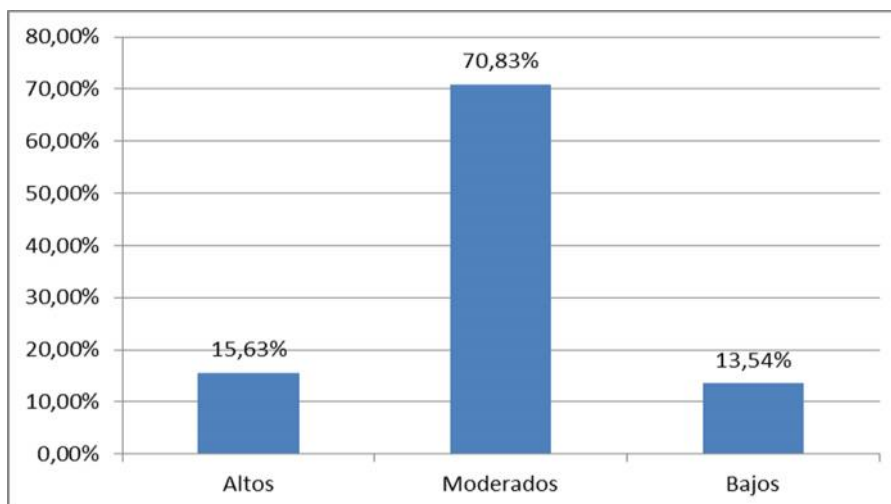


Gráfico No. 18: Precios de los productos

Fuente: Encuestas

El 70.83% de los encuestados señalan que los precios de comercialización de Ferretería Los Nevados son moderados con respecto a la competencia.

4. La empresa ofrece adecuadas condiciones de crédito para los clientes?

Tabla No. 14: Adecuadas condiciones de crédito

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	38,54%
NO	59	61,46%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

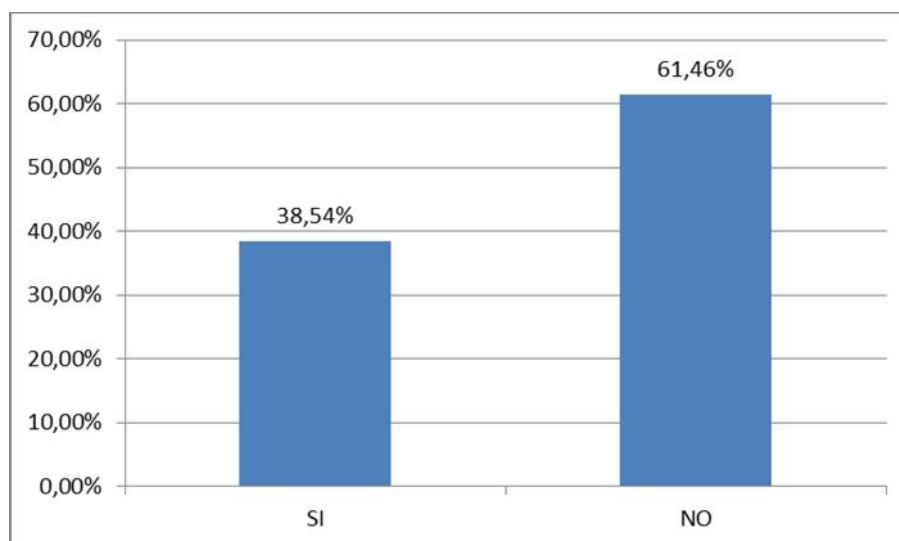


Gráfico No. 19: Adecuadas condiciones de crédito

Fuente: Encuestas

El 61.46% de los encuestados señalan que las políticas de crédito que aplica Ferretería Los Nevados no son adecuadas, apenas un 38.54% establecen que si son adecuadas.

5. Encuentra todo lo que requiere para construcción en la FERRETERÍA LOS NEVADOS?

Tabla No. 15: Encuentra todo lo que requiere

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	57,29%
NO	41	42,71%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

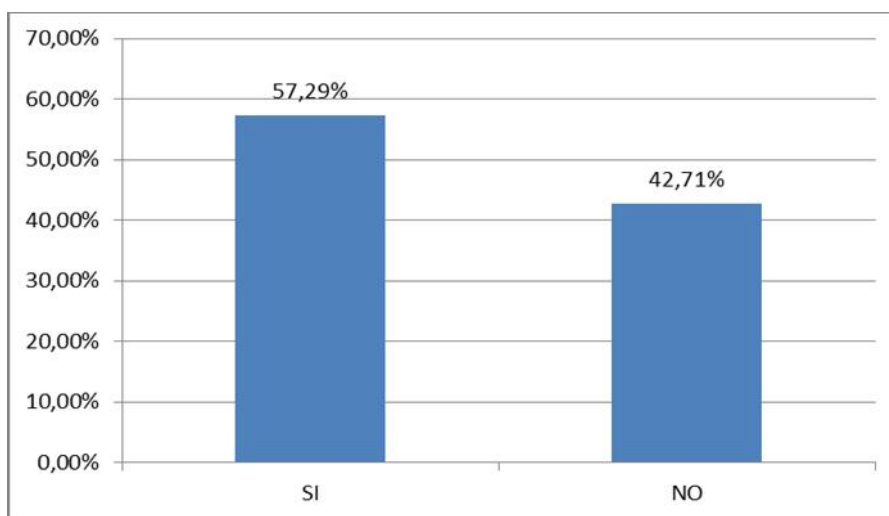


Gráfico No. 20: Encuentra todo lo que requiere

Fuente: Encuestas

El 57.29% de los encuestados señalan que encuentran todo lo que necesitan para construcción en la Ferreteria Los Nevados, pero un importante 42.71% consideran que no encuentran lo requerido.

6. Por qué compra en FERRETERÍA LOS NEVADOS?

Tabla No. 16: Razones de Compra

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	75	22,73%
Cercanía	66	20,00%
Servicios	11	3,33%
Productos	81	24,55%
Precios	54	16,36%
Crédito	33	10,00%
Promociones	4	1,21%

Otra	6	1,82%
Total	330	100,00%

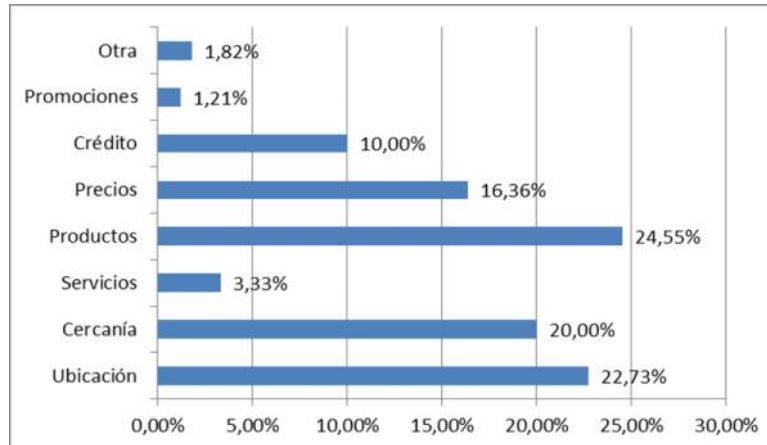


Gráfico No. 21: Razones de Compra

Fuente: Encuestas

El 24.55% de los encuestados señalan que la principal razón de compra en Ferretería Los Nevados son los productos (diversidad y calidad), por crédito apenas un 10%.

7. Ha encontrado descuentos en la compra de productos en FERRETERÍA LOS NEVADOS?

Tabla No. 17: Descuentos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	8,33%
NO	88	91,67%
Total	96	100,00%

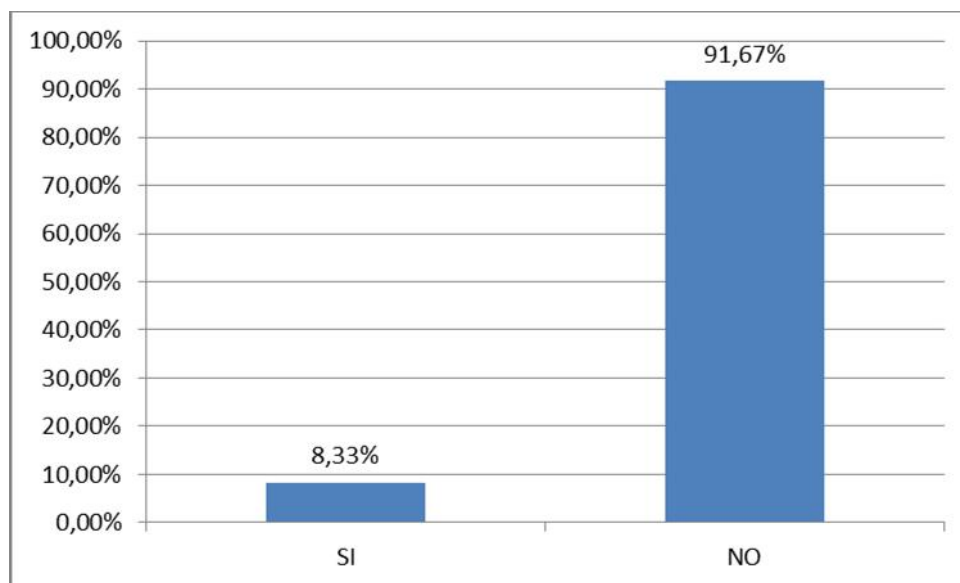


Gráfico No. 22: Descuentos

Fuente: Encuestas

Apenas un 8.33% de los encuestados señalan que han encontrado descuentos en productos que comercializa Ferretería Los Nevados, y un 91.67% no lo han hecho.

8. Considera los descuentos competitivos?

Tabla No. 18: Descuentos Competitivos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
Total	8	100,00%

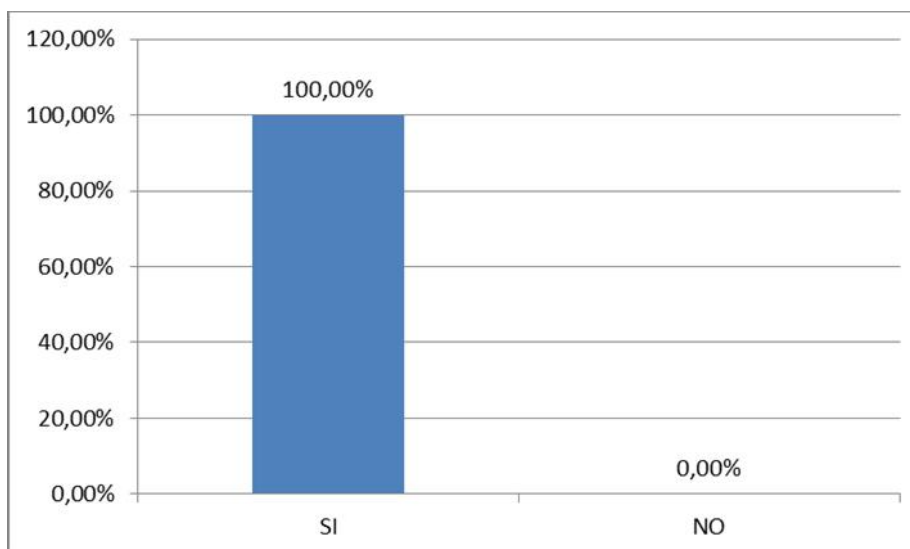


Gráfico No. 23: Descuentos Competitivos

Fuente: Encuestas

El 100% de los encuestados que ha accedido a descuentos en la Ferretería Los Nevado consideran que son competitivos.

9. Aceptaría un descuento por pronto pago o pago de contado?

Tabla No. 19: Descuentos Por Pronto Pago

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	80,21%
NO	19	19,79%
Total	96	100,00%

Fuente: Encuestas

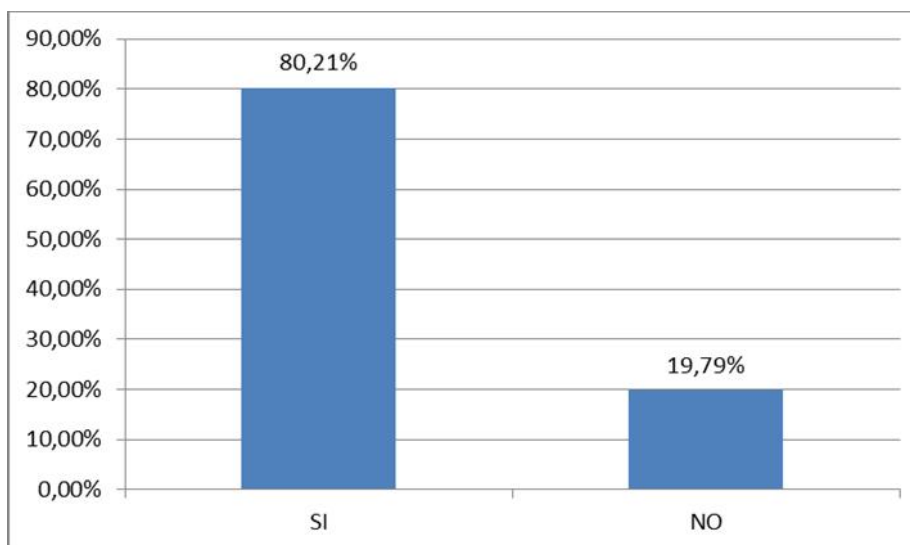


Gráfico No. 24: Descuentos Por Pronto Pago

Fuente: Encuestas

El 80.21% de los encuestados si trabajaría con descuentos de pronto pago que proponga la Ferretería Los Nevado.

10. Cuando no compra en FERRETERÍA LOS NEVADOS, a dónde acude?

Tabla No. 20: Competencia

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
KIWY	38	39,58%
Ferretería Sansur	12	12,50%
Ferretería San Agustín	28	29,17%
Ferretería Nelly	11	11,46%
Otras	7	7,29%
Total	96	100,00%

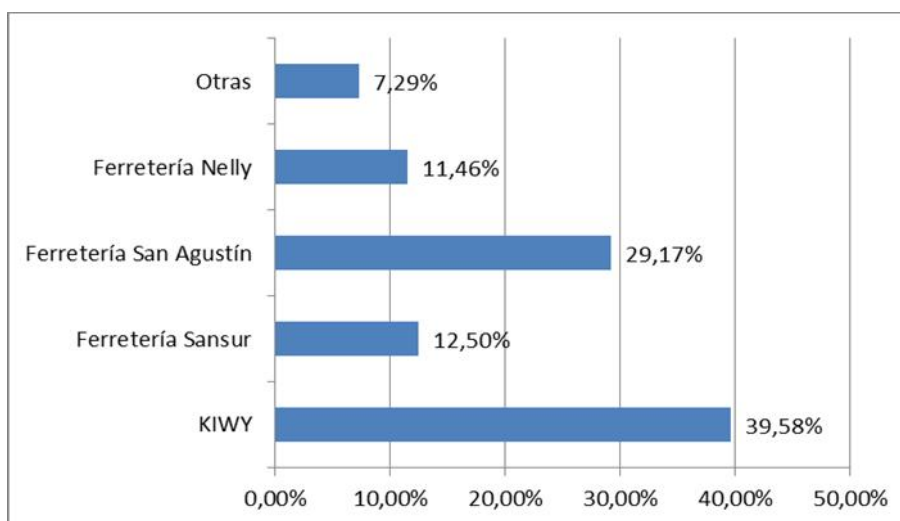


Gráfico No. 25: Competencia

Fuente: Encuestas

Las opciones de comprar son KIWY y Ferretería San Agustín en mayor proporción.

11. En relación a la Competencia, en qué tamaño ubicaría usted a FERRETERÍA LOS NEVADOS?

Tabla No. 21: Tamaño de la Ferretería

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Grande	2	2,08%
Mediana	91	94,79%
Pequeña	3	3,13%
Total	96	100,00%

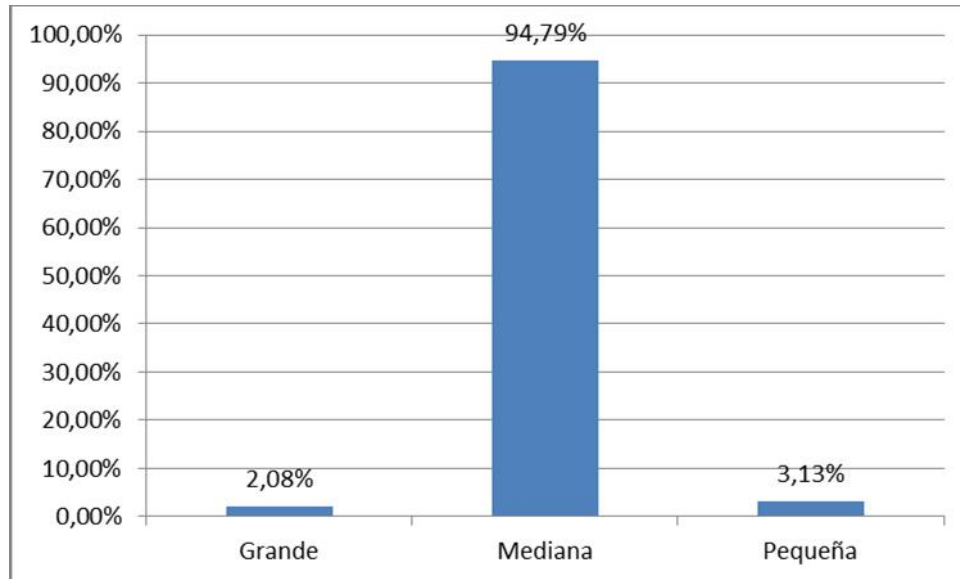


Gráfico No. 26: Tamaño de la Ferretería

Fuente: Encuestas

El 94.79% de los clientes consideran que Ferretería Los nevadas es una empresa Mediana en relación a la competencia.

2.4.2. Entrevista a Proveedores

Para aplicar la entrevista se localizaron a 5 proveedores grandes que cuenta actualmente FERRETERÍA LOS NEVADOS, con la finalidad de evaluar las relaciones financieras que mantienen con ellos.

2.4.2.1. Cuestionario

1. Qué tiempo trabaja su empresa con Ferretería los Nevados?

En promedio los encuestados tienen relaciones comerciales con la empresa, en períodos de tiempo mayores a los 5 años.

2. Cómo calificaría la puntualidad de pago que tiene Ferretería Los Nevados con su empresa, en las compras a crédito?

El 100% de los proveedores no ha tenido retrasos en los pagos que realiza la Ferretería. Consideran una empresa seria, responsable, puntual.

3. Qué condiciones de crédito concede a la Ferretería Los Nevados?

Las 5 empresas proveedoras trabajan con un porcentaje de pago de contado por las compras, oscila entre el 20% y 50% de la compra, y la diferencia se cancela en períodos de 30 a 60 días.

4. De sus relaciones comerciales con Ferretería Los Nevados, cómo calificaría el nivel de liquidez que posee?

Los proveedores no han visto problemas de liquidez en la Ferretería, ya que la empresa cumple con sus pagos con normalidad.

5. Usted en qué tipo de empresa (Grande, Mediana o Pequeña) categorizaría a Ferretería Los Nevados?

Los cinco proveedores la califican dentro de una empresa MEDIANA con relación a la competencia.

6.Cuál es la competencia fuerte que tiene ferretería Los Nevados?

Coinciden que KYWI es la más grande y fuerte competencia para todo el sector ferretero en Latacunga, ya que su fortaleza financiera y logística es muy amplia y grande, muy difícil de competir.

7. Qué estrategias considera que la empresa Ferretería Los Nevados debe aplicar para sobrevivir y crecer ante la competencia?

- Obtener inyección de capitales fuertes para diversificar líneas.
- Lograr descuentos atractivos e importantes ampliando los volúmenes de compras.
- Realizar alianzas estratégicas con otras ferreterías de la localidad para afrontar a la competencia.
- Ampliar servicios adicionales para captar más clientes.
- Tecnificar los procesos de compra y venta de productos.

2.5. FODA

2.5.1. FORTALEZAS

- Experiencia en el mercado.
- Materiales y productos ferreteros de marcas de alto prestigio.
- Incremento de ventas anuales.
- Empresa familiar.
- Personal capacitado.
- Políticas de Crédito con proveedores favorables.
- Cartera de Clientes fijos atractiva.
- Canales de distribución físicos y virtuales.
- Manejo efectivo de inventarios.

2.5.2. OPORTUNIDADES

- Carreteras en buen estado, que permiten la llegada a tiempo del producto.
- Incremento de la construcción por préstamos del BIESS.
- Innovación en diseños de ingeniería y arquitectura para la construcción.
- Facilidades de préstamos para el desarrollo de la producción.
- Disponibilidad de proveedores en todo el país.
- Código de la Producción.

2.5.3. DEBILIDADES

- Falta de análisis y planificación financiera.
- Costos y gastos no óptimos.
- No existe manual de funciones formales.
- Falta de procesos tecnificados.
- No existe evaluación del desempeño.

2.5.4. AMENAZAS

- Restricción a las importaciones.
- Fuerte competencia en el mercado.
- Falta de control de las autoridades en los negocios informales.
- Inestabilidad económica por constantes políticas fiscales y de gobierno que afectan al empresario privado.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA EN FERRETERÍA LOS NEVADOS

3.1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, accionistas, acreedores o propietarios.

3.1.1. Balance de Situación General

La estructura de balance general según las NIFF (Normas Internacionales de Información Financiera) está formada por pasivos (deudas), activos (capital, bienes pesados, bienes de equipo y bienes inmuebles) y patrimonio neto (activos menos pasivos). Las NIFF son utilizadas por numerosos países como todos los de la Unión Europea o algunos países emergentes (Rusia o India), sin embargo, no son utilizadas por los Estados Unidos, cuyas reglas de contabilidad se rigen por el Financial Accounting Standards Board.

Se puede decir que el balance general es un termómetro que mide la contabilidad, el estado financiero de una compañía en un tiempo concreto. Para ello se han de tener en cuenta los activos (aquello que la empresa tiene como propiedad: desde dinero en efectivo y cuentas bancarias hasta los bienes pesados, bienes de equipo y bienes inmuebles), los pasivos (aquellas deudas que ha contraído la organización) y, por lo tanto, el patrimonio neto (es decir, la diferencia entre los activos y los pasivos). No se trata ya sólo de lo que se ingrese y de lo que se gaste, sino de lo que se posee y de lo que se debe. Y es que en muchas ocasiones, lo que se ingresa está destinado a la reducción de pasivos y muchas otras, lo que se gasta condiciona y

estimula la generación de activos. Por lo tanto, la realidad de los balances generales y de la contabilidad, en general, es mucho más compleja de lo que en un principio pudiera parecer. En definitiva, esta definición del balance general, aprobada por las NIIF, permite a los empresarios saber cuál es la salud de su negocio.

Para Ferretería Los Nevados en los períodos 2010, 2011, 2013 y 2014 se presentan los siguientes informes financieros:

Tabla No. 22: Balance General

ACTIVOS	2010	2011	2012	2013
---------	------	------	------	------

ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	316.440,18	82.027,73	46.753,98	6.211,08
Cuentas por Cobrar	74.694,73	171.327,56	199.427,29	211.170,13
Documentos por Cobrar	61.234,88	140.454,68	163.490,89	173.117,69
Inventarios	246.618,74	541.019,96	547.099,74	592.238,55
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	698.988,54	934.829,93	956.771,90	982.737,44
ACTIVO NO CORRIENTE				
Terrenos	125.200,00	125.200,00	125.200,00	125.200,00
Edificios	284.596,25	284.596,25	284.596,25	284.596,25
Maquinaria Equipo	32.854,11	44.583,33	54.890,00	65.874,25
Muebles Enseres	18.251,96	22.158,58	30.254,11	38.514,88
Vehículos	31.500,15	31.500,15	31.500,15	52.963,57
Depreciación	-55.080,37	-57.425,75	-60.186,08	-66.292,34
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	437.322,10	450.612,56	466.254,43	500.856,61
TOTAL ACTIVO	1.136.310,64	1.385.442,50	1.423.026,33	1.483.594,05
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS	2010	2011	2012	2013
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	147.971,25	324.611,97	328.259,85	355.343,13
Documentos por Pagar	46.080,20	101.088,46	102.224,45	138.458,77
Obligaciones CP	18.524,00	47.250,15	84.851,21	81.458,26
TOTAL PASIVO CORRIENTE	212.575,45	472.950,58	515.335,51	575.260,16
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo Financiero	80.000,00	60.000,00	40.000,00	20.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	80.000,00	60.000,00	40.000,00	20.000,00
TOTAL PASIVO	292.575,45	532.950,58	555.335,51	595.260,16
PATRIMONIO				
Capital	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
Reservas	28.450,00	28.866,99	29.590,74	30.573,75
Resultados Acumulados	11.325,41	15.285,19	23.624,93	38.100,08
Utilidad Ejercicio	3.959,78	8.339,74	14.475,15	19.660,07
TOTAL PATRIMONIO	843.735,19	852.491,91	867.690,82	888.333,89
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.136.310,64	1.385.442,50	1.423.026,33	1.483.594,05

Fuente: Ferretería Los Nevados

3.1.2. Estado de Resultados

Es el estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los

ingresos y los costos y gastos que les son relativos. La NIF A-3 señala que el estado de resultados muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un período y, por ende, de los ingresos, gastos; así como, de la utilidad (pérdida) neta.

De acuerdo con lo señalado en la NIF B-3, una presentación razonable de la información financiera de una entidad lucrativa debe incluir el estado de resultados como estado financiero básico, que adicionado al balance general, al estado de variaciones en el capital contable y al estado de cambios en la situación financiera, permitirá una adecuada toma de decisiones económicas por parte del usuario general. Asimismo, esta norma establece que la información contenida en el estado de resultados, conjuntamente con la de otros estados financieros básicos, es útil al usuario para contar con elementos de juicio respecto al:

- Rentabilidad
- Riesgo financiero
- Grado de solvencia
- Liquidez de la entidad

Tabla No. 23: Estado de Resultados

	2010	2011	2012	2013
Ventas	211.300,50	484.660,72	564.150,75	597.369,52
Costo de Ventas	129.949,81	285.077,44	288.281,03	312.065,84

Utilidad Bruta en Ventas	81.350,69	199.583,28	275.869,72	285.303,68
Gastos Operacionales	56.227,06	138.661,43	167.288,75	210.739,65
Gastos Administrativos	23.475,49	59.274,01	56.979,23	65.591,17
Gastos de Ventas	27.469,07	62.278,90	88.251,23	125.238,15
Gastos Generales	5.282,51	17.108,52	22.058,29	19.910,33
Utilidad Operacional	25.123,63	60.921,85	108.580,97	74.564,03
Gastos Financieros	18.524,00	47.250,15	84.851,21	42.854,25
Utilidad Antes de Imp. y Part.	6.599,63	13.671,70	23.729,76	31.709,78
Participación Trabajadores	989,94	2.050,76	3.559,46	4.756,47
Impuesto Renta	1.649,91	3.281,21	5.695,14	7.293,25
Utilidad Neta	3.959,78	8.339,74	14.475,15	19.660,07

Fuente: Ferretería Los Nevados

3.2. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de una empresa consiste en el análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros. La recopilación de la información necesaria para realizar un análisis financiero, así como el análisis mismo se realizan de acuerdo a las necesidades del usuario.

En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente para la toma de decisiones. De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada.

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros: Análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

3.2.1. Análisis de Variación / Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Tabla No. 24: Balance General

ACTIVOS	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo	-74,08%	-43,00%	-86,72%
Cuentas por Cobrar	129,37%	16,40%	5,89%
Documentos por Cobrar	129,37%	16,40%	5,89%

Inventarios	119,38%	1,12%	8,25%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	33,74%	2,35%	2,71%
ACTIVO NO CORRIENTE			
Terrenos	0,00%	0,00%	0,00%
Edificios	0,00%	0,00%	0,00%
Maquinaria Equipo	35,70%	23,12%	20,01%
Muebles Enseres	21,40%	36,53%	27,30%
Vehículos	0,00%	0,00%	68,14%
Depreciación	4,26%	4,81%	10,15%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,04%	3,47%	7,42%
TOTAL ACTIVO	21,92%	2,71%	4,26%
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores	119,38%	1,12%	8,25%
Documentos por Pagar	119,38%	1,12%	35,45%
Obligaciones CP	155,08%	79,58%	-4,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	122,49%	8,96%	11,63%
PASIVO NO CORRIENTE			
Pasivo Financiero	-25,00%	-33,33%	-50,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-25,00%	-33,33%	-50,00%
TOTAL PASIVO	82,16%	4,20%	7,19%
PATRIMONIO			
Capital	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	1,47%	2,51%	3,32%
Resultados Acumulados	34,96%	54,56%	61,27%
Utilidad Ejercicio	110,61%	73,57%	35,82%
TOTAL PATRIMONIO	1,04%	1,78%	2,38%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21,92%	2,71%	4,26%

Fuente: Ferretería Los Nevados

Tabla No. 25: Estado de Resultados

	2011	2012	2013
Ventas	129,37%	16,40%	5,89%
Costo de Ventas	119,38%	1,12%	8,25%
Utilidad Bruta en Ventas	145,34%	38,22%	3,42%
Gastos Operacionales	146,61%	20,65%	25,97%

Gastos Administrativos	152,49%	-3,87%	15,11%
Gastos de Ventas	126,72%	41,70%	41,91%
Gastos Generales	223,87%	28,93%	-9,74%
Utilidad Operacional	142,49%	78,23%	-31,33%
Gastos Financieros	155,08%	79,58%	-49,49%
Utilidad Antes de Imp. y Part.	107,16%	73,57%	33,63%
Participación Trabajadores	107,16%	73,57%	33,63%
Impuesto Renta	98,87%	73,57%	28,06%
Utilidad Neta	110,61%	73,57%	35,82%

Fuente: Ferretería Los Nevados

En el año 2011 con respecto al año 2010 se presenta el mayor crecimiento que ha tenido Ferretería Los Nevados, así el activo total aumento en un 21,92%, debido a un incremento del activo corriente en el 33,74%; lo mismo ocurrió en ese año con las ventas que aumentaron en el 129,37%, y las utilidades netas en el 110,61%: los años siguientes si se presentaron incrementos pero en bajas proporciones, así al 2013 el activo creció en el 4,26%, las ventas en el 5,89%, y las utilidades aumentaron en el 35,82%.

3.2.2. Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Se observa que la composición o participación del efectivo en relación al activo ha sido menor año tras año, así al 2010 esta proporción fue de 27.85% y al 2013 llegó a 0.42%, lo que implica que existió menor liquidez inmediata. La participación de los inventarios y de las deudas por cobrar aumentó en su participación con respecto al activo total.

Con relación a las utilidades netas respecto a las ventas generaron 1,87% en el año 2010, y su participación aumento al 2013 con un 3,29%. Es favorable que la participación del costo de ventas con relación a las ventas

haya disminuido año tras año, en el año 2010 fue de 61.50% y al año 2013 llegó al 52.24%, ayudando a lograr una mayor concentración de la utilidad operacional. El pasivo corriente también incremento su composición ya que en el año 2010 fue del 18,71% y al 20133 llego al 38.77%, debido a una mayor participación de deudas por pagar a corto plazo.

Tabla No. 26 Balance General

ACTIVOS	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	27,85%	5,92%	3,29%	0,42%
Cuentas por Cobrar	6,57%	12,37%	14,01%	14,23%
Documentos por Cobrar	5,39%	10,14%	11,49%	11,67%
Inventarios	21,70%	39,05%	38,45%	39,92%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	61,51%	67,48%	67,24%	66,24%
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Terrenos	11,02%	9,04%	8,80%	8,44%
Edificios	25,05%	20,54%	20,00%	19,18%
Maquinaria Equipo	2,89%	3,22%	3,86%	4,44%
Muebles Enseres	1,61%	1,60%	2,13%	2,60%
Vehículos	2,77%	2,27%	2,21%	3,57%
Depreciación	-4,85%	-4,14%	-4,23%	-4,47%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	38,49%	32,52%	32,76%	33,76%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS		0,15%	0,14%	0,14%
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	13,02%	23,43%	23,07%	23,95%
Documentos por Pagar	4,06%	7,30%	7,18%	9,33%
Obligaciones CP	1,63%	3,41%	5,96%	5,49%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	18,71%	34,14%	36,21%	38,77%
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo Financiero	7,04%	4,33%	2,81%	1,35%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	7,04%	4,33%	2,81%	1,35%
TOTAL PASIVO	25,75%	38,47%	39,02%	40,12%
PATRIMONIO				
Capital	70,40%	57,74%	56,22%	53,92%
Reservas	2,50%	2,08%	2,08%	2,06%
Resultados Acumulados	1,00%	1,10%	1,66%	2,57%
Utilidad Ejercicio	0,35%	0,60%	1,02%	1,33%
TOTAL PATRIMONIO	74,25%	61,53%	60,98%	59,88%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Ferretería Los Nevados

Tabla No. 27: Estado de Resultados

	2010	2011	2012	2013
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	61,50%	58,82%	51,10%	52,24%
Utilidad Bruta en Ventas	38,50%	41,18%	48,90%	47,76%
Gastos Operacionales	26,61%	28,61%	29,65%	35,28%
Gastos Administrativos	11,11%	12,23%	10,10%	10,98%
Gastos de Ventas	13,00%	12,85%	15,64%	20,96%

Gastos Generales	2,50%	3,53%	3,91%	3,33%
Utilidad Operacional	11,89%	12,57%	19,25%	12,48%
Gastos Financieros	8,77%	9,75%	15,04%	7,17%
Utilidad Antes de Imp. y Part.	3,12%	2,82%	4,21%	5,31%
Participación Trabajadores	0,47%	0,42%	0,63%	0,80%
Impuesto Renta	0,78%	0,68%	1,01%	1,22%
Utilidad Neta	1,87%	1,72%	2,57%	3,29%

Fuente: Ferretería Los Nevados

3.2.3. Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados 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.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar. Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:

RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

Capital neto de trabajo.

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

Índice de solvencia.

Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Prueba ácida.

Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente. (Activo corriente – Inventarios)/pasivo corriente.

Tabla No. 28: Liquidez

LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013
CAPITAL TRABAJO	486.413,09	461.879,35	441.436,39	407.477,28
RAZON CIRCULANTE	3,29	1,98	1,86	1,71
PRUEBA ÁCIDA	2,13	0,83	0,79	0,68

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

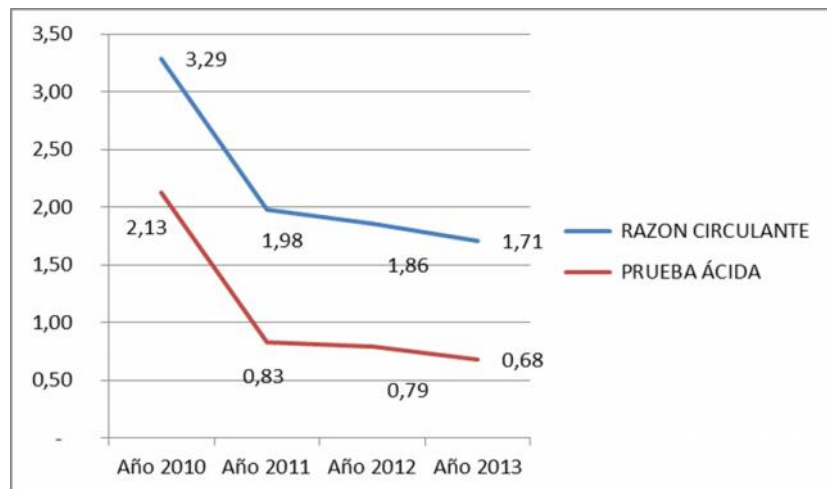
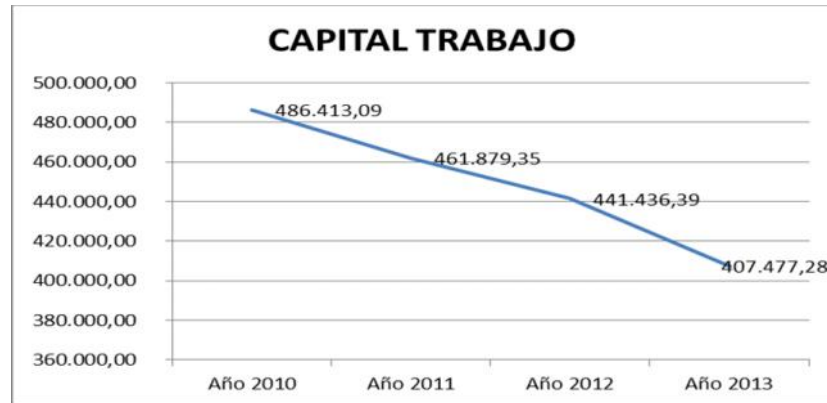


Gráfico No. 27: Capital de Trabajo - Liquidez

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

La liquidez de Ferretería Los Nevados ha disminuido, así la razón circulante nos indica que en el año 2010 llegó a 3.29 mientras al año 2013 fue de 1.71, es decir al año 2013 se disponían de 1.71 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de pasivo corriente. Lo mismo ocurrió con la prueba ácida y el capital de trabajo, esto se debe a un aumento de los pasivos corrientes y una disminución del activo corriente, debido a una baja en el efectivo que se ha presentado año tras año, y un mayor endeudamiento.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Plazo Rotación de inventarios. Indicador que mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Recordemos que los inventarios son recursos que la empresa tiene inmovilizados y que representan un costo de oportunidad.

Plazo Rotación de cartera. Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente.

Plazo Rotación de cuentas por pagar. Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar pasivos.

Tabla No. 29: Actividad

ACTIVIDAD	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
PLAZO DE COBRO	127	135	138	201
PLAZO DE PAGO	410	280	275	250
PLAZO DE INVENTARIOS	683	545	452	411

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

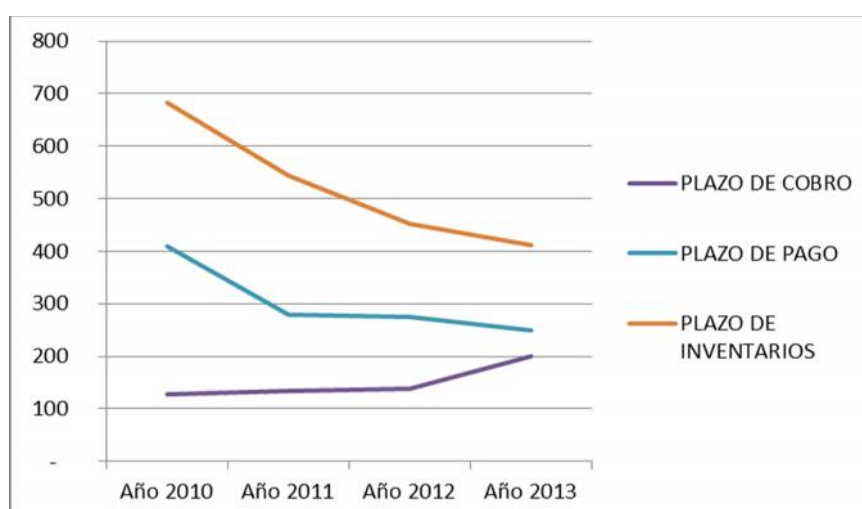


Gráfico No. 28: Actividad

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

Se observa que el plazo de cobro a cliente ha crecido año tras año, en el 2010 era de 127 días y subió a 201 días lo que implica que la empresa tarda más en recuperar el dinero resultante de una venta a crédito. Los plazos de pagos a proveedores por concepto de las compras a crédito han disminuido del año 2010 al 2013, así fue de 410 días y luego bajo a 250 días, esto quiere decir que hay que pagar en menor tiempo que lo que se hacía antes. Así la brecha entre pagos y cobros ha disminuido.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

Razón de endeudamiento. Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros

Razón pasivo capital. Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

Tabla No. 30: Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	2010	2011	2012	2013
ENDEUDAMIENTO	25,75%	38,47%	39,02%	40,12%
PASIVO LARGO PLAZO	27,34%	11,26%	7,20%	3,36%
COBERTURA INTERES	1,36	1,29	1,28	1,74

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

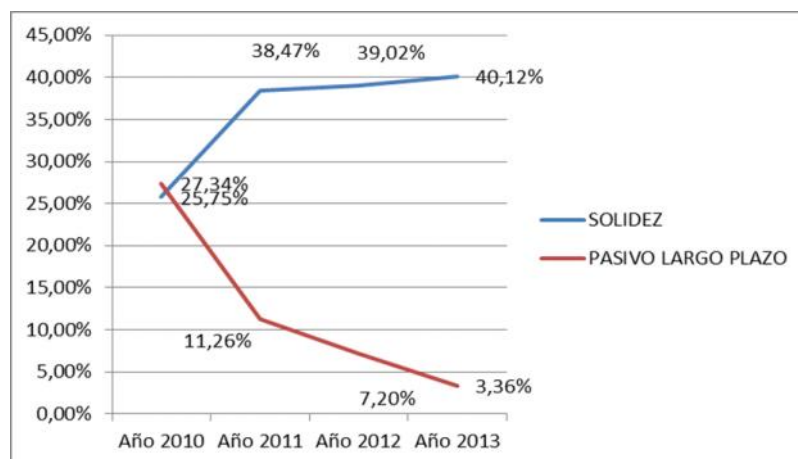


Gráfico No. 29: Endeudamiento

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

Los niveles de endeudamiento han aumentado año tras año debido a la carga del pasivo a corto plazo, así el índice de deuda va de 25,75% en el año 2010 al 40,12% en el año 2013. Mientras que el pago de deuda de largo plazo ha decrecido de 27,34% al 3,36% en el año 2013. Con respecto a la cobertura de empresas se dispone de mayor capacidad al año 2013, así de 1.73 dólares de utilidad operacional para cubrir cada dólar de intereses de deuda.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

Margen bruto de utilidad.

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$.

Margen de utilidades operacionales.

Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

Margen neto de utilidades.

Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

Rotación de activos.

Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

Rendimiento de la inversión.

Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos

RENTABILIDAD	2010	2011	2012	2013
MARGEN BRUTO	38,50%	41,18%	48,90%	47,76%
MARGEN OPERACIONAL	11,89%	12,57%	19,25%	12,48%
MARGEN NETO	1,87%	1,72%	2,57%	3,29%
ROA	0,35%	0,60%	1,02%	1,33%
ROE	0,49%	1,04%	1,81%	2,46%

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

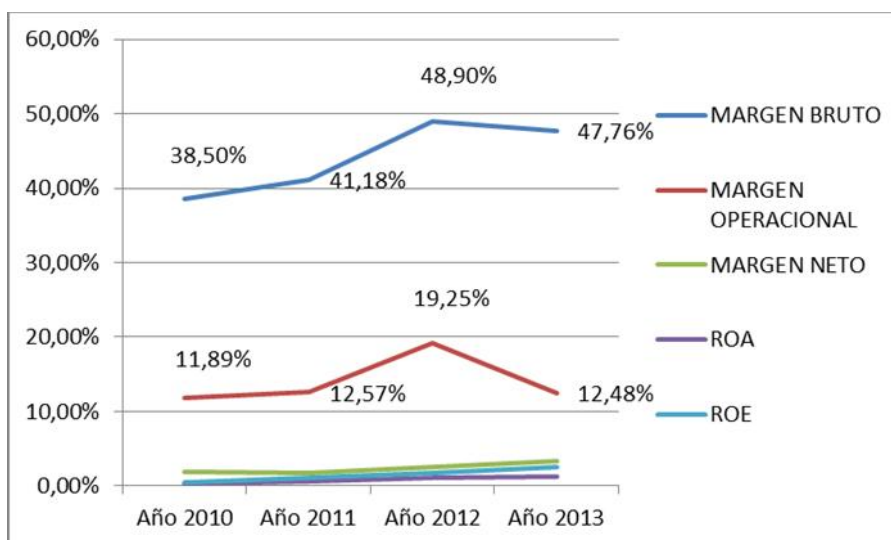


Gráfico No. 30: Rentabilidad

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

La rentabilidad bruta ha crecido al 2013 debido al incremento de ventas y la baja de participación del costo de ventas. La utilidad neta también se incrementó del 1.87% del año 2010 a un 3.29% en el año 2013. Con respecto al Rendimiento sobre el Activo y el Rendimiento sobre la Inversión también crecieron al año 2013. Pero estas rentabilidades son inferiores al costo de oportunidad del mercado, ya sea tasa activa del 8.75%, o de la tasa de rentabilidad del mercado ferretero del 14.8%.

3.2.4. Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio es particularmente útil en tiempos de incertidumbre económica o de mercado. Nos permite dimensionar el nivel de seguridad operativa o ventas en el que estamos o planeamos estar para no caer en pérdidas.

El análisis de punto de equilibrio nos permite hacer sensibilidades del impacto en utilidades por cambios en precios y volúmenes de venta, nivel y estructura de costos. El ejercicio de clasificar los costos en variables y fijos le proporciona a la administración una mayor sensibilidad de su estructura de costos y que tan vulnerables son las utilidades a diferentes niveles de ventas.

Tabla No. 32: Punto de Equilibrio

	2010	2011	2012	2013
Ventas	211.300,50	484.660,72	564.150,75	597.369,52
COSTOS FIJOS	47.282,00	123.632,68	163.888,73	128.355,75
Gastos Administrativos	23.475,49	59.274,01	56.979,23	65.591,17
Gastos Generales	5.282,51	17.108,52	22.058,29	19.910,33
Gastos Financieros	18.524,00	47.250,15	84.851,21	42.854,25
COSTOS VARIABLES	157.418,87	347.356,34	376.532,26	437.303,99
Costo de Ventas	129.949,81	285.077,44	288.281,03	312.065,84
Gastos de Ventas	27.469,07	62.278,90	88.251,23	125.238,15
PUNTO EQUILIBRIO % DE VENTAS	87,75%	90,04%	87,35%	80,19%
PUNTO EQUILIBRIO USD	185.419,60	436.401,97	492.797,65	479.027,63

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

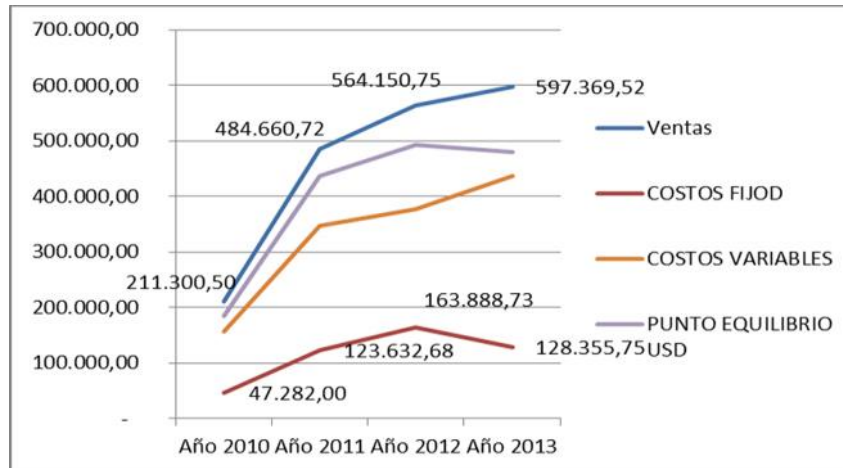


Gráfico No. 31: Punto de Equilibrio

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

El punto de equilibrio para Ferretería Los Nevados al año 2013 es en un nivel de ventas de 479.027,63 dólares para no ganar ni perder.

3.3. FODA FINANCIERO

Fortalezas

- Aumento de niveles de rentabilidad.
- Reducción de participación del costo de ventas.
- Incremento de ventas anuales.

Oportunidades

- Financiamiento público o privado de mejor acceso.
- Código de la Producción.
- Fomento de créditos para la construcción a través del BIESS.

Debilidades

- Disminución de niveles de liquidez.
- Rentabilidad muy abajo del costo de oportunidad.
- Crecimiento de niveles de deuda de pasivo corriente.
- Baja de plazos de crédito con proveedores y alza de plazos de cobros a clientes.
- Punto de equilibrio elevado.
- Disminución de efectivo.

Amenazas

- Código financiero Monetario.
- Restricciones de Importaciones.
- Alza e incorporación de nuevos impuestos.
- Alza materiales de construcción.

4. PLAN FINANCIERO 2014-2018

La Planificación consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

4.1. MATRICES ESTRATÉGICAS

Para la realización de este capítulo, se precederá al análisis y elaboración de algunas de las herramientas más conocidas y utilizadas en los procesos de planeación.

Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Se construye en base a dos conceptos: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. El crecimiento de los productos por lo general se separa en áreas de crecimiento alto o bajo mediante una línea de crecimiento del 10% que es arbitraria. De manera similar, es común que la participación relativa de mercado se divida en una participación relativa de mercado de 1.0 con respecto a la cual una participación alta significa liderazgo en el mercado. La interpretación de la matriz se basa en las siguientes observaciones:

1. Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
2. El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo. Por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.

3. Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación. Por otra parte, una disminución en la participación puede dejar efectivo disponible.
4. El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez. Sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo.

Por ello, los productos que se encuentran del lado izquierdo de la línea que divide la participación de mercado tiene fuertes flujos de efectivo provenientes de las operaciones, debido a los buenos márgenes, en tanto que los que se hallan del lado derecho, tendrán flujos de efectivos más débiles o negativos provenientes de las operaciones. Los productos que se encuentran por debajo de la línea que divide el crecimiento del mercado necesitarán una inversión algo pequeña para mantener su participación, mientras que los que están por encima requerirán una inversión considerable de efectivo para mantener el ritmo del crecimiento del mercado.

Esto conduce a la clasificación de productos en cuatro categorías, con base en las características de su flujo de efectivo: vacas productoras de efectivo, perros, niños problemas y estrellas. (Hammond)

	Estrellas	Niños Problema	Alt
Tasa de Crecimiento	Flujo de efectivo más o menos	Flujo de efectivo grande y	

modesto	negativo	
Vacas productoras de efectivo Flujo de efectivo grande y positivo	Perros Flujo de efectivo más o menos modesto	Bai
Alta	Baja	
Participación de mercado		

Gráfico No. 32: Matriz BCG

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

En el caso particular de Ferretería Los Nevados, para determinar la participación relativa de mercado, se consideró que KIWI es el líder con una captación del 20% del mercado, Ferretería Los Nevados posee un 13%; de aquí se obtuvo la siguiente participación relativa:

$$\text{LOS NEVADOS/KIWI} = 13\%/20\% = 0.65$$

En cuanto al comportamiento del mercado, de acuerdo al volumen histórico de ventas y estimaciones, se puede apreciar un leve crecimiento de manera regular. Como resultado del análisis realizado a la empresa, se puede concluir que el producto se encuentra ubicado en las celdas correspondientes a Perros y Vacas. En la celda representada por la vaca, el crecimiento del negocio se encuentra estancado pero la empresa disfruta de una posición importante dentro del sector. El obvio consejo es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez. La casilla representada por el perro, indica que la estrategia recomendada para la empresa o el producto es la de desinvertir o salir del negocio.

Matriz G.E.(General Electric)

En realidad, un negocio puede estar creciendo a una tasa muy alta, pero eso no significa que necesariamente las cosas vayan por el mejor camino ni que para la empresa particular éste sea indicador de la conveniencia de participar en el negocio; puede haber razones de sinergia, preferencias personales o valores organizacionales que no hagan atractivo a un negocio de alto crecimiento.

Por otra parte, clasificar como alto o bajo el posible atractivo del negocio es un tanto rígido, y entonces se plantea la conveniencia de introducir en la matriz un valor medio. En la segunda variable de la matriz, usar el porcentaje de mercado como indicador de la posición competitiva de la empresa es frecuentemente adecuado; pero más vale en ese caso plantear directamente la fortaleza de la empresa o del producto que se está analizando.

Tenemos así una matriz de nueve casillas donde se pueden clarificar la situación particular de la empresa. Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes: (Oglistri)

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Alto	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
Medio	4 Innovar en el mercado	5 Diversificar	6 Liquidar

Bajo	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	Fuerte	Promedio	Débil

FORTALEZA DE LA EMPRESA

Gráfico No. 33: Matriz G.E. (General Electric)

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

Todas estas alternativas estratégicas se encuentran planteadas de manera general y no pueden tomarse como recetas que reemplacen el cuidadoso examen de la situación de una empresa y la formulación de estrategia de acuerdo a las condiciones concretas en que se encuentra.

Ferretería Los Nevados, en lo que tiene que ver en lo atractivo de la industria ésta se encontraría en un nivel medio mientras que la fortaleza de la empresa estaría ocupando una situación fuerte, de allí se desprende que la empresa se encuentre ubicada en la casilla 4, y esta indica que la estrategia a seguirse debería ser: innovar en el mercado.

Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)

Cada variante de la matriz direccional inicial añade algunos cuadrantes o modifica un eje. Sin embargo, todas las matrices direccionales tienen la misma función la de hacer resaltar las estrategias sectoriales deseables a priori según la configuración de parámetros estratégicos: capacidades de la empresa, oportunidades del entorno, posición competitiva, ciclo de vida, etc. (sallenave)

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR.

POSICION COMPETITIVA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
-------------------------	-------------	-------------	---------	------------

Dominante		Mantener el liderazgo	Mantener el liderazgo	
Buena	Expansión	Expansión	Statu quo	Maximización de rentabilidad a corto plazo
Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento	Reposicionamiento o repliegue progresivo	Liquidación
Débil	Reposición o abandono	Reposición o abandono	Liquidación	Liquidación inmediata

Gráfico No. 34: Matriz del ciclo de vida (Arthur D.Little)

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

Para la empresa el producto se encontrará situado en la fase de madurez para el ciclo de vida del sector, mientras que su posición competitiva es buena, entonces se debería mantener un statu quo.

4.2. Misión Financiera Ferretería Los Nevados

Lograr un equilibrio financiero con adecuados niveles de liquidez, máxima rentabilidad y menor riesgo, mediante el uso óptimo de recursos económicos, para generar mayores utilidades.

4.3. Objetivos Estratégicos Ferretería Los Nevados

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo (muchnick, 1999) Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos

lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión? (Lerdon, 1999)

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya que su impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles (Lerdon, 1999)

Estrategia corporativa o de empresa: Se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

Ferretería Los Nevados presenta dos objetivos Estratégicos alineados a su misión y visión:

4.3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 (OE1)

Mantenerse el liderazgo en ventas en el sector ferretero de Mediana Empresa.

4.3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 (OE2)

Generar una rentabilidad neta superior al costo de oportunidad.

4.4. PRINCIPIOS / VALORES FINANCIEROS

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive. En Ferretería Los Nevados se formulan los siguientes valores para la gestión financiera de la empresa:

- Profesionalismo
- Transparencia
- Visión
- Oportunidad
- Interdisciplina

4.5. OBJETIVOS FINANCIEROS

Basado en los Objetivos Estratégicos de Ferretería Los Nevados, y el análisis de las matrices, se formulan los siguientes objetivos financieros.

- Incrementar la rentabilidad neta al 12%
- Incrementar las ventas anuales en un 10%.
- Lograr niveles de liquidez superiores a 2 puntos.
- Aumentar deuda a largo plazo hasta un 40% del total de pasivos.
- Disminuir el porcentaje de Punto de equilibrio a un 70% de las ventas.

Tabla No. 33: Objetivos Financieros

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS FINANCIEROS
Mantenerse el liderazgo en ventas en el sector ferretero de Mediana Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas anuales en un 10%. • Lograr niveles de liquidez superiores a 2 puntos. • Aumentar deuda a largo plazo hasta un 40% del total de pasivos.
Generar una rentabilidad neta superior al costo de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad neta al 12% • Disminuir el porcentaje de Punto de equilibrio a un 70% de las ventas.

Fuente: Estados Financieros Ferretería Los Nevados

4.6. Estrategias

Peter Drucker, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio, el de la eficacia que es la habilidad para hacer las cosas "correctas" y el de la eficiencia para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen mucha correspondencia con los aspectos de la planeación que son entre otros: establecer las "metas correctas" y después elegir los "medios correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

En las estrategias de finanzas de las empresas uno de los aspectos que más les interesa es la adquisición de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencia de otras áreas estratégicas funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo: Algunos asuntos típicos de estas estrategias son el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas, y el trato con organizaciones crediticias.

Para Ferretería Los Nevados se formulan las estrategias:

Tabla No. 34: Estrategias

OBJETIVOS FINANCIEROS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas anuales en un 10%. 	Capacitación Fuerza de Ventas. Diversificación de Líneas de Construcción anti sísmica. Alianza Estratégica otras ferreterías locales. Aplicar programa de incentivos por ventas. Apertura de nueva agencia.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar deuda a largo plazo hasta un 40% del total de pasivos. 	Obtener Crédito de 100.000 dólares a más de 5 años plazo para adquisición de activo fijo.
<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el porcentaje de Punto de equilibrio a un 70% de las ventas. 	Sistematización de procesos de venta, compra y manejo logístico.
<ul style="list-style-type: none"> Lograr niveles de liquidez superiores a 2 puntos. 	Ampliar políticas de pago a proveedores. Aplicar descuentos por pronto pago.
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad neta al 12% 	Optimización de puestos, funciones y procesos.

Fuente: Ferretería Los Nevados

CAPÍTULO V

5. PRESUPUESTACIÓN

El presupuesto es una guía de acción que ayuda a los trabajadores a darse cuenta de las prioridades y objetivos de la empresa y minimiza el riesgo al ser un plan de acción con actividades marcadas para su consecución. Es un documento que refleja una previsión o predicción de

cómo serán los resultados y los flujos de dinero que se obtendrán en un periodo futuro. Es un cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad. El presupuesto es una meta para la empresa que ha de cumplir para la consecución de sus objetivos y marcar las prioridades.

En las empresas pequeñas los presupuestos se establecen basándose en los resultados obtenidos en ejercicios anteriores. Los presupuestos se basan en proyectos concretos, por ello, cuanto más grande sea la empresa, más difícil será crear una visión general/global de todos los acontecimientos económicos que tendrán lugar a lo largo del periodo. También, se pueden basar los presupuestos en los gastos e ingresos de los distintos departamentos dentro de una empresa, pero se tiene que tener una visión tanto interdepartamental como global.

Ferretería Los Nevados presenta los siguientes presupuestos de acuerdo a las estrategias planteadas:

Tabla No. 35: Presupuesto

No.	ESTRATEGIAS	Presupuesto Dólares	Frecuencia
E1	Capacitación Fuerza de Ventas.	10.000	Anual
E2	Diversificación de Líneas de Construcción anti sísmica.	50.000	Anual
E3	Alianza Estratégica otras ferreterías locales.	12000	Anual
E4	Apertura de nueva agencia	80000	Año 2014
E5	Aplicar programa de incentivos por ventas.	15000	<i>Continúa</i> → Anual

E6	Obtener Crédito de 100.000 dólares a más de 5 años plazo para adquisición de activo fijo.		
E7	Sistematización de procesos de venta, compra y manejo logístico.	35000	2014
E8	Ampliar políticas de pago a proveedores.		
E9	Aplicar descuentos por pronto pago.	18000	Anual
E10	Optimización de puestos, funciones y procesos	25000	Año 2014
	Total	245000	

Fuente: Ferretería Los Nevados

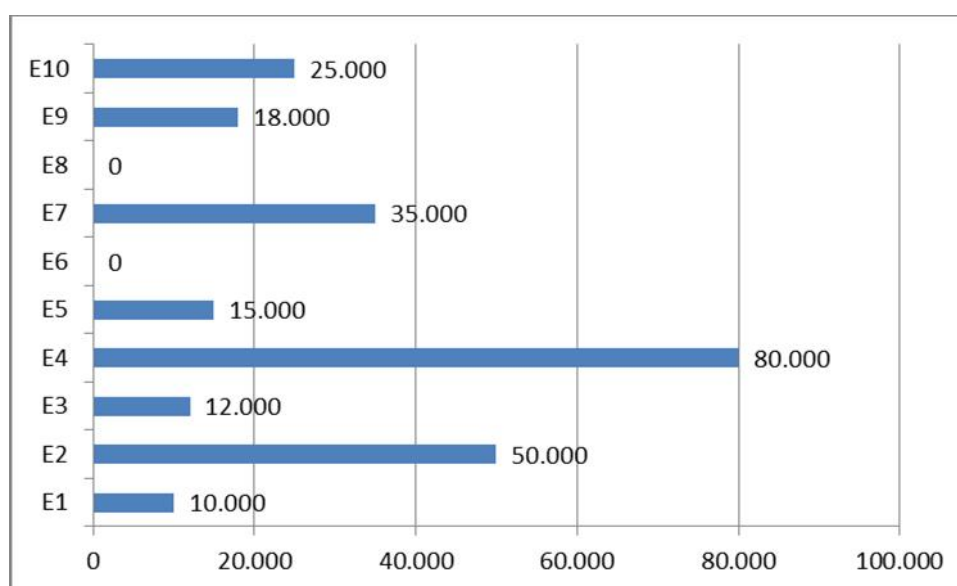


Gráfico No. 35: Presupuesto

Fuente: Ferretería Los Nevados

5.1. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

5.1.1. Estado de Resultados Presupuestado

Considerando un crecimiento de las ventas del 10% anual, los costos de ventas en 8%, los gastos crecen a un 5% de la inflación, más la incorporación anual de los gastos producidos por la generación de estrategias financieras, y el gasto financiero del préstamo de 100.000 dólares de un 12% anual, se presentan los siguientes estados presupuestados:

Tabla No. 36: Estado de Resultados Presupuestado

	2014	2015	2016	2017
Ventas	657.106,47	722.817,12	795.098,83	874.608,71
Costo de Ventas	337.031,10	363.993,59	393.113,08	424.562,13
Utilidad Bruta en Ventas	320.075,37	358.823,53	401.985,75	450.046,59
Gastos Operacionales	221.276,63	232.340,46	232.340,46	232.340,46
Utilidad Operacional	98.798,74	126.483,06	169.645,29	217.706,12
Gastos Financieros	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00
Utilidad Antes de Imp. y Part.	61.798,74	89.483,06	132.645,29	180.706,12
Participación Trabajadores	9.269,81	13.422,46	19.896,79	27.105,92
Impuesto Renta	15.449,68	21.475,94	31.834,87	41.562,41
Utilidad Neta	37.079,24	54.584,67	80.913,63	112.037,80

Fuente: Ferretería Los Nevados

5.1.2. Balance General Presupuestado

De acuerdo a las expectativas esperadas por la aplicación de estrategias financieras y a la evolución histórica de la empresa se tiene la siguiente estructura de activos, pasivos y patrimonio:

Tabla No. 37: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

ACTIVOS	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	211.170,13	232.287,14	255.515,85	281.067,44
Cuentas por Cobrar	105.585,06	116.143,57	127.757,93	140.533,72
Documentos por Cobrar	127.256,90	74.774,69	36.265,01	16.117,36
Inventarios	642.238,55	706.462,40	777.108,64	854.819,50
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.086.250,63	1.129.667,80	1.196.647,42	1.292.538,02
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	580.856,61	464.685,29	371.748,23	297.398,58
TOTAL ACTIVO	1.667.107,24	1.594.353,08	1.568.395,65	1.589.936,61
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				

Proveedores	284.274,50	227.419,60	181.935,68	145.548,55
Documentos por Pagar	227.419,60	181.935,68	145.548,55	116.438,84
Obligaciones CP				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	511.694,10	409.355,28	327.484,23	261.987,38
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo Financiero	150.000,00	125.000,00	100.000,00	75.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	150.000,00	125.000,00	100.000,00	75.000,00
TOTAL PASIVO	661.694,10	534.355,28	427.484,23	336.987,38
PATRIMONIO				
Capital	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00
Reservas	30.573,75	30.573,75	30.573,75	30.573,75
Resultados Acumulados	57.760,14	94.839,38	149.424,05	230.337,68
Utilidad Ejercicio	37.079,24	54.584,67	80.913,63	112.037,80
TOTAL PATRIMONIO	1.005.413,13	1.059.997,80	1.140.911,43	1.252.949,22
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.667.107,24	1.594.353,08	1.568.395,65	1.589.936,61

Fuente: Ferretería Los Nevados

5.1.3. Análisis Financiero de los Presupuestos

5.1.3.1. Análisis Vertical Estado de Resultados

Se presenta a continuación:

Tabla No. 38: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

	2014	2015	2016	2017
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	51,29%	50,36%	49,44%	48,54%
Utilidad Bruta en Ventas	48,71%	49,64%	50,56%	51,46%

Gastos Operacionales	33,67%	32,14%	29,22%	26,57%
Utilidad Operacional	15,04%	17,50%	21,34%	24,89%
Gastos Financieros	5,63%	5,12%	4,65%	4,23%
Utilidad Antes de Imp. y Part.	9,40%	12,38%	16,68%	20,66%
Participación Trabajadores	1,41%	1,86%	2,50%	3,10%
Impuesto Renta	2,35%	2,97%	4,00%	4,75%
Utilidad Neta	5,64%	7,55%	10,18%	12,81%

Fuente: Ferretería Los Nevados

Con la aplicación de las estrategias propuestas se logra un incremento de las ventas, que conduce a una participación del costo de ventas del 48.54% al año 2017, y que conduce a una concentración de la utilidad neta del 12.81%

5.1.3.2. Análisis Vertical Balance General

Se presenta a continuación:

Tabla No. 39: Análisis Vertical Balance General

ACTIVOS	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	12,67%	14,57%	16,29%	17,68%
Cuentas por Cobrar	6,33%	7,28%	8,15%	8,84%
Documentos por Cobrar	7,63%	4,69%	2,31%	1,01%
Inventarios	38,52%	44,31%	49,55%	53,76%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	65,16%	70,85%	76,30%	81,29%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	34,84%	29,15%	23,70%	18,71%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores	17,05%	14,26%	11,60%	9,15%

Documentos por Pagar	13,64%	11,41%	9,28%	7,32%
Obligaciones CP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	30,69%	25,68%	20,88%	16,48%
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo Financiero	9,00%	7,84%	6,38%	4,72%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	9,00%	7,84%	6,38%	4,72%
TOTAL PASIVO	39,69%	33,52%	27,26%	21,20%
PATRIMONIO				
Capital	52,79%	55,19%	56,11%	55,35%
Reservas	1,83%	1,92%	1,95%	1,92%
Resultados Acumulados	3,46%	5,95%	9,53%	14,49%
Utilidad Ejercicio	2,22%	3,42%	5,16%	7,05%
TOTAL PATRIMONIO	60,31%	66,48%	72,74%	78,80%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Ferretería Los Nevados

5.1.3.3. Análisis Horizontal Estado de Resultados Presupuestado

Se observa a continuación:

Tabla No. 40: Análisis Horizontal Estado De Resultados

	2014	2015	2016	2017
Ventas		10,00%	10,00%	10,00%
Costo de Ventas		8,00%	8,00%	8,00%
Utilidad Bruta en Ventas		12,11%	12,03%	11,96%
Gastos Operacionales		5,00%	0,00%	0,00%
Utilidad Operacional		28,02%	34,12%	28,33%
Gastos Financieros		0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad Antes de Imp. y Part.		44,80%	48,24%	36,23%

Participación Trabajadores	44,80%	48,24%	36,23%
Impuesto Renta	39,01%	48,24%	30,56%
Utilidad Neta	47,21%	48,24%	38,47%

Fuente: Ferretería Los Nevados

Se tiene un crecimiento del 105 de las ventas lo que genera un crecimiento de las utilidades en un 47.21% al año 2015, hasta llegar al año 2017.

5.1.3.4. Análisis Horizontal Balance General Presupuestado

Se observa a continuación:

Tabla No. 41: Análisis Horizontal Balance General

ACTIVOS	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo		10,00%	10,00%	10,00%
Cuentas por Cobrar		10,00%	10,00%	10,00%
Documentos por Cobrar		-41,24%	-51,50%	-55,56%
Inventarios		10,00%	10,00%	10,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		4,00%	5,93%	8,01%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		-20,00%	-20,00%	-20,00%
TOTAL ACTIVO		-4,36%	-1,63%	1,37%

PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores	-20,00%	-20,00%	-20,00%
Documentos por Pagar	-20,00%	-20,00%	-20,00%
Obligaciones CP			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-20,00%	-20,00%	-20,00%
PASIVO NO CORRIENTE			
Pasivo Financiero	-16,67%	-20,00%	-25,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-16,67%	-20,00%	-25,00%
TOTAL PASIVO	-19,24%	-20,00%	-21,17%
PATRIMONIO			
Capital	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	0,00%	0,00%	0,00%
Resultados Acumulados	64,20%	57,55%	54,15%
Utilidad Ejercicio	47,21%	48,24%	38,47%
TOTAL PATRIMONIO	5,43%	7,63%	9,82%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-4,36%	-1,63%	1,37%

Fuente: Ferretería Los Nevados

5.1.3.5. Razones Financieras

Aplicando las razones financieras a los estados presupuestados se evalúa si las estrategias aplicadas generan los resultados financieros.

LIQUIDEZ

La Ferretería Los Nevados ha mejorado notablemente su liquidez, así al año 2014 llegaría a 2.12 de razón circulante, y al año 2017 será de 4.93 logrando cumplir su meta. De la misma manera la empresa dispone de un mayor capital de trabajo y creciente.

Tabla No. 42: LIQUIDEZ

LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017
CAPITAL TRABAJO	574.556,53	720.312,52	869.163,20	1.030.550,64
RAZON CIRCULANTE	2,12	2,76	3,65	4,93
PRUEBA ÁCIDA	0,87	1,03	1,28	1,67

Fuente: Ferretería Los Nevados

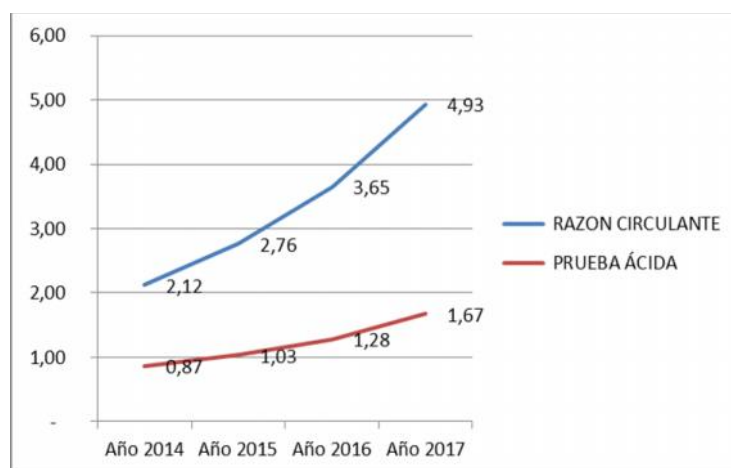


Gráfico No. 36: Liquidez

Fuente: Ferretería Los Nevados

RENTABILIDAD

Los niveles de rentabilidad mejoran a un índice atractivo superior al 12% en el año 2017.

Tabla No. 43: RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
MARGEN BRUTO	48,71%	49,64%	50,56%	51,46%
MARGEN OPERACIONAL	15,04%	17,50%	21,34%	24,89%
MARGEN NETO	5,64%	7,55%	10,18%	12,81%
ROA	2,22%	3,42%	5,16%	7,05%
ROE	4,21%	6,20%	9,19%	12,73%

Fuente: Ferretería Los Nevados

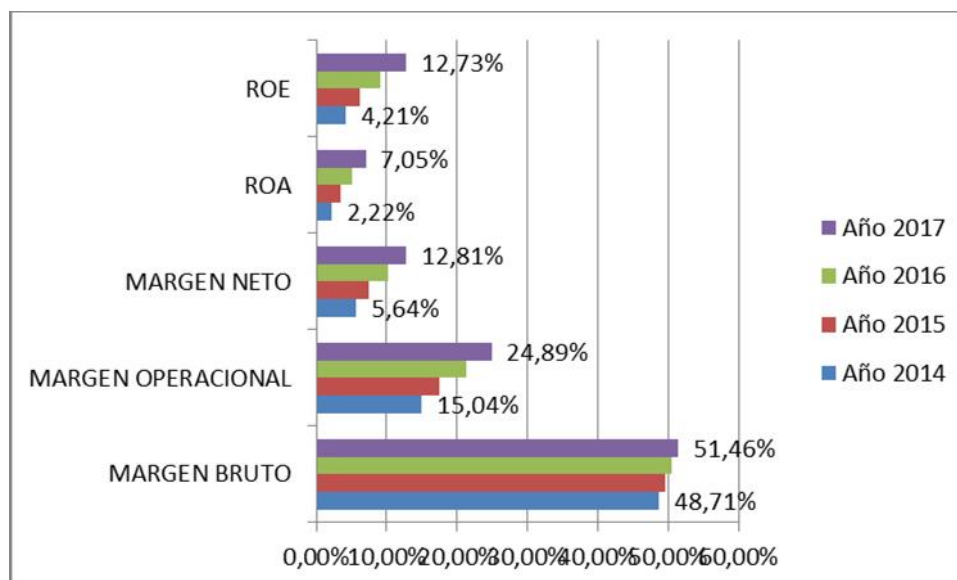


Gráfico No. 37: Rentabilidad

Fuente: Ferretería Los Nevados

ENDEUDAMIENTO

Los niveles de deuda que tiene la empresa son muy buenos al 2017, inferiores al 60%, y logrando una mayor participación de los pasivos de largo plazo, y no únicamente del pasivo de corto plazo.

Tabla No. 44: ENDEUDAMIENTO

ENDEUDAMIENTO	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
SOLIDEZ	39,69%	33,52%	27,26%	21,20%
PASIVO LARGO PLAZO	22,67%	23,39%	23,39%	22,26%
COBERTURA INTERES	2,67	3,42	4,59	5,88

Fuente: Ferretería Los Nevados

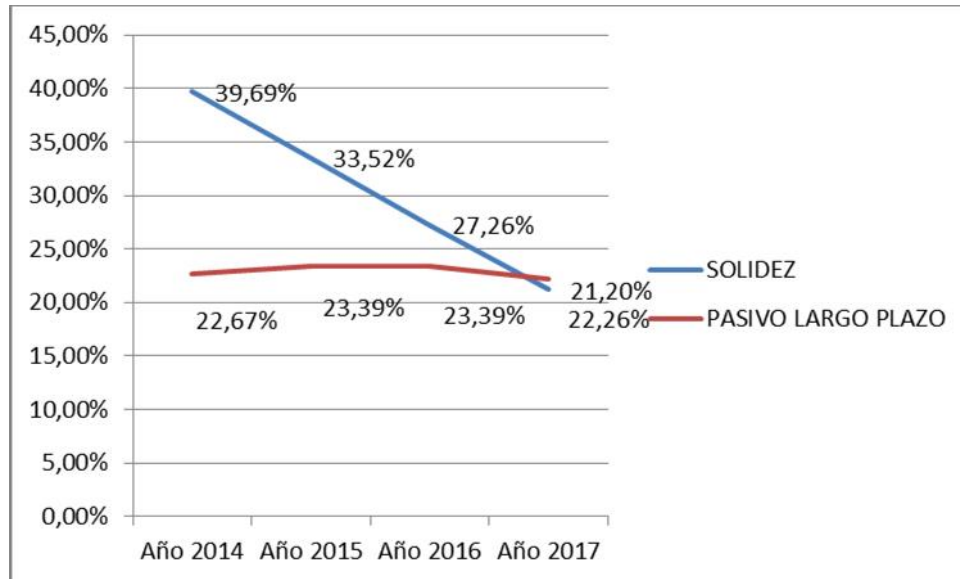


Gráfico No. 38: Endeudamiento

Fuente: Ferretería Los Nevados

5.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada (Iorino, 1994)

La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Se podrían

seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. (lorino, 1994)

Para el Modelo Financiero se establecen como indicadores de gestión, los indicadores financieros actuales y esperados, así:

Tabla No. 45: INDICADORES DE GESTIÓN

Meta 2017	
VENTAS	874.608,71
CAPITAL TRABAJO	1.030.550,64
RAZON CIRCULANTE	4,93
PRUEBA ÁCIDA	1,67
RENTABILIDAD	Año 2017
MARGEN BRUTO	51,46%
MARGEN OPERACIONAL	24,89%
MARGEN NETO	12,81%
ROA	7,05%
ROE	12,73%
ENDEUDAMIENTO	Año 2017
SOLIDEZ	21,20%
PASIVO LARGO PLAZO	22,26%
COBERTURA INTERES	5,88

Fuente: Ferretería Los Nevados

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En el diagnóstico FODA de Ferretería Los Nevados se determinaron como principales fortalezas: Experiencia en el mercado, Materiales y productos ferreteros de marcas de alto prestigio, Incremento de ventas anuales, Empresa familiar, Personal capacitado, Políticas de Crédito con proveedores favorables, Cartera de Clientes fijos atractiva, Canales de distribución físicos y virtuales, Manejo efectivo de inventarios. Y como debilidades: Falta de análisis y planificación financiera, Costos y gastos no óptimos, No existe manual de funciones formales. Falta de procesos tecnificados y No existe evaluación del desempeño. Las amenazas y oportunidades identificadas son: Amenazas: Restricción a las importaciones, Fuerte competencia en el mercado, Falta de control de las autoridades en los negocios informales, Inestabilidad económica por constantes políticas fiscales y de gobierno que afectan al empresario privado, Aplicar herramientas financieras para evaluar la liquidez, rentabilidad, gestión y apalancamiento de la empresa, Estructurar el Plan financiero para formular las estrategias de acción, Presupuestar los estados financieros para formular los indicadores de gestión financiera, Establecer las conclusiones y recomendaciones del proyecto. Y como oportunidades externas: Carreteras en buen estado, que permiten la llegada a tiempo del producto, Incremento de la construcción por préstamos del BIESS, Innovación en diseños de ingeniería y arquitectura para la construcción, Facilidades de préstamos para el desarrollo de la producción, Disponibilidad de proveedores en todo el país, Código de la Producción.
- En el Diagnóstico Financiero se identificaron las fortalezas: Aumento de niveles de rentabilidad, Reducción de participación del costo de ventas, Incremento de ventas anuales. Oportunidades: Financiamiento público o

privado de mejor acceso, Código de la Producción y Fomento de créditos para la construcción a través del BIESS. Debilidades: Disminución de niveles de liquidez, Rentabilidad muy abajo del costo de oportunidad, Crecimiento de niveles de deuda de pasivo corriente, Baja de plazos de crédito con proveedores y alza de plazos de cobros a clientes, Punto de equilibrio elevado y Disminución de efectivo. Como Amenazas: Código financiero Monetario, Restricciones de Importaciones, Alza e incorporación de nuevos impuestos, Alza materiales de construcción.

- Con la aplicación de las estrategias se espera mejorar los niveles de liquidez, rentabilidad, endeudamiento en Ferretería Los Nevados para los años 2014 – 2017. La Ferretería Los Nevados ha mejorado notablemente su liquidez, así al año 2014 llegaría a 2.12 de razón circulante, y al año 2017 será de 4.93 logrando cumplir su meta. De la misma manera la empresa dispone de un mayor capital de trabajo y creciente.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar un PLAN DE DESARROLLO DE PROVEEDORES para mantener costos moderados y relaciones de largo plazo.
- Es indispensable desarrollar el PLAN DE RELACIONES CON FERRETERIAS para logra Alianzas estratégicas efectivas en que tanto Ferretería Los Nevados y las ferreterías pequeñas puedan ganar y sobrevivir ante la gran competencia del mercado como son cadenas grandes.
- Se debe socializar el plan financiero en todos los niveles de la empresa para lograr involucramiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Araque, W. (2010). *Diez Años De Dolarización*. Ibarra: La Verdad.
- Burbano, J. Y. (2005). *Presupuestos: Enfoque Moderno De Planeación Y Control De Recursos*. Bogotá: Alfaomega.
- Castro, R. Y. (2005). *Evaluación Económica Y Social De Proyectos De Inversión*. Bogotá: Alfaomega.
- Drucker, P. (1996). *La Gerencia Del Futuro*. Bogotá: Norma.
- Franklin, E. (2001). *Auditoría Administrativa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Fred, W. (S.F.). *Finanzas En Administración*.
- Gutierrez, L. (1992). *Finanzas Prácticas Para Países En Desarrollo*. Bogotá: Norma.
- Hammond, A. J. (S.F.). *Planeación Estratégica De Mercado*.
- Holm, H. N. (2009). *Teoría Y Práctica*. Guayaquil: Textos Del Pacífico.
- HORNGREN, C. Y. (1991). *Contabilidad De Costos Un Enfoque Gerencial*. Mexico: Prentice Hall.
- Jhonson Gerry, V. (1998). *Dirección Estratégica*. Castilla: Editorial Pearson. Quinta Edición .
- Kaplan, R. Y. (2000). *Como Utilizar El Cuadro De Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lerdon. (1999).
- Lorino, P. (1994). *El Control De Gestión Estratégico*. Mexico: Alfaomega Primera Edición.
- Meigs, R. (2000). *Contabilidad: La Base De Las Decisiones Gerenciales*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Muchnick. (1999).
- NIIF PARA PYMES. (2009). *Norma Internacional De Información Financiera Para Pequeñas Y Medianas Entidades*. Bogotá: Continental.
- Oglistri, E. (S.F.). *Manual De Planeación Estratégica*.
- ORTEGA, C. (2008).
- Ortiz, H. (1997). *Flujo De Caja Y Proyecciones Financieras*. Bogotá.
- Palao, J. Y. (2009). *Utilice Las Finanzas Para Hacer Rendir Su Dinero*. Lima: Palao.

Poppe. (1997).

Salazar, R. (1990). *Administración I*. Quito.

Sallenave, J.-P. (S.F.). *Gerencia Y Planeacion Estrategica*.

Sank, J. Y. (1998). *Gerencia Estartegica De Costos*. Bogota: Norma.

Steiner, G. (1995).

Tamales, R. Y. (1994). *Dirección De La Economía Y Finanzas*. Madrid:
Alianza.

Van Home, J. (1993). *Administración Financiera*. México: Prentice Hal.

Van Home, J. Y. (1994). *Fundamentos De Administración Financiera*.
México: Prentice Hall.

Weston, F. Y. (1995). *Fundamentos De Administración Financiera*. México:
Mcgraw-Hill.

(S.F.). Obtenido De [Http://.Revistalideres.Ec/Informe-Semanal/Ecuador-Bce-_Informe-Ecnomia_Ecuatoriana-Industria-Competitividad_0_1128487153.Html](http://.Revistalideres.Ec/Informe-Semanal/Ecuador-Bce-_Informe-Ecnomia_Ecuatoriana-Industria-Competitividad_0_1128487153.Html)

(S.F.).Obtenido

De

[Http://Www.EMPRESAYECONOMIA.ES/Contabilidad/Estructura-De-Balance-General.Segun-Las-Niff.Html](http://Www.EMPRESAYECONOMIA.ES/Contabilidad/Estructura-De-Balance-General.Segun-Las-Niff.Html)