



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
COMERCIAL “MUEBLES CONFORT” UBICADA EN LA
CIUDAD DE IBARRA”**

AUTORA: GABY ELIZABETH MÉNDEZ VILLARREAL

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

**INGENIERA EN FINANZAS CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

DIRECTOR: ECO. OSCAR PEÑAHERRERA

CODIRECTOR: ING. EDDY GUZMÁN

AÑO 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GABY ELIZABETH MÉNDEZ VILLARREAL

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial Muebles Confort ubicada en la ciudad de Ibarra”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 24 de febrero de 2010

Gaby Elizabeth Méndez Villarreal

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DIRECTOR: Eco. Oscar Peñaherrera

CODIRECTOR: Ing. Eddy Guzmán

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial Muebles Confort ubicada en la ciudad de Ibarra” realizado por Gaby Elizabeth Méndez Villarreal, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente proyecto de grado cumple con una investigación profunda y adecuada sobre el tema ya mencionado se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Gaby Elizabeth Méndez Villarreal que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 24 de febrero de 2010

Eco. Oscar Peñaherrera
DIRECTOR

Ing. Eddy Guzmán
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Gaby Elizabeth Méndez Villarreal

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial Muebles Confort ubicada en la ciudad de Ibarra”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 24 de febrero de 2010

Gaby Elizabeth Méndez Villarreal

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo enteramente a mi madre Patricia, pilar fundamental de mi vida, quien ha sido mi motivación, mi ejemplo a seguir y ese motor que me ha impulsado a ser mejor cada día. Por el amor, comprensión, y entrega incondicional para conmigo. Por haberme enseñado que todo obstáculo debe ser superado y que en esta vida nada es imposible si te sacrificas y esmeras lo suficiente. Sin usted nada de esto habría sido posible.

De manera especial a mi segunda madre, aunque ya no esté a mi lado, este triunfo es para usted, porque el orgullo que sentía por mí, y la confianza brindada fueron lo que me hicieron llegar hasta el final. Siempre tendrá un espacio muy importante en mi corazón y seguirá viva en mis recuerdos.

A mi papá Pedrito, por ser mi orgullo, por sus sabios consejos y ser un ejemplo de trabajo, constancia y rectitud. Lo bueno que tengo se lo debo a usted.

A mi papá Jorge por permanecer a mi lado, motivándome con su ejemplo y por apoyarme en cada decisión que he tomado.

A mi hermano mayor Roberto, por brindarme ese apoyo incondicional, por creer en mí y por estar a mi lado cuando más lo he necesitado.

A mi hermanito menor Jorgito, por ser esa luz en mi vida. Todo lo hago por ti, para que tu hermana mayor pueda ser tu ejemplo. Este triunfo lo comparto contigo.

A todos ellos gracias de todo corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por iluminarme el camino a seguir y darme la fuerza y valor suficiente para cumplir mis metas.

A mis tutores de tesis: Economista Oscar Peñaherrera e Ingeniero Eddy Guzmán, quienes compartieron sus conocimientos y me ayudaron en la culminación de este proyecto. De manera muy especial al Eco. Peñaherrera, por sus orientaciones, su apoyo, su manera de trabajar, y la paciencia brindada. Su esfuerzo comprometido fue de carácter fundamental para el desarrollo de mi trabajo de tesis.

A mi madre y hermano, por toda la confianza, amor y motivación constante durante todo este período de arduo trabajo.

A mis profesores, por su responsabilidad y rigor académico sin los cuales no habría podido tener una formación completa.

A mis niñas flowers, por todos los momentos de dicha que me regalaron. Siempre tendrán un lugar muy especial en mi corazón. Gracias por hacerme sentirme en casa a su lado.

De manera muy especial a mi mejor amiga Carla, por estar a mi lado en cada momento y demostrarme que la amistad verdadera existe. De igual manera al Ingeniero Hérrnan Dávila por haberse comportado como un segundo padre durante el desarrollo de mi carrera.

A todos, de corazón, gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	7
ASPECTOS GENERALES	7
1.1. Justificación.....	7
1.2. Importancia y evolución de la pequeña y mediana empresa en el Ecuador.....	9
1.3. Entorno económico del país.....	13
1.4. Importancia del comercio en el Ecuador.....	18
1.5. Evolución del sector comercial en el Ecuador.....	19
CAPÍTULO 2	21
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	21
2.1. La empresa.....	21
2.1.1. Generalidades.....	21
2.1.2. Reseña histórica.....	22
2.1.3. Naturaleza y características de la empresa.....	25
2.1.4. Base legal y normativa.....	26
2.1.5. Filosofía empresarial.....	26
2.1.5.1. Visión.....	28
2.1.5.2. Misión.....	28
2.1.5.3. Valores.....	29
2.1.5.4. Principios.....	29
2.1.5.5. Objetivos.....	29
2.1.6. Estructura organizacional.....	30
2.1.7. Organigrama estructural y personal.....	31
2.1.8. Funciones del personal.....	31
2.2. Análisis situacional.....	34

2.2.1. Análisis del ambiente externo.....	34
2.2.1.1. Macroambiente.....	34
2.2.1.1.1. Factores económicos.....	34
2.2.1.1.2. Factores políticos.....	62
2.2.1.1.3. Factores tecnológicos.....	66
2.2.1.1.4. Factores legales.....	70
2.2.1.1.5. Factores sociales-culturales.....	74
2.2.1.2. Microambiente.....	81
2.2.1.2.1. Proveedores.....	81
2.2.1.2.2. Clientes.....	90
2.2.1.2.3. Competencia.....	91
2.2.1.2.4. Análisis de competencias.....	92
2.2.2. Análisis del ambiente interno.....	97
2.2.2.1. Condiciones generales de la empresa.....	97
2.2.2.2. Ciclos del negocio.....	98
2.2.2.3. Manejo financiero de los recursos.....	102
2.2.2.3. Análisis FODA.....	103
CAPÍTULO 3.....	107
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA	
FINANCIERA.....	107
3.1. Análisis Financiero.....	107
3.1.1. Análisis Horizontal.....	107
3.1.1.1. Balance General.....	108
3.1.1.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	116
3.1.2. Análisis Vertical.....	121
3.1.2.1. Balance General.....	121
3.1.2.2. Estado de Resultados.....	135
3.2. Indicadores Financieros.....	141
3.2.1. Indicadores de liquidez.....	142

3.2.2. Indicadores de endeudamiento.....	147
3.2.3. Indicadores de actividad.....	150
3.2.4. Indicadores de rentabilidad.....	155
3.2.5. Estructura financiera y solvencia.....	162
3.2.6. Método Dupont.....	164
CAPÍTULO 4.....	167
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	
FINANCIERA.....	167
4.1. Gestión de cuentas por cobrar.....	167
4.1.1. Selección y estándares de crédito.....	167
4.1.1.1. Las cinco C de crédito.....	167
4.1.1.2. Calificación de crédito.....	168
4.1.2. Política de crédito.....	168
4.1.2.1. Descuento por pronto pago.....	168
4.1.2.2. Descuentos por volumen.....	169
4.1.2.3. Descuentos en determinados artículos.....	169
4.1.2.4. Período de crédito.....	169
4.1.3. Políticas de cobro.....	169
4.1.3.1. Tipos de políticas.....	170
4.1.3.1.1. Política restrictiva.....	170
4.1.3.1.2. Política Liberal.....	170
4.1.3.1.3. Política Racional.....	170
4.1.3.2. Condiciones de cobro.....	171
4.1.3.3. Supervisión del crédito.....	171
4.1.3.4. Análisis de antigüedad de saldos.....	172
4.1.4. Situación actual de la empresa.....	173
4.1.5. Modelo propuesto de cuentas por cobrar.....	174
4.2. Gestión de inventarios.....	191
4.2.1. Situación de la empresa.....	191

4.2.2. Propuesta de gestión de inventarios.....	191
4.3. Gestión de cuentas por pagar.....	193
4.3.1. Sistema de administración.....	193
4.3.1.1. Período promedio de pago.....	193
4.3.1.2. Análisis de condiciones de crédito.....	194
4.3.1.3. Deudas acumuladas.....	196
4.3.2. Políticas de financiamiento.....	196
4.3.3. Situación actual de la empresa.....	196
4.3.4. Modelo propuesto de la gestión de cuentas por pagar.....	197
4.4. Gestión de políticas y fuentes de financiamiento.....	212
4.4.1. Necesidad de financiamiento.....	212
4.4.2. Estrategias de financiamiento.....	213
4.4.3. Fuentes de financiamiento.....	214
4.4.4. Nivel de financiamiento.....	216
4.4.6. Políticas de financiamiento.....	216
4.4.7. Banca comercial.....	217
4.4.8. Situación de la empresa.....	217
4.4.9. Propuesta de políticas y fuentes de financiamiento.....	219
4.5. Gestión de presupuestos.....	220
4.5.1. Presupuesto de ventas.....	222
4.5.1.1. Presupuesto de ventas de Muebles Confort.....	222
4.5.1.1.1. Alternativas para Muebles Confort.....	225
4.5.2. Presupuesto de compras.....	226
4.5.2.1. Presupuesto de compras para Muebles Confort.....	226
4.5.3. Presupuesto de gastos.....	228
4.5.3.1. Presupuesto de gastos de Muebles Confort.....	229
4.5.4. Presupuesto de activos fijos.....	231
4.5.5. Presupuesto de caja: estados de flujo de efectivo.....	232
4.5.5.1. Estado de flujo de efectivo Muebles Confort.....	233
4.5.6. Estados financieros pro forma.....	239
4.6. Análisis de sensibilidad.....	245

4.6.1. Análisis de sensibilidad para Muebles Confort.....	245
4.6.1.1. Escenarios de Muebles Confort.....	246
4.6.1.1.1. Escenario pesimista para Muebles Confort.....	246
4.6.1.1.2. Escenario probable para Muebles Confort.....	248
4.6.1.1.3. Escenario optimista para Muebles Confort.....	250
4.6.1.2. Análisis comparativo de los resultados obtenidos de los diferentes escenarios.....	252
4.7. Patrimonio.....	256
4.7.1. Nivel de inversión.....	256
4.7.2. Políticas de patrimonio.....	256
CAPÍTULO 5.....	258
PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL INTERNO.....	258
5.1. Control interno.....	258
5.2. Componentes de control interno.....	259
5.2.1. Ambiente de control.....	259
5.2.2. Evaluación de riesgos.....	260
5.2.3. Actividades de control interno.....	260
5.2.4. Información y comunicación.....	261
5.3.5. Monitoreo.....	261
5.3. Diagnóstico de los componentes de control interno en la empresa Muebles Confort.....	262
5.4. Propuesta de control interno para Muebles Confort.....	262
5.4.1. Ambiente de control Muebles Confort.....	263
5.4.2. Evaluación de riesgos Muebles Confort.....	265
5.4.3. Actividades de control Muebles Confort.....	267
5.4.4. Información y comunicación Muebles Confort.....	274
5.4.5. Monitoreo Muebles Confort.....	275
CAPÍTULO 6.....	278

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	278
6.1. Conclusiones	278
6.2. Recomendaciones	282
ANEXOS	xxi
BIBLIOGRAFÍA	286

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Producto Interno Bruto Real por clase de actividad económica.....	39
Tabla No. 2: Incidencia en la inflación en relación a las divisiones de consumo, inflación del mes de septiembre de 2009.....	48
Tabla No. 3: Balanza Comercial enero-agosto 2009.....	57
Tabla No. 4: Población por grupo de edades, año 2009.....	75
Tabla No. 5: PEA en la ciudad de Ibarra.....	76
Tabla No. 6: Listado de proveedores de Muebles Confort.....	88
Tabla No. 7: Indicadores de liquidez, de Muebles Confort, 2004-2008.....	142
Tabla No. 8: Indicadores de endeudamiento, 2004-2008.....	147
Tabla No. 9: Indicadores de actividad, de Muebles Confort, 2004-2008.....	151
Tabla No. 10: Indicadores de rentabilidad, de Muebles Confort, 2004-2008.....	156
Tabla No. 11: Indicadores de estructura financiera y solvencia, de Muebles Confort, 2004-2008.....	162
Tabla No. 12: Método Dupont, de Muebles Confort, 2004-2008.....	164
Tabla No. 13: Cumplimiento de crédito en la empresa y con terceros Credit Scoring “Muebles Confort”.....	180
Tabla No. 14: Ingresos netos Credit Scoring “Muebles Confort”.....	180
Tabla No. 15: Años de trabajo, negocio y domicilio Credit Scoring “Muebles Confort”.....	181
Tabla No. 16: Endeudamiento situación financiera del cliente Credit Scoring “Muebles Confort”.....	181
Tabla No. 17: Garantías Credit Scoring “Muebles Confort”.....	182

Tabla No. 18: Condición del entorno Credit Scoring	
“Muebles Confort”.....	182
Tabla No. 19: Decisión de crédito Credit Scoring	
“Muebles Confort.....	183
Tabla N° 20: Presupuestos de “Muebles Confort”	221
Tabla N° 21: Presupuesto de ventas “Muebles Confort”	223
Tabla N° 22: Cumplimiento del presupuesto de ventas por trimestres por porcentajes para “Muebles Confort”	224
Tabla N° 23: Cumplimiento del presupuesto de ventas por trimestres por porcentajes para “Muebles Confort” año 2010.....	224
Tabla N° 24: Presupuesto de compras “Muebles Confort”.....	227
Tabla N° 25: Depreciación del activo fijo “Muebles Confort”	229
Tabla N° 26: Presupuesto de gastos “Muebles Confort”	230
Tabla N° 27: Presupuesto de activos fijos “Muebles Confort”	232
Tabla N° 28: Análisis de sensibilidad para “Muebles Confort”	246
Tabla N° 29: Cálculo del costo de capital ponderado para “Muebles Confort”	253
Tabla N°30: Comparación de escenarios del análisis de sensibilidad de “Muebles Confort”	253
Tabla N°31: Comparación de escenarios del análisis de sensibilidad de “Muebles Confort” a través de probabilidades	255
Tabla N°32: Matriz de Identificación de riesgos	
“Muebles Confort”	266

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Devaluación del Sucre.....	15
Gráfico No. 2: Inflación anual.....	16
Gráfico No. 3: Organigrama estructural y personal.....	31
Gráfico No. 4: Tasas de crecimiento del PIB 2004-2009.....	35
Gráfico No. 5: PIB petrolero y no petrolero 2004-2009.....	36
Gráfico No. 6: Participación del PIB petrolero y no petrolero al PIB total.....	38
Gráfico No. 7: Nivel de participación en el Producto Interno Bruto año 2008.....	40
Gráfico No. 8: Tasas de crecimiento del sector comercial.....	40
Gráfico No. 9: Evolución de la inflación a raíz de la dolarización en el Ecuador.....	43
Gráfico No. 10: Comportamiento de la tasa de inflación en el año 2009.....	47
Gráfico No. 11: Aporte a la inflación de acuerdo a las divisiones de consumo. Septiembre de 2009.....	48
Gráfico No. 12: Inflación a nivel de Latinoamérica y EE.UU.....	50
Gráfico No. 13: Evolución de la Balanza Comercial 2001-2008.....	52
Gráfico No. 14: Exportaciones por país. Valores FOB.....	51
Gráfico No. 15: Importaciones por país 2008.....	56
Gráfico No. 16: Participación en valores FOB de las importaciones Enero-agosto 2009.....	59
Gráfico No. 17: Sistemas de información básicos para PYMES.....	68
Gráfico No. 18: Crecimiento poblacional 2001-2010.....	74
Gráfico No. 19: Ocupación Plena.....	77

Gráfico No. 20: Tasa de desempleo 2000-2009.....	79
Gráfico No. 21: Tasa de subempleo 2000-2009.....	80
Gráfico No. 22: Nivel de participación de las líneas de negocio.....	82
Gráfico No. 23: Nivel de compra a proveedores de colchones.....	83
Gráfico No. 24: Nivel de participación en el mercado.....	92
Gráfico No. 25: Evolución del Activo de Muebles Confort 2004-2008.....	112
Gráfico No. 26: Evolución del Pasivo de Muebles Confort 2004-2008.....	114
Gráfico No. 27: Evolución del patrimonio de Muebles Confort 2004-2008.....	115
Gráfico No. 28: Evolución de la Utilidad neta de Muebles Confort 2004-2008.....	120
Gráfico No. 29: Evolución del Activo disponible Caja-Bancos 2004-2008.....	123
Gráfico No. 30: Evolución del activo exigible 2004-2008.....	124
Gráfico No. 31: Evolución del activo realizable 2004-2008.....	126
Gráfico No. 32: Participación del activo 2007.....	127
Gráfico No. 33: Participación del activo 2008.....	127
Gráfico No. 34: Nivel de participación proveedores 2004-2008.....	128
Gráfico No. 35: Nivel de participación obligaciones fiscales 2004-2008.....	130
Gráfico No. 36: Nivel de participación obligaciones fiscales 2004-2008.....	131
Gráfico No. 37: Cobertura del activo con pasivo 2004-2008.....	132
Gráfico No. 38: Participación del capital 2004-2008.....	133
Gráfico No. 39: Participación de las utilidades 2004-2008.....	134
Gráfico No. 40: Participación del costo de ventas 2004-2008.....	137
Gráfico No. 41: Participación de los gastos totales 2004-2008.....	139
Gráfico No. 42: Participación de la utilidad neta. 2004-2008.....	140
Gráfico No. 43: Capital de trabajo 2004-2008.....	143

Gráfico No. 44: Razón circulante 2004-2008.....	144
Gráfico No. 45: Prueba ácida 2004-2008.....	146
Gráfico No. 46: Solidez 2004-2008.....	148
Gráfico No. 47: Apalancamiento total 2004-2008.....	149
Gráfico No. 48: Rotación de activo total 2004-2008.....	152
Gráfico No. 49: Rotación de inventarios 2004-2008.....	153
Gráfico No. 50: Plazo promedio de inventarios 2004-2008.....	154
Gráfico No. 51: Margen de utilidad bruta. 2004-2008.....	157
Gráfico No. 52: Margen de utilidad neta 2004-2008.....	158
Gráfico No. 53: Rendimiento sobre activo total (ROA) 2004-2008.....	160
Gráfico No. 54: Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) 2004-2008.....	160
Gráfico No. 55: Patrimonio a activo total 2004-2008.....	163
Gráfico No. 56: Método Dupont 2004-2008.....	165
Gráfico No. 57: Credit Scoring Muebles Confort.....	179
Gráfico No. 58: Cédula de análisis de antigüedad de saldos “Muebles Confort”.....	187
Gráfico No. 59: Auxiliar de la cédula de análisis de antigüedad de saldos por cliente “Muebles Confort”.....	188
Gráfico No. 60: Auxiliar cuentas por cobrar empleados “Muebles Confort”.....	190
Gráfico No. 61: Calendario de pagos “Muebles Confort”.....	199
Gráfico No. 62: Análisis de saldos cuentas por pagar por proveedor “Muebles Confort”.....	201
Gráfico No. 63: Programa de gastos por pagar “Muebles Confort”.....	202
Gráfico No. 64: Cédula de pagos efectuados “Muebles Confort”.....	203
Gráfico No. 65: Auxiliar cuentas por pagar clientes “Muebles Confort”.....	204
Gráfico No. 66: Resumen de deudas con clientes “Muebles Confort”.....	205

Gráfico No. 67: Estrategia Dinámica.....	213
Gráfico No. 68: Estrategia Conservadora.....	214
Gráfico No. 69: Estructura de financiamiento actual “Muebles Confort”	218
Gráfico No. 70: Componentes de Control Interno según COSO	259
Gráfico No. 71: Ciclos de negocio de Muebles Confort.....	268

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Tabla de crecimiento del Producto Interno Bruto. Año 2000-2009.....	xxi
Anexo B: Tasa de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto 2004-2006.....	xxi
Anexo C: Producto Interno Bruto real 2000-2009.....	xxii
Anexo D: Producto Interno Bruto petrolero y no petrolero 2000-2009.....	xxii
Anexo E: Tasas de crecimiento reales del Producto Interno Bruto 2000-2009.....	xxiii
Anexo F: Tasas de crecimiento reales del sector comercio en relación al Producto Interno Bruto.....	xxiii
Anexo G: Producto Interno Bruto por clase de actividad económica.....	xxiv
Anexo H: Proyección población total.....	xxv
Anexo I: Proyección población total de acuerdo al área.....	xxv
Anexo J: Proyección población total por regiones y ciudades.....	xxvi
Anexo K: Proyección población total por regiones y ciudades.....	xxvii
Anexo L: Solicitud de crédito “Muebles Confort”.....	xxviii
Anexo M: Cronograma de cobros “Muebles Confort”.....	xxxii
Anexo N: Hoja de gestión de cobros “Muebles Confort”.....	xxxiii
Anexo O: Tasas de interés activas promedio referenciales febrero 2010.....	xxxv
Anexo P: Tabla para cálculo del Impuesto a la renta año 2009.....	xxxvi
Anexo Q: Tabla para cálculo del Impuesto a la renta año 2010.....	xxxvi
Anexo R: Tabla para cálculo de depreciación del activo fijo.....	xxxvii

Anexo S: Estado de Fuentes y usos 2008-2009.....	xxxviii
Anexo T: Estado de Fuentes y usos 2009-2010.....	xxxviii
Anexo U: Estado de Fuentes y usos 2010-2011.....	xxxviii
Anexo V: Estado de Fuentes y usos 2011-2012.....	xxxix
Anexo W: Estado de Fuentes y usos 2012-2013.....	xxxix
Anexo X: Estado de situación proforma, análisis de sensibilidad: escenario pesimista, período: 2009-2013.....	xl
Anexo Y: Estado de situación proforma, análisis de sensibilidad: escenario probable, período: 2009-2013.....	xli
Anexo Z: Estado de situación proforma, análisis de sensibilidad: escenario optimista, período: 2009-2013.....	xlii
Anexo AA: Nivel de inversión, análisis de sensibilidad: escenario pesimista.....	xliii
Anexo AB: Flujos de caja operativos, análisis de sensibilidad: escenario pesimista.....	xliii
Anexo AC: Flujos de caja descontados, análisis de sensibilidad: escenario pesimista.....	xliv
Anexo AD: Índices de evaluación, análisis de sensibilidad: escenario pesimista.....	xliv
Anexo AE: Período de recuperación de la inversión análisis de sensibilidad: escenario pesimista.....	xliv
Anexo AF: Nivel de inversión, análisis de sensibilidad: escenario probable.....	xliv
Anexo AG: Flujos de caja operativos, análisis de sensibilidad: escenario probable.....	xliv
Anexo AH: Flujos de caja descontados, análisis de sensibilidad: escenario probable.....	xlvi
Anexo AI: Índices de evaluación, análisis de sensibilidad: escenario probable.....	xlvi
Anexo AJ: Período de recuperación de la inversión, análisis de sensibilidad: escenario probable.....	xlvi

Anexo AK: Nivel de inversión, análisis de sensibilidad: escenario optimista.....	xlvi
Anexo AL: Flujos de caja operativos, análisis de sensibilidad: escenario optimista.....	xlvi
Anexo AM: Flujos de caja descontados, análisis de sensibilidad: escenario optimista.....	xlvi
Anexo AN: Índices de evaluación, análisis de sensibilidad: escenario optimista.....	xlvi
Anexo AO: Período de recuperación de la inversión análisis de sensibilidad: escenario optimista.....	xlvi
Anexo AP: Nivel de inversión, análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas.....	xlvi
Anexo AQ: Flujos de caja operativos, análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas.....	xlvi
Anexo AR: Flujos de caja descontados, análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas.....	xlvi
Anexo AS: Índices de evaluación, análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas.....	xlvi
Anexo AT: Período de recuperación de la inversión, análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas.....	xlvi

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo incorpora el diseño de un Modelo de Gestión y Administración Financiera para la empresa comercial “Muebles Confort” ubicada en la ciudad de Ibarra.

La investigación tuvo como objeto determinar las condiciones generales bajo las cuales opera la empresa para en función de ellas identificar las diferentes áreas críticas de la misma. Así como también proporcionar a Muebles Confort un marco de acción definido que involucre técnicas y herramientas de administración financiera para que a partir de ellas la empresa pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz y confiable, logrando mayores niveles de rentabilidad y crecimiento sostenido.

A continuación se presenta la estructura del trabajo:

Capítulo 1: en esta sección se resalta la importancia y evolución que ha tenido el comercio dentro de la estructura económica del país.

Capítulo 2: este capítulo presenta un análisis situacional de las condiciones generales de la empresa, así como un estudio pormenorizado del ambiente externo e interno de la misma, considerando las diferentes variables que afectan su desempeño. En este sentido, se llegó a determinar una serie de deficiencias como producto de una administración informal, tales como: centralización de funciones, falta de políticas y procedimientos definidos, ausencia de un sistema de control interno que respalde las operaciones de Muebles Confort. Adicionalmente a esto, se identificó varias fortalezas como son: el crecimiento e importancia que ha

ido adquiriendo el sector del comercio en cuanto al nivel de participación con respecto al Producto Interno Bruto, proveyendo a la empresa de un amplio campo de acción; así también al consolidarse como una empresa familiar con cerca de 30 años en el mercado, se ha logrado posicionar satisfactoriamente en el mismo, contando de manera complementaria con una amplia gama de clientes quienes han mostrado una fuerte preferencia por Muebles Confort.

Capítulo 3: este capítulo se enfoca en un diagnóstico de la situación interna del área financiera de la empresa; utilizando para el efecto herramientas como el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros. Este estudio permitió identificar que la empresa cuenta con un nivel de liquidez bastante bueno, sin embargo su nivel de rentabilidad no es satisfactorio. Dentro de la composición de sus activos, la partida de inventarios le representa alrededor del 80% de su inversión. Por su parte únicamente cuenta con financiamiento de sus proveedores, y el tratamiento dado al capital es bastante irregular como consecuencia de la falta de políticas definidas al respecto. El estado de pérdidas y ganancias denotó una fuerte deficiencia en el margen bruto debido fundamentalmente a una mala política de fijación de precios ya que su costo de ventas promedio es del 92% con respecto al total de ventas. Por su parte un incremento sustancial en el nivel de gastos ha impedido que la empresa presente márgenes netos atractivos.

Capítulo 4: esta sección incluye el diseño del modelo de gestión y administración financiera para la empresa. Este contiene el desarrollo de manuales para la correcta administración de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar; así como políticas definidas para el buen manejo del patrimonio y diferentes procedimientos que respalden los ciclos de negocio de Muebles Confort. Adicionalmente incluye una gestión de presupuestos que concluyen con la elaboración de balances

proyectados; para finalmente incluir un análisis de sensibilidad orientado a determinar y evaluar los diferentes escenarios a los que estaría supeditado las expectativas de crecimiento de la empresa.

Capítulo 5: este capítulo se enfocó en el diseño de un sistema de control interno para Muebles Confort. Este se llevó a cabo considerando los puntos críticos donde la empresa deberá estar alerta, sobre la base del modelo que se propuso. El sistema de control fue elaborado tomando como base a los componentes del informe COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) y presentando una serie de lineamientos que la empresa deberá implementar para cumplir con tres objetivos fundamentales: 1) Efectividad y eficiencia de las operaciones (OPERACIÓN), 2) Confiabilidad de la presentación de los estados financieros (INFORMACIÓN FINANCIERA) y 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (CUMPLIMIENTO).

Capítulo 6: en esta sección se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Estas ponen de manifiesto una serie de consideraciones que la empresa debe tomar en cuenta, dado que las mismas están encaminadas a elevar y mejorar su gestión, alcanzando los objetivos propuestos y por qué no hasta superarlos.

EXECUTIVE SUMMARY

This work includes the design of a Financial and Management Model for the business enterprise "Muebles Confort" located in Ibarra city.

The aim research was to determine the general conditions under which the company operates in order to identify the several critical areas of it. In addition, the research pretends to provide to "Muebles Confort" a defined framework of action that involves technical and financial management tools, which enable the company to take suitable decisions based on accurate and reliable information in order to achieve greater levels of profitability and sustained growth.

Subsequently the structure of the work is composed for six chapters which are detailed as following:

Chapter 1: This section highlights the importance and evolution that has taken the trade within the country's economic structure.

Chapter 2: This chapter introduces a situational analysis of the overall business conditions and a detailed study of external and internal environment, considering the different variables that affect performance. In this sense, it was determined a number of shortcomings as a result of informal administration, such as: centralization of functions, lack of defined policies and procedures, lack of an internal control system to support operations of "Muebles Confort". In addition to this, it was identified several strengths such as: the importance and growth acquired for commerce in relation with the Gross Domestic Product (GDP), providing the company with a wide field of action. At the same time, as the company relates to a

family business with over 30 years in the market, has successfully reached positioning on it, counting in a complementary manner, with a wide range of customers who have shown a strong preference to “Muebles Confort”.

Chapter 3: This chapter focuses on an analysis of the internal situation of the company's financial area, using several financial tools including financial indicators. This study revealed that the company has a fairly good level of liquidity; however its profitability level is not satisfactory. Within the composition of its assets, the inventory entry represents about 80% of the investment. “Muebles Confort” had been only financed by its suppliers, and the treatment given to stated capital is quite irregular because of the lack of policies established in this matter. The income statement indicates a strong deficiency in gross margin primarily due to poor pricing policy because its average cost of sales is 92% compared to total sales. Meanwhile, there is a substantial increase in the level of expenses, which had produced the company doesn't obtain attractive net margins.

Chapter 4: This section includes the design of the Financial and Management Model for the company. It incorporates the development of manuals designed with the objective of reaching a proper management of receivable accounts, inventory and payable accounts, as well as defined policies for the proper management of shareholder's equity and different procedures to support business cycles of “Muebles Confort”. In addition it includes management of budgets, which concludes with the development of projected financial statements, in order to end with a sensitivity analysis designed to identify and evaluate the different scenarios that would be subject to the expectations of business growth.

Chapter 5: This chapter focuses on the design of an internal control system for “Muebles Confort”. This was carried out considering the critical points the company must be alert of, based on the model that was

proposed. The control system was developed based on the components of the COSO report (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commision) and presenting a series of guidelines that the company must implement in order to reach three main objectives: 1) Effectiveness and efficiency of operations (OPERATION), 2) Reliability of presentation of financial statements (financial information) and 3) Compliance with laws and regulations. (In compliance with current legislation)

Chapter 6: This section formulates the respective conclusions and recommendations that support the development of this work. These reveal several considerations that “Muebles Confort” should take into account, because they are designed to raise and improve its management, in order to achieve the proposed objectives and why not to overcome them.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación

La administración y gestión financiera brindan herramientas suficientes para que una PYME pueda estructurarse de una forma adecuada y ser parte del comercio formal dentro del desarrollo económico del país. La implementación de una administración financiera correcta permite llevar a cabo un manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa enfocándose primordialmente en la obtención de liquidez y rentabilidad.

Por otro lado la gestión financiera provee de una visión global que identifica las necesidades de la empresa y optimiza la utilización de los recursos en la organización sin desatender a ninguno de sus componentes.

La convergencia de estos dos elementos permite el fortalecimiento de una pequeña empresa consolidándola en el mercado bajo el principio de negocio en marcha.

Bajo este esquema, las potencialidades que giran en torno a las PYMES son básicamente:

- Capacidad inmediata de generación de riqueza y empleo.
- Menores costos de inversión.
- Dinamización de la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Utilización mayoritaria de insumos y materias primas nacionales.

- Flexibilidad en torno a la asociación y hacer frente a las exigencias del mercado.

Sin embargo, estas potencialidades no son aprovechadas y su desarrollo se ve limitado por una serie de dificultades que debe hacer frente el sector, tales como:

- Escaso nivel tecnológico.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

Bajo este antecedente resulta primordial atender a los requerimientos de las PYMES y consecuentemente orientar esfuerzos hacia la provisión de una mejor capacitación al sector empresarial puesto que de ello dependerá la evolución positiva del país, incrementando el nivel de productividad y ofreciendo una serie de oportunidades para los sectores más desprotegidos del país a través de la generación de fuentes de empleo.

Sin embargo el objetivo debe estar direccionado igualmente hacia una inserción en los mercados internacionales para lo cual es fundamental que el gobierno o las entidades encargadas al respecto provean al sector de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones

sobre su participación y evolución en el comercio internacional, a efectos de diseñar políticas y estrategias que le permitan destacar su participación.

Las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos. Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tendrían muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.

Por consiguiente y bajo la consideración de la potencialidad y dificultades del sector micro-empresarial, este trabajo pretende dar impulso a una PYME en particular para lograr en ella una sólida estructuración que garantice su sostenibilidad y aporte a la economía ecuatoriana.

1.2. Importancia y evolución de la pequeña y mediana empresa en el Ecuador.

El origen de las PYMES está dado de dos maneras: en primera instancia aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, en donde la distinción de una organización y estructura correcta, donde existe una gestión empresarial, es fácilmente identificable. Estas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que únicamente le preocupaba su supervivencia restándole atención a temas como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Las PYMES comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50'y 60' debido a la revolución industrial, interviniendo en los procesos de tejidos, madera, minas y alimentos.

Consecutivamente, luego de la profunda crisis que atravesó el Ecuador en 1999, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscando obtener los niveles más altos de productividad e ingresos así como también mejores condiciones de trabajo. Esto se constituyó como el punto de partida para que las PYMES superen diferentes obstáculos y se consoliden en el mercado.

Las PYMES son conceptualizadas como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden conforme al volumen de ventas, capital social, número de personas ocupadas, y el valor de la producción generada o el de los activos. Adicionalmente se considera el criterio económico acompañado por el nivel tecnológico.¹

Las PYMES se enmarcan en actividades diversas, donde combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades. Sus actividades giran alrededor de:

- Explotación de minas y canteras.
- Agricultura, caza, silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.

¹ NARANJO, Karina; www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../3/CAPITULO%201.doc -

- Servicios comunales, sociales y personales.

Para categorizar a las diferentes PYMES se consideran los siguientes criterios:

<u>TIPO DE PYME</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>MONTO</u>
Pequeña industria	Predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos	Activo fijo excluyendo terrenos no será mayor de US \$ 112.000
Pequeña empresa	Pequeña empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados	Su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000.
Mediana empresa	Número de empleados entre 50 y 100	
Microempresa	Unidad económica productiva que puede ser de producción, comercio o servicios, en donde el manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona.	Sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.
Artesanía	Actividad individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.	

La creación de las PYMES se desarrolla alrededor de una idea, que surge como resultado de la identificación de una oportunidad de negocio. Una persona puede verse influenciada por diversos factores que le conducen al emprendimiento de un determinado negocio, tales como:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos en un área determinada
- La experiencia de quien ha trabajado en un negocio y que pretende independizarse.

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

En este sentido, la importancia de las PYMES en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se sustenta tanto en el nivel de generación de empleo y de ingresos como en su interacción en la red social creando nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

Las PYMES en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% de las exportaciones nacionales, y constituyen entre el 92% y 94% de los

establecimientos comerciales, industriales y de servicios², generando aproximadamente unos 250.000 puestos de trabajo.

Paradójicamente a esta importancia, éstas enfrentan una serie de debilidades y limitaciones para acceder a los mercados, al financiamiento, a la tecnología, lo que incide directamente en su baja productividad y competitividad.

Las PYMES en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento a aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades. Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal.

Bajo este esquema se considera de fundamental importancia fortalecer el sector micro-empresarial a través de la provisión de una estructura administrativa-financiera sólida que asegure la sostenibilidad de las mismas.

1.3. Entorno económico del país

El Ecuador es un país de bajo desarrollo en América Latina. En 1998, la convergencia de tres sucesos negativos ocasionó un fuerte deterioro económico, inestabilidad social y un levantamiento popular que conllevaron a la salida del presidente Jamil Mahuad en enero de 2000.

² TORRES, Eduardo; "El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el Ecuador"; http://www.negocioslarevista.com/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=45

Los antecedentes fueron básicamente el conflicto bélico con Perú, las inundaciones resultantes del Fenómeno del Niño en el año 1998-1999, y la crisis financiera internacional iniciada en el Sudeste Asiático en 1997, que repercutió en la quiebra de la mayor parte de los bancos privados del Ecuador en 1999 y 2000 principalmente motivado por la baja en el precio del petróleo, el retiro de los capitales y la contracción del crédito internacional.³

Las señales más evidentes de la crisis se concentraban en el sector financiero de la economía. En efecto, las altas tasas de interés castigaban la producción y favorecían a la especulación. De otra parte, la aprobación de la Ley de Instituciones Financieras en 1994, otorgaba la posibilidad de concentrar un enorme poder financiero en los bancos y les facilitaba la concentración de créditos a las empresas vinculadas con los bancos por derechos de propiedad, lo que contribuía a generar una economía altamente monopolizada y firmemente controlada por el sector bancario.

Las instituciones financieras se multiplican a tal punto que a fines de 1998, se contaba con más de doscientas instituciones financieras, entre bancos, financieras, compañías de seguros, cooperativas de ahorro y crédito, administradoras de fondos, etc., en una economía con un PIB de apenas 1.500 USD por habitante.

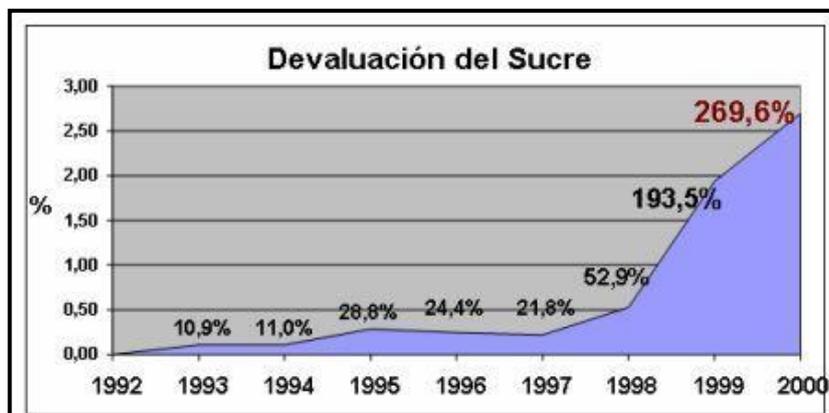
Las instituciones financieras empiezan a acumular peligrosamente la cartera vencida, generando un peso financiero cada vez más grande, obligando a los bancos a establecer renegociaciones de crédito con sus clientes.

³ LARREA, Carlos: “Dolarización, crisis y pobreza en el Ecuador”; [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacion final06.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacion%20final06.pdf)

El sistema financiero nacional sufrió el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país. Esto produjo que en 1999 el ingreso por habitante cayera en un 9%. La crisis se evidenció en una acelerada expansión del desempleo, el subempleo y la pobreza. El primero se incrementó, del 8% al 17% a mediados de 1999, mientras que la pobreza urbana pasó del 36% al 65%. Estos dos acontecimientos condujeron a una masiva migración internacional, en donde alrededor de 700.000 ecuatorianos dejaron el país a partir de 1998.⁴

La macro-devaluación y la presión política que desestabilizan al régimen democrático, llevaron al presidente Mahuad a volcar al Ecuador a un esquema de dolarización.

Gráfico No. 1: Devaluación del Sucre.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

⁴ LARREA, Carlos; "Dolarización y Desarrollo Humano en el Ecuador"; en ICONOS No.19, Flacso-Ecuador, Quito, pp.43-53.

Gráfico No. 2: Inflación anual previo a la dolarización



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

En enero de 2000, en medio de una profunda crisis económica el gobierno de Mahuad decreta la dolarización oficial de la economía, eliminando al sucre. La medida estaba orientada a evitar una hiperinflación y alcanzar en poco tiempo una estabilidad en los precios, lograr a su vez convergencia de las tasas de interés a sus valores internacionales, reducir costos de transacción para flujos internacionales de capital y crear en sí un ambiente macroeconómico estable que incentivara la inversión extranjera y restableciera el crecimiento sostenido de la economía.

Aunque a partir de 2000 se ha observado una recuperación en las condiciones sociales en el área urbana -reducción de la pobreza, aumento salarial y caída del desempleo- la consolidación y continuidad de esta evolución favorable son aún inciertas.

La recuperación se originó principalmente por la masiva emigración internacional y a la remesa de divisas, que bordea aproximadamente el

6% del PIB.⁵ Sin embargo, no hay una reactivación consistente en el aparato productivo, ya que ésta última se ha concentrado en una sola rama de limitada articulación con la economía nacional: el sector petrolero.

En la actualidad, los efectos adversos de la crisis económica global comenzaron a reflejarse progresivamente en la economía ecuatoriana durante el último trimestre del 2008 a través de la significativa reducción de las exportaciones, principalmente por la caída del precio internacional del petróleo, la importante disminución de las remesas de los migrantes y las restricciones al financiamiento externo. Como consecuencia, el Ecuador registra un importante déficit de balanza comercial y de pagos, contracción del circulante y reducción de operaciones crediticias. Las medidas tomadas por el Gobierno incluyen la restricción de importaciones mediante la asignación de cupos e incremento de derechos arancelarios, la creación de un nuevo impuesto sobre los fondos disponibles e inversiones que las instituciones financieras privadas y compañías registradas en el Consejo Nacional de Valores mantengan en el exterior e incremento del impuesto a la salida de divisas al 1%. Las medidas anunciadas por el Gobierno del Ecuador incluyen la búsqueda de US\$1,500 millones en créditos de organismos multilaterales y el análisis de alternativas para dotar de liquidez al sistema financiero.

La inestabilidad política que el Ecuador ha experimentado en los últimos años, la falta de un plan económico coherente y a largo plazo, la alta dependencia en el petróleo tanto para el presupuesto general del estado como para ingresos de exportaciones, la limitación en el manejo de la política monetaria resultante del U. S. dólar como moneda de circulación,

⁵ LARREA, Carlos; "Dolarización y Desarrollo Humano en el Ecuador"; en ICONOS No.19, Flacso-Ecuador, Quito, pp.43-53.

colocan a la economía ecuatoriana en una situación particularmente vulnerable a los efectos adversos de la crisis económica global.

1.4. Importancia del comercio en el Ecuador.

El comercio se consolida como un valor agregado a los productos, en virtud de que las actividades comerciales involucran y crean una base sólida sobre las cuales se sustenta la creación de riqueza para un país, así como la generación de fuentes de empleo.

En este sentido, para el Ecuador, la importancia del comercio resulta prácticamente evidente. Actualmente de acuerdo a la información presentada por la Federación de Cámaras de Comercio, cerca de un millón trescientas mil personas trabajan en actividades relacionadas al comercio (21% de la población ocupada) lo que la convierte en la segunda actividad generadora de empleo, superada únicamente por la agricultura y ganadería.⁶

En este sentido, resulta clave conocer cómo comercializa el mercado local, que a su vez sustenta al comercio exterior. Los empresarios cuentan con cámaras de Comercio en las 22 provincias del país.

Si bien el comercio exterior ofrece un gran aporte a la economía del Ecuador, no se debe dejar de lado al comercio interno como generador de fuente de riqueza en el país. Al respecto, existe un sentimiento generalizado por parte de los comerciantes a nivel nacional de una ausencia de planes de apoyo económico ante la crisis general del país.

⁶ <http://www.eluniverso.com/2009/10/10/1/1356/comercio-dejara-crecer-primera-vez-diez-anos.html>

Uno de los principales problemas, que manifiestan los directivos de cada cámara de comercio, es la profunda recesión que imposibilita a los socios y afiliados realizar mayores inversiones, tanto para el desarrollo de la Cámara, como para su propio crecimiento.

Principalmente el más grande obstáculo que deben hacer frente los empresarios es la falta de definición de políticas económicas claras. Sin embargo, a pesar de ello, Ecuador es un país que está trabajando y que cuenta con elementos clave que le facultan a un crecimiento en el contexto internacional.

1.5. Evolución del sector comercial en el Ecuador

Luego del establecimiento del dólar como moneda nacional, el sector comercial habría adquirido un crecimiento sostenido de acuerdo a información presentada por el Banco Central del Ecuador. Sin embargo, el sector experimentaba a la par una desaceleración. Es así que para el año 2005 creció en un 5,6%; no obstante para el año 2006 su crecimiento se ubicó en un 4,6% mientras que para el 2007 se ubicó en un 4,1%.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Quito, el 21% de la Población Económicamente Activa tiene relación directa con el comercio, sea formal o informal.

El aumento del comercio en el Ecuador obedece a dos razones fundamentales:

- Las remesas enviadas por los ecuatorianos a sus familiares, las cuales están orientadas al consumo de bienes de largo consumo, como vivienda, automóviles y artefactos de la línea blanca.

- El incremento del dinero plástico (tarjetas de crédito). Este elemento involucra una alta concentración geográfica y por ingreso.

De acuerdo con la Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador, el sector comercial decrecerá en 2% este 2009, en contraste al 7% de crecimiento que registró el año pasado y al promedio de 5% que ha tenido en los últimos diez años.

Por otro lado, el sector comercial generaba un aporte al Producto Interno Bruto, de aproximadamente 15%. Sin embargo para el segundo trimestre del presente año se registra una disminución del -1,25%, según el Banco Central del Ecuador.⁷

Este decrecimiento es una consecuencia de la contracción registrada en el nivel de consumo de la población producto de un desempleo pronunciado. El consumo en el año 2009 ha disminuido debido fundamentalmente a la caída de divisas por una baja registrada en el nivel de exportaciones ante la crisis mundial, acompañado a la par de malas políticas del gobierno en desarrollo.

El sector comercial emplea a cerca de 1'250.000 personas, sin embargo, para el año 2009 redujo su fuerza laboral, aproximadamente en un 10%, condición que se la atribuye a la restricción de importaciones impuesta por el gobierno a principios de año y al crecimiento del contrabando.⁸

Según un estudio de la Federación de Cámaras de Comercio, este año entraron más de \$ 440 millones en productos de contrabando, todo esto como consecuencia de la falta de acuerdos comerciales y la baja competitividad del país por la carga tributaria.

⁷ Banco Central del Ecuador; Cifras Económicas: Septiembre de 2009

⁸ <http://www.eluniverso.com/2009/10/10/1/1356/comercio-dejara-crecer-primera-vez-diez-anos.html>

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. La empresa

2.1.1. Generalidades

“Muebles Confort”, es el resultado de una tradición familiar de hace aproximadamente 30 años. Su forjador, el Señor Rosalino Villarreal Rueda, quien luego de haber iniciado un pequeño negocio de venta de muebles y colchones y haberlo posicionado en la mente del consumidor, deja el legado a sus hijos quienes se encargarían de extender esta tradición. Su hija, la Señora Patricia Villarreal, continúa con la iniciativa de su padre y crea “Muebles Confort” en la ciudad de Ibarra en el año de 1985.

“Muebles Confort”, es una microempresa que opera en el sector comercial del país, se desarrolla dentro de un mercado competitivo en el que luego de varios años de permanencia en el mercado ha logrado un liderazgo en precios. Se encuentra ubicada en la zona de mayor comercialización de la ciudad de Ibarra. Sus actividades se encuentran enfocadas a la compra-venta de muebles, colchones, y artículos para el hogar, acompañada de una comercialización complementaria de ferretería y juguetería.

Sus líneas de negocios están conformadas de la siguiente manera:

- **Muebles artesanales:** tanto de hierro, madera, aglomerado, pacoplack y MDF, así como también de juegos de sala.

- **Colchones:** de las marcas: “Chaide y Chaide Cía. Ltda.”, “Paraíso S.A.”, “Dinastig”, y “Regina”.
- **Lencería de dormitorio y artículos para el hogar:** edredones, sábanas, cobijas, protectores, cobertores, cubrecamas, cortinas, y toallas.
- **Ferretería y tapicería:** pernos, chapas, ángulos, tanques de gas, garruchas, gobelino, chanis y diferentes telas de tapizado de muebles.
- **Juguetes, artículos infantiles:** bicicletas, andadores, coches de bebé, triciclos, corre-pasillos, balones de básquet.

Sus productos están dirigidos en mayor medida a la clase media y baja de la ciudad.

Los principales competidores que enfrenta Muebles Confort son: Moblar, Muebles Villarreal Rueda y Muebles Campaña.

La empresa cuenta con una gran gama de clientes, quienes la prefieren gracias a la atención personalizada y cordial respondiendo a sus necesidades.

Muebles Confort trabaja mayormente con políticas de venta al contado, otorgando facilidades para sus clientes más representativos.

2.1.2. Reseña Histórica

El origen de “Muebles Confort” obedece a la iniciativa del Sr. Rosalino Villarreal, quien incursiona en la línea de muebles, en el año de 1979 en la ciudad de Ibarra. Su negocio, que iniciaría con una fuerte limitación de recursos, tuvo una respuesta ágil por parte del mercado. Esto se convirtió

en una motivación, principalmente por la ausencia de competidores relevantes en la ciudad.

Sin embargo, y pese a las oportunidades identificadas, El Sr. Villarreal tuvo que hacerle frente a la escasa oferta artesanal de muebles. Los artesanos en mayor medida se dedicaban a producir muebles en serie, bajo la modalidad de trabajo en obra, actividades en las que empleaban demasiado tiempo, un lujo que el Sr. Villarreal no podía darse.

Debido a esto, decide convertirse en fabricante de muebles para satisfacer la demanda en el mercado. En aquel momento no contaba con mayores recursos y sus conocimientos dentro de esa área eran irrisorios, lo cual repercutió en la calidad de sus productos. Sin embargo esto no generaba mayor incidencia en el nivel de ventas registrado. Con el transcurso del tiempo el Sr. Villarreal fue perfeccionando su técnica y consecuentemente tuvo la oportunidad de adquirir maquinaria que le permitía la fabricación de un producto de calidad optimizando recursos.

Aquel pequeño taller se expandió, logrando posicionar sus productos en el mercado, de tal manera que la producción generada era suficiente para satisfacer las necesidades de los consumidores de las provincias de Imbabura y Carchi.

El negocio presentaba muy buenas expectativas, de hecho había alcanzado un éxito rotundo, ya que no existía competencia representativa.

Es así que el taller se mantuvo por 11 años conjuntamente con el almacén, en el cual se comercializaba la producción. Esta empresa que había sido iniciativa del Sr. Villarreal funcionaba bajo un sistema familiar, en donde sus hijos y su esposa trabajaban con él, desempeñando diferentes funciones.

El almacén estaba bajo la administración de su esposa la Sra. Laura de Villarreal y su hija Patricia. En este se comercializaba los muebles tanto de hierro como de madera, fruto de la creatividad del Sr. Villarreal.

Consecuentemente, con el progreso generado, se buscó diversificar el portafolio de productos, incorporando de esta manera la línea de espuma, que comprendía tanto colchones como esponjas. Para el efecto se obtuvo la distribución de marcas como “Paraíso S. A.”, y “Dinastig”. Sin embargo, se necesitaba la distribución de una empresa sumamente reconocida como lo era y es actualmente “Chaide y Chaide”.

La distribución de la marca se había convertido en un reto para la empresa, por lo que el Sr. Villarreal realizó la propuesta de efectuar una compra correspondiente a un camión completo, lleno de colchones prensados, bajo la modalidad de prepago. Con la propuesta generada el Sr. Villarreal obtuvo la distribución de “Chaide y Chaide”.

Si bien esta empresa no atravesó crisis alguna durante su funcionamiento; luego de sus 11 años dentro del mercado produciendo y comercializando dicha producción, se le presentó un problema con el taller, puesto que la clase artesanal empezó a producir muebles en serie, con un precio reducido, debido a que la mano de obra utilizada estaba conformada por los miembros de la familia de cada artesano. Esto se consolidó como una competencia importante para el taller del Sr. Villarreal, ya que los productos ofertados por este eran de mayor precio en comparación a los de la competencia.

Por tal motivo, el Sr. Villarreal decide liquidar el taller para así sumarse al sistema que se estaba imponiendo en ese tiempo, el mismo que se mantiene hasta la actualidad. Decidió adquirir sus productos a la clase artesanal para comercializarla dentro de su almacén.

Con este sistema familiar, los hijos del Sr. Villarreal tuvieron la oportunidad de aprender de su creatividad y de cierta manera de su habilidad para comercializar estos productos.

Es así que hoy por hoy, cada uno de ellos cuenta con sus propios negocios dedicados esencialmente a la comercialización de muebles y colchones.

El prestigio que sustancialmente fue creado por el Sr. Villarreal se convirtió en legado para sus hijos, lo que les permitió posicionarse fácilmente en el mercado. Actualmente “Muebles Confort” es de propiedad de la Sra. Patricia Villarreal.

2.1.3. Naturaleza y características de la empresa

“Muebles Confort”, es una microempresa, de carácter unipersonal, que funciona bajo la razón social de “Patricia del Rosario Villarreal Muñoz” y bajo el nombre de fantasía “Muebles Confort, la misma que se encuentra obligada a llevar contabilidad.

Muebles Confort se encuentra conformado por: el gerente propietario, un auxiliar administrativo, contador y dos vendedores.

La empresa registra un volumen de ventas anuales de aproximadamente \$ 250.000,00, en donde la comercialización de colchones le representa el 60% de sus ingresos, el 30% la comercialización de muebles y el 10% restante corresponde a los demás artículos que comercializa el almacén.

Los proveedores con quienes trabaja la empresa en lo que respecta a muebles son en su mayoría artesanos calificados

2.1.4. Base legal y normativa

“Muebles Confort” se somete a las regulaciones que establece:

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

Dando cumplimiento a los lineamientos que presenta la ley, “Muebles Confort” posee Su Registro Único de Contribuyentes, en donde:

- ✓ **Razón social:** “PATRICIA DEL ROSARIO VILLARREAL MUÑOZ”
- ✓ **Actividad económica:** venta al por menor de muebles y venta al por menor de colchones.
- ✓ **Obligatoriedad de llevar contabilidad:** sujetándose a las estipulaciones de la ley respecto a la obligatoriedad de llevar contabilidad y habiéndose cumplido las dos primeras de las siguientes condiciones:
 - ❖ Operación con un capital propio superior a los USD 60.000 (al inicio de sus actividades económicas o al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo)
 - ❖ Generación de ingresos brutos anuales de su actividad económica (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 100.000
 - ❖ Costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80.000.

Muebles Confort responde a la obligatoriedad de llevar contabilidad bajo la responsabilidad y firma de un contador legalmente autorizado.

- **Ordenanzas Municipales**

“Muebles Confort” cumple sus obligaciones municipales, las mismas que corresponden al pago de la respectiva patente municipal de forma anual y así también se sujeta a las regulaciones que establezca el municipio para el efecto, así como también a lineamientos con respecto a tasas y contribuciones.

- **Ley de Seguridad Social**

Los trabajadores que operan en la empresa se encuentran afiliados al Seguro Social, por consiguiente “Muebles Confort” se somete a las regulaciones que establece la Ley de Seguridad Social.

- **Código de Trabajo**

La empresa da cumplimiento a las disposiciones del Código de Trabajo en el tratamiento con sus empleados

2.1.5. Filosofía empresarial

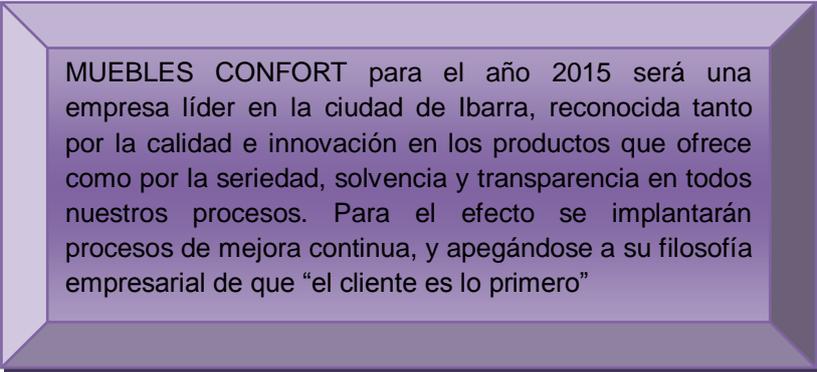
La empresa a pesar de que tiene definida su filosofía corporativa no la ha plasmado ni comunicado oportunamente a sus colaboradores.

Sin embargo, de acuerdo a los lineamientos identificados en la empresa se puede establecer que la filosofía de “Muebles Confort”, atiende al principio de que el cliente es el punto central. Cuando se menciona la filosofía de la empresa se hace referencia a los clientes. Las esperanzas y éxito de los mismos son lo esencial para “Muebles Confort”. Esto ha permitido definir una serie de valores básicos: innovación y consciencia de

la calidad que determinan los productos ofertados y la actuación de la empresa. Estos valores son los que reflejan la idea de calidad, servicio, desarrollo y comercialización.

“Nuestros empleados son la garantía de nuestro éxito y del éxito de nuestros clientes”

2.1.5.1. Visión



MUEBLES CONFORT para el año 2015 será una empresa líder en la ciudad de Ibarra, reconocida tanto por la calidad e innovación en los productos que ofrece como por la seriedad, solvencia y transparencia en todos nuestros procesos. Para el efecto se implantarán procesos de mejora continua, y apegándose a su filosofía empresarial de que “el cliente es lo primero”

2.1.5.2. Misión



La misión de MUEBLES CONFORT es comercializar muebles para el hogar, colchones, lencería de dormitorio, ferretería, tapicería y juguetería de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y colaboren con la optimización de su espacio, contamos para ello con un talento humano capacitado, motivado y comprometido con la empresa. De esta manera logramos retribuir de manera justa a los miembros de nuestra empresa y a la sociedad.

2.1.5.3. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Cooperación
- Integridad

2.1.5.4. Principios

- Mejoramiento continuo.
- Protección a los empleados.
- Satisfacción al cliente

2.1.5.5. Objetivos

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ofrecer piezas para el interior del hogar que sean de calidad a un precio justo.
- Ofrecer un buen servicio al cliente.
- Ofrecer precios competitivos y atractivos al cliente.
- Incrementar el nivel de ventas.
- Brindar al cliente instalaciones de su agrado.
- Mantener un ambiente de compañerismo entre los empleados, para de esta manera lograr las metas propuestas.

2.1.6. Estructura organizacional

Muebles Confort al haberse constituido como una empresa familiar, maneja su estructura organizacional informalmente. Es decir, que las personas y cargos dentro de la empresa no se asocian a perfiles, funciones, responsabilidades y compensaciones claramente definidas.

Adicionalmente la empresa carece de un organigrama que permita asumir un rol estratégico hacia el manejo organizacional en la empresa familiar.

Muebles Confort no ha llegado a formalizar su organización como herramienta estratégica, lo cual ha ocasionado una serie de deficiencias relacionadas básicamente con:

- El gerente propietario concentra actividades tanto de planificación como de ejecución, y no se encuentra familiarizado con el concepto de estructurar la organización con base en la planificación estratégica.
- El gerente no elabora proyecciones financieras, que incorporen la gestión de proveedores, clientes y la toma de decisiones con base en índices de gestión financiera.
- Falta de indicadores de desempeño para los cargos clave que permitan exigir, castigar si es el caso y compensar a los empleados según su verdadero apoyo al cumplimiento de los planes de la empresa.
- No existe en la empresa un manual de funciones y procedimientos establecidos y comunicados formalmente a los empleados.
- La empresa no cuenta con personal capacitado que se ajuste a las necesidades de la misma.

2.1.7. Organigrama estructural y personal

Gráfico No. 3: Organigrama estructural y personal



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

2.1.8. Funciones del personal

El personal que forma parte de “Muebles Confort” posee un conocimiento general de las actividades que deben desempeñar, sin embargo no cuentan con un manual que sirva de guía y control sobre el desarrollo de su desempeño. La duplicidad de funciones, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan en la estructura organizativa de la empresa.

La falta de definición de una estructura organizativa acompañada de una correcta descripción de funciones ocasiona los siguientes inconvenientes:

- Demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- Existencia de errores en la interpretación de las orientaciones.
- Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Insuficiente información a los trabajadores.

“Muebles Confort”, posee una estructuración pequeña, en donde laboran únicamente 5 personas, las mismas que tienen a su cargo:

Gerente propietario

Este realiza actividades de planificación y ejecución. Tiene a su cargo el manejo de los recursos tanto físico, humano y financiero. Se enfoca en el estudio de la situación de la empresa en términos contables y además financieros. Dentro de sus funciones se encuentran las de desarrollar los procesos de compras, ventas, facturación y tesorería.

El gerente centraliza la mayor cantidad de actividades y debido a la falta de un sistema de control, la delegación de funciones es inexistente.

Contador

Este actúa de manera independiente, se encarga de llevar el registro en libros de la contabilidad de la empresa, registrando todos los movimientos que se generaron en ella. Así también, elabora estados financieros y presupuestos conforme a las necesidades de gerencia o requerimientos de terceros. El contador también se ocupa de la liquidación, control y

declaración de impuestos, y cada uno de los diferentes requerimientos conforme lo establece el organismo regulador, el Servicio de Rentas Internas.

Auxiliar Administrativo

Este cumple con las funciones de supervisión hacia los vendedores, efectúa actividades de asistencia a la gerencia, recordándole stocks de mercadería y situaciones pendientes.

Se encuentra en contacto con los proveedores verificando pedidos y se encarga de facturación y tesorería dentro de la empresa cuando la situación así lo amerite.

Vendedor -Supervisor

El vendedor supervisor tiene a su cargo la supervisión del segundo vendedor de la empresa y al igual que este cumple con las funciones de atención al cliente, recepción y entrega de la mercadería y facturación.

Vendedor

Cumple con las funciones de atención al cliente, recepción y entrega de la mercadería y facturación. Los dos vendedores se encargan de la realización de inventarios comunicando resultados tanto al gerente como al auxiliar administrativo, por lo que monitorean periódicamente las necesidades de mercaderías y las comunican oportunamente.

2.2. Análisis situacional

2.2.1. Análisis del ambiente externo

2.2.1.1. Macroambiente

2.2.1.1.1. Factores económicos

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.⁹

El PIB puede ser expresado de forma nominal y real. El PIB nominal es el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce un país a precios corrientes en el año corriente en que los bienes son producidos.

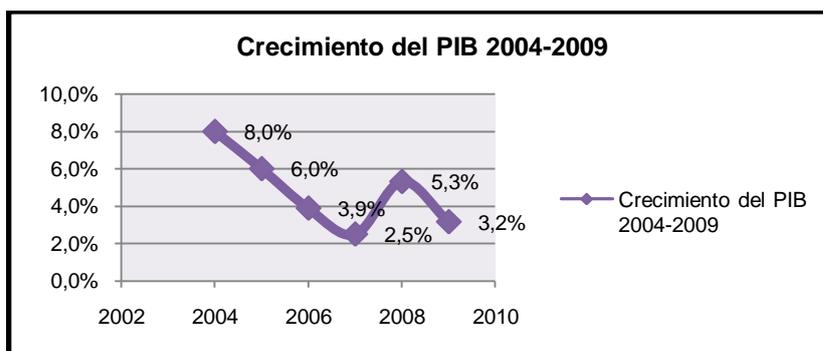
La expresión precios corrientes, en economía, define los precios de los bienes y servicios según su valor nominal y en el momento en que son considerados. Sin embargo, bajo efectos de la inflación, un aumento substancial de precios, aun cuando la producción no aumente demasiado, puede dar la impresión de un aumento sustancial del PIB. Por lo que para ajustar el PIB según los efectos de la inflación, el PIB real se define como el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce una

⁹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

economía a precios constantes. Este cálculo se lleva a cabo deflactando el valor del PIB según el índice de inflación, o bien computando el valor de los bienes con independencia del año de producción mediante los precios de un cierto año de referencia, en donde para el Ecuador el año base es el 2000.¹⁰

La actividad económica del Ecuador desde el año 2000 ha registrado tasas de crecimiento reales positivas.

Grafico No. 4: Tasas de crecimiento del PIB 2004-2009



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Nota: Año 2009 proyectado.

En el período 2004-2006, el PIB alcanzó un crecimiento promedio de 5.96%¹¹. Este crecimiento ha estado asociado al dinamismo del consumo privado, de la inversión y de las exportaciones. En el año 2004 se observó el mayor crecimiento del PIB correspondiente al 8%, principalmente como consecuencia de la entrada en pleno funcionamiento del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), lo cual permitió incrementar sustancialmente la producción de crudo de las compañías privadas.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

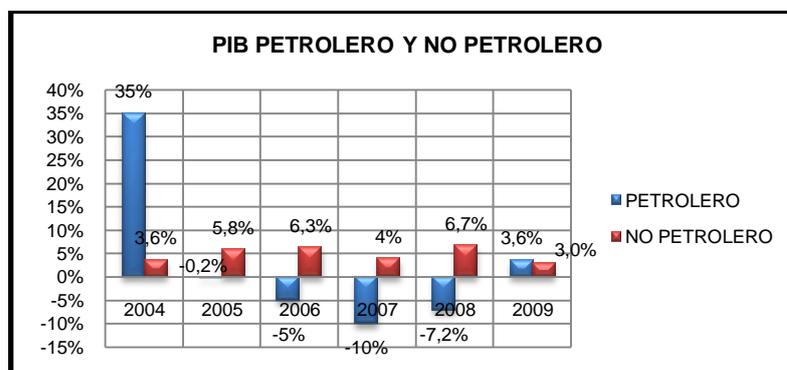
¹¹ Dato obtenido por cálculos efectuados por la autora en función de tabla de crecimiento del PIB. Anexo B.

Para los años siguientes a pesar de mantenerse un crecimiento positivo estos han ido disminuyendo llegando al 2,5% en el año 2007. Esto como resultado de que el valor agregado petrolero registró un crecimiento significativamente menor, debido a un menor ritmo de crecimiento y al estancamiento del crecimiento de los niveles de producción.

PIB PETROLERO Y NO PETROLERO

Al hacer referencia al PIB se deben considerar dos sectores: el PIB petrolero y el no petrolero. Bajo este esquema, la economía no petrolera es la que sustenta el empleo interno, en tanto la economía petrolera, intensiva en capital, apenas capta algo más del 0.4% de la Población Económicamente Activa.¹²

Gráfico No. 5: PIB petrolero y no petrolero 2004-2009



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

¹² Superintendencia de Compañías: Estudio Sectorial : 2006
http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/evolucion_sectores_productivos_I_trim_2006.pdf

El menor ritmo de crecimiento registrado en el año 2005 se explica por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera. En efecto, mientras en el año 2004 el elevado crecimiento de la economía ecuatoriana estuvo principalmente respaldado en la expansión de la actividad petrolera, cuyo valor agregado aumentó 35,4% gracias a la entrada en funcionamiento del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP); durante el año 2005, el valor agregado petrolero registra una disminución de 3,4%.¹³ Esta disminución se prolonga hasta el año 2008. En el período 2006-2007, esta baja es el resultado de una continua reducción de la participación de la producción de PETROECUADOR en la producción total de crudo, su participación pasa de alrededor del 58% del total de barriles en el 2000 a alrededor del 35% en el año 2006.

Por otro lado, el PIB no petrolero mantiene una tendencia positiva aportando de manera constante al Producto interno Bruto Total. Es así que el valor agregado no petrolero registra un crecimiento de 5,8% en el año 2005, superior al observado el año previo (3,6%). De esta manera, durante el año 2005 el crecimiento de la economía estuvo determinado por los sectores no petroleros. Este crecimiento se sostiene en el año 2006 debido fundamentalmente al dinamismo de las actividades de exportación, consumo e inversión (FBKF)¹⁴

En el año 2008, el PIB no petrolero incrementa su participación en el PIB total, gracias al repunte que alcanzó el sector de la construcción y obras públicas gracias a la fuerte inversión realizada por el gobierno en materia de reconstrucción vial y vivienda. En este punto se registra un sustantivo cambio a lo que había sido la tónica de gobiernos anteriores, que no canalizaron los recursos disponibles a la inversión, sino que los tenían

¹³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; MEMORIA ANUAL 2005
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2005/Indice2005.htm>

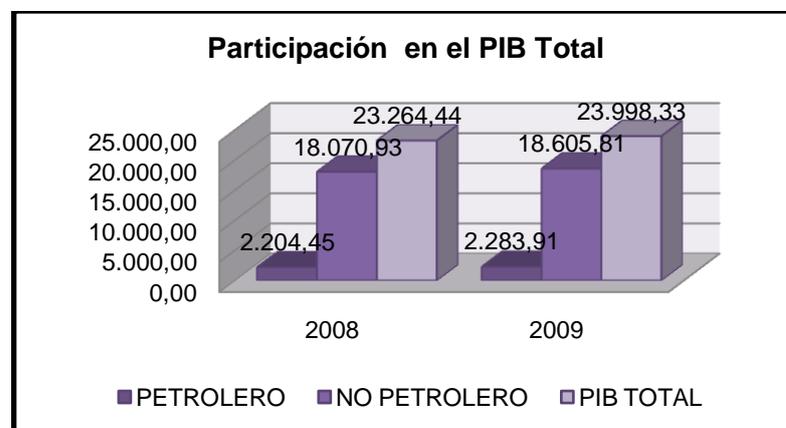
¹⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; MEMORIA ANUAL 2006; www.bce.fin.ec

atesorados para atender preferentemente las demandas de la deuda externa.

PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

El PIB petrolero durante el año 2008 representó el 9,5% del PIB total, lo que significa un 1,3% inferior al año anterior, mientras que el 90.5% del PIB total se concentró en las diferentes actividades no petroleras, siendo estas: agricultura, ganadería, industria, comercio, construcción obras públicas y transporte.

Gráfico No. 6: Participación del PIB petrolero y no petrolero al PIB total. En millones de dólares del 2000 PIB real



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.3.2.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Acorde con el gráfico se determina que las actividades no petroleras constituyen en sí, el respaldo de la economía ecuatoriana, dado que se tratan de sectores que pueden generar su aporte de manera constante mientras que en lo que respecta al petróleo está supeditado a diferentes

variables, dado por su limitación de recursos agotables como también por factores de orden externo.

Tabla No. 1: Producto Interno Bruto Real por clase de actividad económica. Participación porcentual en el PIB total

AÑOS	MIN Y CANT.	COMERCIO	INDUSTRIA	TRANSPORTE	AGRICULTURA	CONSTRUCCION	OTROS PIB
2004	22,9%	14,5%	12,9%	9,9%	8,8%	8,5%	22,4%
2005	21,9%	14,4%	13,3%	10,2%	8,7%	8,7%	22,8%
2006	21,3%	14,6%	13,7%	10,5%	8,7%	8,6%	22,6%
2007	19,8%	14,7%	14,0%	10,8%	8,9%	8,4%	23,4%
2008	18,3%	14,7%	13,9%	7,4%	8,7%	9,4%	27,6%
2009	17,8%	14,7%	13,8%	7,4%	8,5%	9,5%	28,2%

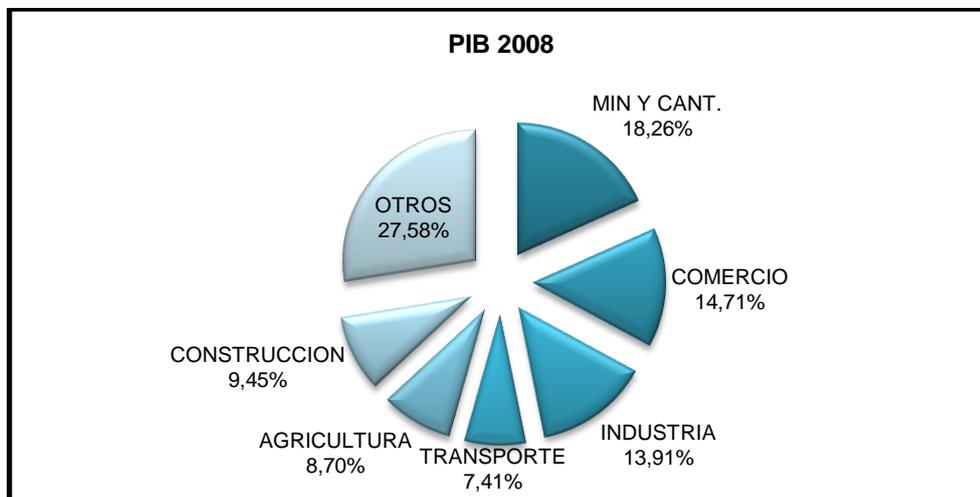
Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.3.2.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El PIB está conformado en mayor medida por tres componentes clave que le brindan mayor grado de significatividad. En primera instancia el rubro de otros PIB, que incluye al PIB petrolero, servicios entre otros. En segundo lugar se encuentra la explotación a minas y canteras, y finalmente el sector comercial. Las tres áreas son las que sostienen al PIB total, por lo que brindarle atención a las mismas, constituye un factor fundamental para el crecimiento sostenido de la economía ecuatoriana.

A continuación se presenta un gráfico en el que se da a conocer la composición del PIB por actividad económica para el año 2008:

**Gráfico No. 7: Nivel de participación en el Producto Interno Bruto
Año 2008.**

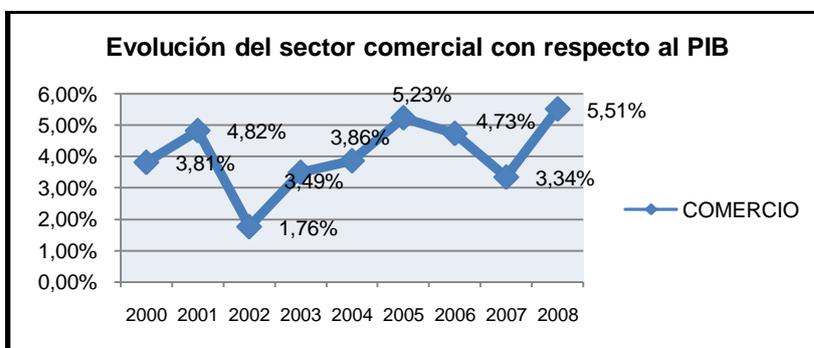


Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.3.2.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El sector comercio al por mayor y menor es uno de los sectores de mayor participación en la estructura porcentual del PIB. De manera puntual se puede observar que el sector del comercio aporta al Producto Interno Bruto en aproximadamente un 15%, por lo que resulta evidente que este sector debe ser considerado, para que su incidencia sea mayormente representativa.

Gráfico No. 8: Tasas de crecimiento del sector comercial.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.3.2.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El sector comercial, ha experimentado un crecimiento sostenido luego de la dolarización iniciada a partir del año 2000, constituyéndose en un fuerte componente del Producto Interno Bruto Total, gracias a las mejores condiciones de mercado y a una estabilidad en las tasas de inflación. Sin embargo a raíz de la crisis económica mundial desatada en el 2008, el sector comercial ha sido afectado por la caída del precio del petróleo y primordialmente por la disminución de remesas enviadas por los migrantes. Para el año 2009 de acuerdo a cifras presentadas por el Banco central del Ecuador, se esperaba un crecimiento del sector comercial del 1,4%¹⁵, sin embargo para el primer trimestre del presente año, el sector experimentó un decrecimiento del -3,06, mientras que para el segundo trimestre el sector de comercio al por mayor y menor se ubicó en un -1,25%¹⁶. Este decrecimiento se encuentra motivado por un alza en los precios de los productos y un debilitado nivel de consumo en la economía ecuatoriana, producto a su vez de nuevas restricciones establecidas por el gobierno al monto de las importaciones.

Para Muebles Confort, considerando que se trata de una empresa de carácter comercial, este sector constituye el escenario bajo el cual esta operará, por lo que debe estar alerta del desenvolvimiento del mismo, ya que su propio crecimiento estará supeditado al desarrollo que vaya adquiriendo el sector comercial en el país y el apoyo que reciba del gobierno. Puntualmente, al ser una de las actividades de la empresa la comercialización de muebles, la misma debe concentrarse en la evolución y expectativa del sector de la producción de madera y muebles.

Específicamente en este sector, existe una previsión para el año 2009 realizada por el Banco Central en donde se estima un decrecimiento de

¹⁵ Anexo G: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. Tasas de variación a precios del 2000.

¹⁶ BCE: Boletín de Cifras económicas, septiembre de 2009.

-4,8%¹⁷, lo cual afecta directamente a “Muebles Confort”, dado que una de sus principales actividades se centra en la comercialización de muebles de madera. La disminución en la producción de muebles genera una ausencia de oferta, lo cual incide en que la empresa no cuente con la mercadería suficiente, o a su vez deba adquirirla con un incremento en los precios, lo cual puede afectar directamente el nivel de ventas de la empresa, o a su margen de utilidad.

De manera general pese a la situación actual del país, el sector comercial es una de las ramas más prometedoras y de mayor expectativa dentro de la economía ecuatoriana, por lo que Muebles Confort se desarrolla dentro de un entorno estable en lo que respecta al sector comercial.

INFLACIÓN

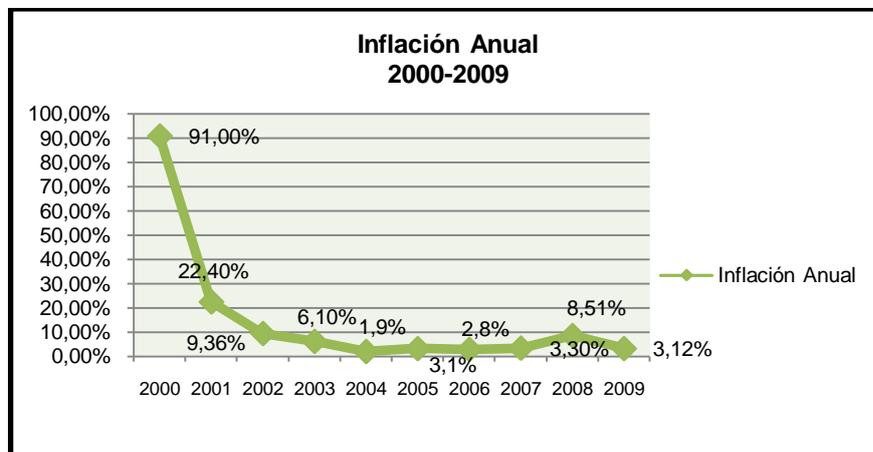
La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios tanto de bienes como de servicios de una economía. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.¹⁸

En el Gobierno del Dr. Jamil Mahuad cambia el modelo económico del Ecuador introduciendo al dólar como la moneda oficial del país, debido primordialmente a que la inflación llegó a niveles galopantes.

¹⁷ Anexo G: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. Tasas de variación a precios del 2000.

¹⁸ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Gráfico No. 9: Evolución de la inflación a raíz de la dolarización en el Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.3.2.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

A partir del año 2000 se redujeron las presiones inflacionarias, debido a que el régimen monetario de dolarización eliminó el riesgo cambiario y las variaciones en la cantidad de dinero pasaron a estar determinadas por las transacciones de los residentes con el resto del mundo. Así, la inflación promedio anual disminuyó sistemáticamente a partir del año 2001 hasta registrar su nivel más bajo en el año 2004 (1,95%). En el año 2005, la inflación anual (3,14%) se situó por encima del 1,95% registrado en el 2004, revirtiendo así la tendencia decreciente observada desde el año 2001¹⁹. En todo el 2005 la evolución de la inflación se explicó fundamentalmente por el incremento de los precios de los bienes y servicios denominados no transables; es decir, aquellos que no enfrentan competencia de sus similares importados.

La contribución de los bienes y servicios no transables a la inflación general de precios, se situó entre 0,2 y 1,3 puntos porcentuales por encima de la contribución de los bienes transables a lo largo del año,

¹⁹ BCE; Informe al Presidente de la República y al H. Congreso Nacional, septiembre de 2005.

debido a que la inflación de estos bienes fue más alta durante todo el período.

En este año se produjo a su vez la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del IESS. Si bien la devolución de estos fondos iniciada a partir del mes de septiembre de 2005, inyectó liquidez a la economía y contribuyó a incentivar el crecimiento de los precios de los bienes no transables, el fenómeno estacional del ingreso a clases en los establecimientos educativos de la sierra y la costa en los meses de septiembre y abril respectivamente, permite explicar la mayor parte de la inflación del grupo de bienes y servicios no transables. Así, la inflación anual de los bienes y servicios no transables, se explica fundamentalmente por la evolución de los precios de bienes y servicios del sector educativo, el cual presentó una fuerte tendencia alcista. El segundo rubro más importante para explicar la dinámica de la inflación anual durante 2005 fue el de alojamiento, el cual reportó una inflación acumulada a fin de año de 4,11%. De esta manera, a fines del año 2005, los 4 rubros con mayor inflación anual dentro del grupo de los no transables fueron precisamente servicios relacionados con educación, alquiler y vivienda. Estos 4 rubros alcanzaron una contribución global de 1,8% a la inflación anual de no transables (3,3%) del año 2005.

Cabe destacar que en 2005 se observó un mayor crecimiento de los precios de los productos transables, en relación a lo ocurrido en el año previo. Esta aceleración de la inflación de los productos transables se habría explicado por el impacto adverso de las sequías y heladas de la costa y la sierra ecuatoriana, respectivamente, en los precios de los

bienes agrícolas y ganaderos. Así, la inflación anual de este tipo de bienes alcanzó 2.4%.²⁰

Para el año 2006 la inflación se ubica en el 2,8%, porcentaje inferior al registrado en el 2005. A pesar de que en los primeros tres trimestres del año se presentaron tendencias alcistas motivadas en primera instancia por el incremento de las remuneraciones unificadas lo que provocó el aumento de la demanda agregada, y en segundo lugar por el aumento de precios de varios productos alimenticios, debido a que el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como en la costa (como inundaciones, sequías y heladas) y la erupción del volcán Tungurahua, que afectaron a varios cultivos; para el cuarto trimestre del 2006 la dinámica de la inflación evidenció una caída sostenida a partir del mes de octubre de 2006; período que coincide con el buen abastecimiento de productos agrícolas y con las ofertas características de las festividades de fin de año.

Si bien la inflación no ha superado los cuatro puntos porcentuales a partir del año 2004, manteniendo una tendencia a la baja, para el año 2008, esta alcanzó el 8%.

De acuerdo al Informe Mensual de Inflación a diciembre de 2008 emitido por el Banco Central del Ecuador, en términos anuales, la tasa de inflación del 2008 se ubicó en el 8,51%, porcentaje mayor al 3,30% alcanzado en el año 2007. El incremento de la tasa de inflación anual del 2008 se atribuye principalmente a las secuelas de las lluvias en el sector productivo local que azotaron al país desde enero al aumento de los precios internacionales de la materia prima derivados por la demanda de

²⁰ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; MEMORIA ANUAL 2005
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2005/Indice2005.htm>

países como India, factores climáticos, el incremento del precio del petróleo, el cual aumentó a más del doble entre diciembre de 2006 y julio de 2008, entre otros.

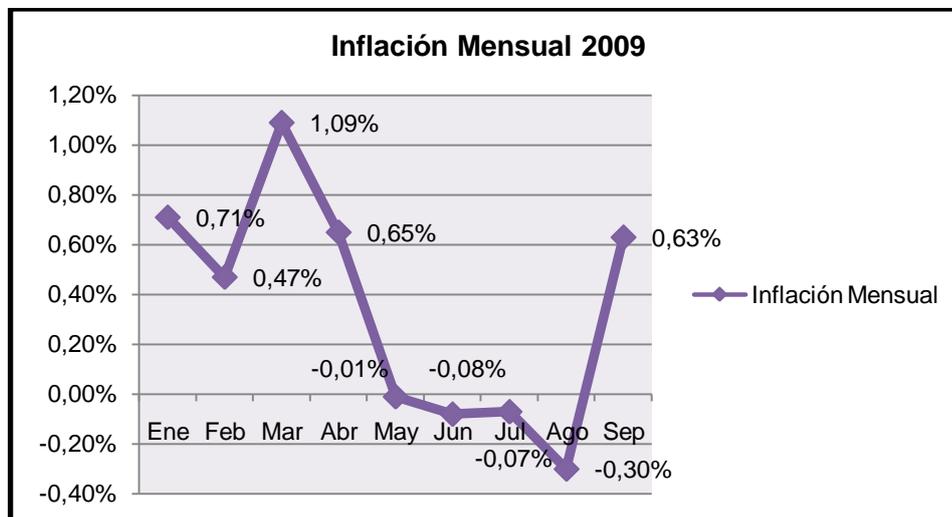
La fijación de precios establecida a finales de agosto del 2008, determinó el comportamiento a la baja de la inflación a partir de este mes hasta diciembre. El gobierno decretó fijar precios oficiales de arroz, leche azúcar atún, carne de pollo, etc.

El Banco Central del Ecuador determinó que en el 2008 los precios de los bienes transables como: carne de res, plátano verde, arroz y presas de pollo, son los de mayor contribución a la inflación anual. Dentro de los bienes no transables, el precio de los almuerzos, pan corriente, suministros de agua y cambio de aceite son los de mayor aporte.

En los primeros meses de 2009, la inflación mensual pasó de 0.71% en enero, a 0.47% en febrero y a 1.09% en marzo. Este comportamiento se explica principalmente por:

- Incremento en los costos de fabricación que han incidido en el aumento de los precios que generalmente se presentan a inicios del año en las empresas
- Temporada de lluvias en algunas zonas del país, que ocasiona cierre de carreteras, restricción de la oferta de ciertos productos que impide su normal distribución a la población, entre otros efectos;
- Inicio de clases en la Costa
- Efecto estacional característico del mes, como es la víspera de la celebración de la Semana Santa, que impacta en el IPC.

Gráfico No. 10: Comportamiento de la tasa de inflación en el año 2009.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

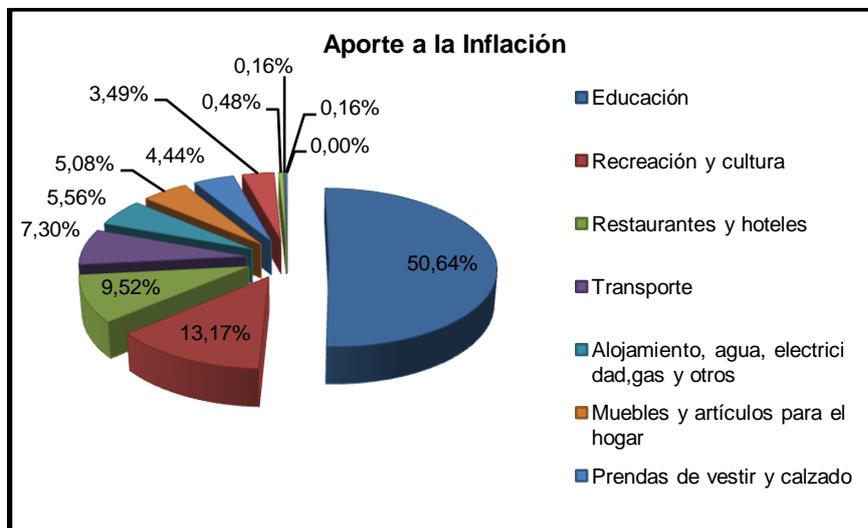
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Durante el año 2009, específicamente a partir del mes de abril la tasa de inflación registra una tendencia decreciente, experimentando una deflación en el período mayo-agosto. Sin embargo, en el mes de septiembre la inflación alcanza una tasa de 0,63%, porcentaje similar al alcanzado en septiembre de 2008 correspondiente al 0,66%. Este incremento es producido esencialmente por el ingreso a clases en la Sierra. Este mes año tras año se caracteriza por el registro de una tasa de inflación superior a meses anteriores, producto de este acontecimiento.

A nivel anual se mantiene el ritmo de crecimiento de los precios al ubicarse la inflación anual (Sep 2008-Sep 2009) en 3,12%.²¹

²¹ BCE; www.bce.fin.ec

Gráfico No. 11: Aporte a la inflación de acuerdo a las divisiones de consumo. Septiembre de 2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC)

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

TABLA No. 2: Incidencia en la inflación en relación a las divisiones de consumo. Inflación del mes de Septiembre de 2009

DIVISIONES DE CONSUMO	INCIDENCIA	APORTE A LA INCIDENCIA
Educación	0,319%	50,64%
Recreación y cultura	0,083%	13,17%
Restaurantes y hoteles	0,060%	9,52%
Transporte	0,046%	7,30%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros	0,035%	5,56%
Muebles y artículos para el hogar	0,032%	5,08%
Prendas de vestir y calzado	0,028%	4,44%
Salud	0,022%	3,49%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,003%	0,48%
Bebidas alcohólicas y estupefacientes	0,001%	0,16%
Comunicaciones	0,001%	0,16%
Bienes y servicios diversos	0,000%	0,00%
TOTAL	0,630%	100,00%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC)

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

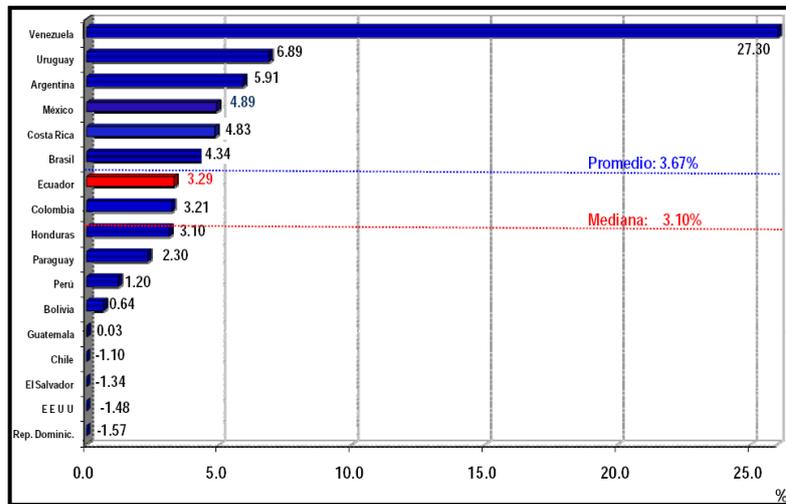
De acuerdo con la tabla presentada, y considerando la naturaleza de Muebles Confort, se puede apreciar que la división de muebles y artículos para el hogar representa el sexto factor de mayor influencia en el nivel de inflación.

Esto significa que el sector si presenta una variación incremental en el nivel de precios. A pesar de tratarse de un aporte pequeño, esta involucra una variación en los precios con los que trabajaría la empresa. Este comportamiento de una manera u otra incide en el nivel de ventas que podría registrar la empresa, y más puntualmente esta variación afecta en mayor medida al margen de utilidad que la misma pueda obtener al comercializar sus productos.

INFLACIÓN REGIONAL

La inflación anual del Ecuador (3,29%) se sitúa por debajo del promedio registrado por los países analizados (3,67%). Sin embargo con respecto a la mediana presenta un nivel de inflación superior.

Gráfico No. 12: Inflación a nivel de Latinoamérica y EE.UU



Fuente: Banco Central del Ecuador/ Informe de Inflación Septiembre 2009.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Los índices de inflación del Ecuador son superiores con respecto a Perú y Colombia, sus principales socios comerciales, los cuales presentan tasas de inflación de 1,20% y 3,21% respectivamente.

Estos niveles de inflación no solamente ha eliminado las ventajas alcanzadas por el sector externo en el tipo de cambio real, sino que ha revertido la situación, afectando gravemente la competitividad internacional del país.

De lo anterior se puede establecer que la inflación se consolida como un indicador macroeconómico de mayor incidencia en el nivel de crecimiento empresarial. En este sentido, Muebles Confort se ve directamente afectada por la misma, puesto que ante un incremento sostenido en las tasas de inflación, la empresa puede enfrentarse a una disminución en el nivel de ventas ante un decremento en la demanda de los bienes que comercializa Muebles Confort.

BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial constituye una parte de la balanza de pagos, en donde se contabilizan las importaciones y exportaciones que realiza una nación. La balanza comercial es el resultado de la diferencia existente entre las importaciones realizadas por un país y las exportaciones hechas por ese mismo.²²

La balanza comercial es aquella que está compuesta por los productos que el Ecuador exporta hacia los diferentes países; así como también productos que importa para poder satisfacer una demanda interna que las firmas nacionales no logran satisfacer.²³

Dentro de los productos exportables petroleros se encuentra el petróleo crudo y sus derivados. Dentro de los productos exportables no petroleros se encuentran los productos tradicionales –Banano, Café, Camarón, Cacao, Atún- y No tradicionales.

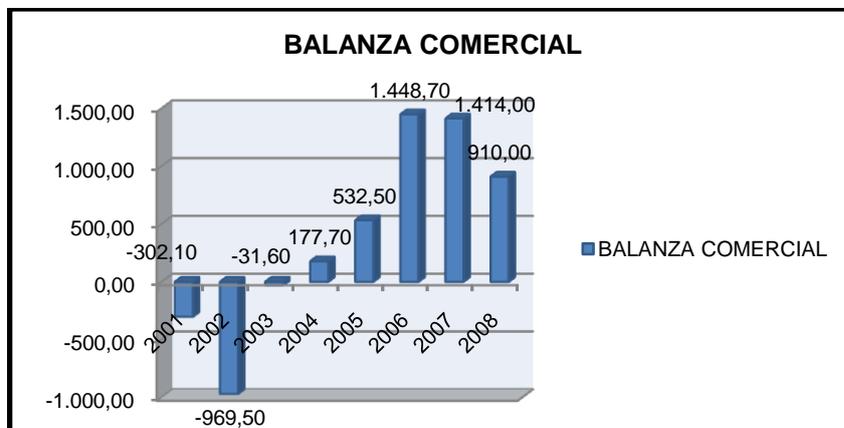
Los rubros se han considerado bajo sus valores FOB, en donde las importaciones se encuentran clasificadas en bienes de consumo, materias primas y bienes de capital.

La balanza comercial ha experimentado la siguiente evolución a partir del año 2001:

²² JIMÉNEZ, Porfirio; “El Mundo de las Finanzas”; Editorial Pacheco, 2008; Quito-Ecuador

²³ Velasteguí Martínez, L.A. y Campos Núñez, T.A: Análisis de la balanza comercial del Ecuador, 1994-2003 (I) en Observatorio de la Economía Latinoamericana, nº 29, agosto 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec>

Gráfico No. 13: Evolución de la Balanza Comercial 2001-2008. En millones de dólares FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

La balanza comercial a partir del año 2001 hasta el 2003 tuvo una tendencia deficitaria, en donde la producción nacional no podía satisfacer la oferta local y el nivel de importaciones incrementó al punto de generar el déficit registrado.

Desde el año 2003, Ecuador presenta una balanza comercial superavitaria con tendencia alcista. En el período 2003-2007, su crecimiento promedio anual fue de 118%.

Las variaciones más altas se presentaron entre el 2003 y el 2004, con un crecimiento del 290%, y del 2005 al 2006, con un incremento del 166%, en estos años en los que se duplicó el superávit registrado.²⁴

A diciembre de 2005 la balanza comercial global reflejó un superávit de USD 532.5 millones, mayor en USD 354.8 millones respecto del saldo observado a fines del año 2004 (USD 178 millones). Este resultado estuvo

²⁴ www.legiscomex.com; Comportamiento comercial del Ecuador, Febrero de 2009

determinado por una creciente balanza comercial petrolera, influida por el alto precio del petróleo registrado en el mercado internacional. Mientras tanto, la balanza comercial no petrolera incrementó su déficit en USD 561 millones.

La dinámica del valor de las importaciones se explica principalmente en la depreciación del tipo de cambio real del Ecuador respecto a sus principales socios comerciales, observada entre el año 2005 y 2004, la cual encareció el valor de las importaciones en general. A este incremento del valor de las importaciones, se suma una mayor demanda (volumen) de materiales de construcción, bienes de capital para la industria y equipos de transporte, consistente con la expansión de la actividad económica.²⁵

A diciembre de 2006, el saldo de la balanza comercial ascendió a USD 1,449 millones, valor superior en USD 915 millones al registrado durante el 2005 (USD 534 millones) y que se explica por el fuerte crecimiento de las exportaciones petroleras (28.5%). Las exportaciones no petroleras también habrían alcanzado un crecimiento de 22.5%. De su parte, la variación porcentual de las remesas netas fue de 18.9%, lo cual también contribuyó significativamente al saldo positivo de la cuenta corriente.²⁶

Por su parte, el superávit comercial de 2008, USD 910 millones es el resultado del dinamismo de las exportaciones, básicamente petroleras, favorecidas por el incremento del precio del crudo en el mercado internacional. La balanza comercial petrolera continuó registrando crecientes ingresos de recursos que permitieron más que compensar el resultado deficitario de la balanza no petrolera.

²⁵ Banco Central del Ecuador; Memoria anual 2005

²⁶ Banco Central del Ecuador; Memoria anual 2006

La balanza comercial petrolera a fines de 2008 alcanzó un superávit de USD 8,455 millones, reflejando un incremento neto de divisas que superaron en 47% al año 2007, como consecuencia de un mayor precio promedio de exportación del crudo. En efecto, durante los primeros nueve meses del año, el precio promedio del crudo ecuatoriano se ubicó en USD 95.8 por barril, nivel que permitió hacer frente al descenso en el precio ocasionado por la crisis financiera y que incidió en el resultado del cuarto trimestre. En diciembre de 2008, el crudo ecuatoriano llegó a facturarse en USD 29.1 por barril.

Por su parte, la balanza comercial no petrolera de 2008 presenta un déficit de USD 7,545 millones, superior en 74% al déficit observado en igual período de 2007 (USD 4,336 millones). A diciembre de 2008, esta balanza amplió su resultado deficitario observado en los dos años previos.

Si bien la coyuntura internacional configuró un escenario favorable para las exportaciones no petroleras tradicionales y no tradicionales, que en su conjunto crecieron en 14.1%, se registró un dinamismo más acelerado de las importaciones no petroleras (39.3%), vinculado al crecimiento de la economía y a la política comercial del Gobierno Nacional para impulsar la competitividad del sector productivo ecuatoriano, a través del diferimiento arancelario a partidas para la importación de materias primas y bienes de capital.

La crisis económica internacional, con sus efectos sobre las economías de Estados Unidos y España, principales orígenes de las remesas al país, afectó al ingreso de divisas por este concepto, reflejando una contracción de 8.6% con respecto al año 2007 al registrar USD 2,822 millones a fines de 2008.

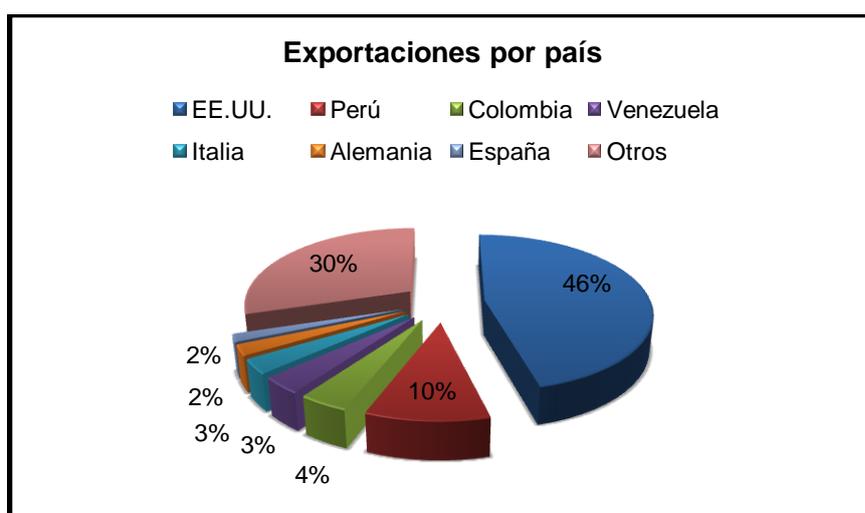
Las remesas provenientes de Estados Unidos, España e Italia concentran alrededor del 97% del total ingresos por este concepto. Las principales ciudades receptoras de estos recursos constituyen Cuenca, Quito y Guayaquil.

No obstante, ni la caída de ingresos provenientes de las ventas petroleras, ni la contracción de las remesas en los últimos meses, pudieron contrarrestar los resultados positivos de la cuenta corriente de 2008.

EXPORTACIONES POR PAÍS

Según el Banco Central del Ecuador, EE.UU. fue el principal destino de las exportaciones realizadas durante el 2008, al concentrar el 46% del total. Estas ventas se incrementaron en un 50% con respecto al 2007.

Gráfico No. 14: Exportaciones por país. Valores FOB



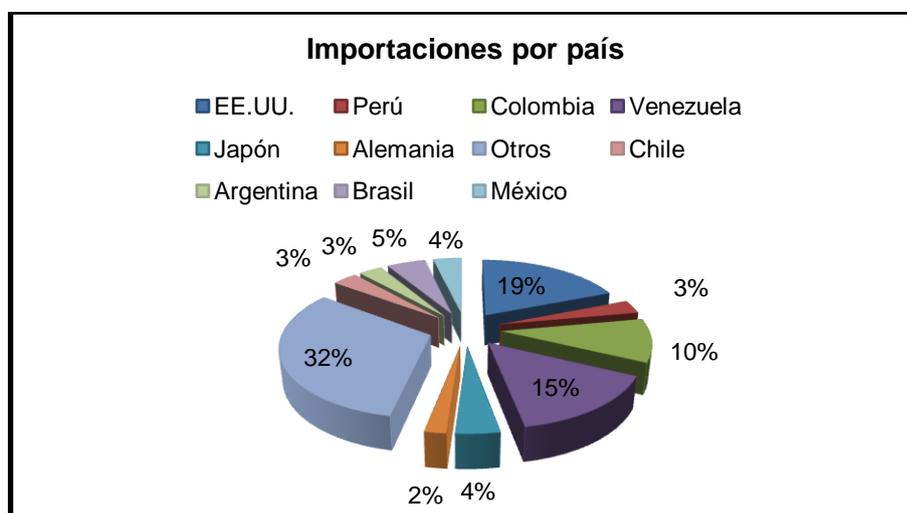
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

IMPORTACIONES POR PAÍS

El principal proveedor de las compras internacionales ecuatorianas fueron otros países con un 32%, seguido por EE.UU., al participar con el 19% del total importado durante el 2008, lo que representó un incremento del 23%, con respecto al 2007.

Gráfico No. 15: Importaciones por país 2008 valores FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Por su parte, Venezuela se ubicó como el tercer socio comercial y concentró el 15% de las compras realizadas por Ecuador durante este período, alcanzando un crecimiento del 99%, con respecto al 2007.

Le siguieron Colombia, que agrupó el 10%, Brasil con el 5%, mientras que México y Japón con el 4% cada uno. Las compras externas realizadas

desde estos países tuvieron importantes crecimientos, se destaca el presentado por México y Argentina, con el 69% y 45%, respectivamente.²⁷

BALANZA COMERCIAL 2009

Durante el período enero - agosto de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -506.54 millones.

Tabla No. 3: Balanza Comercial enero-agosto 2009.
Composición en millones de dólares FOB

COMERCIO EXTERIOR	AGOSTO 2009
EXPORTACIONES (millones de USD)	
Total de Exportaciones mes	1.318,83
Total de Exportaciones acumuladas	8.441,09
Exportaciones acumuladas petroleras	4.129,29
Exportaciones acumuladas no petroleras	4311,80
IMPORTACIONES (millones de dólares)	
Total de Importaciones mes	1.155,96
Total de Importaciones acumuladas	8.927,12
Importaciones acumuladas materias primas	3016,01
Importaciones acumuladas bienes de consumo	1936,31
Importaciones acumuladas bienes de capital	2.580,22
Importaciones acumuladas combustibles	1.370,45
Importaciones acumuladas bienes diversos	24,12
Balanza Comercial Petrolera Mensual	550,80
Balanza Comercial No Petrolera Mensual	-388,22
Balanza Comercial Acumulada	-506,55

Fuente: Banco Central del Ecuador. Cifras Económicas. Septiembre de 2009.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Las exportaciones totales en valores FOB durante enero - agosto de 2009 alcanzaron los USD 8,441.08 millones, lo que significó un caída de

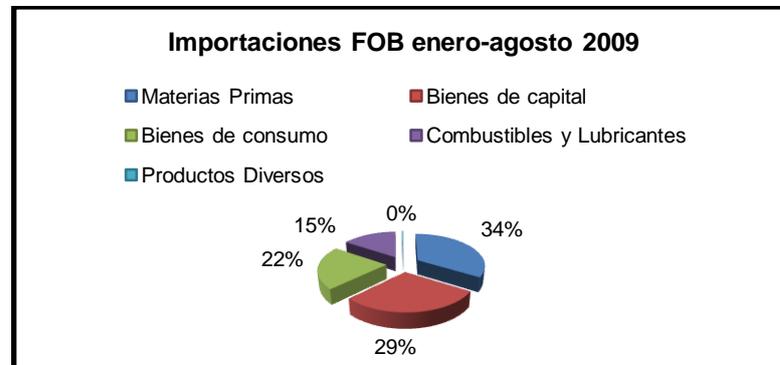
²⁷ www.legiscomex.com; Comportamiento comercial del Ecuador, Febrero de 2009

-38.69%, frente a las ventas externas registradas en igual período de 2008 que fueron de USD 13.766.89 millones; en volumen las ventas externas totales se redujeron en -2.21% y en precio en -37.34%. La razón que explica este descenso en las exportaciones totales, es la caída en valor de -54.93% en las exportaciones Petroleras, las que pasan de USD 9,161.23 millones en enero - agosto de 2008 a USD 4,129.28 millones, en el mismo lapso del presente año.

Por su parte, las exportaciones no petroleras contabilizadas en los ocho meses transcurridos del año 2009, sumaron un valor FOB de USD 4,311.79 millones, nivel inferior en -6.38% al registrado en el mismo período de 2008, que fueron de USD 4,605.66 millones. Se observa también una caída en los precios de estos productos (-14.03%), sin embargo en volúmenes crecieron en 8.89%.

Durante el período de análisis las importaciones totales en valor FOB alcanzaron los USD 8 927 12 millones lo que significó una disminución del -18.51% comparadas con las del mismo período del año 2008 (USD 10,954.58 millones). Este comportamiento responde a una caída de los precios de -20.03%, entre los que se destaca el de los combustibles y lubricantes, con el -48.14%. En cuanto a los volúmenes de las compras externas totales, éstos experimentaron un incremento porcentual de 1.90%.

**Gráfico No. 16: Participación en valores FOB de las importaciones.
Enero-agosto 2009**



Fuente: Banco Central del Ecuador. Evolución de la balanza comercial agosto de 2009.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

La balanza comercial para el año 2009 presenta un déficit a pesar de la recuperación de las exportaciones petroleras producto de la recuperación del precio del crudo y la reducción de las importaciones como respuesta a la imposición de aranceles.

Esta situación refleja la disminución en la capacidad productiva y competitiva del país, puesto que priman las importaciones, lo cual significa que en el país no se está satisfaciendo a la demanda local.

A pesar de que Muebles Confort no opera dentro del campo de las exportaciones e importaciones directamente, la evolución de la balanza comercial incide en su desenvolvimiento operacional, dado que sus proveedores necesitan de materias primas importadas o a su vez importan bienes terminados que se adquieren por la empresa. Es por ello que cada una de las medidas que se tomen por el gobierno al respecto de estos dos elementos incide en el crecimiento de Muebles Confort.

IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS REFORMAS ECONÓMICAS.

La implementación de nuevas reformas así como el anuncio o expectativa de otras medidas económicas son factores que modifican el comportamiento y desarrollo de las empresas, conduciéndolas a tomar medidas que les permitan controlar cualquier cambio en el mercado.

Bajo este esquema, para el año 2009 se han implementado una serie de medidas económicas y tributarias que varían nuevamente las reglas de juego del sector privado y sus agentes.

Entre ellas se encuentran: la reforma tributaria, reformas en la ley minera y en el ámbito laboral, eliminación y prohibición de la intermediación, tercerización laboral y contrato por horas. Así también el pago mensual de los fondos de reserva y finalmente la reducción del costo de los servicios financieros, en donde este último generó un impacto positivo a nivel empresarial.

Sin embargo, en el transcurso del año 2009 se han anunciado la implementación de unas otras, que aun no están en vigencia pero que deben ser consideradas por el sector empresarial. La propuesta se incluye en la nueva reforma tributaria, que el Presidente de la República envió a la Asamblea Nacional. Dentro del paquete tributario se encuentra el incremento del impuesto a la salida de capitales del 1% al 2%. En 2008, salieron al exterior USD 4.991 millones, mientras que en lo que va del 2009, se han expatriado 5.233 millones.²⁸ Así también se presentó un nuevo tributo respecto al impuesto mínimo a las empresas, el cual provendrá del actual anticipo del Impuesto a la Renta. En caso de que el

²⁸ Cámara de comercio de Quito: Boletín económico septiembre.

anticipo sea mayor al impuesto causado, el SRI devolverá el dinero una vez comprobado a través de una auditoría por medio de crédito tributario con vigencia de 5 años. Por otro lado, el Régimen repatriará USD 1.600 millones de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) para la inversión en el país. Dichos recursos serán destinados créditos por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN) para que a su vez otorgue créditos a las empresas y al sector público.

Otra medida que se dio a conocer es el pago quincenal de los sueldos a los empleados públicos. Esta medida se orienta a mejorar la demanda de los hogares ante la caída del consumo, que según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), para el primer trimestre del 2009 cayó en un 3,22% comparado con el trimestre anterior.

De igual manera, se estableció una medida dirigida a los accionistas de las empresas donde los mismos ya no tributarán únicamente sobre sus ingresos como empleados, sino también en base a las utilidades de sus empresas, aunque en la realidad ya lo habían hecho con el pago del impuesto a la renta de la misma empresa por lo que se duplica la tributación.

El proyecto contiene otras reformas que buscan trasladar más recursos del sector privado hacia el sector público; entre ellas, gravar con Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) a varios bienes y servicios como bebidas alcohólicas, cigarrillos, vehículos de “lujo” y como es lógico incrementará aún más los incentivos del contrabando del mercado informal y reducirá recursos del sector privado formal.

Otras medidas señaladas por parte del régimen fueron: La fijación de límites a las tasas activas de interés, con el objetivo de destinarlas a inversiones del sector público. La inyección de mayores recursos en el

sector financiero privado nacional, a través de la banca pública, la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los operadores turísticos, el estímulo tributario a la reinversión del IVA en ciencia y tecnología, del 35% ó 25% al 15% y la imposición de un tributo del 10% de los dividendos de los accionistas de las empresas con altos ingresos.

Adicionalmente, en octubre del año 2009 el gobierno anunció varias medidas, entre ellas el otorgamiento de financiamiento para remodelación y compra de menaje para el hogar, de hasta USD 20 000, según la capacidad de pago del solicitante. Para ello, los empleados privados podrán pedir una línea de crédito al IESS de hasta 36 meses plazo. Los empleados públicos pueden solicitar el crédito de hasta tres veces sus salario, pagadero a 24 meses. Esta medida incide directamente en Muebles Confort, puesto que la población contará con más recursos que destinará a menaje del hogar, sector en el cual opera la empresa. Esto significa que los niveles de ventas se pueden incrementar y responder satisfactoriamente a la demanda que se va a generar, incidiendo en el grado de crecimiento de la empresa.

Por otro lado las medidas anunciadas generan un grado de incertidumbre sobre el sector empresarial. A pesar de que estas aún no se han aprobado vía Asamblea Nacional, son aspectos que deben ser tomados bajo consideración por Muebles Confort para que en función de ellos pueda establecer estrategias y evitar cualquier impacto drástico sobre su normal desenvolvimiento.

2.2.1.1.2. Factores políticos

En las ya tres décadas transcurridas desde el retorno a la democracia, Ecuador ha vivido un proceso permanente de reformas políticas. En ese

período se han revisado reiteradamente las leyes que rigen a las elecciones y a los partidos políticos, así como las que determinan la conformación del Congreso y sus condiciones de funcionamiento. Pero, principalmente se ha reformado por dos ocasiones la Constitución Política del Estado.

El país no ha contado con períodos relativamente largos de vigencia de un cuerpo normativo que pudiera ser puesto a prueba en procesos de mediano alcance y que a la vez ofreciera algún grado de certidumbre en tanto marco adecuado para las prácticas políticas.

El cambio constante de las reglas de juego se ha convertido en un obstáculo para que los actores políticos (especialmente los partidos) y los ciudadanos pudieran establecer pautas de conducta relativamente estables. Al no contar con claros puntos de referencia no se han podido consolidar rutinas ni institucionalizar procedimientos dentro de la formalidad del sistema político. Sin desconocer la influencia determinante de factores sociales, económicos, culturales y políticos, resulta innegable que la constante alteración de las reglas constituye una de las causas que explican los problemas que han aquejado a la política ecuatoriana y que han incidido en sus bajos rendimientos.

Desde 1979, cuando el país retornó al orden constitucional, se han sucedido trece presidentes de la República, ocho de ellos por elección directa y cinco por diversas formas de sucesión. Tres presidentes han sido destituidos de su cargo sin observar los procedimientos establecidos, en una ocasión por parte del Congreso, otra por un golpe de Estado civil-militar, y finalmente por un movimiento ciudadano. En ese mismo período, los electores ecuatorianos han acudido alrededor de veinte veces a elecciones ya sea para escoger al presidente de la República, o para conformar el Congreso Nacional, los municipios y los consejos

provinciales. En cuatro ocasiones han participado en consultas populares, todas ellas convocadas por los gobiernos del momento. Ningún partido político ha ocupado más de una vez la presidencia por elección popular, lo que ha sido interpretado como un indicador del desgaste de los partidos políticos, aunque un análisis más detenido deja ver ciertas regularidades que hablan de una realidad más compleja.

Los últimos 15 años se han constituido como el período más inestable de la historia nacional: diez mandatarios, incluyendo una presidenta de tres días y triunviratos de pocas horas, se sucedieron en el poder: Sixto Durán Ballén, Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, el triunvirato golpista, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez, Alfredo Palacio y Rafael Correa que, desde el primero de los nombrados, es el único que ha completado más de dos años y tres meses en el poder.

SITUACIÓN POLÍTICA ACTUAL

Rafael Correa (2007-2011) (2009 – 2013)

En noviembre de 2006, Rafael Correa fue elegido para el período 2007-2011. El margen electoral fue el tercero más alto en el actual período constitucional y democrático (1979-2007), superado únicamente por las elecciones de Jaime Roldós (1979) y Sixto Durán Ballén (1992). El 15 de abril de 2007 se eligió a la Asamblea Constituyente, la que promulgó una nueva Carta Magna, vigente desde octubre de 2008. Debido a la nueva Constitución, se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el presidente Correa en el 2009 fue reelegido en su cargo en una sola vuelta, función que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año.

El actual estado ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder Ciudadano.

La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, Rafael Correa y a su Vicepresidente, quien lo reemplazaría si es que se produce la ausencia, destitución o renuncia del titular, los cuales son elegidos (en binomio conjunto) para un mandato de cuatro años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia. La función legislativa corresponde a la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, la cual se encarga de redactar leyes y la Función Judicial a la Corte Nacional de Justicia y el Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales. A partir del año 2008, con la nueva Constitución de la República del Ecuador se sumaron a estos dos poderes más: el poder electoral y el poder ciudadano

El gobierno ha manifestado su ideología orientada a una nueva tendencia denominada “Socialismo del Siglo XXI”.

Esta reciente ideología es un concepto ideado por Heinz Dieterich Steffan, a partir de 1996, y muy difundido desde el 30 de enero de 2005, por el Presidente de Venezuela, Hugo Chávez, en el V Foro Social Mundial. En el marco de la revolución bolivariana, en su definición ha señalado que para llegar a éste habrá una etapa de transición que denomina como Democracia Revolucionaria.²⁹

Esta tendencia se sustenta en lo siguiente:

- Moral

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos43/el-socialismo/el-socialismo2.shtml>

- Democracia participativa
- Igualdad conjugada con libertad
- Cooperativismo y asociativismo

En consecuencia las crisis de poder que ha atravesado el Ecuador en los últimos años, han generado un alto grado de inestabilidad e incertidumbre, en donde las empresas del sector privado se han visto afectadas en la búsqueda de inversionistas extranjeros que faciliten el crecimiento y desarrollo de sus industrias.

En consecuencia el entorno político del país debe ser considerado por la empresa, dado que las diferentes condiciones que se establezcan en el manejo del gobierno actual pueden afectar el desenvolvimiento de la misma. Sobre todo cuando se manejan ideologías de carácter adverso a las establecidas por el gobierno se pueden generar discrepancias que puedan afectar la permanencia de la empresa o de las circunstancias que la hacen rentable de operar en el país.

2.2.1.1.3. Factores tecnológicos

Influencia de la tecnología en las PYMES.

La alta influencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la economía nacional, las cuales cubren el 70% de su fuerza laboral y producen el 80% del Producto Interno Bruto (PIB)³⁰, ha generado grandes expectativas en empresarios de tecnologías de la información (TI), que han motivado durante el último año la orientación de sus esfuerzos hacia la generación de soluciones que logren captar este mercado.

³⁰ <http://archivo.eluniverso.com/2005/05/08/0001/9/F2FB7F871DF948218D2F541F0819D6C6.aspx>

El uso de las tecnologías de la información en las Pymes permite que el empresario se concentre en agregar valor a su negocio y evite convertirse en un “hombre orquesta”, que realiza varias tareas a la vez sin una estrategia de negocio definida.

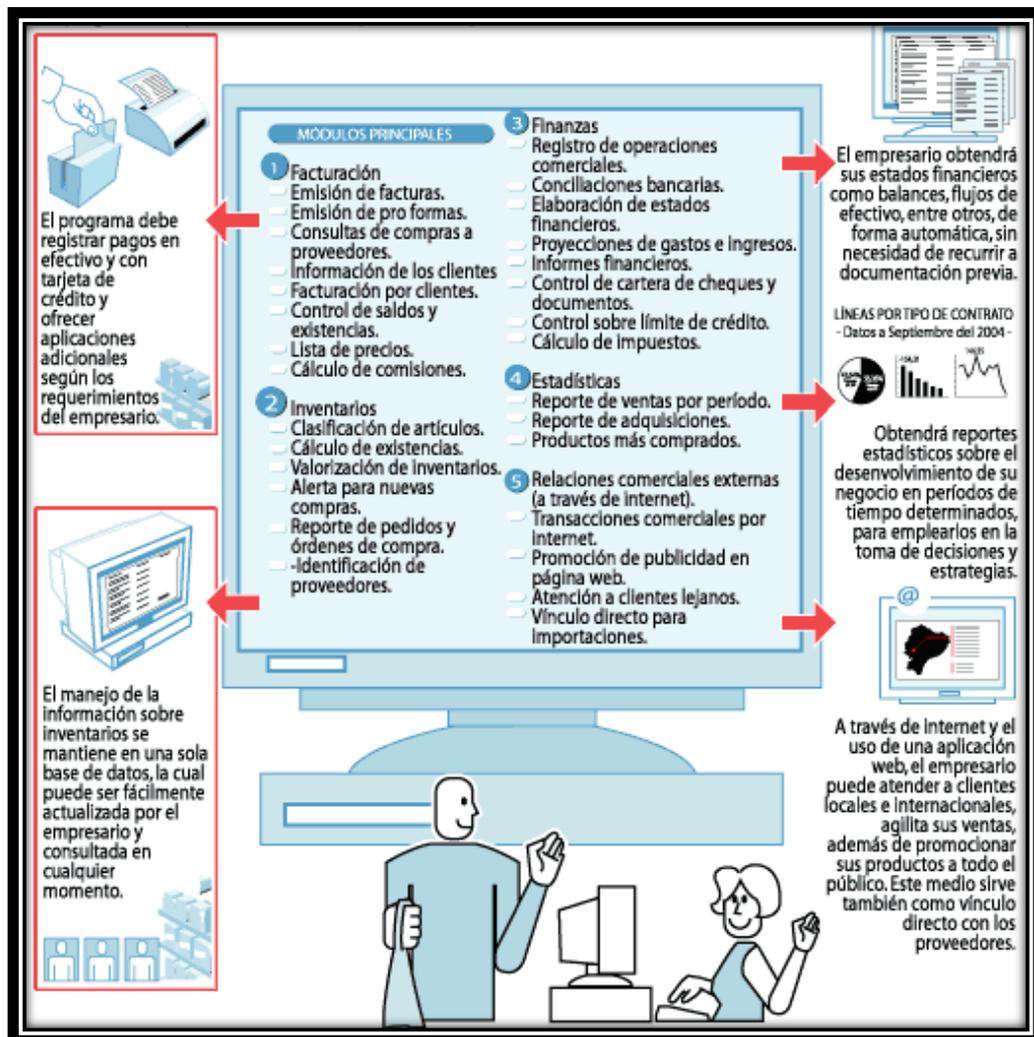
En el Ecuador, 150 empresas de TI se disputan el mercado, las cuales ofrecen diferentes estrategias de desarrollo de software que varían según las condiciones económicas de la Pyme, su infraestructura informática, el tiempo disponible, además de sus necesidades individuales.³¹

Sistemas de información básicos para las PYMES.

Uno de los resultados de la gestión de las tecnologías de información en las PYMES es la obtención de un sistema informático integrado según el desenvolvimiento del negocio, que contenga tantos subprogramas o aplicaciones como requerimientos posea el cliente.

³¹ <http://archivo.eluniverso.com/2005/05/08/0001/9/F2FB7F871DF948218D2F541F0819D6C6.aspx>

Gráfico No. 17: Sistemas de información básicos para PYMES



Fuente: Diario El Universo.

Elaborado por: Diario El Universo.

Influencia de la tecnología en la producción de muebles.

Si bien Muebles Confort es una empresa comercializadora, debe considerar la naturaleza de sus proveedores, puesto que de su desarrollo dependerá el de la empresa misma.

Bajo este esquema a nivel de adquisición de muebles se trabaja con proveedores de orden artesanal, por lo que la disponibilidad de tecnología y recursos computacionales no constituye un limitante para estos.

La producción de muebles no requiere de un nivel elevado de especialización en la tecnología ni maquinaria a implementar. En realidad los equipos empleados por los artesanos son de fácil localización en el mercado nacional, en donde se encuentra gran disponibilidad de repuestos. Debido a que el nivel de especialización no es elevado, la capacitación que se necesita para la operación de los mismos es mínima.

Influencia de la tecnología en la producción de colchones

Muebles Confort trabaja con proveedores de colchones de gran magnitud, en donde debido a la naturaleza de sus operaciones la innovación tecnológica es uno de los factores predominantes dentro del desarrollo de su gestión. Tal es el caso que su maquinaria es de utilización compleja, en donde la mayoría de repuestos deben ser importados. La capacitación para el manejo de maquinaria es fundamental para poder operar con eficiencia la misma.

Adicionalmente los proveedores de Muebles Confort dedican esfuerzos innumerables al proceso de innovación de sus productos, con el fin de posicionarse con productos novedosos que adquieran la preferencia del público.

El avance tecnológico para este tipo de empresas resulta fundamental para actuar con competitividad en el entorno.

Influencia directa de la tecnología sobre Muebles Confort.

La tecnología permite aumentar el tiempo de trabajo, la productividad y como consecuencia se reducen los precios unitarios del producto. Bajo este esquema y ante la globalización de los mercados es fundamental que las PYMES, en este caso Muebles Confort adopten tecnologías de información que le permiten agilizar sus operaciones.

La competitividad dada por el hecho de estar actualizados en el uso de sistemas de información y en la toma de decisiones de calidad en tiempo, le permitirá a la Muebles Confort sobrevivir a un mercado cada vez más abierto y duro a la vez.

Por consiguiente, la empresa deberá brindarle el interés que amerita. Se deberán implementar sistemas de información que permitan un manejo adecuado de las actividades empresariales, el acertado tratamiento a la contabilidad, de tal manera que se coordine de eficientemente cada una de las actividades empresariales.

2.2.1.1.4. Factores legales

Las leyes y sus reformas inciden directamente en el desarrollo empresarial, por lo que la consideración de los diferentes aspectos legales en el país deben ser analizados y darles fiel cumplimiento.

LEY TRIBUTARIA

Los impactos que representa esta nueva ley son los que se mencionan a continuación:

- La exoneración del pago anticipado del Impuesto a la renta, que deben hacer las empresas nacionales anualmente.
- Ley de Justicia y Equidad Tributaria, que afecta a las empresas bajo el sentido que los intereses por concepto de créditos contratados en el exterior no podrán ser deducidos del Impuesto a la Renta, cuando el monto de la deuda supere en un 300% del capital social.
- El pago de intereses de crédito externos estarán sujetos a una retención del 25%, lo que se vería reflejado en la escasez del crédito, lo que podría significar que el país no sería atractivo como sujeto de crédito.
- Generación del impuesto a la salida de divisas, del 1% al 2%, el mismo que reduce el ingreso por este concepto. El impacto se evidenciará en la decisión de un inversionista, el mismo que debe analizar el costo de este impuesto.
- En implicaciones laborales la Ley de Equidad Tributaria permiten a los trabajadores deducir hasta el 50% del total de sus ingresos gravados, con sus gastos personales proyectados, por concepto de salud, educación, vivienda, alimentación y vestimenta. Para el ejercicio económico 2009, esta deducción no puede superar los USD 11.141.

REFORMAS LABORALES

Con la aplicación del Mandato No. 8, concretada el 30 de abril de 2008, se elimina y prohíbe la intermediación, tercerización laboral y contrato por horas.

Adicional a ella, se crea una nueva figura de prestación de servicios complementarios, por concepto de actividades relacionadas a la vigilancia, alimentación mensajería y limpieza, las mismas que deberán ser aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.³²

³² www.puenteasociados.com/.../reformas-laborales-en-ecuador.doc -

A partir del 13 de febrero de 2009, se publica la creación de la licencia por paternidad, en donde el padre tiene derecho a una licencia con remuneración de diez días por el nacimiento por parto normal de su hija o hijo, en cuanto a los casos dados por nacimiento múltiple o cesáreo la licencia es de quince días. Dentro de esta reforma, se reconoce el derecho del trabajador para obtener una licencia con sueldo de veinte y cinco días en el caso de que su hijo se encuentre hospitalizado o con patologías degenerativas.

El pago mensual de los Fondos de Reserva directamente a los trabajadores es otro aspecto reformativo que declara esta Ley, en este sentido los Fondos de Reserva causados hasta julio del 2009 deberán ser pagados y depositados en su totalidad por los empleadores en el IESS; el incumplimiento de esta obligación patronal acarreará el pago de multas e intereses correspondientes.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

El cumplimiento de la ley está a cargo del Servicio de Rentas Internas (SRI). En esta ley se establecen los lineamientos que deben ser cumplidos en el tratamiento de los diferentes tributos, ya sea IVA, ICE, renta y motorizados.

CÓDIGO DE TRABAJO

Esta legislación actuará como ente regulador de las relaciones entre Muebles Confort en calidad de patrono, con sus trabajadores para

mantener armonía laboral. Es así que dicha ley actuará como guía en la solución de conflictos futuros.

CÓDIGO DE COMERCIO

Esta ley regirá a Muebles Confort dado que se halla realizando una actividad de comercio dentro del territorio ecuatoriano, por lo tanto estará sometida a sus regulaciones y estipulaciones.

LEY ORGÁNICA DEFENSA AL CONSUMIDOR

Esta ley tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores y de esta manera velar por los derechos de estos últimos, brindándole seguridad y soporte ante cualquier conflicto en el cual se vea afectado.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

El cumplimiento de esta ley se encuentra a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el cual tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

ORDENANZAS MUNICIPALES

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en la ciudad de Ibarra.

2.2.1.1.5. Factores sociales-culturales

a) SOCIALES

POBLACIÓN

El último censo realizado en el país tuvo lugar en noviembre de 2001. Este se llevó a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). A partir del VI Censo de Población y V de Vivienda el INEC realiza sus proyecciones poblacionales.

A continuación se presenta la población registrada en el año 2001 y la proyección poblacional para años posteriores:

Gráfico No. 18: Crecimiento poblacional 2001-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC)

Elaborado Por: Gaby Méndez Villarreal.

La población registrada en el año 2001 de acuerdo al censo efectuado en el mes de noviembre es de 12'479.924, mientras que de acuerdo a las

proyecciones efectuadas por el INEC la población aumentó en un 12,22% para el año 2009 registrando un valor de 14'.005.449.³³

Población urbana y rural

Para el año 2009, se estimó que el 65,7% de la población vive en el área urbana y el 34,29% en la rural, presentándose un crecimiento más acelerado en la población urbana con el surgimiento en pocos años de varios núcleos poblados de importancia.

Considerando a la población de acuerdo a su edad se tiene que la mayor parte de los habitantes del Ecuador está constituida por aquellas personas dentro de los 15 y 64 años de edad, en un 63,08%.

Tabla No. 4: Población por grupo de edades. Año 2009

Grupos de edad	Habitantes	Porcentaje
De 0 a 14	4.305.668	30,74%
De 15 a 64	8.834.143	63,08%
De 65 en adelante	865.638	6,18%
Total	14.005.449	100,00%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC)

Elaborado Por: Gaby Méndez Villarreal.

En la ciudad de Ibarra, cantón en el cual se encuentra ubicado Muebles Confort se registra una población para el año 2001 conforme al VI censo de población y V de vivienda de 156.127 habitantes mientras que de

³³ Anexo H: Proyección de población por provincia según grupos de edad. Período 2001-2010.

acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEC la población para el año 2009 se ubica en 184.378, lo cual implica una variación del 18,09%.³⁴

De acuerdo a encuestas realizadas en noviembre de 2009, la población económicamente activa de la ciudad de Ibarra, estaba representada en mayor medida por tres grandes grupos comprendidos por las siguientes edades:

Tabla No. 5: PEA en la ciudad de Ibarra.

Grupo por edades	Participación en la PEA de la Ciudad de Ibarra
20-34	39,7%
35-49	28,7%
50-64	14,3%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC)

Elaborado Por: Gaby Méndez Villarreal.

Por consiguiente los compradores potenciales, quienes perciben ingresos de carácter mensual están concentrados en mayor medida en las personas de edades comprendidas entre los 20 y 34, por lo que estas personas constituyen el principal mercado para Muebles Confort.

Población económicamente activa (PEA)

La PEA abarca a la población ocupada y a la desocupada³⁵. Los ocupados se dividen en los adecuadamente ocupados y los subocupados.

³⁴ INEC; Proyecciones cantonales 2001-2010.

³⁵ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/poblacion-economicamente-activa-105144-105144.html>

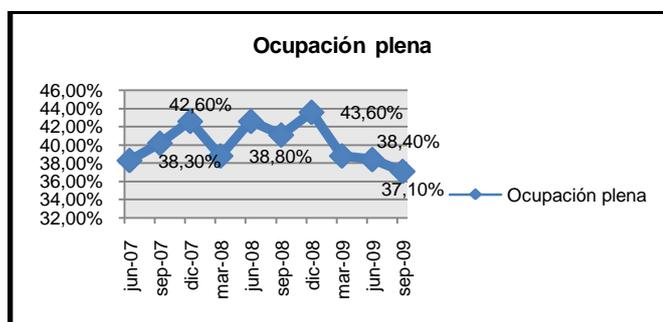
La informalidad del mercado laboral ecuatoriano (definida como el número de ocupados que forman parte del sector informal del total de la PEA), creció en el 2008, al pasar de 38.9% en diciembre de 2007 a 45.1% en diciembre de 2008. El emprendimiento familiar, privado, microempresarial ha sido una alternativa de sobrevivencia frente a la limitada generación de empleo formal de la economía.³⁶ Para junio de 2009 la población económicamente activa se ubica en 4.582.177³⁷

EMPLEO

Las personas ocupadas trabajan al menos una hora a la semana o a su vez tienen un trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guaren las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

En este sentido, el comportamiento que ha tenido este sector ha sido el siguiente:

Gráfico No. 19: Ocupación Plena.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado Por: Gaby Méndez Villarreal.

³⁶ BCE; Boletín Mensual de la Coyuntura Económica Ecuatoriana Nro. 01-2009

³⁷ <http://www.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolpse/PSEMensual.jsp>

La tasa de ocupación plena para el año 2008, mantiene una tendencia similar en relación con la registrada en el año 2007, pasando de 42,6% a 43,60%. Sin embargo, para el mes de septiembre de 2009 la tasa de ocupación plena desciende de manera importante ubicándose en el 37,10%. Esto significa una disminución en el nivel de empleo y un incremento del desempleo, el cual para el mismo mes se ubicó en el 9,1%.

DESEMPLEO

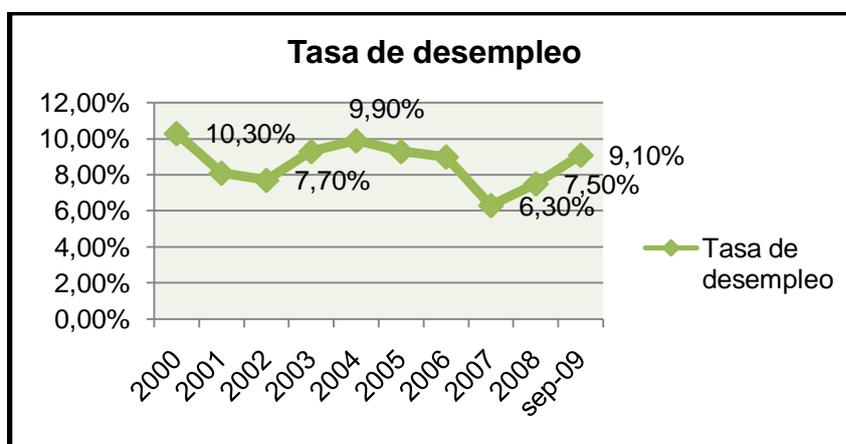
El desempleo es calculado considerando las personas de 15 años o más, de uno u otro sexo, quienes declararon que durante la semana anterior al día de la entrevista no estaban trabajando y estaban buscando trabajo con remuneración. Asimismo, se incluyen aquellas personas que nunca han trabajado y buscan trabajo por primera vez. La tasa de desocupación es el porcentaje de la población desocupada con respecto a la Población Económicamente Activa.³⁸

Desde septiembre 2007, el INEC es el responsable de efectuar mensualmente el levantamiento de la información del mercado laboral, que anteriormente realizaba la FLACSO; con lo cual se unifican las cifras del mercado laboral.

La tasa promedio de desempleo calculada con la nueva metodología tiene una diferencia de 2.25 puntos porcentuales con la tasa del INEC; y de 3.47 puntos porcentuales con el BCE.

³⁸ <http://www.inec.gov.ec>

Gráfico No. 20: Tasa de desempleo 2000-2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado Por: Gaby Méndez Villarreal.

A diciembre de 2008, el país alcanzó una tasa de desempleo de 7.5%, nivel superior al registrado en 2007 (6.3%). Esto se explica por la baja capacidad del mercado formal para generar mayores fuentes de trabajo, por el aumento de la población en edad de trabajar, y por los efectos adversos que está experimentando la economía ecuatoriana ante la crisis económica internacional.

El incremento en los niveles de desempleo afecta de manera directa a Muebles Confort, dado que esta situación implica intrínsecamente una disminución en los ingresos familiares y consecuentemente un poder adquisitivo menor en lo que respecta a la compra de los artículos que comercializa la empresa.

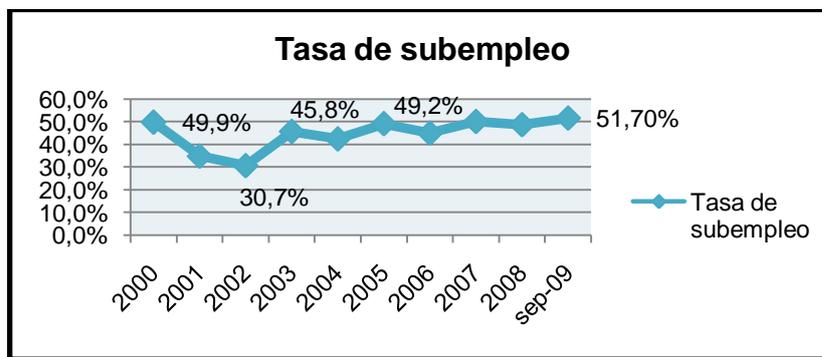
SUBEMPLEO

El subempleo existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible,

teniendo en cuenta la calificación profesional (formación y experiencia profesionales).

A partir del año 2000 la tasa de subempleo se ha comportado de la siguiente forma:

Gráfico No. 21: Tasa de subempleo 2000-2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado Por: Gaby Méndez Villarreal.

Los índices de subempleo adquirieron su valor más bajo en el año 2002 alcanzando un valor de 30,7%, mientras que su valor más alto es el registrado en septiembre de 2009 correspondiente al 51,7%.

La estabilidad laboral en el país está atravesando una etapa difícil producto de las restricciones arancelarias, la crisis mundial y las diferentes medidas que han sido tomadas por el gobierno afectando al sector empresarial generándose mayores índices de rotación de personal.

b) CULTURALES

Gustos y preferencias del consumidor

Los productos que comercializa “Muebles Confort” están supeditados a las preferencias del consumidor. En este sentido, la población objetivo de la empresa está concentrada en la clase media-baja de la ciudad de Ibarra. A su vez dentro de las preferencias del cliente se ha determinado la predilección por los artículos de la calidad y de los precios que ofrece Muebles Confort, evidenciándose en el nivel de ventas registrado mes a mes. Por consiguiente, el mercado objetivo de la empresa siente una preferencia hacia los productos de orden artesanal, con modelos diferentes, e incluso modelos diseñados por los propios clientes.

2.2.1.2. Microambiente

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.³⁹

Bajo este esquema se identificará cada una de las relaciones que mantiene la empresa con las diferentes fuerzas que involucran su ambiente interno.

2.2.1.2.1. Proveedores

Debido a la naturaleza de las actividades de comercialización que desempeña “Muebles Confort”, la empresa cuenta con una amplia gama

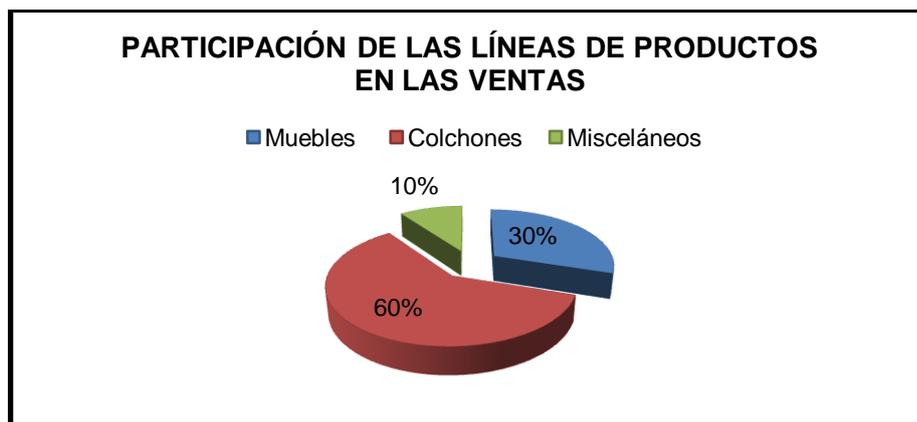
³⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

de proveedores para las diferentes líneas de negocio que oferta al consumidor.

Las líneas de productos que maneja la empresa son básicamente:

- Línea de colchones
- Línea de muebles
- Línea miscelánea: juguetería, ferretería y tapicería y accesorios de dormitorio.

Gráfico No. 22: Nivel de participación de las líneas de negocio.



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

LÍNEA DE COLCHONES

Muebles Confort, distribuye colchones de las marcas "Chaide y Chaide", "Paraíso", "Dinastig" y "Resiflex".

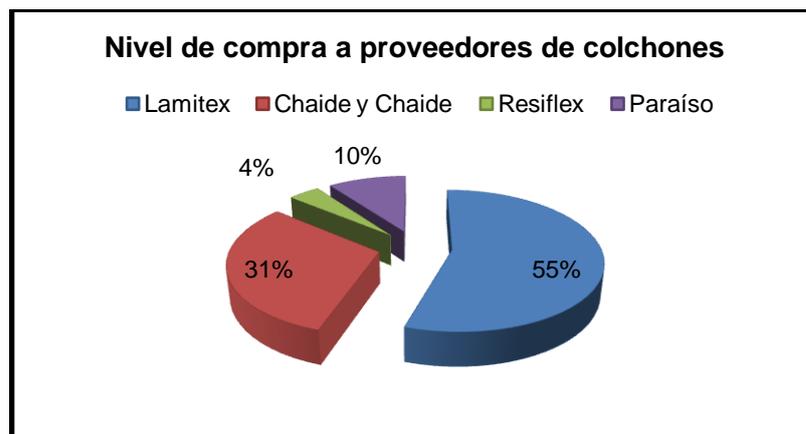
La negociación con estas empresas es de manera directa sin intermediario alguno, para lo cual, Muebles Confort tiene contacto con los

agentes de ventas de las respectivas empresas de manera semanal o conforme surjan las necesidades de mercadería del negocio.

Estas empresas ponen a disposición de Muebles Confort una serie de promociones dependiendo del monto de compra y modalidades de pago.

Debido a que Muebles Confort trabaja con estas empresas desde su creación, no existen montos mínimos ni máximos de compra a los cuales deba ajustarse, esto quiere decir, que se encuentra facultado a efectuar pedidos conforme a sus necesidades.

Gráfico No. 23: Nivel de compra a proveedores de colchones.



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Como se puede ver en el gráfico Muebles Confort compra en mayor volumen a Lamitex S.A., y a Chaide y Chaide. Las compras que se realizan a este primero es en mayor medida la línea económica de colchones mientras que al segundo se tratan de colchones de mejor calidad.

DESCUENTOS, PROMOCIONES Y PLAZO DE PAGO:

1. Chaide y Chaide:

Esta empresa ofrece a Muebles Confort los siguientes descuentos:

Permanentes:

Chaide y Chaide ofrece los siguientes descuentos, calculados sobre el precio de lista:

- Prepago: 29%
- Contado: 26%
- Plazo 3 meses: 23%

Especiales:

La empresa otorga un descuento del 8% por monto, en donde la base son 12 colchones en la calidad de resortes.

Adicionalmente la empresa maneja una promoción denominada “comisión en ventas”. Este incentivo es entregado a la empresa cada tres meses de acuerdo al volumen de ventas registrado en el trimestre. Si el monto hubiera superado los \$21.000, la comisión en ventas responde al 3%; para el efecto Chaide y Chaide hace la entrega de una nota de crédito al mes siguiente al trimestre.

Muebles Confort a pesar de las facilidades de pago que ofrece Chaide y Chaide realiza la compra bajo la modalidad de prepago para aprovechar

los descuentos y obtener un mejor precio con el cual manejarse en el mercado. La modalidad de prepago se la realiza llamando directamente a fábrica para realizar el pedido, quienes luego de informar el monto resultante del mismo a Muebles Confort, este procede al depósito en la cuenta de la empresa y una vez confirmada la transacción a través del envío del depósito vía fax, Chaide despacha el pedido.

El despacho del pedido en términos generales no toma más de una semana.

1. Colchones Dinastig:

La empresa con quien realiza la negociación de colchones Dinastig es LAMITEX S.A., una filial del grupo GERARDO ORTIZ & HIJOS.

Muebles Confort trabaja con este proveedor desde su establecimiento, en donde LAMITEX ofrece colchones en dos calidades, esponja y resortes.

En lo que se refiere a colchones de esponja, otorga un descuento del 15%, mientras que en la línea de resortes trabaja con el 11%. Muebles Confort al comprar en grandes cantidades recibe un descuento adicional del 2% por parte de la empresa.

Los descuentos son calculados sobre la base del precio de lista. Ortiz ofrece las facilidades de pago con plazo a 30-60-90 días. Cuando el pago se lo realiza a los 30 días, otorga el 30% de descuento, mientras que al realizarse el pago de manera inmediata entrega un descuento adicional del 4%.

Muebles Confort, acostumbra a realizar sus compras en efectivo para aprovechar de los diferentes descuentos y promociones entregados por el proveedor. El pago se efectúa una vez receptada la mercadería directamente al agente de ventas de la empresa.

2. Colchones Paraíso

Las facilidades que ofrece Paraíso son plazos de 30-60-90 días, así como también trabaja con la modalidad de prepago. No maneja descuentos especiales pero si una promoción permanente consistente en la duplicación del pedido a partir de los 5 colchones. Muebles Confort únicamente compra al proveedor un tipo de colchón denominado “Aniversario” ya sea en plaza y media o dos plazas.

Adicionalmente la modalidad de pago seleccionada por Muebles Confort es prepago puesto que en virtud de la misma recibe un descuento adicional que está supeditado a las políticas que maneja Paraíso que varían constantemente.

3. Colchones Resiflex

La empresa ofrece facilidades de pago de 30-60-90 días. Cuando el pago es al contado ofrece un descuento especial el mismo que varía constantemente. Descuento que es percibido por Muebles Confort dado que prefiere realizar sus compras al contado.

4. Colchones artesanales

En menor escala la empresa compra colchones de carácter artesanal tanto de lana como de retazos, en donde sus proveedores son: la Sra. Nelly Chávez y la Sra. Silvia Andrade respectivamente. La compra se la realiza al contado. El contacto con estos proveedores es de forma directa, quienes suelen visitar el almacén para receptar nuevos pedidos.

De manera general Muebles Confort trabaja con las modalidades de prepago y al contado con sus proveedores. La empresa maneja un alto grado de credibilidad frente a sus proveedores ya que siempre ha cumplido con sus obligaciones en el tiempo correspondiente de manera oportuna.

LÍNEA DE MUEBLES

La empresa trabaja con muebles tanto de madera como de hierro, pacoplack Y MDF. Para el efecto, cuenta con una gran gama de proveedores, en su totalidad de carácter artesanal.

Debido a esta condición, día a día surgen nuevos proveedores que se presentan ante la empresa ofreciendo los diferentes productos que estos elaboran. Debido a la informalidad que maneja el sector artesanal, la empresa trabaja únicamente con aquellos que le ofrecen facturas legalizadas y se ajustan a los lineamientos establecidos por la ley de régimen tributario interno.

De manera específica los proveedores permanentes con los que trabaja Muebles Confort son:

Tabla No. 6: Listado de proveedores Muebles Confort.

TALLER/ARTESANO	TIPO DE MUEBLES	MONTO PROMEDIO SEMANAL USD
MADERA, MDF, PACOPLACK		
Sr. Luciano Ibujés	Camas, comedores, comodines, cómodas, vestidoras, peinadoras, anaqueles, literas, cunas, clósets de cocina y aparadores.	\$ 850,00
Sra. Beatriz Moya	Juegos de sala	\$ 750,00
Sr. Hugo Cabrera	Juegos de sala, comedores, sillas, aparadores, veladores	\$ 750,00
Sr. Hugo Madruñero	Muebles de TV, muebles modulares de equipo, tipo bar.	\$ 600,00
Sr. Juan Muñoz	Camas, veladores	\$ 400,00
Sr. Luis Hinojosa	Cómodas, comodines, armarios.	\$ 350,00
HIERRO		
Sra. Rosa Cisneros	Escritorios, sillas, archivadores, anaqueles, mesas de computación y auxiliares.	\$ 650,00
Sr. César Vásconez	Camas, literas, cunas.	\$ 600,00
Sr. Ermel Dávila	Comedores, sillas.	\$ 300,00
Sra. Beatriz Moya	Juegos de sala	\$ 300,00

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Muebles Confort cancela a sus proveedores de muebles al contado, luego de haber sido receptada la mercadería. La empresa maneja una política de stock a la que se somete para efectuar los pedidos correspondientes.

Previo a la realización de pedidos gerencia consulta con sus colaboradores, quienes efectúan un inventario rápido para determinar la necesidad de mercadería.

El proceso de adquisición de muebles inicia con el requerimiento que lo realiza el gerente de manera directa con el proveedor, quien semanalmente visita las instalaciones del almacén para ofertar sus productos.

El pedido se lo efectúa de manera verbal, en donde el único respaldo con el que cuenta la empresa es un registro en libros de la cantidad pedida atribuida al proveedor en particular.

El plazo de entrega de la mercadería por parte de los proveedores fluctúa entre los 4 y 7 días al tratarse de cantidades corrientes. Sin embargo estos plazos pueden ser mayores al tratarse de pedidos grandes.

Una vez que el proveedor entrega el pedido, la mercadería es revisada por los vendedores de la empresa, quienes luego de verificar el buen estado de los muebles informan a gerencia quien procede con el pago.

El pago se lo realiza de forma inmediata, una vez que la factura haya sido emitida por el proveedor. El pago se lo realiza en efectivo o a través de un cheque.

La empresa facilita anticipos a sus proveedores artesanales los cuales no suelen exceder los doscientos dólares (USD 200).

2.2.1.2.2. Clientes

Muebles Confort cuenta con una permanencia en el mercado de aproximadamente 30 años, situación que le ha permitido consolidarse en la mente del consumidor y alcanzar su preferencia. Debido a esto, la empresa posee una gran cantidad de clientes. Los mismos forman parte de grandes grupos:

- **Consumidor Final:** directamente al beneficiario final del bien adquirido.
- **Compras al por mayor:** comerciantes que adquieren un monto considerable de mercadería.
- **Mercado Gubernamental:** municipios o agencias gubernamentales, colegios, escuelas públicas.
- **Sector empresarial:** colegios, escuelas privadas, hosterías, empresas públicas y privadas.

Muebles confort únicamente trabaja al contado, no ofrece crédito a sus clientes salvo a sus mayoristas a quienes otorga un plazo no mayor de 30 días.

La empresa trabaja en gran magnitud con fundaciones, escuelas y colegios y empresas públicas y privadas, con los cuales efectúa transacciones año tras año.

Muebles Confort maneja una política de reserva para sus clientes, como una facilidad de compra para los mismos, consistente en la reservación de un bien determinado con un plazo de uno o dos meses, período en el cual el cliente puede ir abonando hasta completar el monto y pueda retirar la mercadería. La facilidad de este sistema es que independientemente de si

el precio se eleva o no, se le mantiene al precio pactado inicialmente. A su vez este sistema incentiva al cliente de la clase baja, al ahorro.

El trato con el cliente es personalizado, El dueño efectúa los descuentos de manera directa, puesto que se encuentra en continua interacción con sus clientes, generando mayor confianza y un grado de satisfacción al momento de realizar la compra.

Muebles Confort se asegura de proveer a sus clientes mercadería de calidad, por lo que los muebles a pesar de ser artesanales y sin mayor grado de tecnificación manejan un nivel de calidad apropiado. Por otro lado en lo que se refiere a colchones, debido a que trabaja con marcas conocidas, el cliente conoce el producto y lo valora por sus características, por lo que la venta de los mismos no presenta mayor complejidad más que el manejo de precios atractivos.

2.2.1.2.3. Competencia

La zona comercial en la que se encuentra localizado Muebles Confort es catalogada como el sector de los muebles y colchones dado que existen cuatro establecimientos de muebles localizados de manera continua.

La competencia es bastante pesada, dado que las diferentes empresas al buscar ganar un cliente modifican sus precios continuamente, sin importar el margen de ganancia que se esté generando.

Los tres grandes competidores de Muebles Confort son:

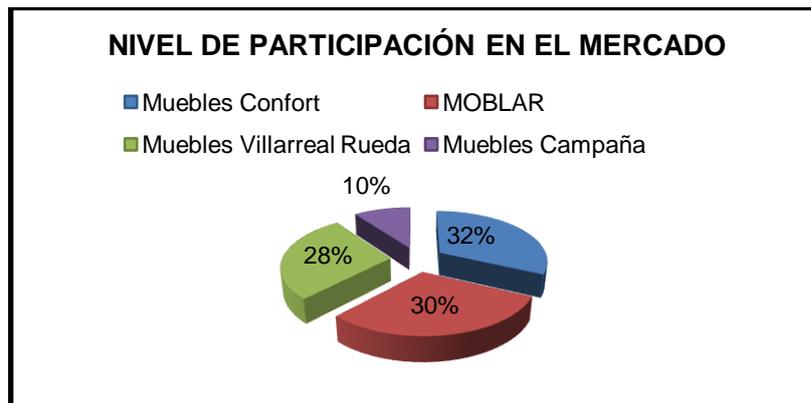
- Moblar
- Muebles Villarreal Rueda

- Muebles Campaña

Muebles Confort lleva un liderazgo relativo en el mercado, debido primordialmente a la interacción que maneja con sus clientes, en donde prima la atención personalizada y buen trato.

Sin embargo, debe actualizar constantemente sus precios dado que a pesar de contar con clientes fieles, dada la cercanía a la competencia suelen confundirse los locales y el cliente se encuentra informado de las diferentes promociones y descuentos que se manejan en las empresas.

Gráfico No. 24: Nivel de participación en el mercado



Fuente: Muebles Confort. Encuesta realizada a clientes de los cuatro establecimientos. Año 2008.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

2.2.1.2.4. Análisis de Competencias

El análisis de competencias se centra en el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis

externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.⁴⁰

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

En Muebles Confort se utilizó este esquema y se determinó:

COMPETENCIA ACTUAL:

Los principales competidores de Muebles Confort son tres: Moblar, Muebles Villarreal Rueda y Muebles Campaña, las mismas que al igual que Muebles Confort se dedican a la comercialización de Muebles Y colchones.

40

<http://www.blogcatalog.com/search.frame.php?term=las+5+fuerzas+de+porter&id=6ea49554743526d1c6f76a10e9ab15c2>

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

No existe mayor diferenciación entre la competencia y con la competencia. De manera general, está dada por los diferentes productos que se ofertan que no varían en gran medidas. Los competidores poseen entre sí en su mayoría la misma mercadería con una variación mínima.

La diferenciación se encuentra más bien focalizada en el servicio que se ofrece al consumidor, una atención elevada que satisfaga las expectativas del cliente acompañada de un precio atractivo.

En este sentido únicamente Muebles Confort y Muebles Villarreal Rueda se caracterizan por ofrecer este tipo de servicio.

COMPETENCIA POTENCIAL

ATRACTIVIDAD DEL MERCADO

Lo atractivo que ofrece el mercado de la comercialización para que se formen y exista mayor competencia, resulta ser el monto de venta, puesto que al tratarse de productos con un costo representativo y de fácil salida, existen ingresos inmediatos.

INVERSIÓN

El nivel de inversión que se requiere para incursionar en este tipo de negocios, es mediano, puesto que la mercadería que implica mayor erogación de dinero son los colchones mientras que en materia de muebles el monto no es elevado. A su vez no se necesita de fuertes

recursos para que la empresa pueda continuar con el normal desenvolvimiento de sus operaciones.

RESTRICCIONES

Dentro de las restricciones que puedan limitar el acceso a nuevos competidores se encontrarían los proveedores, dado que la consecución de proveedores de colchones exige un proceso largo y distendido que exige la presentación de garantías representativas para estas grandes empresas. En cuanto a los proveedores de muebles, no existiría mayor limitación dado que estos siempre están buscando nuevos clientes a los cuales ofertar sus productos, de ahí que la competencia actual trabaje con los mismos productos con una diferenciación casi insignificante.

Sin embargo las grandes empresas productoras de colchones, si consideran el volumen de compra para efectuar descuentos, esto podría limitar a los nuevos competidores quienes no contarían con precios competitivos dada su iniciación en el mercado.

PROVEEDOR

- **Balanza de poder empresa – proveedor.**

Existe gran dependencia por parte de Muebles Confort hacia sus proveedores de colchones sobre todo en la marca Chaide y Chaide dado que es un producto bien posicionado en la mente del consumidor quien lo prefiere a toda costa. En cuanto a los proveedores de muebles no existe tanta dependencia puesto que día a día surgen nuevos artesanos con la oferta de diferentes productos. Sin embargo con las grandes empresas,

Muebles Confort dependerá de los diferentes descuentos que estas ofrezcan, para lo que deberá responder oportunamente a las condiciones de las mismas para obtener precios atractivos y no quedarse atrás de la competencia, por lo que el poder de negociación lo tiene el proveedor. No ocurriendo lo mismo con los proveedores de muebles, ya que el poder de negociación lo tiene la empresa, dado que al trabajar sus proveedores en la informalidad necesitan constantemente de anticipos por parte de la empresa para poder operar normalmente.

- **Volumen de compra**

Muebles Confort maneja un alto nivel de compras a sus proveedores, como consecuencia de una fuerte demanda por parte de sus clientes. Muebles confort se visualiza ante sus proveedores como una empresa seria de crecimiento continuo, generando confianza en ellos y convirtiéndose de esta manera en un cliente atractivo.

CLIENTES

- **Balanza de poder empresa – cliente.**

El cliente siempre tiene la razón. Este lema se cumple ante Muebles Confort puesto que este busca siempre la satisfacción de sus clientes acogiendo sus sugerencias y exigencias. El control lo tendrán lo clientes, ya que ellos son quienes dan vida a la empresa en sí, y por lo tanto se constituyen en prioridad a ser atendida de la mejor manera.

- **Volumen de compra**

En cuanto a volumen de compras, no existe dependencia alguna a un cliente en particular, puesto que se cuenta con gran cantidad de clientes, los mismos que crecen diariamente, de tal manera que la falta de compra por parte de uno de ellos no genera un gran impacto en el desarrollo diario de las actividades de la empresa.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dada la naturaleza de negocio, se establece que los productos sustitutos están constituidos por aquellos productos de menor calidad que presenten precios más económicos.

2.2.2. Análisis del ambiente interno

2.2.2.1. Condiciones generales de la empresa

“Muebles Confort” todavía sigue siendo una pequeña empresa que no cuenta con un sistema financiero a pesar de llevar en el mercado comercial cerca de 30 años. Esta empresa se limita a contratar el servicio profesional de un Contador para llevar independientemente la contabilidad. Adicionalmente la empresa tampoco lleva un control de sus inventarios de forma sistematizada, es decir no cuenta con un control interno que garantice el tratamiento adecuado a la mercadería.

No presenta una estructura organizacional bien definida y respaldada por un organigrama que sea comunicado a sus colaboradores y que defina

líneas de autoridad y especificación de funciones, así como tampoco plasma ni da difusión a su filosofía empresarial.

El proceso de contratación de sus colaboradores no obedece a ninguna valuación de actitudes y aptitudes de los aspirantes. No se realiza ningún procedimiento para la contratación debido a la necesidad constante de contar con personal de manera rápida. Por otro lado la inducción que otorga a sus colaboradores es incipiente y superficial, por lo que el nivel de rotación en la empresa es de mediano impacto.

Por su parte, la falta de definición de una estructura, incide en que la comunicación se la realice de forma directa e informal.

Las funciones en cuanto a las áreas no se encuentran claramente establecidas, lo que dificulta la plena diligencia de quienes forman parte activa de esta organización.

La empresa presenta una deficiencia en la sistematización de sus operaciones y actividades, conjuntamente con la falta de políticas escritas y supervisión adecuada.

La empresa no conoce plenamente a su competencia y no utiliza herramientas metodológicas que le permitan dar a conocer su producto y adaptarlo a las necesidades del consumidor.

2.2.2.2. Ciclos del negocio

Los ciclos de negocios, comprenden los procesos de carácter fundamental para el giro del negocio, y que dada su naturaleza exigen

mayor atención. Al tratarse de una empresa comercial sus principales ciclos de negocios son:

Ventas

Las ventas se las realiza al contado. En la empresa no se aceptan cheques a menos de tratarse de clientes mayoristas que llevan ya años trabajando con la empresa. El ingreso por concepto de ventas es reconocido cuando el riesgo y los beneficios significativos de propiedad han sido transferidos al comprador, es decir cuando la mercadería es entregada al cliente.

El proceso de ventas inicia, con el ingreso del cliente a las instalaciones de la empresa, en donde rápidamente uno de sus empleados le brinda una atención personalizada, ofreciendo los diferentes productos, descuentos y promociones. Luego de haber concretado la venta, el cliente cancela en caja el valor acordado y el empleado se encarga de emitirle la respectiva factura. Posterior a esto la mercadería es entregada al cliente.

Las ventas son conciliadas a fin de mes por la empresa para efectos de las declaraciones de impuesto al valor agregado.

Inventarios

Los inventarios están registrados al costo de adquisición. Sin embargo no existe un registro formal en libros que lo respalde. A pesar de que se realizan inventarios de manera semanal, no se puede establecer ningún tipo de control dado que no existe una base de comparación, así como tampoco se van conciliando con ventas, a efecto de ir restando del inventario la mercadería que sale de la empresa.

El control que se establece en la empresa es empírico y está en las manos del gerente quien estima y compara las comparas que se han efectuado con respecto a las ventas realizadas.

Cuentas por cobrar

Debido a que la empresa trabaja únicamente al contado no maneja una extensa cartera, ya que únicamente otorga facilidades de pago a sus clientes mayoristas, para los cuales el plazo no excede de 30 días. El respaldo de dichas cuentas por cobrar son prácticamente los cheques entregados por el cliente, en donde se establecen fechas posteriores diferentes a las de la compra original.

Cuando se han cumplido las fechas pactadas los cheques son cobrados inmediatamente.

Adicionalmente la empresa se encuentra afiliada a diferentes agencias de tarjetas de crédito, esto significa que mantiene cuentas por cobrar con dichas empresas.

Las ventas con tarjeta de crédito se las realiza a través de un dispositivo electrónico esto es de manera automática, o bien de manera manual. Al utilizarse el dispositivo electrónico los pagos de las ventas efectuadas con tarjetas de crédito, son acreditados directamente a la cuenta corriente de la empresa en el plazo de una semana aproximadamente. Diariamente Muebles Confort a través del dispositivo Datafast efectúa los depósitos vía on-line de las ventas realizadas con tarjetas de crédito. En el caso de ventas efectuadas de manera manual, la empresa realiza el depósito del Recap presentándose directamente a las instalaciones del banco.

La empresa lleva un registro de las ventas realizadas con tarjeta de crédito, y concilia dichos valores con sus estados de cuenta de manera semanal.

Cuentas por pagar

Las compras se las realiza a manera de prepago y al contado. En lo que respecta a sus proveedores de muebles la empresa no presenta cuentas por pagar pendientes, dado que se les cancela inmediatamente a la recepción de la mercadería.

Por otro lado con sus proveedores de colchones, juguetería, ferretería y artículos del hogar, el tratamiento es diferente. En este sentido se consideran las dos modalidades de compra.

Prepago: La obligación o cuenta por pagar se genera en el momento en que se realiza el pedido vía telefónica y el proveedor le establece el monto total de compra. Muebles Confort contrae la obligación en ese preciso momento, en donde deberá efectuar de manera inmediata el depósito a la cuenta respectiva de la empresa.

Al contado: sus proveedores trabajan con agentes de ventas con quienes la negociación es directa. Una vez que estos toman el pedido de Muebles Confort, la mercadería se tarda en ser despachada a lo largo de la semana. Cuando la mercadería es receptada, viene acompañada de la factura de compra. Es en ese momento donde se genera la obligación para con el proveedor. La empresa toma bajo consideración el monto adeudado, lo registra y mantiene una reserva para efectuar el pago. La cuenta es cancelada luego de la visita del agente de venta respectivo al que se le hace la entrega del cheque correspondiente.

2.2.2.3. Manejo Financiero de los recursos

La empresa se encuentra en contacto continuo con el efectivo, dado que tanto compras y ventas se manejan en efectivo. El manejo financiero de los recursos se encuentra a cargo de su gerente-propietario. El dinero que se receipta diariamente es depositado diariamente en la cuenta corriente del banco para disponer con el efectivo suficiente que permita solventar las obligaciones con sus proveedores.

Este sistema permite a la empresa afianzar su cuenta corriente en el banco, reflejando un buen movimiento, para en caso de necesitarse, no se complique la obtención de un crédito. De manera alternativa la empresa, mantiene pólizas de acumulación en diferentes bancos al que acostumbra tener su cuenta corriente. La selección de la mejor alternativa de inversión, se basa en un análisis de la mejor oferta por parte del banco, y del análisis del riesgo implícito en la transacción, sin embargo el poder de negociación lo obtiene la institución financiera.

Las inversiones que realiza Muebles Confort no toman en cuenta parámetros de liquidez, ni necesidades futuras de la empresa, más bien se las efectúa en términos de obtener un buen rendimiento sin considerar el tiempo al cual se necesitaría contar con el dinero líquido. Esto surge como producto de la falta del estado de flujo de efectivo que permita determinar sus necesidades de efectivo para un período en particular.

La empresa cuenta con los estados financieros: balance general y estado de resultados, los mismos que son proporcionados por el contador anualmente.

Debido al alto nivel de liquidez que maneja Muebles Confort, no ha tenido la necesidad de solicitar o adquirir financiamiento. Sin embargo la relación

que sostiene con el banco en el cual se concentran sus actividades comerciales, es bastante buena, lo cual le asegura que en caso de solicitar un préstamo este sería entregado sin mayor problema.

La falta de implementación de un sistema formal de contabilidad le imposibilita prever situaciones futuras y tomar decisiones basadas en criterios objetivos.

2.2.2.3. Análisis FODA

Fortalezas

F1. Muebles Confort se encuentra ubicado en una de las zonas de mayor comercialización de la ciudad de Ibarra, sector que se encuentra posicionado como lugar específico en el cual se puede adquirir tanto muebles como colchones.

F2. Las instalaciones donde se encuentra ubicada la empresa son de su propiedad, por lo que no existen riesgos de perder esta posición estratégica.

F3. Muebles Confort cuenta con una amplia gama de proveedores y una fuerte credibilidad ante estos, lo cual asegura el nivel adecuado de stock de la mercadería.

F4. Muebles Confort se encuentra ya posicionado en la mente del consumidor, por lo que cuenta con un gran portafolio de clientes con un nivel considerable de fidelidad por parte de los mismos.

F5. Al trabajar bajo el sistema de ventas al contado, la empresa cuenta con una fuerte liquidez y un nivel de rotación de inventario alto.

F6. Al constituirse como una empresa de orden familiar, consolidada en el mercado cerca de 30 años, existe un amplio conocimiento sobre el giro del negocio, lo cual permite la toma acertada de decisiones.

Oportunidades

O1. Muebles Confort comercializa colchones de marcas reconocidas y de prestigio, por lo que la venta de estos productos se encuentra garantizada gracias a la promoción continua realizada por sus proveedores.

O2. Las nuevas medidas tomadas por el Gobierno, consistentes en el otorgamiento de créditos para el menaje del hogar, constituyen una posibilidad de incrementar el nivel de ventas captando nuevos clientes.

O3. El sector comercial en el país representa un componente fundamental en el crecimiento de la economía ecuatoriana, por lo que considerando que Muebles Confort es una empresa comercial, el nivel de aporte que representa el sector al país le significa que el gobierno le preste mayor atención generando mayores ventajas para el mismo.

O4. Muebles Confort cuenta con proveedores directos, por lo que no necesita de intermediarios para adquirir sus productos, siendo esto de gran beneficio ya que sus costos disminuyen.

Debilidades

D₁ Muebles Confort no cuenta con una coordinación a nivel empresa, carece de una automatización de procesos, no presenta una estructura organizativa definida, ni levantamiento de procesos ni de funciones sobre cada una de las actividades que debe llevar a cabo a fin de generar una estabilidad, en donde se logre anticiparse a los conflictos que puedan surgir dentro de la organización y determinar con exactitud donde se situaran los límites entre los departamentos y las respectivas funciones a realizarse.

D₂ Muebles Confort no cuenta con una dirección eficiente dado a la carencia de los objetivos generales de la empresa, prevaleciendo así los lineamientos autoritarios, los mismos que perjudican al ambiente laboral en que se desempeñan sus empleados y por ende no permitirán que se encamine al logro.

D₃ Personal sin capacitación y centralización de actividades en una sola persona.

D₄ La falta de un sistema informático contable le resta productividad a la empresa perdiendo agilidad en sus operaciones.

Amenazas

A1. Debido a la fuerte oferta de proveedores, la empresa no cuenta con productos diferenciados de su competencia.

A2. Los proveedores de muebles son en su totalidad artesanos calificados, los mismos que operan dentro de la informalidad lo cual

implica que Muebles Confort deba asumir directamente los impuestos que estos no tributan encareciendo el producto.

A3. Inestabilidad ante el gobierno actual ante nuevas reformas e incrementos salariales.

A4. La empresa se enfrenta a fuertes competidores que al igual que esta se encuentran localizados en sectores estratégicos.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ÁREA FINANCIERA.

3.1. Análisis Financiero

El análisis financiero se constituye como un método que permite identificar las consecuencias financieras inherentes a las decisiones de negocios, aplicando para el efecto, una gran variedad de técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y finalmente establecer conclusiones.⁴¹

Todo análisis financiero se debe llevar a cabo considerando la naturaleza de la empresa, es decir, si se trata de una empresa comercial industrial o de servicios; a su vez debe tomarse en cuenta igualmente el entorno y sus condiciones así como también su mercado.

3.1.1. Análisis Horizontal

Este procedimiento consiste en comparar estados financieros homogéneos por dos o más períodos consecutivos, para determinar las variaciones suscitadas en las cuentas de un período a otro. Este análisis se reviste de importancia para la empresa dado que a través del mismo se llega a establecer si los cambios en las actividades resultaron positivos o

⁴¹ ACOSTA, Jaime;
[ANALISIS%20FINANCIERO.pdf](http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf)

<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS->

negativos; a su vez permite identificar qué partidas merecen mayor atención por parte de la organización.⁴²

En este sentido, se han tomado los estados financieros de Muebles Confort a partir del año 2004 hasta el año 2008.

3.1.1.1. Balance General

Los balances comprendidos en el período 2004-2008 se muestran a continuación:

⁴² ACOSTA, Jaime;
ANALISIS%20FINANCIERO.pdf

<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS->

MUEBLES CONFORT					
BALANCE GENERAL					
PERÍODO: 2004-2008					
	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTE					
Activo Disponible	\$ 7.290,07	\$ 7.679,10	\$ 8.970,54	\$ 5.514,62	\$ 5.852,75
Caja	\$ 800,00	\$ 1.250,00	\$ 2.649,99	\$ 500,00	\$ 1.200,00
Bancos	\$ 6.490,07	\$ 6.429,10	\$ 6.320,55	\$ 5.014,62	\$ 4.652,75
EXIGIBLE	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 3.600,00	\$ 500,00	\$ 12.798,40
Cuenta por cobrar	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 3.600,00	\$ 500,00	\$ 12.798,40
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 48.200,00	\$ 36.911,00	\$ 43.963,09	\$ 49.011,00	\$ 37.753,18
Muebles en General	\$ 13.500,00	\$ 7.652,00	\$ 10.256,41	\$ 10.952,00	\$ 14.320,00
Colchones Almohadas Esponjas	\$ 31.200,00	\$ 25.684,00	\$ 27.937,49	\$ 27.984,00	
Bicicletas y suministros Varios	\$ 3.500,00	\$ 3.575,00	\$ 5.769,19	\$ 10.075,00	
OTROS ACTIVOS	\$ 1.399,01	\$ 52,64	\$ 1.295,24	\$ 119,03	\$ 4.263,22
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 57.439,08	\$ 45.142,74	\$ 57.828,87	\$ 55.144,65	\$ 60.667,55
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 23.804,00	\$ 18.723,57	\$ 31.922,09	\$ 18.723,57	\$ 30.656,77
Obligaciones fiscales por pagar	\$ 224,82	\$ 609,54	\$ 644,67	\$ 1458,56	\$ 648,17
IVA	\$ 224,82	\$ 316,02	\$ 259,63	\$ 647,96	
RET. FUENTE RENTA		\$ 172,52	\$ 223,66	\$ 630,74	\$ 331,36
RET. FUENTE IVA		\$ 151,00	\$ 161,38	\$ 179,86	\$ 316,81
Obligaciones patronales		\$ 145,47	\$ 144,46	\$ 145,47	\$ 1009,35
Sueldos y Beneficios		\$ 76,67	\$ 79,98	\$ 76,67	\$ 815,85
IESS		\$ 68,80	\$ 64,48	\$ 68,80	\$ 193,50
TOTAL DEL PASIVO	\$ 24.028,82	\$ 19.508,58	\$ 32.711,22	\$ 20.327,60	\$ 32.314,29
PATRIMONIO					
Capital	\$ 24.746,54	\$ 21.114,22	\$ 21.114,22	\$ 25.919,91	\$ 24.240,55
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 8.663,72	\$ 4.519,94	\$ 4.003,43	\$ 8.897,14	\$ 4.112,71
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 33.410,26	\$ 25.634,16	\$ 25.117,65	\$ 34.817,05	\$ 28.353,26
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 57.439,08	\$ 45.142,74	\$ 57.828,87	\$ 55.144,65	\$ 60.667,55

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2004-2008:

MUEBLES CONFORT				
BALANCE GENERAL				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Activo disponible	5,34%	16,82%	-38,53%	6,13%
Caja	56,25%	112,00%	-81,13%	140,00%
Bancos	-0,94%	-1,69%	-20,66%	-7,22%
EXIGIBLE	-9,09%	620,00%	-86,11%	2459,68%
Cuenta por cobrar	-9,09%	620,00%	-86,11%	2459,68%
INVENTARIO DE MERCADERIA	-23,42%	19,11%	11,48%	-22,97%
OTROS ACTIVOS	-96,24%	2360,59%	-90,81%	3481,60%
TOTAL DEL ACTIVO	-21,41%	28,10%	-4,64%	10,02%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Proveedores	-21,34%	70,49%	-41,35%	63,73%
Obligaciones fiscales por pagar	184,47%	0,80%	126,25%	-55,56%
Obligaciones patronales	100%	-0,69%	0,70%	593,85%
TOTAL DEL PASIVO	-18,81%	67,68%	-37,86%	58,97%
PATRIMONIO				
Capital	-14,68%	0,00%	22,76%	-6,48%
Utilidad/Pérdida año actual	-47,83%	-11,43%	122,24%	-53,77%
TOTAL DEL PATRIMONIO	-23,27%	-2,01%	38,62%	-18,57%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	-21,41%	28,10%	-4,64%	10,02%

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Activos

Muebles Confort maneja un rubro en activos totales que para el año 2008 ascendieron a \$ 60.667,55 monto que comparado con los registrados para años anteriores se ubica como el más alto del período. Con respecto

al año 2007 se evidencia un incremento de \$5.522,90 lo cual equivalen al 10,02%.

De manera general se observa que la empresa ha ido incrementando paulatinamente su nivel de activos totales. Sin embargo, para el año 2005 se registró el valor inferior de \$ 45.142,74, por lo que para el año 2006 se incrementaron los activos totales en un 28,10%.

A continuación se presenta la estructura de los activos de la empresa para el período 2007-2008:

Dentro de las partidas del activo se puede observar un incremento considerable en el rubro de cuentas por cobrar, ubicándose en \$ 12.798,40 para el año 2008, lo que representa una variación del 2.459,68% comparado con el año 2007 en donde las cuentas por cobrar se ubicaron en apenas \$ 500,00. Este comportamiento obedece a que en el año 2008, específicamente en el mes de diciembre se realizó una venta que ascendió a \$ 12.000,00 por la que se concedió crédito personal a tres meses plazo. La partida cuentas por cobrar no suele tener mayor nivel de representatividad en la empresa dado que trabaja esencialmente al contado.

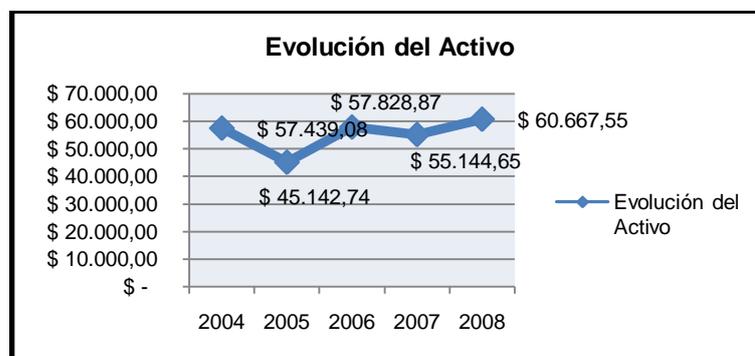
Consecuentemente, el inventario de mercaderías registra el mayor incremento para el año 2006 en donde en comparación con el año 2005 se alcanzó un nivel correspondiente a 19,11%. Sin embargo para el año 2008 el inventario se ubicó en \$ 37.753,18, rubro que comparado al registrado en el año 2007 que alcanzó \$ 49.011,00 se evidencia una disminución de \$ 11.257,82 dólares que equivale al -22,97%. Esto se justifica debido a la fuerte venta que registró la empresa para el mes de diciembre de 2008.

Por otra parte, los activos disponibles que comprenden tanto caja como bancos registran su mayor incremento para el periodo 2005-2006 ubicándose en un 16,82%. Sin embargo para el período 2006-2007, la empresa presentó su mayor nivel de decremento disminuyendo en un -38,53%. .

Finalmente, el rubro otros activos que incluyen las retenciones que se le habrían efectuado a la empresa registra un incremento para el año 2008 de \$ 4.144,19 equivalente al 3.481,60% con respecto al año 2007. Esta partida registra su nivel menor de crecimiento en el periodo 2004-2005 en donde se ubicó en -96,24%.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido el activo total de Muebles Confort en el período correspondiente 2004-2008:

Gráfico No. 25: Evolución del Activo de Muebles Confort 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

En el gráfico se puede observar que el activo mantiene una tendencia creciente, sin embargo el año 2005 registra una importante disminución del -21,41% con respecto al año 2004, en donde el rubro que marca este comportamiento es el de otros activos, el mismo que disminuyó en -96,24% y en pequeño grado la disminución del inventario de -23,42%.

Pasivos

Muebles Confort maneja un rubro en pasivos totales que para el año 2008 ascendieron a \$ 32.314,29 monto que comparado con los registrados para el año 2007 que fueron de \$ 20.327,60, demuestran un incremento de \$11.986,69 dólares que equivale al 58,97%.

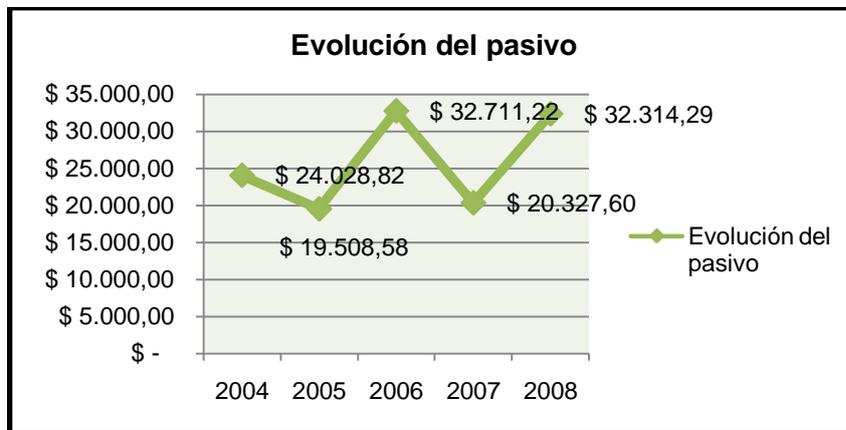
La empresa únicamente presenta pasivos a corto plazo, en donde el rubro de mayor importancia es el correspondiente a proveedores. En este sentido para el año 2008, la cuenta proveedores ascendió a \$ 30.656,77, mientras que en comparación al año 2007, este rubro se ubicó en \$ 18.723,57, registrándose un incremento de \$11.933,20, el cual corresponde al 63,73%.

Por otra parte, en lo que respecta a las obligaciones fiscales que presenta la empresa para el año 2008, se evidencia una disminución del 55,56% con respecto al 2007, motivado fundamentalmente a una reducción en el nivel de retenciones que habría efectuado la empresa a terceros.

Finalmente, en lo que se refiere a obligaciones patronales, en el año 2008 este rubro ascendió a \$ 1.009,35 mientras que para el año 2007 se registró una cantidad correspondiente a \$ 145,47, lo cual representa un incremento de \$ 863,88, equivalente al 593,85%. Este comportamiento estuvo motivado por la contratación de nuevo personal, esto es del auxiliar administrativo.

La evolución que habría registrado el pasivo de la empresa Muebles Confort en el período 2004-2008 es la siguiente:

Gráfico No. 26: Evolución del Pasivo de Muebles Confort 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El pasivo de Muebles Confort presenta una tendencia variable en los últimos años. Es así que registra su nivel inferior en el año 2005 ubicándose en \$ 19.508,58, mientras que su máximo nivel lo presentó en el año 2006 alcanzando los \$ 32.711,22, lo cual implica un incremento de 8.285,47, lo que equivale el 67,88%. El comportamiento del pasivo obedece al crecimiento que habría adquirido la empresa en los últimos años, lo cual implica un mayor nivel de endeudamiento principalmente con respecto a sus proveedores.

Patrimonio

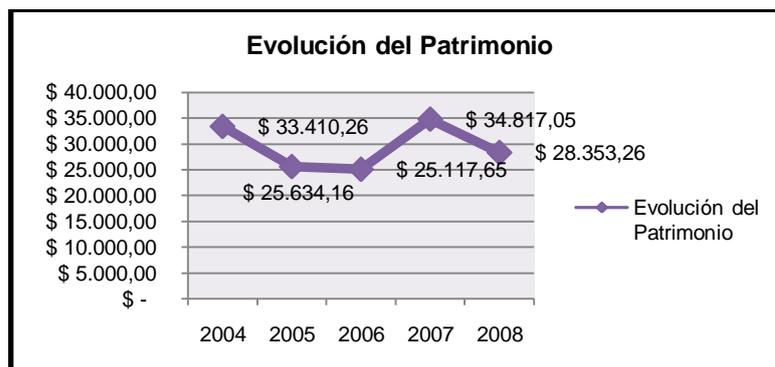
Muebles Confort maneja un rubro en patrimonio que para el año 2008 se ubicó en \$ 28.353,25 monto que comparado con los registrados para el año 2007 que fueron de \$ 34.817,05, demuestran un decremento de \$ 6.463,79 dólares que equivale al -18,57%.

El comportamiento que presenta el patrimonio está motivado fundamentalmente por los cambios que presentan sus utilidades. Es así

que en lo que respecta a la partida de resultados, la empresa disminuye su nivel de utilidades ubicándose en el año 2008 en \$ 4.112,71 mientras que para el año 2007 esta ascendió \$ 8.897,14. Esto significa una disminución de \$ 4.784,43, cantidad equivalente a un decremento del -53,77%. Esto como resultado de una disminución en el nivel de ventas para el año 2008 así como un incremento en los gastos contemplados por la empresa.

La evolución del patrimonio de la empresa a partir del año 2004 hasta el año 2008 ha sido el siguiente:

**Gráfico No. 27: Evolución del patrimonio de Muebles Confort
2004-2008**



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El patrimonio de Muebles Confort presenta una tendencia decreciente en el período 2004-2006. Es así que para el año 2004 este ascendió a \$33.410,26, mientras que para el año 2006, este descendió a \$ 25.117,65, lo cual implica una disminución de \$ 8.292,61. Sin embargo, el patrimonio alcanzó su nivel máximo en el año 2007 ubicándose en \$ 34.817,05.

3.1.1.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Para el año 2008 la gestión operacional de la empresa produjo una utilidad neta de \$ 3.495,80, mientras que el año 2007 habría registrado un nivel superior ubicándose en \$ 7.182,48, en este sentido se hace evidente una disminución de \$ 3.686,67, equivalente a un decremento de -51,33%.

A continuación se presenta los estados de resultados del período 2004-2008:

MUEBLES CONFORT					
ESTADO DE RESULTADOS					
PERÍODO: 2004-2008					
	2004	2005	2006	2007	2008
INGRESOS					
VENTAS NETAS	\$ 165.921,13	\$ 188.816,51	\$ 218.423,55	\$ 254.728,44	\$ 230.080,79
TOTAL DE INGRESOS	\$ 165.921,13	\$ 188.816,51	\$ 218.423,55	\$ 254.728,44	\$ 230.080,79
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS	\$ 42.827,59	\$ 48.200,00	\$ 36.911,00	\$ 43.963,09	\$ 49.011,00
COMPRAS DE MERCADERIA	\$ 157.912,20	\$ 167.386,60	\$ 208.360,15	\$ 235.960,35	\$ 198.314,16
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	\$ 48.200,00	\$ 36.911,00	\$ 43.963,09	\$ 49.011,00	\$ 37.753,18
COSTO DE VENTAS	\$ 152.539,79	\$ 178.675,60	\$ 201.308,06	\$ 230.912,44	\$ 209.571,98
UTILIDAD BRUTA	13.381,34	\$ 10.140,91	\$ 17.115,49	\$ 23.816,00	\$ 20.508,81
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS					
ADMINISTRACION	\$ 1.770,26	\$ 1.800,71	\$ 1.304,40	\$ 1.306,76	\$ 1.845,25
VENTAS	\$ 2.947,36	\$ 3.820,26	\$ 11.807,66	\$ 13.612,10	\$ 14.193,49
FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 357,36
OTROS GASTOS		\$ 115,00			
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	\$ 4.717,62	\$ 5.620,97	\$ 13.112,06	\$ 14.918,86	\$ 16.396,10
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	\$ 8.663,72	\$ 4.519,94	\$ 4.003,43	\$ 8.897,14	\$ 4.112,71
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 677,99	\$ 600,52	\$ 1.334,57	\$ 616,91
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 8.663,72	\$ 3.841,95	\$ 3.402,92	\$ 7.562,57	\$ 3.495,80
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 88,61	\$ 83,18	\$ 67,28	\$ 380,09	\$ -
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 8.575,11	\$ 3.758,77	\$ 3.335,64	\$ 7.182,48	\$ 3.495,80

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

A continuación se presenta los estados de resultados comparativos del período 2004-2008:

MUEBLES CONFORT				
BALANCE GENERAL				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
INGRESOS				
VENTAS NETAS	13,80%	15,68%	16,62%	-9,68%
OTROS INGRESOS				
TOTAL DE INGRESOS	13,80%	15,68%	16,62%	-9,68%
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS				
COMPRAS DE MERCADERIA	6,00%	24,48%	13,25%	-15,95%
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	-23,42%	19,11%	11,48%	-22,97%
COSTO DE VENTAS	17,13%	12,67%	14,71%	-9,24%
UTILIDAD BRUTA	-24,22%	68,78%	39,15%	-13,89%
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS				
ADMINISTRACION	1,72%	-27,56%	0,18%	41,21%
VENTAS	29,62%	209,08%	15,28%	4,27%
FINANCIEROS				
OTROS GASTOS				
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	19,15%	133,27%	13,78%	9,90%
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	-47,83%	-11,43%	122,24%	-53,77%
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES				
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	-55,65%	-11,43%	122,24%	-53,77%
IMPUESTO A LA RENTA				
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-56,17%	-11,26%	115,33%	-51,33%

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Del estado de resultados comparativo se debe destacar lo siguiente:

Las ventas registraron su mayor nivel de crecimiento para el período 2006-2007 alcanzando un 16,62%. Sin embargo para el periodo 2007-2008 se evidencia un decrecimiento dado que las ventas registradas para el año 2007 ascendieron a \$ 254.728,44, mientras que para el año 2008 se evidencia una disminución en donde el rubro alcanzó \$ 230.080,79, lo cual significa un decremento de \$ 24.647,65, equivalente al -9,68%. Este comportamiento obedece principalmente a los estragos de la crisis económica global que se evidenciaron en el último trimestre del año, con una fuerte reducción de las remesas enviadas por los migrantes.

Por su parte se identifica un incremento en el nivel de gastos registrados por la empresa. Para el año 2004 se registra un nivel inferior de gastos ubicándose en \$ 4.717,62, mientras que para el año 2007 los gastos administrativos, de ventas y financieros se ubicaron en los \$ 14.918,86, y finalmente para el año 2008, estos ascendieron a \$ 16.396,10. Esto implica un incremento de \$ 1.477,24 frente al año anterior, equivalente al 9,90%. Por consiguiente este aumento en el grado de gastos incide directamente en el nivel de utilidad operacional registrado por la empresa.

En este sentido la utilidad operacional registrada en el año 2007 ascendió a \$ 8.897,14, mientras que para el año 2008 se evidencia un descenso ubicándose en \$ 4.112,71, lo cual representa una disminución de \$ 4.784,43, equivalente a un decremento de -53,77%.

La disminución de la utilidad operacional consecuentemente afecta a la participación trabajadores y finalmente al impuesto a la renta.

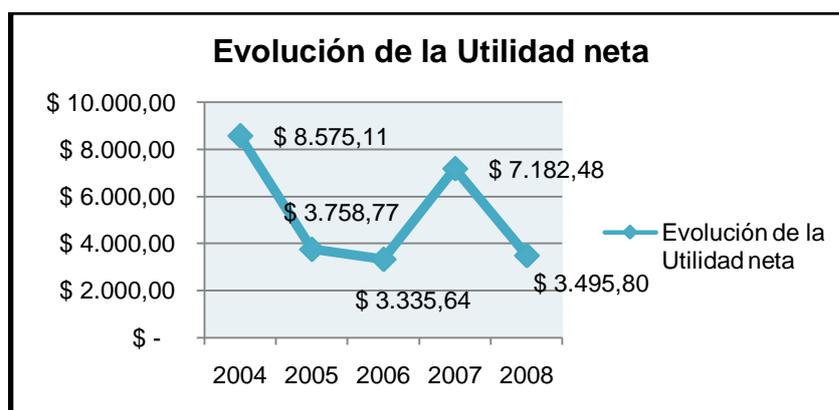
Para el año 2007 la participación trabajadores ascendió a \$ 1.334,57, mientras que para el año 2008 esta disminuye ubicándose en \$ 616,91, lo cual implica un decremento de \$ 717,66.

Con respecto al impuesto a la renta la empresa al manejarse bajo la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad debe ajustarse a las tablas de impuesto a la renta impuestas por el Servicio de Rentas Internas para determinar su impuesto a pagar.

En este sentido, la empresa registra para el año 2007 un impuesto generado correspondiente a \$ 380,09 mientras que para el año 2008 no se habría generado impuesto dado que su utilidad no supera la fracción básica, puesto que los pagos se efectúan como personal natural.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido la utilidad neta registrada por la empresa durante el período 2004-2008:

**Gráfico No. 28: Evolución de la Utilidad neta de Muebles Confort
2004-2008**



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El comportamiento de la utilidad neta que ha registrado la empresa durante el período 2004-2008, presenta una tendencia variable. Es así que para el año 2004, la utilidad alcanzó su nivel máximo de \$ 8.575,11 mientras que para el año 2008 esta descendió a \$ 3.495,80.

3.1.2. 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.⁴³ Este análisis consiste en expresar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero, en virtud de conocer la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma. A su vez, con respecto al estado de resultados el análisis vertical permite conocer el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales.

En este sentido, se han tomado los estados financieros de Muebles Confort a partir del año 2004 hasta el año 2008.

3.1.2.1. Balance General

A continuación se presenta la estructura de los Balances de Muebles Confort para el período 2004-2008:

⁴³ ACOSTA, Jaime;
[ANALISIS%20FINANCIERO.pdf](#)

<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS->

MUEBLES CONFORT BALANCE GENERAL ANÁLISIS VERTICAL En miles de dólares											
	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	Promedio competidor 2008
ACTIVOS											
ACTIVOS CORRIENTES											
Activos Disponible	\$ 7.290,07	12,69%	\$ 7.679,10	17,01%	\$ 8.970,54	15,51%	\$ 5.514,62	10,00%	\$ 5.852,75	9,65%	15,10%
Exigible	\$ 550,00	0,96%	\$ 500,00	1,11%	\$ 3.600,00	6,23%	\$ 500,00	0,91%	\$ 12.798,40	21,10%	35,20%
Inventario De Mercadería	\$ 48.200,00	83,91%	\$ 36.911,00	81,77%	\$ 43.963,09	76,02%	\$ 49.011,00	88,88%	\$ 37.753,18	62,23%	49,70%
OTROS ACTIVOS	\$ 1.399,01	2,44%	\$ 52,64	0,12%	\$ 1.295,24	2,24%	\$ 119,03	0,22%	\$ 4.263,22	7,03%	0%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 57.439,08	100%	\$ 45.142,74	100%	\$ 57.828,87	100%	\$ 55.144,65	100%	\$ 60.667,55	100%	100%
PASIVOS											
PASIVO CORRIENTE											
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 23.804,00	41,44%	\$ 18.723,57	41,48%	\$ 31.922,09	55,20%	\$ 18.723,57	33,95%	\$ 30.656,77	50,53%	36,35%
Obligaciones fiscales por pagar	\$ 224,82	0,39%	\$ 639,54	1,42%	\$ 644,67	1,11%	\$ 1.458,56	2,64%	\$ 648,17	1,07%	2,5%
Obligaciones patronales			\$ 145,47	0,32%	\$ 144,46	0,25%	\$ 145,47	0,26%	\$ 1.009,35	1,66%	3,20%
TOTAL DEL PASIVO	\$ 24.028,82	42%	\$ 19.508,58	43,22%	\$ 32.711,22	56,57%	\$ 20.327,60	36,86%	\$ 32.314,29	53,26%	82,50%
PATRIMONIO											
Capital	\$ 24.746,54	43,08%	\$ 21.114,22	46,77%	\$ 21.114,22	36,51%	\$ 25.919,91	47,00%	\$ 24.240,55	39,96%	8,7%
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 8.663,72	15,08%	\$ 4.519,94	10,01%	\$ 4.003,43	6,92%	\$ 8.897,14	16,13%	\$ 4.112,71	6,78%	8,8%
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 33.410,26	58%	\$ 25.634,16	56,78%	\$ 25.117,65	43,43%	\$ 34.817,05	63,14%	\$ 28.353,26	46,74%	17,5%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 57.439,08	100%	\$ 45.142,74	100%	\$ 57.828,87	100%	\$ 55.144,65	100%	\$ 60.667,55	100%	100%

Fuente: Muebles Confort.

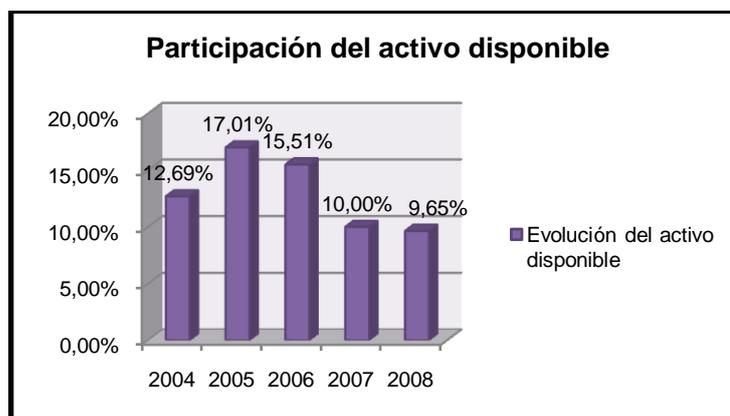
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Activos

Disponible: Caja-Bancos

El comportamiento de este rubro mantiene una tendencia variable con respecto a su nivel de participación en relación al activo total que presenta la empresa, alcanzando su nivel máximo en el año 2005 con un 17,01%, mientras que para el año 2008 este se reduce ubicándose en 9,65%.

Gráfico No. 29: Evolución del activo disponible 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Para el año 2005, el activo disponible equivale a \$ 7.679,10; la cantidad más alta del periodo dado que se registró un nivel superior de ventas con respecto al año anterior, por lo que existió mayor entrada de efectivo para la empresa. Sin embargo para el año 2008 el disponible llegó a representar apenas el 9,65%, esto es \$5.852,75 como resultado de que una importante venta se generó bajo la modalidad de crédito.

Promedio Competidor 2008
15,10%

Con respecto al promedio de la industria se ha considerado el promedio de uno de los competidores potenciales de Muebles Confort, en este caso de Muebles Villarreal Rueda.

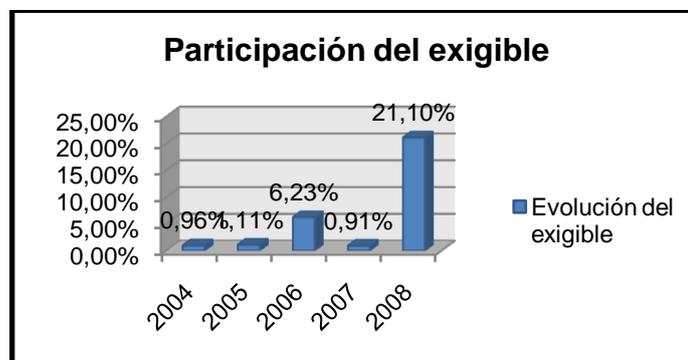
Para la empresa el disponible representa el 9,65% mientras que para su competidor el índice es de 15,10%. Muebles Confort cuenta con menores recursos líquidos, sin embargo cuenta con un nivel apropiado de liquidez.

El exceso que presenta la competencia podría representar recursos ociosos que no se están produciendo de forma adecuada.

Exigible

Las políticas de la empresa no contemplan ventas a crédito como una modalidad de ventas, sin embargo ofrece estas facilidades para aquellos clientes mayoristas. En este sentido las cuentas por cobrar no representan un nivel significativo de participación con respecto al activo total.

Gráfico No. 30: Evolución del activo exigible 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Para los años 2006 y 2008, el nivel de representatividad del exigible respecto del activo total es superior con respecto a los diferentes años, que bordean apenas el 1%. En el año 2006, se generó un incremento en el exigible lo que significó que este llegue a representar el 6,23% del activo total, con una cantidad equivalente a \$ 3.600,00. Para diciembre de este año se concedió crédito a varios mayoristas, valores que ya fueron recuperados para el año 2007 en donde el nivel de participación de este rubro fue de 0,91%. Finalmente, en el año 2008, se registró una participación importante del exigible llegando a formar parte del activo total en un 21,10%, lo cual equivale a \$ 12.798,40. Este comportamiento estuvo motivado a una fuerte venta registrada en diciembre de ese año en la cual se concedió crédito personal.

Promedio Competidor 2008
35,20%

El exigible para Muebles Confort le representa el 21,10%, mientras que el competidor registra el 35,20%. Frente a la competencia la empresa presenta un valor inferior, sin embargo esto es el resultado de las diferentes modalidades de crédito empleadas por las dos empresas.

Realizable

El realizable corresponde al inventario que maneja la empresa, el mismo que comprende el inventario de muebles, colchones, bicicletas y artículos para el hogar. Este rubro es el de mayor importancia para Muebles Confort puesto que el activo total está conformado en mayor medida por el inventario de mercaderías.

Gráfico No. 31: Evolución del activo realizable 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El comportamiento del realizable es mayoritariamente homogéneo respecto un año de otro. Sin embargo para el año 2008 su nivel de participación en relación al activo total es de 62,23%, lo que equivale a \$ 37.753,18; mientras que para años anteriores alcanzaba niveles de participación que bordeaban el 80%. Esta reducción es el resultado de la significativa venta registrada para diciembre de 2008.

Promedio Competidor 2008
49,70%

En comparación con el promedio de la industria, Muebles Confort registra un valor superior ubicándose en el 62,23%, lo que significa que presenta una mayor cantidad de inventario de mercadería frente a la competencia.

A continuación se presenta la composición del activo para el año 2007:

Gráfico No. 32: Participación del activo 2007



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El total de activo para el año 2007 asciende a \$ 55.144,65. El comportamiento presentado durante el año 2007 refleja la tendencia que presenta por lo general el activo de Muebles Confort con respecto a su composición. El activo está conformado en mayor medida por el inventario de mercaderías debido a su naturaleza de empresa comercial, este rubro es el de mayor importancia, representando el 88,88% lo cual representa una cantidad equivalente a \$ 49.011,00.

Gráfico No. 33: Participación del activo 2008



Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

El total de activos para el año 2008 asciende a \$ 60.667,55. El comportamiento para el año 2008 difiere de años anteriores ya que a pesar de representar el inventario el principal rubro en la composición de activo, ocupando el 62,23%, el exigible llega a constituir como el segundo rubro de mayor significado, alcanzando un nivel de participación del 29,29%, correspondiente a \$ 12.798,40.

Pasivos

Proveedores

Este rubro representa el más importante dentro de la partida del pasivo total. A continuación se presenta en qué medida ha ido evolucionando el nivel de participación del rubro proveedores en la empresa Muebles Confort.

Gráfico No. 34: Nivel de participación proveedores 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El rubro proveedores presenta una tendencia variable durante el período examinado. El año 2006 presenta el nivel superior de participación de los

proveedores ubicándose en el 55,20%, con un aporte de \$ 31.922,09, mientras que para el año 2007, este disminuye al 33,95%, convirtiéndose en el valor inferior del período examinado. Esto fue el resultado de un incremento en el nivel de ventas registrado en ese año por la empresa, lo cual incidió en el grado de liquidez de la empresa, pudiendo pagar oportunamente a sus proveedores.

Finalmente para el año 2008 las obligaciones contraídas con proveedores se incrementan y llegan a formar parte del pasivo y patrimonio en un 50,53%, equivalente a \$ 30.656,77.

Promedio Competidor 2008
36,35%

En comparación con la competencia Muebles Confort se encuentra conformado en un 50,53%, mientras que el competidor maneja un nivel inferior. Esto significa que la empresa está financiada en mayor medida por los proveedores mientras que la competencia recurre a financiamiento de largo plazo en su mayoría.

Obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales comprenden tanto el impuesto al valor agregado por pagar, así como las retenciones en la fuente de IVA y renta que habría efectuado la empresa a terceros.

A continuación se presenta el nivel de participación de las obligaciones fiscales en el pasivo y patrimonio total:

Gráfico No. 35: Participación de obligaciones fiscales 2004-2008



Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

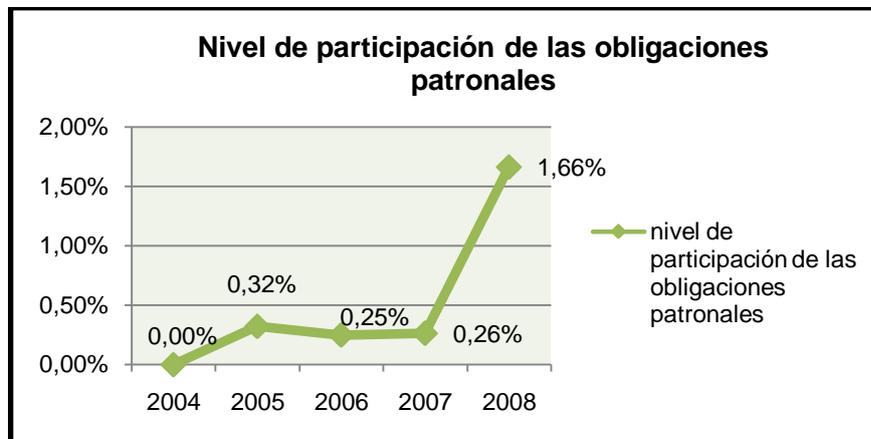
El nivel de participación de las obligaciones fiscales es realmente bajo en comparación con el pasivo y patrimonio total. De manera general las obligaciones fiscales presentan una tendencia variable, debido al comportamiento del mercado. El valor más bajo de participación se registra en el año 2004, con el 0,39% equivalente a \$224,82, mientras que su valor más alto es el que presenta el año 2007 con el 2,64% lo que representa \$1.458,56.

Obligaciones patronales

Considerando que se trata de una pequeña empresa, la misma no cuenta con un gran número de colaboradores, por lo que su nivel de participación no es significativo.

A continuación se presenta el nivel de participación de las obligaciones patronales para el período 2004-2008:

Gráfico No. 36: Participación obligaciones fiscales 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

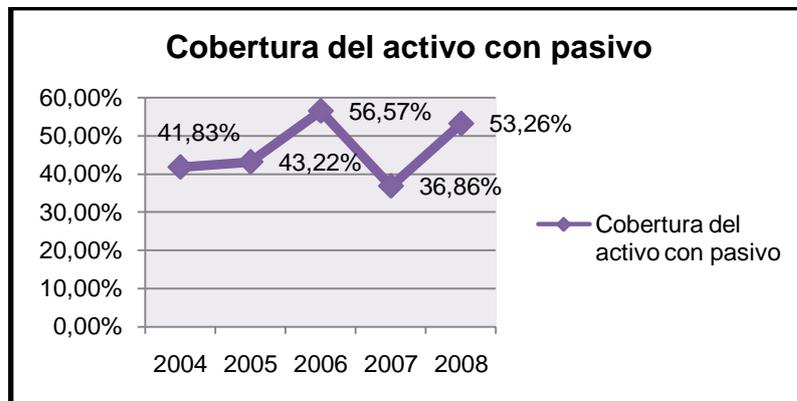
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Para el año 2004, la empresa no habría contratado ningún trabajador, razón por la cual registra un nivel de participación nulo. Sin embargo de manera general debido a las subsiguientes contrataciones esta partida presenta un nivel de participación creciente dentro de la empresa, alcanzando su nivel más alto en el año 2008 con el 1,66% equivalente a \$ 1009,35, debido principalmente a la contratación de un auxiliar administrativo.

Con respecto a la estructura de financiamiento de la empresa, los pasivos han brindado una cobertura promedio al activo de 46,35% durante el período 2004-2008.

A continuación se presenta el nivel de cobertura al activo brindado por el pasivo:

Gráfico No. 37: Cobertura del activo con pasivo 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El activo se encuentra financiado por el pasivo corriente dado que la empresa no presenta pasivo a largo plazo. Su tendencia para el período 2004-2006 es creciente. Mientras que para el año 2007 se evidencia una baja y una ligera recuperación para el año siguiente. Para el año 2006, el activo estuvo financiado por el 56,57% del pasivo, lo cual significa que para este año se contó con gran nivel de financiamiento por parte de los proveedores. Sin embargo en el año 2007, el financiamiento se reduce de manera importante ubicándose en el 36,86%, debido fundamentalmente a que se incrementaron las ventas y la empresa contaba con más liquidez; a su vez se optó por trabajar bajo modalidades de prepago.

Patrimonio

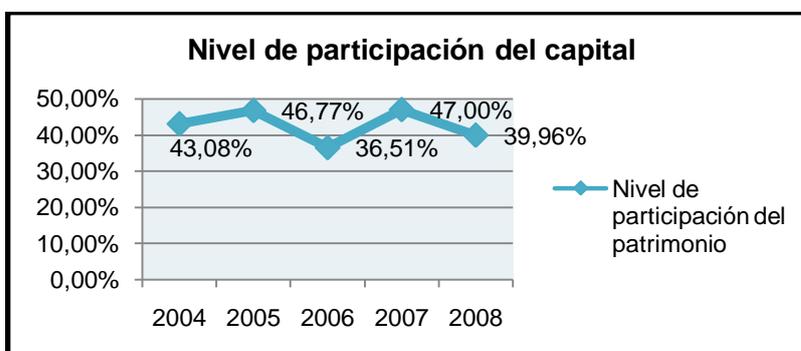
El patrimonio incluye las partidas de capital y de las utilidades y pérdidas del ejercicio.

Capital

A partir del año 2004 hasta el año 2008 el capital ha tenido una participación promedio del 42,66% lo que significa \$23.427,09.

A continuación se presenta de qué manera ha evolucionado el nivel de participación del capital durante el período descrito:

Gráfico No. 38: Participación del capital 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

De manera general el capital presenta una tendencia mayormente creciente durante el período. Sin embargo presenta dos bajas durante el año 2006 y 2008.

El nivel más alto de capital es el registrado en el año 2007 alcanzando el 47% de participación mientras que en el año 2006 se registra su nivel mayor de decrecimiento en el nivel de participación llegando a ubicarse en el 36,51% correspondiente a \$ 21.114,22.

Promedio Competidor 2008
8,7%

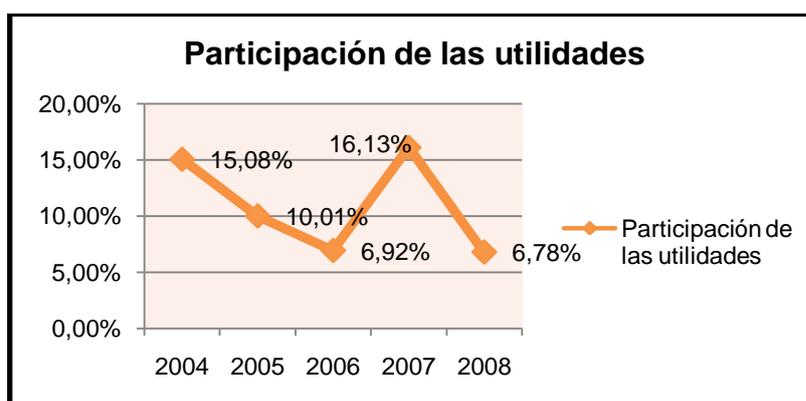
Muebles Confort presenta un nivel superior en lo que refiere a la composición del patrimonio en comparación con el promedio del competidor. Existe una diferencia bastante significativa. Esto significa que la empresa presenta mayor propiedad sobre el negocio que su competencia y a la vez utiliza menor endeudamiento externo.

Utilidad

El nivel de utilidad antes de impuestos registrado por Muebles Confort durante el período 2004-2008, presenta un nivel de participación promedio del 11%, lo cual equivale a \$ 6.039,39.

A continuación se presenta el grado de participación que ha tenido la utilidad durante el período descrito:

Gráfico No. 39: Participación de las utilidades 2004-2008.



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Las utilidades que presenta la empresa mantienen una tendencia variable. Es así que para el período 2004-2006 se evidencia un decrecimiento,

mientras que para el año 2007 se observa una importante recuperación que decae una vez más el año siguiente. El año 2007 presenta el nivel más alto de utilidades alcanzando el 16,13% en su nivel de participación, con una utilidad correspondiente de \$ 8.897,14. Finalmente para el año 2008 se evidencia el decrecimiento más alto del período de 6,78% con un rubro en su utilidad equivalente a \$ 4.112,71. Las notables reducciones en el nivel de utilidad registrado se deben fundamentalmente a un incremento en los gastos operacionales que presenta la empresa.

Promedio Competidor 2008
8,80%

Frente a la competencia Muebles Confort está conformado en menor medida por sus utilidades en comparación con el promedio registrado por el competidor. Es así que la diferencia está en alrededor de dos puntos porcentuales, lo que significa que Muebles Confort presenta menores utilidades que Muebles Villarreal Rueda para el año 2008.

En cuanto a la estructura de financiamiento, el patrimonio brinda en promedio una cobertura al activo durante el período 2004-2008 de 54,22%.

3.1.2.2. Estado de Resultados

A continuación se presenta la estructura de los Estados de Pérdidas y Ganancias de Muebles Confort para el período 2004-2008:

MUEBLES CONFORT											
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS											
ANÁLISIS VERTICAL											
	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	Promedio competidor 2008
Ingresos											
Ventas netas	\$ 165.921,13		\$ 188.816,51		\$ 218.423,55		\$ 254.728,44		\$ 230.080,79		
Total de ingresos	\$ 165.921,13	100%	\$ 188.816,51	100%	\$ 218.423,55	100%	\$ 254.728,44	100%	\$ 230.080,79	100%	
Costo de ventas	\$ 152.539,79	91,94%	\$ 178.675,60	94,63%	\$ 201.308,06	92,16%	\$ 230.912,44	90,65%	\$ 209.571,98	91,09%	90,1%
Utilidad bruta	\$ 13.381,34	8,06%	\$ 10.140,91	5,37%	\$ 17.115,49	7,8%	\$ 23.816,00	9,35%	\$ 20.508,81	8,91%	9,90%
Gastos administración ventas y financieros	\$ 4.717,62	2,84%	\$ 5.620,97	2,98%	\$ 13.112,06	6,00%	\$ 14.918,86	5,86%	\$ 16.396,10	7,44%	6,5%
Utilidad del período antes de impuestos	\$ 8.663,72	5,22%	\$ 4.519,94	2,39%	\$ 4.003,43	1,83%	\$ 8.897,14	3,49%	\$ 4.112,71	1,79%	3,40%
(15%) participación trabajadores	\$ -		\$ 677,99	0,36%	\$ 600,52		\$ 1.334,57		\$ 616,91	0,27%	
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 8.663,72	5,22%	\$ 3.841,95	2,03%	\$ 3.402,92	1,56%	\$ 7.562,57	2,97%	\$ 3.495,80	1,52%	
Impuesto a la renta	\$ 88,61	0,05%	\$ 83,18	0,04%	\$ 67,28	0,03%	\$ 380,09	0,15%	\$ -	0,00%	
Utilidad neta del ejercicio	\$ 8.575,11	5,17%	\$ 3.758,77	1,99%	\$ 3.335,64	1,53%	\$ 7.182,48	2,82%	\$ 3.495,80	1,52%	2,89%

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

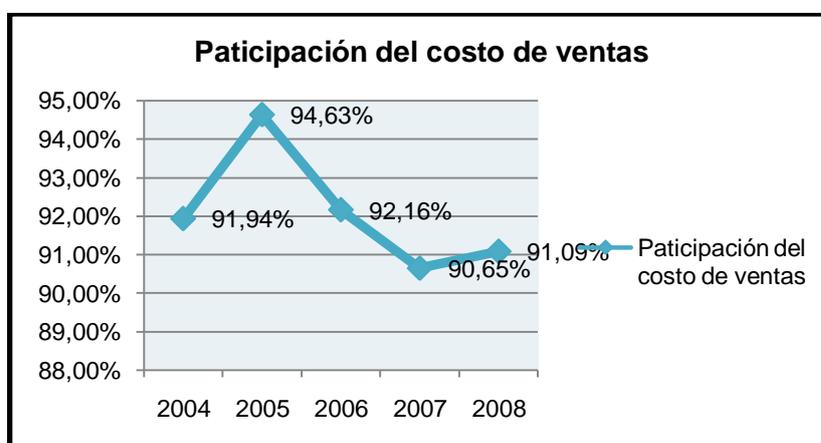
Los ingresos que percibe Muebles Confort provienen únicamente de las ventas que la empresa genere. El nivel promedio que ha registrado las ventas durante el período 2004-2008 es de \$ 211.594,08.

Costo de ventas

El costo de ventas representa en promedio una participación del 92,09% correspondiente a \$ 194.601,57, con respecto a las ventas totales durante el período 2004-2008.

A continuación se presenta el nivel de participación registrado por la empresa para el período descrito:

Gráfico No. 40: Participación del costo de ventas 2004-2008.



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El nivel de participación del costo de venta con respecto a las ventas totales presenta una relación directamente proporcional con el volumen de ventas.

Sin embargo se puede observar que a pesar de que los costos de ventas han ido aumentando año tras año, su nivel de participación con respecto a las ventas ha ido presentando una tendencia decreciente, lo que significa una incidencia directa sobre el margen de utilidad bruta que llega a generar la empresa, un comportamiento motivado por una mejora en el establecimiento de una política de fijación de precios. El año 2005 registra el nivel superior de participación del costo de ventas correspondiente al 94,63%, en donde el margen de utilidad bruta sobre las ventas se ubica en 5,35%. En contraste, el año 2006 presenta el nivel de participación más bajo durante el período ubicándose en 90,65%, en donde se alcanzó una utilidad bruta de \$ 23.816,00.

Promedio Competidor 2008
90,1%%

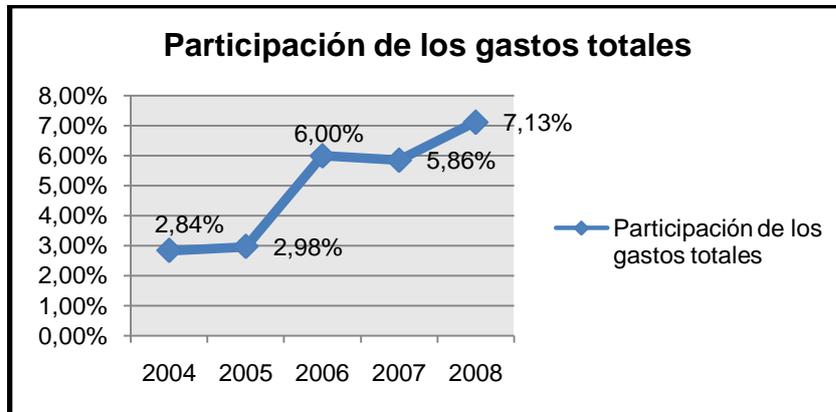
Muebles Confort en relación de la competencia para el año 2008 presenta un costo de ventas superior de 91,09%. A pesar de que la diferencia no es significativa, esto quiere decir que la empresa registra una desventaja sobre el nivel de determinación de precios para este último año.

Gastos Totales

Los gastos operacionales para el período 2004-2008 presentan una participación promedio con respecto al nivel de ventas de 5% equivalente a \$10.953,12.

A continuación se muestra el nivel de participación que han tenido los gastos totales durante el período descrito:

Gráfico No. 41: Participación de los gastos totales 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Los gastos totales presentan un nivel de participación creciente a partir del año 2004. A partir del año 2006 los gastos totales llegan a superar los \$ 13.000,00, lo cual refleja que se está manteniendo un ritmo de gastos mayores que los emprendidos en años anteriores, los cuales se explican por el crecimiento del volumen de las operaciones.

Promedio Competidor 2008
6,5%

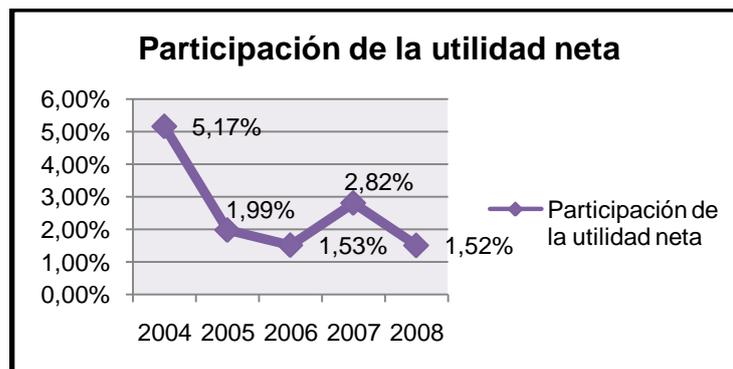
Muebles Confort presenta un nivel de gastos correspondiente al 7,13%, lo cual en comparación de la competencia refleja una diferencia en contra de la misma. Esto reflejaría que la empresa no trabaja con la suficiente eficiencia para reducir sus partidas por concepto de gastos. Sin embargo se debe considerar que la empresa competidora no tiene mayores gastos en lo que respecta a personal dado que es un negocio familiar.

Utilidades

La utilidad neta que presenta Muebles Confort registra un margen de participación promedio sobre las ventas de 2,61% lo cual equivale a \$ 5.269,56 durante el período correspondiente 2004-2008.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido el margen de utilidad sobre las ventas:

Gráfico No. 42: Participación de la utilidad neta. 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El margen de participación de la utilidad neta con respecto a las ventas ha disminuido sustancialmente a partir del año 2004, y a pesar de presentar una tendencia creciente en el año 2007, los niveles son relativamente bajos.

Los niveles bajos de utilidad son el resultado de un incremento acelerado de los gastos totales, los cuales evidencian una deficiencia en la optimización de los recursos. El nivel más bajo en el margen de participación es el que se registró en el año 2008, en donde este se ubicó en apenas 1,52%, con una utilidad de \$ 3.495,80. En ese año el costo de

ventas permitió una utilidad bruta de \$ 20.508,81; sin embargo los gastos totales ascendieron a 16.396,10.

Promedio Competidor 2008
2,89%

Frente a la competencia Muebles Confort presenta un nivel inferior en cuando a sus niveles de utilidad neta dado que la empresa registra el 1,52% por este concepto. Esto es el resultado de una falta de eficiencia en el manejo de costos con respecto a su competidor, sin embargo esto se contrapone a las excelentes condiciones de fijación de precios por parte de la empresa, lo cual incide en que la diferencia no sea significativa.

3.2. Indicadores Financieros

Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros, con el objeto de determinar la situación financiera de la empresa así como también la calidad de las partidas que lo interrelacionan.⁴⁴

El análisis financiero a través de los indicadores permite señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía.

⁴⁴ ACOSTA, Jaime;
[ANALISIS%20FINANCIERO.pdf](#)

<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS->

Para el presente análisis se tomaron como referencia los estados financieros de Muebles Confort desde al año 2004 hasta el año 2008.

3.2.1. Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de pago que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. Así también expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.⁴⁵ Dentro de este grupo de indicadores se han considerado tres de ellos para determinar la situación de Muebles Confort en torno a su nivel de liquidez.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla No. 7: Indicadores de liquidez. Muebles Confort 2004-2008

LIQUIDEZ						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Capital de trabajo	Activo corriente- Pasivo corriente	\$ 33.410,26	\$ 25.634,16	\$ 25.117,65	\$ 34.817,05	\$ 28.353,26
Razón Circulante	Activo Corriente	\$ 2,39	\$ 2,31	\$ 1,77	\$ 2,71	\$ 1,88
	Pasivo Corriente					
Prueba ácida	Activo Corriente-Inventarios	\$ 0,38	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,30	\$ 0,71
	Pasivo Corriente					

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

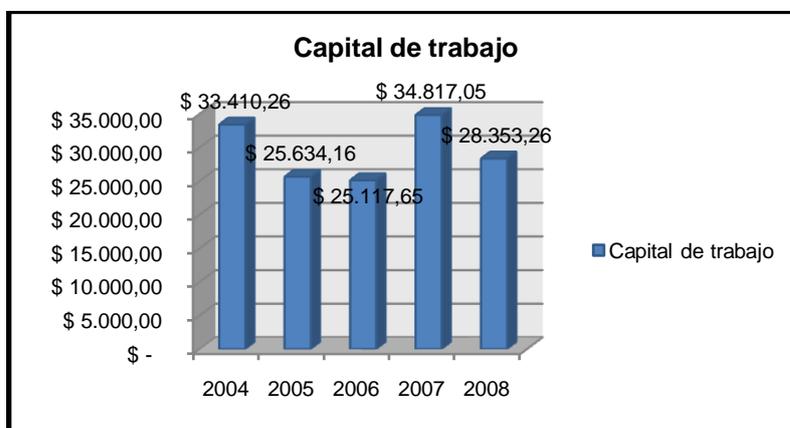
⁴⁵ ACHING, César; <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

Capital de trabajo

El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo que constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesario para poder continuar las operaciones del negocio.⁴⁶

A continuación se indica el capital de trabajo registrado por Muebles Confort para el período 2004-2008:

Gráfico No. 43: Capital de trabajo 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Muebles Confort registra a partir del año 2004 un capital de trabajo positiva, sin embargo su tendencia se inclina mayormente hacia una baja de recursos. Su comportamiento muestra que la empresa cuenta con los recursos suficientes para responder de manera oportuna a sus obligaciones con terceros inmediatamente.

La empresa registra en el año 2006 su nivel más bajo de capital de trabajo, ubicándose en \$ 25.117,65. Sin embargo alcanza en el año 2007 el nivel más alto de su capital de trabajo de \$ 34.817,05.

⁴⁶ ACOSTA, Jaime;

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

Promedio Competidor 2008
\$ 25.321,30

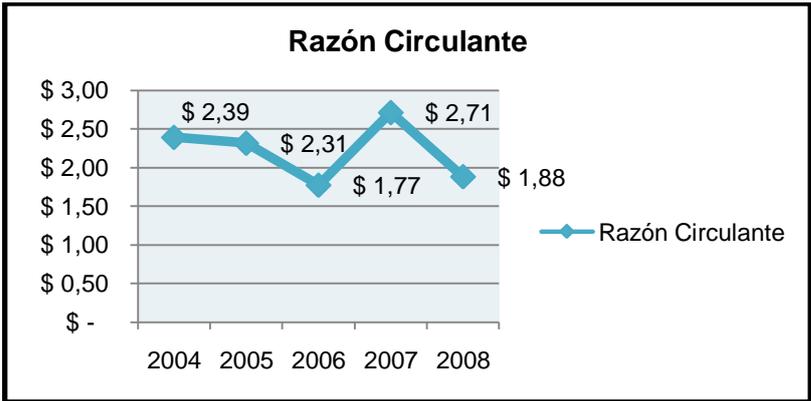
Frente a la competencia Muebles Confort presenta una ventaja dado que su capital de trabajo para el año 2008 es superior al registrado por su competidor.

Razón Circulante

La razón circulante es considerada como el principal medido de liquidez, dado que muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

A continuación se indica la razón circulante que habría registrado Muebles Confort para el período 2004-2008:

Gráfico No. 44: Razón circulante 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

De acuerdo a la gráfica se puede concluir que la empresa maneja un nivel considerable de liquidez lo que permite responder a las deudas contraídas. Mientras más elevada sea la razón significa que la empresa cuenta con mayores recursos para hacer frente a sus obligaciones.

Los años 2004, 2005 y 2007 representaron los de mayor liquidez para la empresa, dado que el indicador superó los dos dólares. Esto significa que la empresa cuenta con la capacidad de solventar sus obligaciones, sin embargo, se podría estar incurriendo en la generación de recursos ociosos.

Para el año 2008, la razón arrojó un valor de 1,88. Esto significa que por cada dólar de deuda contraída por la empresa esta cuenta con \$ 1,88 para pagar con activos corrientes.

Promedio Competidor 2008
\$ 2,38

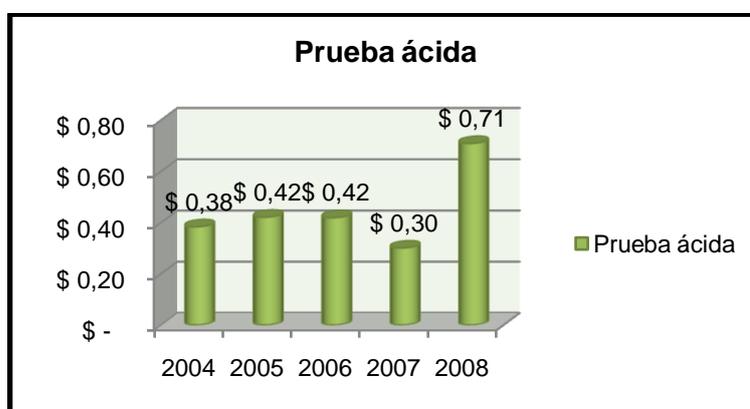
En relación al promedio de la competencia Muebles Confort cuenta con menores recursos para satisfacer con sus obligaciones en el corto plazo, dado que su razón corriente para el año 2008 se ubica en \$ 1,88, sin embargo esto podría representar que la competencia posiblemente esté generando recursos ociosos.

Prueba ácida

Este indicador presenta una medida de liquidez más precisa que la anterior, puesto que a diferencia de la razón corriente, esta excluye los inventarios que son la parte menos líquida de los activos circulantes.

Este indicador se concentra en el efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar en relación con las obligaciones corrientes, lo cual permite obtener una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante. A continuación se indica los resultados que arrojó la prueba ácida registrados por Muebles Confort para el período 2004-2008:

Gráfico No. 45: Prueba ácida 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

La empresa presenta para el período 2004-2008 una prueba ácida con una tendencia positiva alcanzando su máximo valor para el año 2008. Sin embargo, los resultados alcanzados en el período no alcanzan ni siquiera el dólar estadounidense.

Promedio Competidor 2008
\$ 1,20

Muebles Confort frente a la competencia registra un índice menor de \$ 0,71 para el año 2008. Esto refleja que la empresa no cuenta con suficientes recursos líquidos para satisfacer con sus obligaciones en relación con su competencia.

3.2.2. Indicadores de endeudamiento

Estos indicadores muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

A su vez miden el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra en última instancia el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Dentro de este grupo de indicadores se han considerado dos de ellos para determinar la situación de Muebles Confort en torno a su nivel de endeudamiento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla No. 8: Indicadores de endeudamiento. Muebles Confort
2004-2008**

ENDEUDAMIENTO						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Índice de solidez	Pasivo Total	41,83%	43,22%	56,57%	36,86%	53,26%
	Activo Total					
Apalancamiento total	Pasivo Total	0,72	0,76	1,30	0,58	1,14
	Patrimonio Total					

Fuente: Muebles Confort.

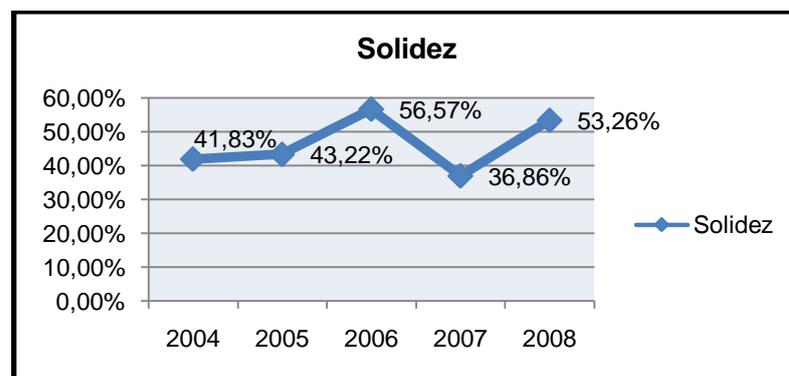
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Índice de solidez

Este indicador representa el porcentaje de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. El objetivo se traduce en medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

A continuación se presenta el nivel de solidez registrado por la empresa para el período 2004-2008:

Gráfico No. 46: Solidez 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El índice de solidez registrado por la empresa presenta una tendencia positiva, lo cual significa que los activos son financiados cada vez más en mayor medida por los pasivos de la empresa, esto es por sus proveedores dado que Muebles Confort no registra pasivos a largo plazo.

La empresa registra un índice menor en el año 2007, sin embargo para el año 2008 se pronuncia alcanzando el 53,26%. Esto significa que el 53,26% de los activos se encuentra financiado por los acreedores.

Promedio Competidor 2008
82,50%

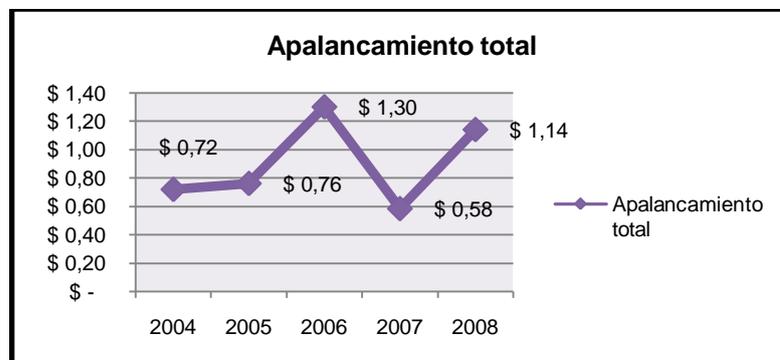
Muebles Confort presenta un índice inferior con respecto a la competencia. Sin embargo esto se constituye como un buen indicador, dado que significa que la empresa se encuentra financiada en menor medida por sus acreedores. Esto se encuentra motivado principalmente a que la competencia mantiene pasivo a largo plazo mientras que Muebles Confort no.

Apalancamiento total

Este indicador muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio, en donde se evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

A continuación se presenta el nivel de apalancamiento total registrado por la empresa para el período 2004-2008:

Gráfico No. 47: Apalancamiento total 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El indicador de apalancamiento total presenta una tendencia positiva lo que significa que año tras año aumenta su valor, en donde el año 2006 registra su máximo valor alcanzando \$1,30. Sin embargo para el año 2007 este alcanza su mínimo valor ubicándose en \$ 0,58. Para Muebles Confort, el año 2008 este indicador se ubicó en \$ 1,14, lo que significa que por cada dólar aportado por el dueño, \$1,14 son aportados por los acreedores.

Esto significa que la empresa es financiada en mayor medida por sus proveedores.

Promedio Competidor 2008
\$ 4,72

Muebles Confort presenta un buen indicador en torno a la competencia dado que al ser inferior en aproximadamente la mitad con respecto a su competidor, significa que los fondos aportados por los acreedores son inferiores lo que además significa una empresa con menor riesgo.

3.2.3. Indicadores de actividad

Estos índices se encargan de medir la velocidad, movimiento, entrada y salida que tienen los recursos financieros de la empresa. A mayor rotación de recursos se genera mayor productividad y mayor ganancia⁴⁷.

⁴⁷ ACOSTA, Jaime;
[ANALISIS%20FINANCIERO.pdf](#)

<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS->

Dentro de este grupo de indicadores se han considerado tres de ellos para determinar la situación de Muebles Confort en torno a su nivel de actividad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla No. 9: Indicadores de actividad Muebles Confort 2004-2008

ACTIVIDAD						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Rotación del activo total	Ventas netas	2,89	4,18	3,78	4,62	3,79
	Activo Total					
Rotación de inventarios	Costo de ventas	3,16	4,84	4,58	4,71	5,55
	Inventario de mercaderías					
Plazo promedio de inventarios	360	114	74	79	76	65
	Rotación de inventarios					

Fuente: Muebles Confort.

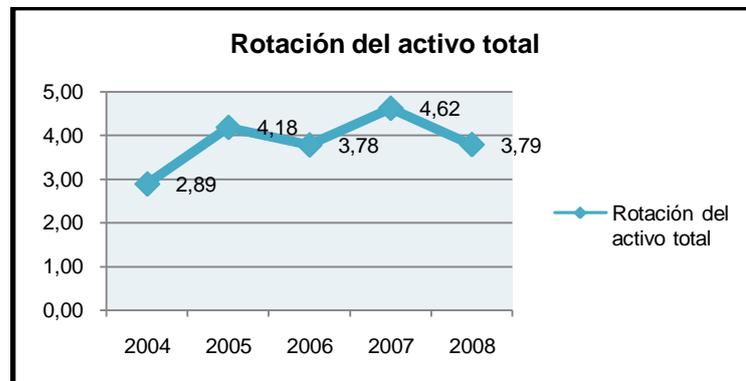
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Rotación del activo total

Este indicador refleja la eficiencia relativa en que la empresa utiliza sus recursos con el objeto de generar la producción o comercialización. Esta razón refleja el nivel de eficiencia con que se manejan los diversos componentes de los activos, y consecuentemente cuán productivos son los activos para generar ventas.

A continuación se presenta el nivel de rotación del activo total registrado por la empresa para el período 2004-2008:

Gráfico No. 48: Rotación de activo total 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Tal como se puede apreciar en la gráfica el nivel de rotación del activo total presenta una tendencia positiva que va incrementado año tras año alcanzando sus máximos niveles en el año 2007. Este comportamiento refleja que los activos de la empresa son realmente productivos para generar ventas.

En este sentido para el año 2008, Muebles Confort registra una rotación de 3,79 veces. Esto significa que por cada dólar en activos totales que presenta la empresa se genera alrededor de \$ 3,79, lo cual refleja que la empresa mantiene una buena administración sobre sus activos.

Promedio Competidor 2008
5,04

Frente a la competencia Muebles Confort registra un índice inferior de rotación de activo total, lo que significa menor eficiencia en la empresa en cuanto a la administración de sus activos.

Rotación de inventarios

Expresa el tiempo que demora los inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que este está rotando en el mercado durante un período y cuántas veces se repone.

A continuación se presenta el nivel de rotación del inventario registrado por la empresa para el período 2004-2008:

Gráfico No. 49: Rotación de inventarios 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Muebles Confort presenta una rotación del inventario con una tendencia positiva, esto quiere decir que año tras año sus niveles de rotación de la mercadería se incrementan reflejando un mayor nivel de productividad. En este sentido para el año 2008 la empresa alcanza un nivel de rotación de 5,55 veces, lo que significa que la empresa maneja de manera eficiente su inventario dado que ha registrado un nivel de rotación mayor al de años anteriores.

Promedio Competidor 2008
9,14 veces

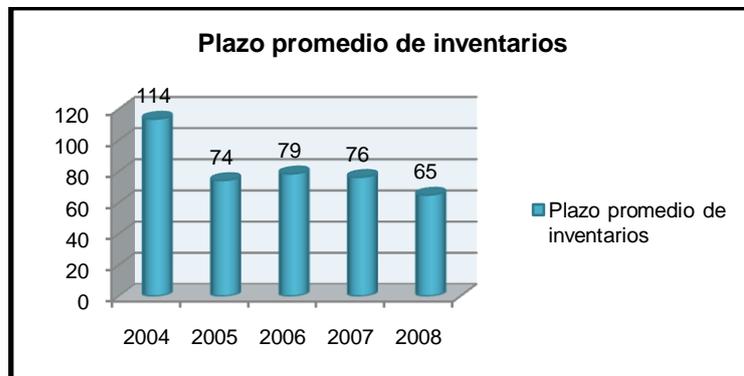
Frente a la competencia, Muebles Confort presenta una desventaja dado que su inventario rota en menores cantidades. Esto refleja a su vez, un menor nivel de ventas.

Plazo promedio de inventarios

Este indicador muestra los días en que permanecen en existencia la mercadería.

A continuación se muestra la evolución del indicador durante el período 2004-2008:

Gráfico No. 50: Plazo promedio de inventarios 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Este indicador refleja a partir del año 2004 una significativa baja para el año 2008 pasando de 114 días a 65 días, en donde la empresa ha logrado disminuir los días en que el inventario va al mercado. Esta situación permite identificar que existe para el año 2008 una alta rotación del inventario, lo cual es realmente significativo para Muebles Confort

dado que a mayor movilidad del capital invertido en inventarios más rápida se hace la recuperación u obtención de utilidades.

Promedio Competidor 2008
39 días

La diferencia entre Muebles Confort y la competencia es significativa, en donde la competencia le lleva ventaja al manejar un plazo promedio de inventarios menor.

3.2.4. Indicadores de rentabilidad

Este grupo de indicadores están orientados a medir la capacidad de la empresa en torno a la generación de utilidades. De manera más puntual se direccionan a evaluar los réditos económicos de la gestión empresarial⁴⁸. Es así que por lo general existen dos tipos de razones: la primera se enfoca en medir la rentabilidad en relación a las ventas, mientras que la segunda muestran la rentabilidad en torno a la inversión generada.

Dentro de este grupo de indicadores se han considerado cuatro de ellos para determinar la situación de Muebles Confort en torno a su nivel de rentabilidad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

⁴⁸ <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

**Tabla No. 10: Indicadores de rentabilidad. Muebles Confort
2004-2008**

RENTABILIDAD						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Margen de Utilidad neta	Utilidad neta	5,17%	1,99%	1,53%	2,82%	1,52%
	Ventas					
Margen de Utilidad bruta	Utilidad bruta	8,06%	5,37%	7,84%	9,35%	8,91%
	Ventas					
Rendimiento sobre activo total (ROA)	Utilidad neta	14,93%	8,33%	5,77%	13,02%	5,76%
	Total activo					
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta	25,67%	14,66%	13,28%	20,63%	12,33%
	Patrimonio					

Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Margen bruto

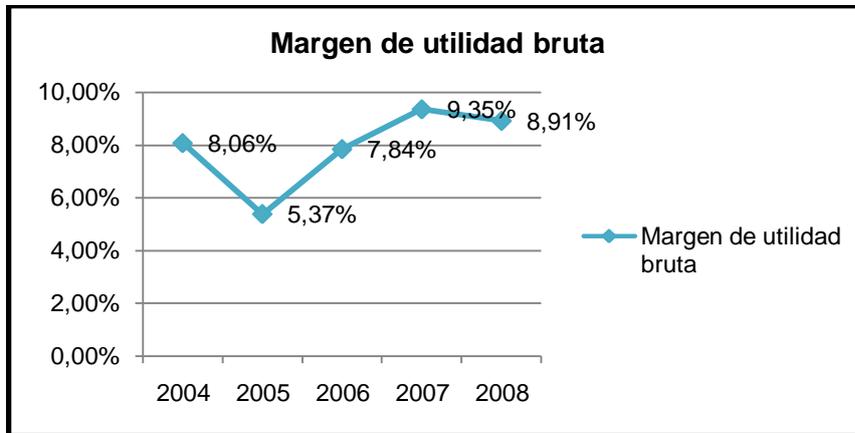
Este indicador muestra la utilidad obtenida por la empresa en relación con sus ventas, una vez que se han deducido los costos inherentes a los mismos⁴⁹.

A continuación se muestra el nivel de margen bruto obtenido por la empresa durante el período 2004-2008:

⁴⁹ ACOSTA, Jaime;
[ANALISIS%20FINANCIERO.pdf](#)

<http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS->

Gráfico No. 51: Margen de utilidad bruta. 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

En el gráfico se observa que el margen bruto obtenido por Muebles Confort presenta una tendencia positiva, en donde en el año 2005 este alcanza su valor mínimo de 5,37%, mientras que para el año 2007 este logra ubicarse en 9,35%, lo cual significa que por cada dólar vendido por la empresa se obtuvo una rentabilidad del 9,35%. El comportamiento reflejado por este indicador permite establecer que la empresa mantiene una eficiencia en sus operaciones y en la forma de asignación de precios de los productos.

Promedio Competidor 2008
9,90%

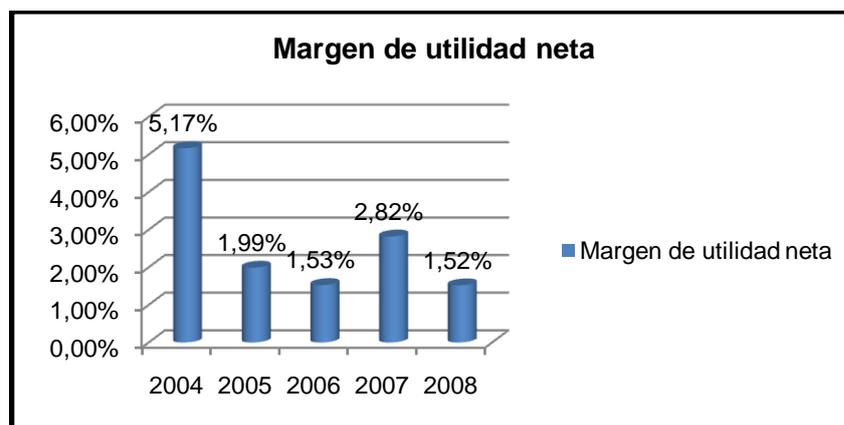
La empresa registra para el año 2008 un índice de margen bruto inferior en relación a su competencia para el año 2008. Esto involucra tanto un mayor volumen en el nivel de ventas, pero sobre todo una mejor fijación de precios por parte de la competencia en este último año.

Margen neto

Este indicador muestra la eficiencia de la empresa después de haberse tomado en cuenta los gastos e impuestos producidos en el período. El margen neto relaciona la utilidad líquida del ejercicio con el nivel de ventas netas.

A continuación se muestra la evolución de este indicador para el período 2004-2008:

Gráfico No. 52: Margen de utilidad neta 2004-2008.



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El margen neto muestra una tendencia negativa para el período 2004-2006. La empresa presenta un alto margen de utilidad bruta, lo cual contrasta con el nivel del margen neto registrado. Esto refleja que la empresa no está administrando de manera eficiente sus gastos, dado que de manera general el margen para los diferentes años está bordeando apenas el 2%.

Es así que para el año 2008 su margen neto se redujo ubicándose en el 1,52%. Esto significa que por cada dólar de ventas la empresa obtuvo una utilidad de 1,52%.

Promedio Competidor 2008
2,89%

Muebles Confort presenta un margen inferior al de su competencia para el año 2008. Esto refleja que la competencia registra un valor superior de utilidad motivado por un manejo eficiente de los gastos en que ha incurrido la empresa.

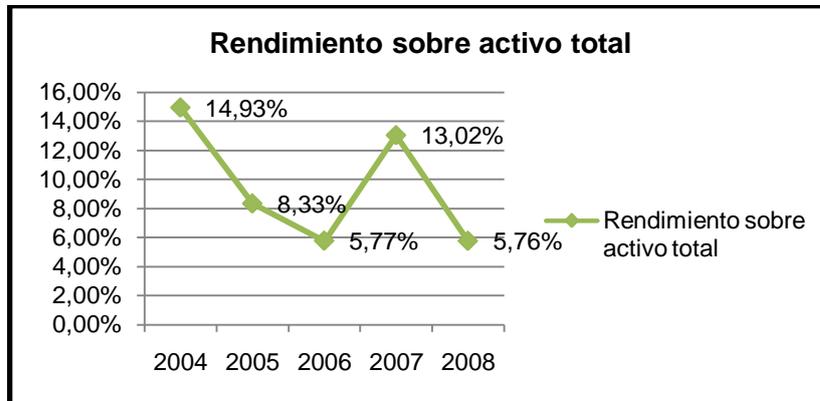
Rentabilidad sobre activo total

Mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total⁵⁰.

A continuación se presenta la rentabilidad sobre el activo total para el período 2004-2008:

⁵⁰ DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México, Editorial Alfaomega

Gráfico No. 53: Rendimiento sobre activo total (ROA) 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Este indicador presenta una tendencia mayormente negativa. Esa sí que para los años 2004-2006 este indicador ha descendido de 14,93% a 5,77%. Sin embargo para el año 2007 se identifica una recuperación importante de 13,02%. Esto significa que por cada dólar invertido en activos se obtuvo un rendimiento de 13,02% sobre la inversión, esto a su vez refleja que la empresa ha ido mejorando su capacidad para obtener utilidades en el uso del activo total.

Promedio Competidor 2008
14,57%

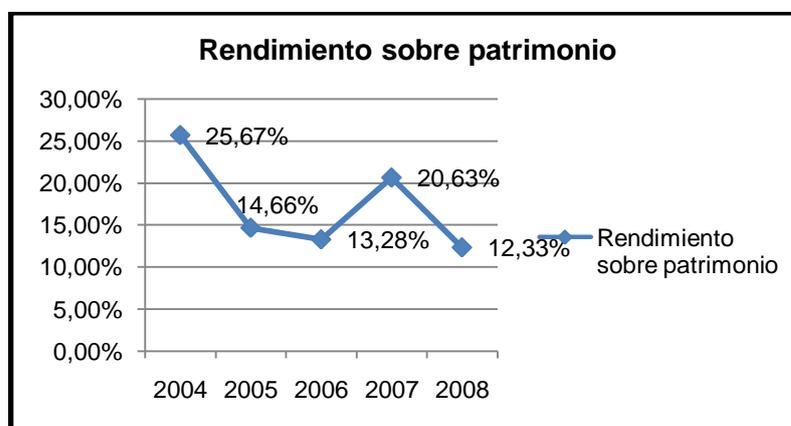
Muebles Confort se encuentra en desventaja con respecto a su competidor dado que registra un índice inferior para el último año, lo cual representa que su nivel de rendimiento sobre la inversión es menor.

Rentabilidad sobre patrimonio

Es una razón que permite saber el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta sobre el patrimonio neto⁵¹.

A continuación se presenta la evolución de este indicador para el período 2004-2008:

Gráfico No. 54: Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El indicador descrito presenta una tendencia negativa, lo cual representa que la empresa ha ido en decremento año a año la rentabilidad de los fondos aportados por el propietario.

El valor más alto de rendimiento sobre el patrimonio es el registrado en el año 2004, mientras que el año 2008 presenta el inferior. Para el año 2008, Muebles Confort presenta una rentabilidad sobre el patrimonio del 12,33%, lo cual significa que por cada dólar que el dueño mantiene en la empresa, obtiene un rendimiento del 12,33% sobre el patrimonio,

⁵¹ DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México, Editorial Alfaomega

generando un nivel moderado en torno a la capacidad de la empresa para generar utilidades a favor del propietario.

Promedio Competidor 2008
83,27%

La empresa se encuentra en desventaja en comparación con la competencia dado que registra un nivel inferior sobre el rendimiento del patrimonio. La competencia alcanza un rendimiento significativamente mayor al registrado por Muebles Confort.

3.2.5. Estructura financiera y solvencia

Se utilizó únicamente un indicador que arrojó los siguientes resultados:

**Tabla No. 11: Indicador de estructura financiera y solvencia.
Muebles Confort 2004-2008**

ESTRUCTURA FINANCIERA Y SOLVENCIA						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Patrimonio a activo total	Patrimonio	58,17%	56,78%	43,43%	63,14%	46,74%
	Activo Total					

Fuente: Muebles Confort

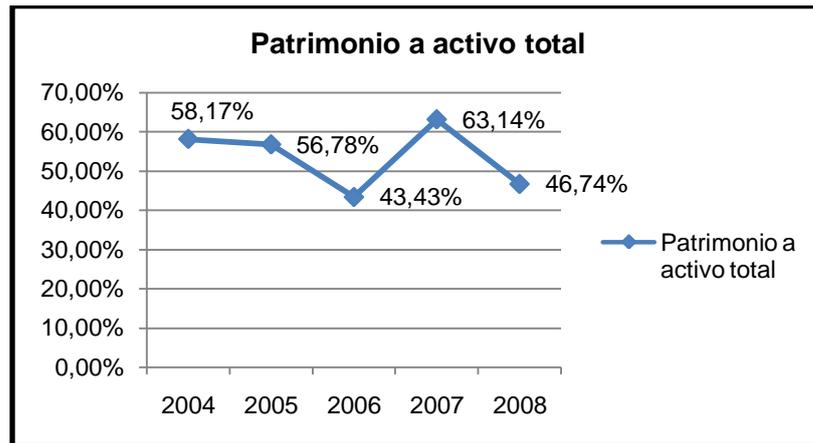
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Patrimonio a activo total

Este indicador hace referencia el nivel de propiedad del dueño sobre la empresa.

A continuación se presenta la evolución del indicador para el período 2004-2008:

Gráfico No. 55: Patrimonio a activo total 2004-2008



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Este indicador presenta una tendencia negativa para los años 2004-2006. Es así que este indicador descendió de 58,17% en el 2004 a 43,43% en el 2006. Sin embargo para el año 2007 surge una recuperación en donde existe mayor propiedad sobre la empresa alcanzando un nivel de 63,14%. En contraste al año 2008 este indicador descendió a 46,74% lo que significa que en ese porcentaje le pertenece la empresa al dueño.

Promedio Competidor 2008
17,5%

Muebles Confort presenta una ventaja sobre la competencia para el año 2008 dado que registra un nivel superior, en donde se identifica que el propietario de la empresa mantiene un nivel superior de propiedad sobre el negocio que su competidor.

3.2.6. Método Dupont

A través del método Dupont se pueden localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa y establecer cuál es su condición.⁵² Lleva su nombre en honor a la empresa que difundió su uso, y descompone al ROE en: el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activo total y el multiplicador del patrimonio neto. Esto quiere decir en otras palabras que ROE o la rentabilidad patrimonial de un negocio puede verse afectada por el Margen Neto (Eficiencia Operativa), la productividad del activo (Eficiencia del uso de recursos) y apalancamiento de los activos (Apalancamiento financiero).⁵³

A continuación se presentan los resultados luego de aplicar el método Dupont para el período 2004-2008:

Tabla No. 12: Método Dupont. Muebles Confort 2004-2008

MÉTODO DUPONT						
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007	2008
Rotación de Activos	Ventas	2,89	4,18	3,78	4,62	3,79
	Activo Total					
Apalancamiento	Activo total	\$ 1,72	\$ 1,76	\$ 2,30	\$ 1,58	\$ 2,14
	Patrimonio					
Margen de Utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	5,17%	1,99%	1,53%	2,82%	1,52%
	Ventas					
Método Dupont	Rotación de activos* Apalancamiento* Margen	25,67%	14,66%	13,28%	20,63%	12,33%

Fuente: Muebles Confort.

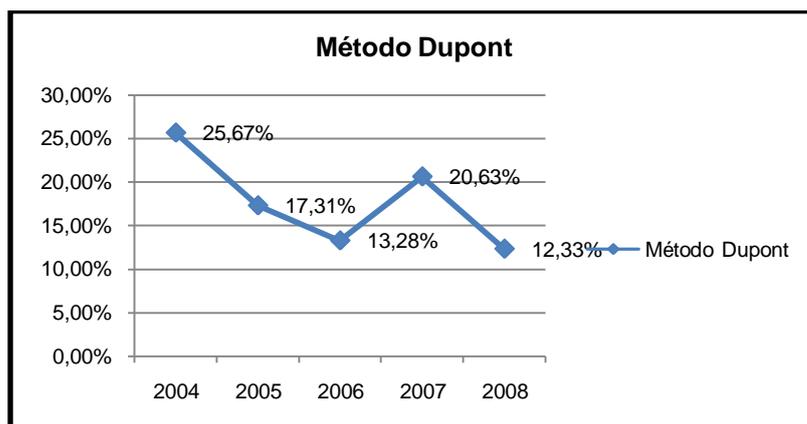
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

⁵² http://html.rincondelvago.com/analisis-financiero_2.html

⁵³ BRIGHAM, Eugene y HOUSTON Joel, Fundamentos de Administración Financiera, 3ra. Edición, Editorial CECSA.

La evolución que ha tenido este indicador para el período 2004-2008 ha sido la siguiente:

Gráfico No. 56: Método Dupont Muebles Confort 2004-2008.



Fuente: Muebles Confort.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

De acuerdo al gráfico se puede apreciar que el mayor nivel de rendimiento patrimonial fue el registrado en el año 2004 alcanzando un 25,67%. Este resultado estuvo motivado principalmente por la eficiencia operativa que habría manejado la empresa durante ese año alcanzando un margen neto atractivo. Así también existió eficiencia en el uso de los recursos ya que se registra un buen margen de rotación del activo.

Sin embargo Muebles Confort registra su nivel inferior de rendimiento patrimonial en el año 2008, en donde fue resultado de una baja en el margen neto registrado por la empresa.

Promedio Competidor 2008
14,57%

La empresa refleja una deficiencia con respecto al competidor, a pesar de que la diferencia no es grande, esta denota un menor rendimiento sobre el capital invertido en el último año a causa de una fuerte disminución en el nivel de utilidad.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

4.1. Gestión de cuentas por cobrar.

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es recaudarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.⁵⁴

4.1.1. Selección y estándares de crédito

Consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué cliente debe recibir crédito, en donde se evalúa la capacidad crediticia del cliente y se compara con los estándares de crédito de la empresa.

4.1.1.1. Las cinco C de crédito

Es una técnica popular que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Involucra cinco dimensiones clave que son: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones; las mismas que son utilizados por los analistas de crédito con el propósito de proporcionar el esquema descrito.

⁵⁴ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla.

4.1.1.2. Calificación de crédito

Es un método de selección de crédito usado en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares. La calificación de crédito aplica valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito, con el objeto de pronosticar si pagará a tiempo el crédito solicitado.⁵⁵

4.1.2. Política de crédito

Son aquellas condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Estas deben coincidir con los estándares de la industria pero las condiciones para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

4.1.2.1. Descuento por pronto pago

Este descuento actúa como incentivo a los clientes para lograr un pago más rápido sin que estos se sientan presionados. Adicionalmente brinda la ventaja de reducir la inversión en cuentas por cobrar. Ahora bien, para lograr incrementar las ventas y además reducir deudas incobrables, las empresas antes deben realizar un análisis del costo beneficio de aplicarlo en sus ventas y o si es el caso incrementarlo o disminuirlo. Este se expresa de la siguiente manera 3/10 n30, lo que significa que se dará un 3% de descuento si es que el cliente paga hasta 10 días luego de su

⁵⁵ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla.

compra a la empresa, si no lo hace así entonces no aplicará el descuento y pagará el total de la compra hasta el plazo normal de 30 días.⁵⁶

4.1.2.2. Descuentos por volumen

Son aquellos descuentos concedidos a clientes que compran una determinada cantidad de mercadería, en donde el fin que se persigue es incrementar el nivel de ventas.

4.1.2.3. Descuentos en determinados artículos

Estos descuentos están orientados a productos que tienen poca demanda, o bien presentan una calidad menor, o a su vez son usados como ganchos para que el cliente compre otros.⁵⁷

4.1.2.4. Período de crédito

Número de días después del inicio del período de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta.

4.1.3. Políticas de cobro

Las políticas de cobro de la empresa son cada uno de los procedimientos que ésta sigue para recuperar sus cuentas por cobrar a su vencimiento; la efectividad de dichas políticas puede ser evaluada parcialmente examinando para el efecto, el nivel de estimación de cuentas incobrables.

⁵⁶ CÓRDOVA, Marcial; Gerencia Financiera Empresarial, primera edición, 2007, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones, p.191

⁵⁷ WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.

Sin embargo este nivel no depende únicamente de las políticas de cobro de la empresa, sino también de la política de crédito en la cual se basa su aprobación.⁵⁸

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

4.1.3.1. Tipos de políticas

4.1.3.1.1. Política restrictiva

Implican períodos cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva.

4.1.3.1.2. Política Liberal

El otorgamiento de créditos considera a la competencia, no existen presiones enérgicas en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimiento de período de cobros.⁵⁹

4.1.3.1.3. Política Racional

Producen un flujo normal de crédito y de cobranzas. Los plazos van en función de las características del cliente y los gastos en cobranza se aplican considerando un margen de beneficio razonable.

⁵⁸ GÓMEZ, Giovanni; <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>

⁵⁹ CÓRDOVA, Marcial; Gerencia Financiera Empresarial, primera edición, 2007, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones, p.191

4.1.3.2. Condiciones de cobro.

Involucra el plazo que se concede para cobrar un crédito, así como los descuentos que se otorgan a los clientes por efectuar sus pagos en un plazo previamente acordado.⁶⁰

4.1.3.3. Supervisión del crédito

Es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de créditos establecidas.

a) Período promedio de cobro

Tiene dos componentes: 1) el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente efectúa el pago y 2) el tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago después de que el cliente lo ha efectuado.⁶¹

La fórmula es la siguiente:

Período promedio de cobro	Cuentas por cobrar
	Ventas diarias promedio

⁶⁰ CORDOVA, Marcial; Gerencia Financiera Empresarial, primera edición, 2007, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones, p.219

⁶¹ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla.

b) Determinación de la edad de cuentas por cobrar

Un calendario de vencimientos clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se entregaron. Muestra los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante períodos específicos.

c) Técnicas populares de cobro

Existen diversas técnicas de cobro, en donde a medida que una cuenta se vence, el esfuerzo se vuelve más personal e intenso.

A continuación se muestran las principales de acuerdo a su nivel de agresividad:

- Cartas
- Llamadas telefónicas
- Visitas personales
- Agencias de cobro
- Acción legal

Esta última es el paso más severo y una alternativa para el uso de una agencia de cobro. Esta acción no es solo costosa además no garantiza el pago de la deuda.

4.1.3.4. Análisis de antigüedad de saldos

Se basa en hacer un análisis y estudio de todas las cuentas por cobrar de acuerdo a la fecha de vencimiento de las diversas facturas, permitiendo el estudio individual y detallado de cada uno de los saldos de los clientes

morosos. Se clasifican las cuentas pendientes de pago, con la finalidad de hacer una estimación de qué cantidad será incobrable.⁶²

Se elabora una relación que involucra los saldos de las cuentas de los clientes, ordenados según su antigüedad, lo cual significa la inclusión de cuentas tanto recientes como vencidas. El analista de crédito deberá brindar mayor atención a las deudas más antiguas, puesto que implica una mayor probabilidad de que no sean canceladas.

La utilización de este análisis permite determinar las cuentas que resultan incobrables, y sobre las cuales se deberá provisionar.

Adicionalmente la cédula de antigüedad de saldos ayuda a establecer determinadas medidas tales como:

- Iniciar una campaña especial de cobranza
- Restringir ventas a crédito al cliente moroso

4.1.4. Situación actual de la empresa

Debido a que Muebles Confort no maneja en mayor medida la modalidad de ventas a crédito, presenta un tratamiento simple con respecto a la administración de cuentas por cobrar. La concesión de crédito se hace únicamente a mayoristas con los que se lleva trabajando ya varios años y en los cuales deposita su confianza, para los cuales maneja un plazo promedio de cobro que no suele superar los 30 días, con escasas excepciones. Es así que el nivel de ventas a crédito está representando el 2% aproximadamente. Sin embargo no existe un manual en el que se

⁶²

<http://www.monografias.com/trabajos34/operaciones-financieras/operaciones-financieras.shtml#admincredito>

establezcan las políticas y procedimientos derivados del proceso de crédito que manejaría la empresa.

4.1.5. Modelo propuesto de cuentas por cobrar.

La propuesta para Muebles Confort incluye el bosquejo de un pequeño manual de cuentas por cobrar, que incorpore tanto políticas como procedimientos y normas a ser atendidas en el proceso de crédito dentro de la empresa; con el propósito de ofrecer a la misma un claro campo de acción en el cual los diferentes miembros de la empresa puedan operar con efectividad.

SUJETOS DEL CRÉDITO

La empresa podrá generar una cuenta por cobrar por los siguientes conceptos:

- Anticipos a empleados y dueños.
- Reclamaciones por mercadería en mal estado.
- Anticipos dados para compra de mercadería a proveedores.
- Venta a crédito a clientes de la empresa.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

- El crédito se concederá a clientes frecuentes de la empresa, o bien a clientes mayoristas o microempresas, con quienes la empresa mantenga una relación de mínimo 1 año.

- Los aspirantes de crédito deberán llenar la solicitud de crédito respectiva que presenta la empresa.
- Los solicitantes de crédito deberán ser mayores de 24 años de edad.
- Aquellos clientes que obtengan calificación D no serán sujetos de crédito.

CONDICIONES DE CRÉDITO

Muebles Confort otorgará crédito a sus clientes bajo los siguientes términos:

- Se concederá un plazo de quince a treinta días (15-30 días).
- El cliente deberá presentar como garantía un cheque personal o bien una letra de cambio.
- Deberá ser un monto superior a los cien dólares (\$100,00).
- Si el monto es superior a mil dólares (\$1.000,00) se concederá un descuento por pronto pago del 2%, esto es si el cliente paga hasta los 10 días luego de la compra. Sin embargo si el cliente excede ese período no tendrá derecho a ningún descuento y deberá pagar la totalidad de su compra hasta los 30 días de plazo de pago normal.

NORMAS DE CRÉDITO

- El pago será en efectivo, o bien a través de depósito bancario, que el cliente deberá presentar en caja, para que pueda ser acreditado el pago al cliente.

- Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en la sección cuentas por cobrar por un lapso de 60 días tiempo después del cual se tomarán medidas legales.

Funciones del encargado del crédito

- El auxiliar administrativo deberá mantener actualizado el libro auxiliar de cuentas por cobrar.
- El auxiliar administrativo elaborará un cronograma de cobros de acuerdo las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan las cuentas por cobrar.
- El auxiliar administrativo deberá elaborar un listado con los deudores con una antigüedad mayor a 30 días luego de la fecha de pago, el mismo que deberá incluir los teléfonos de los mismos y el listado deberá estar bajo el poder del auxiliar administrativo.
- El auxiliar administrativo se encargará del control de los cheques devueltos y los registrará nuevamente en el libro auxiliar de cuentas por cobrar.
- Se llevará un listado de los cheques devueltos junto con el físico de los mismos, el mismo que estará bajo el poder del gerente propietario.

EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

Análisis del crédito

Para conceder un crédito la empresa sustentará su análisis en los siguientes criterios:

- Cliente frecuente o mayorista de Muebles Confort.
- El cumplimiento a tiempo de obligaciones pasadas del cliente.
- Inexistencia de saldos pendientes del cliente con la empresa.
- Presentación de una garantía: cheque o letra de cambio.

Si el cliente cumple con los requisitos citados se procede a la evaluación del crédito. El incumplimiento de un requisito basta para impedir la concesión del crédito.

Proceso de evaluación de crédito

El proceso para evaluar el crédito que empleará Muebles Confort, se basa en tres pasos principalmente:

1. Recopilación de información

Dentro de este procedimiento se parte de la solicitud de crédito propuesta para la empresa⁶³, la misma que deberá ser llenada por el cliente que desea crédito por parte de Muebles Confort. Este documento recopila información que involucra las condiciones generales y personales del cliente así como también su condición financiera. Conjuntamente con dicha solicitud, el cliente deberá anexar copias de cédula y de estados de cuenta corriente.

⁶³ Anexo L: Solicitud de crédito Muebles Confort

2. Análisis de la información

Una vez que la solicitud ha sido llenada y presentada por el solicitante, se procede a llevar a cabo la verificación de la información que esta guarda, efectuando tanto visitas domiciliarias, entrevistas, así como la confirmación de cuentas bancarias, empleo, ingresos y bienes.

Dentro de la propuesta, se ha elaborado un Credit Scoring que provea a Muebles Confort de una herramienta que partiendo de la obtención de información sobre el cliente y sus experiencias con crédito, como por ejemplo, historial de cómo ha pagado sus cuentas, el número y tipo de cuentas que posee, si es puntual en el pago, las acciones de cobranza iniciadas en su contra, sus deudas pendientes de pago y la antigüedad de sus cuentas, le permita predecir cuál va a ser el comportamiento, desde el punto de vista de riesgo, de un solicitante en el mismo momento en que se está llevando a cabo la solicitud del crédito.

A continuación se presenta el modelo del Credit Scoring para Muebles Confort que incorpora los siguientes criterios:

Gráfico No. 57: Credit Scoring Muebles Confort

 MUEBLES CONFORT Credit Scoring				
	Variable	Calificación Puntos	Peso Asignado	Puntaje
CARÁCTER	Cumplimiento de crédito en la empresa	100	0,10	10
	Cumplimiento de crédito otras empresas.	100	0,10	10
CAPACIDAD DE PAGO	Ingresos netos	100	0,30	30
	Años del negocio o trabajo	100	0,10	10
	Años en el domicilio	100	0,10	10
CAPITAL	Situación financiera del cliente	100	0,10	10
COLATERAL	Cheque Documento por cobrar Otros	100	0,10	10
CONDICIONES DEL ENTORNO	Muy favorable Favorable Poco favorable	100	0,10	10
TOTAL:		900	1,00	100

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Cada uno de los criterios considerados en el modelo conjuga una puntuación particular dependiendo de las características del cliente.

A continuación se presentan los criterios de calificación que deberá considerar la empresa para evaluar el crédito y tomar la decisión.

**Tabla No. 13: Cumplimiento de crédito en la empresa y con terceros
Credit Scoring “Muebles Confort”**

Cumplimiento de crédito	
5 días de atraso	100 puntos.
6-15 días de atraso	80 puntos.
16-30 días de atraso	60 puntos.
31-60 días de atraso	20 puntos.
61-90 días de atraso	0 puntos.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

A partir de este criterio se da la calificación correspondiente que incluye el Credit Scoring presentado con anterioridad. Es importante resaltar que esta tabla muestra el criterio para evaluar la morosidad del cliente tanto en Muebles Confort como en otras empresas.

Tabla No. 14: Ingresos netos Credit Scoring “Muebles Confort”

Ingresos netos	
Más de \$ 2000	100 puntos.
\$ 1500 - \$ 2000	80 puntos.
\$ 1000 - \$ 1500	60 puntos.
\$ 500 - \$ 1000	40 puntos.
Menos de \$ 500	0 puntos.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Tabla No. 15: Años de trabajo, negocio y domicilio
Credit Scoring “Muebles Confort”**

Años de permanencia	
Más de 5 años	100 puntos.
4 – 5 años	80 puntos.
3 – 4 años	60 puntos.
2 – 3 años	40 puntos.
Menos de 2 años	0 puntos.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Este criterio responde tanto para medir el criterio de tiempo de permanencia en el mercado para aquellas personas que cuentan con sus propios negocios, así para medir el tiempo que una persona se mantiene en una determinada empresa y finalmente para determinar el tiempo de residencia del solicitante en su domicilio.

**Tabla No. 16: Endeudamiento situación financiera del cliente
Credit Scoring “Muebles Confort”**

Situación financiera del cliente	
Casa propia	100 puntos.
Tarjeta de crédito	80 puntos.
Cuentas corrientes	60 puntos.
Bienes inmuebles (vehículo)	40 puntos.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Los criterios que se consideran dentro de la situación financiera del cliente muestran la solvencia con la que cuenta el cliente denotando en cierta medida la capacidad de pago que esta posee.

Tabla No. 17: Garantías Credit Scoring “Muebles Confort”

Garantías del cliente	
Cheque	100 puntos.
Letra de cambio y pagaré	80 puntos.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Dentro de este parámetro de evaluación se considera como una fuerte garantía el cheque dado que presenta un documento a la vista que representa mayor facilidad de cobro.

Tabla No. 18: Condición del entorno Credit Scoring “Muebles Confort”

Entorno	
Muy favorable	100 puntos.
Favorable	80 puntos.
Poco favorable	40 puntos.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Dentro de este criterio se consideran las diferentes variables ya sean de carácter político, tecnológico, económico, legal y naturales que rigen el entorno de la empresa y que pueden alertar sobre la conveniencia o no de ofrecer crédito a sus clientes.

Todo el procedimiento descrito permite determinar el nivel de solvencia y capacidad de pago con la que cuenta el solicitante de crédito, lo cual le garantiza a Muebles Confort un claro campo de acción sobre el cual operar con un nivel de certeza adecuado.

3. Decisión crediticia

Una vez efectuada la recopilación de información, así como haberla sometida a un cuidadoso análisis obteniendo un puntaje para cada cliente a través del Credit Scoring de Muebles Confort, la empresa deberá basarse en una norma de crédito específica que le permita determinar si el cliente es sujeto de crédito para proceder a la concesión del mismo o caso contrario desechar la solicitud.

A continuación se presenta la norma de crédito que regirá para la empresa al momento de tomar la decisión de crédito:

**Tabla No. 21: Decisión de crédito
Credit Scoring “Muebles Confort”**

PUNTAJE		DECISIÓN
A	> 81 puntos	Concede crédito: condiciones normales
B	71 – 80 puntos	Concede crédito limitado
C	65 – 70 puntos	Concesión de crédito con entrevista preliminar y crédito limitado.
D	< 65 puntos	No es sujeto de crédito

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Si un cliente de tipo B cumple con sus pagos de manera puntual podrá ascender a la siguiente categoría.

PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.

1. El auxiliar administrativo se encarga de llenar las solicitudes de crédito conjuntamente con el cliente. Este se encarga de darles seguimiento y corroborar la información declarada en un plazo no mayor de 5 días.
2. Una vez que la información presentada en la solicitud de crédito ha sido ratificada se somete dicha solicitud a un análisis mediante el Credit Scoring de la empresa.
3. El auxiliar se encargará de comunicar los resultados al gerente quien se encargará de otorgar y autorizar el crédito, a su vez de determinar el monto a conceder y finalmente las fechas de cobro de acuerdo al tipo de crédito.
4. El auxiliar administrativo entregará la documentación de crédito de cada cliente al gerente quien lo archivará conjuntamente con las garantías entregadas por el solicitante, hasta que se gestione su cobro.
5. Una vez que se concede el crédito al cliente, o a su vez se entregan anticipos ya sea a proveedores o a empleados, el auxiliar administrativo registra estas partidas en el libro auxiliar de cuentas por cobrar.
6. El auxiliar administrativo determina la fecha o fechas en que se debe realizar el cobro y lo realiza en el cronograma de cobros.⁶⁴
7. Se elabora las facturas respectivas.

De esta manera se pretende establecer una política racional, que le permita a la empresa contar con un flujo normal de crédito y por ende de cobranzas, ya que los plazos se establecerán acorde las características del cliente de tal manera que se pueda evitar que los gastos de cobranza se incrementen.

⁶⁴ Anexo M: Cronograma de Cobros "Muebles Confort"

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

1. Cuando una cuenta por cobrar se encuentre a 3 días de su vencimiento, el auxiliar administrativo, se comunicará con el cliente recordándole su obligación. En caso de presentarse alguna novedad, la empresa concederá de 7 a 15 días adicionales a la fecha de vencimiento permitiéndole al cliente que efectúe el pago correspondiente, sin ningún recargo. Si el cliente solicitara un plazo adicional al estipulado, el auxiliar administrativo deberá consultar al gerente para aceptar o rechazar el pedido del cliente. Todos estos acontecimientos deberán ser incorporados en el auxiliar de cada cliente para que quede sentado su comportamiento de pago para futuras concesiones de crédito.
2. Cuando se ha cumplido el plazo otorgado al cliente, este deberá acercarse a las instalaciones de la empresa para hacer efectivo su pago en caja, o si bien realizó su pago a través de un depósito a la cuenta corriente del almacén este deberá acercarse con el depósito respectivo a caja. Durante el periodo de recordatorio al cliente, este podría manifestar que el cheque dado en garantía puede ser cobrado en la fecha de vencimiento del plazo establecido, a fin de solventar la deuda presentada; de ser este el caso, el auxiliar administrativo deberá realizar el depósito del cheque a la cuenta corriente de la empresa.
3. Cuando los valores adeudados han sido cancelados en caja por parte del cliente se le hará entrega de sus documentos dados en garantía.
4. El auxiliar administrativo deberá sanear y actualizar el auxiliar de cuentas por cobrar. En el caso de que el cliente haya autorizado el cobro del cheque que habría sido dado en garantía, el auxiliar administrativo procederá a sanear la cuenta de dicho cliente una vez que el pago haya sido acreditado en la cuenta de la empresa.

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA PARA CUENTAS DE DUDOSO COBRO.

1. Se realiza la gestión de cobros de acuerdo al cronograma de cobros.
2. Si el deudor no cancela la deuda en la fecha establecida, se realiza nuevos intentos de cobro en los 60 días siguientes y el auxiliar administrativo registra en la “Hoja de gestión de cobros.”⁶⁵
3. El auxiliar administrativo deberá ubicar las cuentas por cobrar con antigüedad mayor a 30 días en el cronograma de cobros.
4. Una vez excedidos los 60 días se procede a realizar el cobro por la vía legal.
5. Se entregan los documentos al asesor de la empresa para que gestione el cobro de los valores.
6. Si no se logra contactar al deudor, o si bien este no está en condiciones de efectuar el pago se registra el resultado de la gestión en la “Hoja de gestión de cobro” respectiva.

ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

Cuando se haya suscitado un retraso en el pago de una cuenta por parte del cliente la empresa utiliza determinadas herramientas que funcionan como recordatorios para que el cliente se acerque a realizar el pago de la manera más rápida posible. Es así que para determinar si dichos esfuerzos para recuperar cartera están siendo eficientes Muebles Confort deberá de manera complementaria apoyarse en el análisis de la antigüedad de saldos para de esta manera establecer el comportamiento del cliente. Este análisis actúa de manera interrelacionada con el

⁶⁵ Anexo N: Hoja de gestión de cobros “Muebles Confort”

procedimiento de cobranza para aquellas cuentas de dudoso cobro. Esto a su vez se convierte en una fuente para establecer la provisión de incobrables.

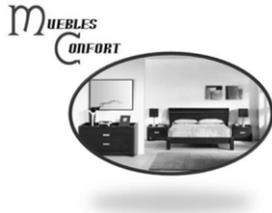
A continuación se presenta el modelo de la cédula de antigüedad de saldos que Muebles Confort utilizaría:

**Gráfico No. 58: Cédula de análisis de antigüedad de saldos
“Muebles Confort”**

CUENTA					DÍAS DE ANTIGÜEDAD			Observaciones
Fecha Origen	Código	Cliente	Saldo	Ref. folio	0-15 días	16-30 días	31-60 días	
10-01-09	CM001	Cliente A	\$ 3000	002	\$ 1500	\$1500		
30-06-09	CY002	Cliente B	\$ 650	001	\$ 300		\$ 350	Se amplió el plazo
12-10-09	CM002	Cliente C	\$ 1500	003		\$ 1500		
30-12-09	CY002	Cliente D	\$ 3200	005		\$ 1600	\$ 1600	Se amplió plazo
		TOTAL:	\$8350		\$ 1800	\$ 4600	\$ 1950	
		%:			21,56%	55,09%	23,35%	

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Gráfico No. 61: Auxiliar de la cédula de análisis de antigüedad de saldos por cliente "Muebles Confort"

		MUEBLES CONFORT				Folio N°	
Auxiliar de análisis de antigüedad de saldos por cliente							
Código _____			Cliente _____				
Factura N°	Fecha origen	Monto	Fechas plazo		Abonos	Observaciones	Concepto ingreso
			Cuota	Fecha			
000209	01-03-09	\$ 3000	C1	15-03-09	\$ 1500	Cancelado a tiempo	CH Pch. 0004
			C2	30-03-09	\$ 1500	Cancelado a tiempo	Efectivo
000402	01-04-09	\$ 5000	C1	15-04-09	\$ 2500	Cancelado a tiempo	Ch. Pac 0112
			C2	30-04-09	\$ 2500	Ampliación plazo 15-05-09	
			C2*	15-05-09	\$ 2500	Cancelación	Efectivo
000897	01-10-09	\$ 7000	C1	15-10-09	\$ 3500	Cancelación	Ch. Pch. 134
			C2	30-10-09	\$ 3500	Ampliación 15-11-09	
			C2*	15-11-09	\$ 3500	Incumplimiento pago plazo extra 30-11-09	
			C2	30-11-09	\$ 3500	Incumplimiento. Inicio de acciones legales.	

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS INCOBRABLES.

1. Si los valores no son recuperados al cierre del ejercicio se realizará la provisión respectiva en el porcentaje que dictamine la Ley de Régimen Tributario Interno, para el efecto se recurrirá a los valores que contiene el auxiliar de la cédula de antigüedad de saldos.
2. Se registra la incobrabilidad en el libro auxiliar de cuentas por cobrar.

3. Para dar de baja las cuentas que no ha sido recuperadas la empresa se someterá a la normativa que establece la Ley de Régimen Tributario Interno al respecto, en donde se llevará a cabo el procedimiento con cargo a la provisión de incobrables y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión.

CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS

Como se explicó anteriormente, la empresa genera cuentas por cobrar con sus empleados por aquellos anticipos que le son entregados, o bien por préstamos que se les concede con un plazo superior a los treinta días correspondientes a los días en que cobran sus salarios.

En este sentido la empresa manejará un auxiliar que le permita llevar un control sobre los valores que le son entregados a sus empleados en calidad de anticipos o préstamos. Este auxiliar a su vez constituye una base para sustentar los valores que se generan en el rol de pagos.

A continuación se presenta el modelo del auxiliar para Muebles Confort:

**Gráfico No. 60: Auxiliar cuentas por cobrar empleados
"Muebles Confort"**

	<h2 style="margin: 0;">MUEBLES CONFORT</h2> <p style="margin: 0;">Auxiliar cuentas por cobrar por empleado</p>	Folio N° 1		
Plazo: del 15 de febrero al 15 de abril				
Código: EV001	Monto: \$ 300, ⁰⁰			
Empleado: Cristian Pérez	Cédula: 1002345679			
Autorizado por: Patricia Villarreal				
Fecha	Abonos efectuados	Saldo pendiente	Estado	Observaciones
28-02-09	\$ 100	\$ 200		Descontado del mensual de febrero
30-03-09	\$ 100	\$ 100		Descontado del mensual de marzo
30-04-09	\$ 100	_____	Cancelado	Pidió que sea descontado del mensual de abril por lo que se extendió el plazo al 30 de ese mes

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

TARJETAS DE CRÉDITO

La empresa trabaja con diferentes tarjetas de crédito, lo cual implica costos implícitos en el proceso. Muebles Confort trabajará con ventas con tarjeta de crédito cuando el monto supere los veinte dólares (USD 20,00).

De manera complementaria se recomienda a la empresa afiliarse a las instituciones emisoras de tarjetas de crédito, con quienes no tendría acuerdos hasta el momento, con el objeto de incrementar su gama de clientes.

4.2. Gestión de inventarios

El objetivo de administrar el inventario es rotarlo tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastecimientos.⁶⁶

4.2.1. Situación de la empresa

La empresa en la actualidad a pesar de no haber establecido técnicamente un sistema de administración de inventarios, ha desarrollado un mecanismo empírico que le ha permitido identificar las necesidades de mercaderías para el período, estableciendo cupos máximos y mínimos por cada producto en función del comportamiento del mercado. Para el efecto se realizan inventarios de manera continua a fin de que se pueda determinar los niveles de inventarios, evitando los desabastecimientos.

Debido a la naturaleza y condiciones de la empresa es difícil establecer un sistema técnico de administración de inventarios que se adapte de forma adecuada a las necesidades de la empresa.

4.2.2. Propuesta de gestión de inventarios

La propuesta se inclina a seguir trabajando de la manera en que lo ha hecho Muebles Confort.

La falta de factibilidad en la aplicación y poca cobertura de las diferentes técnicas de administración de inventarios, obliga a recurrir a la mejor

⁶⁶ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla.

herramienta para toma de decisiones con respecto a la gestión de inventarios, como es la experiencia con la que cuenta el dueño de la empresa, la misma que obedece a un análisis en el comportamiento y tendencias de ventas de sus principales productos.

Una vez establecidos los cupos máximos y mínimos por cada producto, la empresa deberá realizar semanalmente control sobre sus existencias para determinar los nuevos pedidos a ser considerados. Estos controles no necesitan ser recordados a los vendedores, estos tienen la obligación permanente de informar el agotamiento de los productos.

Una vez que el inventario de los productos se encuentre cercano a su punto mínimo, la empresa deberá realizar los pedidos correspondientes.

La formulación de nuevos pedidos, deberá considerar a su vez el tiempo que toman los proveedores para despachar la mercadería. Dentro de la línea de colchones, en promedio los productos son despachados dentro de los 4 días siguientes al pedido. El tiempo excede únicamente cuando se trata de pedidos especiales que por su naturaleza deban ser fabricados bajo medidas específicas.

Por otro lado en lo que se refiere a la línea de muebles el pedido lleva 7 días para ser despachado, por lo que por lo general los pedidos se realizan de manera semanal evitando de esta manera desabastecimientos.

El inventario de muebles requiere de mayores cuidados, por lo que es preciso que los vendedores los mantengan limpios y libres de polvo, para evitar que estos se rayen de alguna manera. Así también al momento de abastecer y exhibir los productos, el traslado se lo hará de manera meticulosa evitando que estos sufran cualquier tipo de daño.

Debido a los altos niveles de rotación de la mercadería, los vendedores se encuentran en la posibilidad de observar y percatarse del estado de los muebles, por lo que ante cualquier falla que se visualice tienen la obligación de corregirla.

El cuidado de las llaves de los muebles que presenten seguridad, se lo hará a partir del momento en que la mercadería ingresa a la empresa, en donde los vendedores se encargarán de numerar y asegurar cada llave a su mueble para evitar pérdidas.

4.3. Gestión de cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas.

La administración de cuentas por pagar consiste en el manejo por parte de la empresa del tiempo que transcurre entre la compra de mercaderías y el pago al proveedor.⁶⁷

4.3.1. Sistema de administración.

4.3.1.1. Período promedio de pago

Tiene dos partes:

- El tiempo que transcurre desde la compra de la mercadería hasta que la empresa realiza el pago.

⁶⁷ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla.

- El tiempo de acreditación del pago.

El objetivo de la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia.

4.3.1.2. Análisis de condiciones de crédito

Las condiciones de crédito que los proveedores ofrecen a una empresa le permiten retrasar los pagos de sus compras. El comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa le otorgan como condiciones un descuento por pago en efectivo, tiene dos alternativas: tomar el descuento o bien renunciar a él.⁶⁸

Tomar el descuento por pago en efectivo

Esto implica que la empresa debe pagar el último día del período del descuento. No existen costos relacionados con este descuento.

Renunciar al descuento por pago en efectivo

Esto implica pagar el último día del período de crédito. Existe un costo implícito por renunciar a un descuento por pago en efectivo es la tasa de interés implícita pagada por retrasar el pago de una cuenta por pagar durante un número de días adicionales.

⁶⁸ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla.

A continuación se presenta la fórmula para determinar el costo porcentual anual de renunciar al descuento por pago en efectivo:

$$\text{Costo de renuncia} = \frac{CD}{100\% - CD} \times \frac{365}{N}$$

En donde,

CD= descuento establecido por pago en efectivo en términos porcentuales.

N= número de días que el pago puede retrasarse por renunciar al descuento por pago en efectivo.

Así también, para calcular el costo aproximado de renunciar a un descuento se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Costo aproximado de renuncia} = CD \times \frac{365}{N}$$

a) Efectos de diferir el pago de las cuentas por pagar

Se trata de una estrategia que una empresa emplea para pagar lo más tarde posible sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa, lo cual implica una reducción en el costo de renunciar a un descuento por pago en efectivo.

4.3.1.3. Deudas acumuladas

Constituyen la segunda fuente espontánea de financiamiento empresarial. Estas incluyen los pasivos por servicios recibidos cuyo pago se encuentra pendiente. Los rubros más comunes a acumular son los salarios, impuestos y anticipos de clientes.

4.3.2. Políticas de financiamiento.

Las políticas de financiamiento pretenden maximizar el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener a su vez descuentos por pronto pago y finalmente llegar a determinar el nivel de endeudamiento de la empresa.⁶⁹

4.3.3. Situación actual de la empresa

Muebles Confort trabaja con sus proveedores en mayor medida en las modalidades de prepago y al contado. A pesar de que los mismos ofrecen diferentes condiciones de crédito que pueden resultar atractivas, la empresa prefiere aprovechar el precio que se obtiene cuando las compras se realizan de forma corriente.

Sin embargo, a pesar de que las compras se ejecutan bajo la modalidad descrita, es importante que la empresa cuente con un calendario de pagos, así como un presupuesto de gastos, entre otros, que le permita cumplir a cabalidad con el pago de las diferentes obligaciones contraídas por la misma.

⁶⁹ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.

Adicionalmente a esto, la empresa carece de normas y procedimientos establecidos que regulen el tratamiento sobre estas cuentas.

4.3.4. Modelo propuesto de la gestión de cuentas por pagar.

La propuesta para Muebles Confort incluye el bosquejo de un pequeño manual de cuentas por pagar, que incorpore tanto políticas como procedimientos y normas a ser atendidas en este proceso, cuyo objetivo es proveer a la empresa de lineamientos que brinden mayor certeza sobre las actividades a realizarse con respecto a estas cuentas.

CONCEPTO DE PAGO

Dentro de las obligaciones que Muebles Confort mantiene con terceros en el corto plazo se identifican cuatro grupos importantes:

1. Proveedores: este rubro se refiere mayormente a los adeudos que la empresa mantiene con sus proveedores de mercaderías. Sin embargo dentro de la gestión de cuentas por pagar, es importante considerar cada una de las obligaciones que la empresa genera con todos aquellos proveedores que le brindan servicios que son de carácter fundamental para que la empresa opere con normalidad.

2. Gobierno: incluye cada una de las obligaciones fiscales que presenta la empresa ya sea con el Servicio de Rentas Internas o con el municipio.

3. Empleados: incorpora todas las obligaciones laborales que la empresa mantiene con sus colaboradores.

4. Clientes: la empresa guarda la práctica de reservación sobre la mercadería, manteniendo el precio al contado. Esta modalidad consiste en que el cliente abona paulatinamente por un determinado período de tiempo que por lo general no excede de los dos meses, hasta completar el monto total de la mercadería que desea comprar. Durante este tiempo la empresa como tal, mantiene una obligación para con el cliente, obligación que queda cancelada con el abono total del cliente y la entrega de la respectiva mercadería.

GENERACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Las obligaciones con los proveedores de mercaderías se generan cuando esta ingresa a bodega con su respectiva factura. Esta cuenta se mantiene hasta que el agente de ventas del proveedor o el proveedor por si mismo se presenta a las instalaciones de la empresa para retirar el pago. Este tratamiento tiene lugar con la mayoría de proveedores, sin embargo con otros el pago se efectúa a través de un depósito bancario.

Si bien la empresa trabaja mayormente al contado, el período comprendido entre la llegada de la mercadería y la visita del proveedor, es un tiempo que se debe considerar para efectuar el pago de la cuenta pendiente. Por otro lado, cuando la empresa adopta financiamiento por parte de sus proveedores, resulta bastante efectiva la utilización de un calendario de pagos, que alerte y brinde recordatorios acertados que permitan a la empresa cumplir con las obligaciones contraídas en el tiempo pactado.

Por su parte, las obligaciones laborales, fiscales y los principales gastos para solventar las actividades cotidianas de la empresa constituyen una erogación mayormente constante que aquellas obligaciones con proveedores, por lo que es importante que la empresa cuente con un programa de gastos, que contemplen estos rubros para que puedan ser atendidos de manera oportuna evitando cualquier tipo de limitación en el funcionamiento de la empresa.

En este sentido, se propone un modelo de calendario de pagos para priorizar los diferentes pendientes que mantiene la empresa con sus proveedores, el mismo que se presenta a continuación:

Gráfico No. 61: Calendario de pagos “Muebles Confort”

 MUEBLES CONFORT Calendario de pagos Del _____ al _____									
Cód	Proveedor	Fecha de despacho	Monto	Anticipo	Saldo	N° Pedido	N° Factura	Fecha de pago	OBSERV.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

El calendario de pagos tiene por objeto que la empresa cuente con un indicador claro sobre las obligaciones que debe ir respondiendo durante un determinado período. De esta manera cada obligación contraída con sus proveedores se irá registrando en el calendario de forma ordenada, tal manera que se pueda observar en un orden secuencial las obligaciones que deben ser solventadas. Así también en la columna

observaciones se incluirán cualquier tipo de novedades presentadas con respecto al pago de las obligaciones descritas, esto es, una ampliación de plazo, discrepancias entre la orden de pedido y la factura, descuentos, etc.

CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES

De manera complementaria, en lo que se refiere al tratamiento de proveedores, se debe reconocer que los pagos a un determinado proveedor respecto de una factura pueden ser diferidos en varias fechas, por lo que es necesario implementar un análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor, en donde se establezca el total del adeudo, así como también los plazos en que deberán solventarse los pagos.

A continuación se presenta un modelo de la cédula de análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor que implementaría Muebles Confort:

Gráfico No. 62: Análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor "Muebles Confort"

		MUEBLES CONFORT				Folio N°			
Análisis de saldos de cuentas por pagar por proveedor									
Código _____					Proveedor: _____				
CUENTA					DÍAS DE ANTIGÜEDAD				
Fecha Origen	Factura N°	Monto	Plazos		Abonos	0-15 días	16-30 días	31-60 días	Observaciones
			Cuota	Fecha					
01-05-09	00003485	\$ 3000		10-05-09		\$3000			Pago a tiempo
10-05-09	00003490	\$ 7000	C1	25-05-09	\$ 3500	\$ 3500			Cancelado a tiempo
			C2	10-06-09	\$ 3500				Ampliación
			C2*	20-06-09	\$ 3500			\$ 3500	Cancelación

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

PROGRAMA DE GASTOS

En lo que respecta a las erogaciones que surgen con el normal desenvolvimiento de la empresa, se propone que la empresa maneje un programa de gastos por pagar que permita identificar los principales gastos fijos que se deberán asumir con las fechas máximas de pago para que se pueda prever y provisionar los valores que deberán erogarse en una determinada fecha. El modelo del programa para Muebles Confort es el siguiente:

Gráfico No. 63: Programa de gastos por pagar “Muebles Confort”

 MUEBLES CONFORT Programa de gastos por pagar Del.....al.....							
Concepto	Monto	Forma de pago		N° de factura	Autorizado por	Realizado por	Fecha máximo de pago
		Efectivo	Cheque (N°)				
Agua	\$ 300						10-02-09
Luz	\$ 450						12-02-09
Teléfono	\$ 200						15-02-09
Seguridad	\$ 55						17-02-09
Internet	\$ 40						18-02-09
Sueldos	\$ 1000						28-02-09
Impuestos	\$ 220						28-02-09
TOTAL:	\$ 2265						

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

RESUMEN DE PAGOS EFECTUADOS

A medida que las deudas son solventadas conforme lo establecido y ratificado por el calendario de pagos y programa de gastos, se debe sanear dichas obligaciones, para lo cual se propone la utilización de una cédula que incorpore los pagos realizados en el período incluyendo cualquier tipo de observación, en caso de haberse presentado novedades en el proceso.

Gráfico No. 64: Cédula de pagos efectuados “Muebles Confort”

 MUEBLES CONFORT Cédula de pagos efectuados Del.....al.....						
Código	Fecha	Detalle efectivo cheque	Monto cancelado	Factura N°	Realizado por	Observaciones
TOTAL:						

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

La utilización de esta cédula permite cotejar los valores cancelados con aquellos registrados en los estados de cuenta de Muebles Confort, lo cual le permite determinar si los proveedores han hecho o no efectivo el cobro de los montos adeudados.

CUENTAS POR PAGAR CLIENTES

Como se explicó con anterioridad debido a las modalidades de venta que la empresa maneja, presenta valores adeudados con respecto a sus clientes por lo que es importante que la empresa maneje un auxiliar por cada cliente, así como un informe para cada mes en donde se incluya un resumen de las obligaciones para ese período.

**Gráfico No. 66: Resumen de deudas con clientes
“Muebles Confort”**

 <div style="float: right; text-align: center;"> <h2>MUEBLES CONFORT</h2> <h3>Resumen de deudas con clientes</h3> <p>Mes de.....</p> </div>						
Fecha plazo	Cliente	Detalle	Monto total	Monto pendiente de pago	Ref. folio	Estado
		TOTAL:				

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

La cédula resumen está orientada a generar un informe que permita recopilar los saldos u obligaciones adeudadas con respecto a su fecha de vencimiento, para que la empresa pueda prever la mercadería que está reservada y que está próxima a ser retirada para evitar cualquier problema al momento de la cancelación y entrega respectiva del pedido.

NORMAS

- Los pagos deben ser autorizados por el gerente propietario.
- Cada pago debe estar respaldado por la respectiva factura, la misma que deberá ser sometida a una revisión con respecto a la

fecha, concepto, valor y beneficiario del bien o servicio prestado y demás requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas para la validez de estos instrumentos.

- No se aceptarán facturas que presenten errores, enmendaduras o alteraciones, por lo que el pago no se efectuará de darse estos casos.
- En compras de mercadería se pagarán solo aquellas facturas que correspondan a las notas de pedido efectuadas.
- El auxiliar administrativo o bien la persona a cargo del registro de cuentas por pagar tendrá la obligación de comunicar oportunamente al gerente propietario sobre el pago de las obligaciones generadas con una semana de anticipación, con recordatorios diarios.
- Las personas encargadas de recibir la mercadería despachada deberán comunicar al auxiliar administrativo cualquier novedad presentada.
- Previo a la realización del pago de la obligación el gerente propietario verificará con sus colaboradores si se ha presentado algún inconveniente con respecto a la mercadería receptada o bien servicio prestado.

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES

1. El auxiliar administrativo recepta las facturas de los proveedores que llegan conjuntamente con la mercadería.

2. El auxiliar verifica que tanto los comprobantes y facturas cumplan con todos los requisitos legales y especificaciones que se citan dentro de las normas de la empresa.
3. Una vez verificada la información, el auxiliar procede a archivar las facturas en el mes correspondiente e ingresa la cuenta por pagar generada en el periodo en el calendario de pagos de la empresa.
4. El auxiliar verifica si la factura mantiene concordancia con la nota de pedido efectuada para evitar que exista mercadería que no ha sido pedida o bien que la mercadería deseada no haya sido despachada.
5. Si se han presentado inconvenientes con respecto al anterior punto la empresa anota esta particularidad en el calendario en virtud de buscar alternativas de solución con sus proveedores.
6. Una vez registrada la obligación en el calendario se procede a verificar el auxiliar de cuentas por cobrar proveedores a fin de establecer si se han entregado anticipos a los mismos, y de ser así se incluye dichos valores en el calendario para generar el valor verdadero de la deuda.
7. Una vez obtenidos los valores a ser cancelados el auxiliar hace llegar el calendario de pagos al gerente propietario para que realice los pagos respectivos si se tratan de obligaciones corrientes o bien destine los fondos necesarios para solventar dichas obligaciones en el tiempo que corresponde. Complementariamente, cuando se han generado compras a crédito a ser canceladas en los meses siguientes y se han entregado cheques en garantía a los proveedores, el auxiliar administrativo ingresará estos valores en la cédula de análisis de cuentas por pagar por proveedor para determinar el monto a ser cancelado para un determinado periodo, para varios proveedores. De manera conjunta, el auxiliar administrativo

deberá reingresar en el calendario de pagos las fechas de los cheques girados con posterioridad para recordar el pago en esas fechas.

8. El gerente gira los cheques respectivos para generar el pago o bien hace entrega del dinero en efectivo a los proveedores.

9. El proveedor coloca el sello de cancelado en la factura correspondiente.

10. El auxiliar administrativo archiva las facturas nuevamente.

11. Una vez efectuados los pagos definitivos el auxiliar registra en la cédula de pagos efectuados. Este documento servirá de guía para el gerente para conciliar valores con su libro bancos.

PROCEDIMIENTO DE GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR.

Este procedimiento está destinado para aquellas obligaciones que la empresa mantiene con terceros con respecto a aquellos servicios o bienes que permiten el normal funcionamiento de la empresa, así como aquellas obligaciones de carácter normativo que debe solventar, entendiéndose por ello las obligaciones para con el estado. Dentro de estos conceptos se destaca los gastos derivados de nómina que involucra las aportaciones del seguro social con los diferentes beneficios con que cuentan los trabajadores, valores que se sustentan en los respectivos roles de pago y provisiones.

El procedimiento para estos rubros es el siguiente:

1. El auxiliar administrativo receipta las facturas o comprobantes de gasto por los conceptos citados y verifica la legalidad y si el beneficiario es quien corresponde. El primer día laborable de cada mes el contador deberá hacer llegar los respectivos comprobantes de pago relacionados con el pago de aportes al Instituto de Seguridad Social, así como también aquellos con el Servicio de Rentas Internas, en virtud de lo cual se pueda proveer al banco con los fondos suficientes para solventar aquellos gastos que se manejan a través de débito bancario.
2. Una vez verificada la documentación de soporte, el auxiliar administrativo registra las obligaciones en el programa de pagos estableciendo las fechas máximas en que estos deberán ser solventados.
3. Este programa se hace llegar al gerente propietario para comunicarle sobre las obligaciones pendientes.
4. El gerente propietario genera los pagos correspondientes.

POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

La definición de las políticas de financiamiento está dada por la conveniencia o no de aceptar o rechazar los descuentos que ofrecen los proveedores. En el modelo que se propone se establecen determinados criterios a ser considerados por la empresa, y en función de los resultados generados pueda tomar la mejor decisión y aproveche adecuadamente las ventajas de sus proveedores.

En este sentido se presenta un modelo que incorpore el escenario bajo el cual operará la empresa al aceptar o bien rechazar el descuento

Tomar el descuento por pago en efectivo

El tomar el descuento que ofrecen los proveedores no implica ningún costo para Muebles Confort, por ejemplo:

Suponiendo que Chaide y Chaide ofrece un descuento a Muebles Confort de 2/10n3, lo que significa que dará un 2% de descuento si es que Muebles Confort paga hasta 10 días luego de su compra a la empresa, si no lo hace así entonces no aplicará el descuento y pagará el total de la compra hasta el plazo normal de 30 días

Muebles Confort habría comprado \$ 1000 el 1 de enero, para poder acceder al descuento del 2% que ofrecería Chaide y Chaide deberá pagar el 10 de enero, mientras que si no lo toma pagaría el 30 de ese mes.

Aceptando el descuento se obtiene lo siguiente:

$$\begin{aligned} &= [1000 \text{ dólares} - (0,02 * 1000 \text{ dólares})] \\ &= \mathbf{980 \text{ dólares}} \end{aligned}$$

En virtud de lo observado se puede apreciar que aceptando el descuento la empresa ha recibido un ahorro de 20 dólares.

Renunciar al descuento por pago en efectivo

Ahora si por el contrario la empresa decide no tomar el descuento, existirá un costo implícito derivado de esta decisión.

Ahora para determinar el costo de renuncia al descuento se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de renuncia} = \frac{CD}{100\% - CD} \times \frac{365}{N}$$

En donde,

CD= 2%.

N= 20 días.

Consecuentemente se tiene que:

$$\text{Costo de renuncia} = \frac{2\%}{100\% - 2\%} \times \frac{365}{20}$$

$$\text{Costo de renuncia} = 37,24\%$$

Se puede observar que el costo porcentual anual por renunciar al descuento por pago en efectivo es del 37,24%.

En función de estos resultados se implementa una regla de carácter general, a la cual la empresa puede recurrir para tomar la decisión de tomar o renunciar el descuento.

Bajo la consideración de que la empresa no cuenta con los suficientes recursos y está considerando la obtención de un crédito, se tomará como base la tasa activa referencial para el segmento que corresponde en este caso será el productivo pymes, el cual para el año 2010 en su mes de febrero se ubicó en 11,38%. En este sentido la determinación de la conveniencia del descuento estará condicionada a lo siguiente:

- Si la tasa activa referencial es inferior al costo de renuncia, se tomará el descuento.
- Si la tasa activa referencial es mayor al costo de renuncia se descartará el aprovechamiento del descuento otorgado por los proveedores.

En el ejemplo citado, la empresa tendría que tomar el descuento puesto que le brinda mayores ventajas con respecto al costo que le implicaría tomar un crédito. Es decir el beneficio al tomar el descuento supera a la oportunidad que brinda el crédito productivo, ya que resultaría más costoso dejar el descuento.

4.4. Gestión de políticas y fuentes de financiamiento.

La gestión de financiamiento busca encontrar un medio de financiación eficiente que permita la optimización de recursos.⁷⁰

4.4.1. Necesidad de financiamiento

Toda empresa reconoce dos tipos de necesidades de financiamiento:

1. Necesidades permanentes: consiste en los activos fijos más la porción permanente de los activos circulantes de la empresa. Permanece sin cambios durante el año.

2. Necesidades temporales (cíclica o estacional): consiste en el financiamiento para activos circulante temporales, es decir aquellos que

⁷⁰ CÓRDOVA, Marcial; Gerencia Financiera Empresarial, primera edición, 2007, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones, p.257

fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la industria de una empresa. Esta varía durante el año.

4.4.2. Estrategias de financiamiento

1. Dinámica

La empresa financia sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. Esta estrategia involucra mayor riesgo y por ende un nivel superior de rentabilidad.

Gráfico No 67: Estrategia dinámica

Activo Corriente	Pasivo Corriente
	Pasivo Largo Plazo
Activo Fijo	Patrimonio
Otros Activos	

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

2. Conservadora

Todas las necesidades proyectadas se financian con fondos a largo plazo, puesto que utiliza únicamente fondos a corto plazo para cubrir

imprevistos. Esta estrategia implica un nivel de riesgo inferior, sin embargo esto involucra un nivel de rentabilidad menor también. Esto presupone que la empresa no trabaja con financiamiento a través de sus proveedores.

Gráfico No 68: Estrategia Conservadora



Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

4.4.3. Fuentes de financiamiento

Cuando una empresa pretende obtener financiamiento a corto plazo sin garantía, lo hace mayormente a través de sus proveedores. Por otro lado, puede tener acceso a él a través de las instituciones financieras. Los préstamos bancarios son más populares dado que están disponibles para empresas de cualquier tamaño.⁷¹

⁷¹ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla

FUENTES BANCARIAS

1. Préstamos y sobregiros bancarios

Los bancos son una fuente importante de préstamos a corto y largo plazo para las empresas. En el corto plazo se destaca la utilización de sobregiros bancarios, en donde la institución financiera según lo dispone el artículo 52 de la ley general de las instituciones del sistema financiero, podrá conceder a sus clientes sobregiros ocasionales en cuenta corriente sin que sea indispensable la suscripción de un contrato.⁷²

Adicionalmente, las entidades financieras conceden crédito a sus clientes a través de créditos ya sean hipotecarios, prendarios o quirografarios; esto implica que las instituciones financieras requieren de una garantía que avale el pago de los valores concedidos.

Tasa de interés sobre préstamos

Las tasas de interés sobre un préstamo pueden ser fijas o flotantes, basándose en las tasas referenciales. El Banco Central del Ecuador calcula las tasas referenciales, las cuales son utilizadas por los bancos calculando una prima para cubrir el riesgo implícito en la transacción.⁷³

2. Líneas de crédito

Las líneas de crédito son una facilidad que se otorga a un cliente hasta por un límite determinado y que le permite, durante el período de vigencia

⁷² Superintendencia de Bancos y Seguros: Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

⁷³ Anexo O: Tasas de interés activas promedio referenciales enero 2010

de la facilidad, solicitar el financiamiento de varias operaciones de naturalezas semejantes e independientes entre sí.

4.4.4. Nivel de financiamiento.

El nivel de financiamiento está relacionado con la estructura de capital que mantiene una empresa. La cantidad de apalancamiento en la estructura de capital de la empresa afecta el valor de esta al influir en el nivel de rendimiento y riesgo. Una medida directa del grado de endeudamiento es el índice de endeudamiento, ya que cuanto mayor es este índice, mayor es el monto relativo de la deuda en la estructura de capital de la empresa.

La empresa puede trabajar con un capital aportado por sus dueños, es decir su capital propio, o bien por aportes realizados por terceros en calidad de préstamos. De esta manera la empresa deberá enfrentarse a la opción de cuándo usar uno y cuándo otro. O bien en qué medida lograr una adecuada combinación de ambos.⁷⁴

De manera generalizada, la empresa opta por la utilización de capital ajeno sobre el propio, cuando su entorno le permite obtener una rentabilidad mayor que invirtiendo sus recursos propios.

4.4.5. Políticas de financiamiento.

La política de financiamiento implica una elección entre el riesgo y el rendimiento esperado.

⁷⁴ ROMERO, Tomasa; <http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml>

En el modelo ideal, el activo corriente está siempre financiado por el pasivo corriente y el activo fijo, por el pasivo a largo plazo y el capital aportado por los dueños, por lo que el capital de trabajo neto es igual a cero.⁷⁵

4.4.6. Banca comercial.

La banca comercial recoge a las instituciones del sistema financiero autorizadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos, destinados a mantener en operación las actividades económicas.⁷⁶

4.4.7. Situación de la empresa

Muebles Confort no cuenta con políticas de financiamiento definidas. Sin embargo, el patrón de comportamiento que rige en la empresa es el financiamiento en base a fondos propios. Esto significa que la empresa evita en lo posible el endeudamiento.

En lo que respecta a sus proveedores, prefiere aprovechar precios pagando al contado, disfrutando de las diferentes ventajas que esto le otorga y manteniendo un nivel de competitividad aceptable en torno a sus principales competidores. Esto es posible gracias a que la empresa cuenta con niveles adecuados de liquidez, los mismos que le permiten solventar sus obligaciones en el corto plazo de manera oportuna.

⁷⁵ DOMINGUEZ, Iviam; CRESTELO, Lidia; <http://www.monografias.com/trabajos69/fundamentos-teoricos-conceptuales-estructura-financiamiento/fundamentos-teoricos-conceptuales-estructura-financiamiento2.shtml>

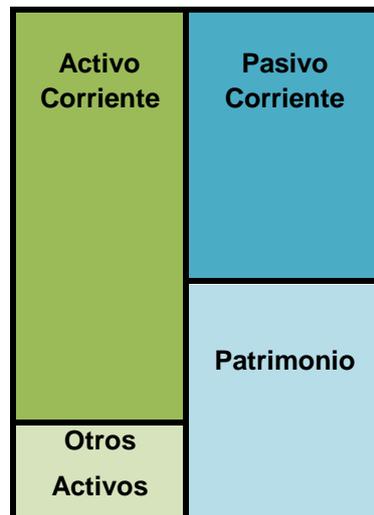
⁷⁶ http://es.mimi.hu/economia/banca_comercial.html

La empresa no cuenta con obligaciones a largo plazo con instituciones financieras, sin embargo es importante recalcar que Muebles Confort presenta excelentes relaciones de trabajo con los bancos en los cuales mantiene sus cuentas. Esto significa que la empresa puede solicitar crédito en cualquier momento contando con la certeza de que los valores solicitados sean concedidos sin ningún inconveniente.

De manera complementaria, la empresa recibe financiamiento por parte de sus clientes ya que ofrece la facilidad de reserva de mercadería, lo cual significa la entrada de determinados flujos de efectivo. Sin embargo este nivel de financiamiento no representa mayores rubros.

De manera puntual se puede establecer que la empresa se encuentra financiada de la siguiente manera:

Gráfico No 69: Estructura de financiamiento “Muebles Confort”



Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

4.4.8. Propuesta de políticas de financiamiento.

Dentro del modelo de políticas de financiamiento se propone lo siguiente para Muebles Confort:

POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

- La empresa aprovechará los descuentos proporcionados por sus proveedores en la medida en que le representen ventajas, es decir cuando el costo de oportunidad que le representa dejar de invertir en otros conceptos por pagar más rápidamente a sus proveedores es inferior al rendimiento obtenido al aprovechar los descuentos.
- Mientras la empresa cuente con un nivel de liquidez aceptable, esto es si su razón corriente supera el \$ 1,50 se preferirá realizar los pagos al contado o bien bajo la modalidad de prepago, siempre y cuando los descuentos derivados de estas modalidades brinden ventajas significativas a la empresa, en función del criterio presentado previamente con respecto a la renuncia o toma del descuento por parte de la empresa.
- El endeudamiento conjunto máximo de la empresa no deberá ser superior a una vez. El endeudamiento se determinará como el cociente entre Deuda y Patrimonio. Se considerará como deuda el total de pasivos exigibles consolidados. Para el cálculo de este cociente todas las cifras serán calculadas a una misma fecha.
- La empresa recurrirá a financiamiento externo con instituciones del sistema financiero nacional cuando pretenda realizar inversiones en activos fijos que sean representativos, tales como adquisiciones de instalaciones para posibles sucursales de la empresa. Las inversiones deben ser sometidas a un análisis de rentabilidad para

que puedan ser llevadas a cabo. Se deberá a su vez, buscar la alternativa financiera que brinde la mejor estructura de financiamiento para Muebles Confort. Adicionalmente, será fundamental considerar las condiciones de funcionamiento de los bancos con los cuales se pretenda contratar el crédito.

4.5. Gestión de presupuestos.

Un presupuesto es una herramienta técnica financiera de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas, costos, apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. Constituye la presentación ordenada de los resultados que se espera alcanzar como consecuencia de la ejecución de los planes estratégicos y operativos.

1. Presupuesto de operación: se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente a las utilidades de la compañía. El presupuesto de operación incluye:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de costo de venta y valuación de inventarios.

2. Presupuesto financiero: incorpora la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa. El presupuesto financiero expresa:

- Estados de situación presupuestados
- Estado de flujo de efectivo presupuestado.

Muebles Confort, durante sus años de permanencia en el mercado no ha implantado un modelo de planificación estratégica que le envista de un mayor nivel de competitividad. En este sentido, la empresa tampoco habría implementado la elaboración de presupuestos, ya que no existían objetivos por alcanzar y verificar a través de los mismos.

La falta de presupuestos dentro de la administración de la empresa no le ha permitido alcanzar un equilibrio financiero acompañado de un crecimiento sostenido. Es por ello que se propone la elaboración de los principales presupuestos con el objeto de que Muebles Confort cuente con un nivel de control y planificación adecuado que le permita la implementación de una dirección adecuada que conlleve a la consecución de los objetivos organizacionales.

Al ser Muebles Confort una empresa de carácter comercial se han preparado los siguientes presupuestos:

Tabla N° 20: Presupuesto de “Muebles Confort”

PRESUPUESTOS MUEBLES CONFORT	
OPERACIÓN	FINANCIERO
De ventas	Estado de flujo de efectivo
De compras	Estados de situación
De activos fijos	
De gastos	

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

4.5.1. Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas permite determinar el comportamiento de la demanda del mercado hacia el cual está enfocada la empresa. Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

- a) Determinar el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un período determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.

- b) Realizar un estudio de la demanda. Apoyándose en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.

4.5.1.1. Presupuesto de ventas de Muebles Confort

Para la elaboración del presupuesto de ventas de Muebles Confort se recurrió a la información que se obtuvo producto del análisis financiero que se practicó en el capítulo anterior, específicamente los resultados provenientes del análisis horizontal. En este sentido se estableció un promedio en ventas para el año 2004-2008 correspondiente al 9,11%.

El estudio realizado se empató con las políticas de crecimiento que deseaban ser alcanzadas por la empresa, las mismas que fueron establecidas considerando que para los período 2006-2007 se alcanzaron niveles de crecimiento que llegaron al 16%.

Es así que en función de esta premisa y bajo la expectativa de que la empresa puede alcanzar un nivel superior al promedio señalado

anteriormente, Muebles Confort se plantea como objetivo, el generar un crecimiento en ventas correspondiente al 15% en los próximos 5 años.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas con el parámetro establecido por la empresa para el período 2009-2013:

Tabla N° 21: Presupuesto de ventas “Muebles Confort”

Presupuesto de ventas “Muebles Confort” Período 2009-2013				
Parámetro de crecimiento: 15%				
AÑOS				
2009	2010	2011	2012	2013
\$ 264.592,91	\$ 304.281,84	\$ 349.924,12	\$ 402.412,74	\$ 462.774,65

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

La meta propuesta por la empresa es bastante ambiciosa, considerando el entorno económico global del país, sin embargo de manera particular el sector del comercio mantiene una tendencia creciente con respecto al nivel de participación en el Producto Interno Bruto, lo que significa que la empresa cuenta con un escenario que le permitirá alcanzar sus objetivos, con el respaldo de estrategias orientadas a prever cualquier cambio en el comportamiento del mercado.

Si bien la empresa se ha planteado un objetivo agresivo de crecimiento, debe establecer un control respecto al cumplimiento durante el período de dicho presupuesto. En este sentido considerando el comportamiento de ventas que ha presentado Muebles Confort se distinguen los períodos que presentan los mayores niveles de ventas de aquellos que al contrario representan contracciones.

Sobre esta base, se procedió a dividir al año en trimestres con el objeto de identificar en qué porcentaje se deberán ir alcanzando las ventas presupuestadas.

A continuación se presenta un esquema generalizado que identifica el grado de cumplimiento que deberá ir alcanzando la empresa durante el período:

Tabla N° 22: Cumplimiento del presupuesto de ventas por trimestres por porcentajes para “Muebles Confort”

Cumplimiento esperado con respecto a las ventas presupuestadas			
I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
15%	25%	25%	35%

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

En función de la tabla precedente, la empresa podrá llevar un control con respecto al cumplimiento de las ventas presupuestadas conforme al objetivo planteado. Por ejemplo para el año 2010 se tendría lo siguiente:

Tabla N° 23: Cumplimiento del presupuesto de ventas por trimestres por porcentajes para “Muebles Confort” año 2010

Cumplimiento esperado con respecto a las ventas presupuestadas Año 2010				
Ventas presupuestadas	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
\$ 304.281,84	\$ 45.642,28	\$ 76.070,46	\$ 76.070,46	\$ 106.498,65
100%	15%	25%	25%	35%

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Durante el transcurso del período la empresa podrá verificar trimestralmente si se está cumpliendo con los avances esperados, para en función de ello determinar posibles planes de acción.

4.5.1.1.1 Alternativas para Muebles Confort

La empresa deberá considerar diferentes estrategias que le permitan a Muebles Confort alcanzar la meta fijada en caso de observarse dificultades en el transcurso del período.

En este sentido se propone lo siguiente:

- La empresa podrá establecer estrategias promocionales por un período determinado, proporcionando un incentivo para que se efectúe la venta. Para el efecto se tendrá bajo consideración los costos que esto podría representarle a Muebles Confort. Se recomienda, se ofrezca como regalo un bien cuyo valor no sea significativo para la empresa como por ejemplo una almohada cuyo costo no supera el dólar americano. Es decir que la empresa podrá ofrecer este tipo de incentivos con la finalidad de ganar un cliente y sellar una venta significativa.
- En la actualidad la empresa no trabaja bajo la modalidad de ventas a crédito, sin embargo ante la luz de una reducción importante en el nivel de ventas, la empresa deberá considerar introducir el esquema y ofrecer crédito a sus clientes, ya que si bien se perdería liquidez sería una forma importante de incrementar su nivel de participación en el mercado traducido en un incremento en el nivel de ventas, alcanzando las metas propuestas.
- Se pueden buscar alianzas estrategias con empresas que hagan uso de la mercadería que ofrece la empresa. Así por ejemplo

hoteles, hosterías, escuelas o empresas públicas o privadas, así como también proyectos de ayuda infantil. La empresa tiene la capacidad suficiente para establecer alianzas, ya que cuenta con una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades del mercado, para el efecto deberá ofrecer determinadas ventajas en torno a un precio preferencial acordado de acuerdo al monto de ventas.

4.5.2. Presupuesto de compras.

El presupuesto de ventas proporciona el marco de referencia para diagnosticar las necesidades de mercancía para el periodo presupuestado. Este presupuesto es importante dado que permite controlar posibles desabastecimientos de mercadería.

4.5.2.1. Presupuesto de compras para Muebles Confort

El presupuesto de compras para Muebles Confort fue construido tomando como base el costo de ventas de la empresa, el mismo que se encuentra en función del nivel de ventas presupuestadas.

Bajo este esquema el parámetro que se consideró para realizar las proyecciones estuvieron en función del nivel de eficiencia que desea alcanzar la empresa para lograr mejorar su posición con respecto a la competencia. En este sentido, se analizó en primera instancia el comportamiento del costo de ventas para el periodo 2004-2008, tomando como referencia los resultados obtenidos previamente del análisis vertical, obteniendo un costo de ventas promedio de 92%. Sin embargo, la empresa ha observado que este nivel de composición no le deja un

margen bruto aceptable y conveniente para solventar los gastos inherentes a la operativa del negocio. Es por ello y en concordancia con la competencia se planteó el objetivo de ir disminuyendo paulatinamente el porcentaje de participación del costo de ventas en relación a las ventas para generar un nivel de utilidad bruta superior. Es por ello que la meta planteada para los próximos 5 años fue de alcanzar un costo de ventas equivalente al 80% del nivel de ventas.

En base a estos criterios se estableció el presupuesto de compras de Muebles Confort para el período 2009-2013:

Tabla N° 24: Presupuesto de compras “Muebles Confort”

Presupuesto de compras “Muebles Confort” Período 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costo de ventas	\$ 243.425,48	\$ 270.810,84	\$ 300.934,74	\$ 334.002,57	\$ 370.219,72
(-) Inventario inicial	\$ 37.753,18	\$ 58.210,44	\$ 66.942,01	\$ 76.983,31	\$ 88.530,80
(+) Inventario final	\$ 58.210,44	\$ 66.942,01	\$ 76.983,31	\$ 88.530,80	\$ 101.810,42
(=) Compras presupuestadas	<u>\$ 263.882,74</u>	<u>\$ 279.542,41</u>	<u>\$ 310.976,05</u>	<u>\$ 345.550,07</u>	<u>\$ 383.499,34</u>

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Las compras presupuestadas representan un monto elevado, lo cual es coherente con el nivel de rotación del inventario. La empresa mantiene un nivel alto de rotación dado que existe mucho movimiento en la misma, gracias a que la empresa se ha posicionado en el mercado y se encuentra en un sector de mucha comercialización.

Sin embargo como se mencionó anteriormente las compras van directamente relacionadas con el nivel de ventas generados por la empresa, por lo que es preciso que Muebles Confort establezca

concordancia en cuanto al abastecimiento de mercadería con el nivel de venta esperado, lo cual puede ser conciliado con los porcentajes de cumplimiento esperado que se dio a conocer dentro del presupuesto de ventas.

Para evitar un desabastecimiento de la mercadería será preciso que la empresa revise periódicamente su nivel de inventario para evitar cuellos de botella e incumplimiento de pedidos específicos.

La meta planteada con respecto a la disminución paulatina del costo de ventas podrá lograrse a través de la implementación de determinadas acciones tales como:

- Aprovechamiento de los descuentos que ofrecen los proveedores.
- Comercializar productos diferenciados que permitan lograr un mejor precio sobre los productos.
- Incorporación de nuevas líneas de negocio que permitan la obtención de un mejor margen bruto.
- Mejorar la atención al cliente brindando un valor agregado generando preferencia por parte del mismo.

4.5.3. Presupuesto de gastos.

El presupuesto de gastos incluye todas las erogaciones relacionadas con el giro operativo del negocio, es decir gastos de ventas administrativos y financieros. Este presupuesto tiene como objetivo planificar los gastos en que incurrirá la empresa para llevar a cabo las operaciones propias de la misma.

4.5.3.1. Presupuesto de gastos de Muebles Confort.

La elaboración del presupuesto de gastos de la empresa se llevó a cabo tomando en cuenta los diferentes gastos en que normalmente incurre la empresa para su normal funcionamiento. Se consideró a su vez que debido a que la empresa no ha contratado ni pretende la contratación de ningún préstamo adicional ya que tampoco se tiene planificado ningún proyecto de inversión adicional no existirán gastos financieros que presupuestar.

De manera complementaria se propuso la incorporación de las instalaciones de la empresa como un activo fijo para el año 2010. Esto a su vez implica que la misma deberá considerar un gasto adicional correspondiente a la depreciación derivada del activo descrito. El activo se depreció bajo el método de línea recta, considerando una vida útil del bien correspondiente a 50 años; debido a que las instalaciones son prácticamente nuevas, es decir se encuentran en un estado impecable. A la par, bajo las regulaciones que establece el Servicio de Rentas Internas, se considerará que el gasto de depreciación es deducible únicamente para veinte años.

En este sentido se presenta a continuación la depreciación del activo fijo incorporado:

Tabla N° 25: Depreciación del activo fijo “Muebles Confort”

DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO	
Vida útil:	50 Años
Método:	Línea recta
Valor del bien:	\$ 357.000,00
Cargo por depreciación:	\$ 7.140,00

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Ahora bien, para la estimación de los gastos presupuestados para los años próximos se recurrió al histórico de gastos y en función de los resultados que se obtuvieron a partir del análisis vertical realizado con anterioridad, se estableció un promedio para el período 2004-2008 equivalente al 4,96%. Sin embargo para el año 2008 se alcanzó gastos que representaban el 7,13%. Este comportamiento obliga a la empresa plantearse como objetivo establecer techos para poder manejar de manera más eficiente los gastos en que incurre la empresa, y de esta manera generar mayores y mejores márgenes. La empresa estableció como política que los gastos no deben exceder el 5% de participación con respecto al nivel de ventas. Este parámetro permite controlar los excesos presentados en años anteriores, mientras que a la par está cubriendo la inflación proyectada para el año 2010 que corresponde al 3,35%⁷⁷ y a su vez previendo posibles incrementos salariales, lo cual no tiene mayor grado de incidencia dentro de la empresa considerando que no cuenta con un elevado número de colaboradores.

En virtud de lo cual se tiene el presupuesto de gastos de Muebles Confort para el período 2009-2010:

Tabla N° 26: Presupuesto de gastos “Muebles Confort”

	Presupuesto de gastos “Muebles Confort” Período 2009-2013				
	2009	2010	2011	2012	2013
Administración	\$ 2.645,93	\$ 2.235,41	\$ 2.463,62	\$ 2.726,06	\$ 3.027,87
Ventas	\$ 10.583,72	\$ 12.978,68	\$ 15.032,59	\$ 17.394,57	\$ 20.110,86
Financieros	-	-	-	-	-
Otros gastos		\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
Total gastos	\$ 13.229,65	\$ 22.354,09	\$ 24.636,21	\$ 27.260,64	\$ 30.278,73

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

⁷⁷ <http://www.bce.fin.ec>

Es importante recalcar que el 5% establecido como un techo sobre el cual no deberán excederse los gastos, no incluye el rubro correspondiente a la depreciación ya que se trata de un valor constante sobre el cual no se podrá efectuar ninguna modificación.

Ahora bien, una vez establecidos los gastos en que incurrirá la empresa es necesario reconocer que la misma ha atravesado un cierto grado de dificultad sobre el control de los mismos. El establecimiento de un techo como objetivo para los mismos por sí solo no es suficiente, se requiere de manera complementaria el buen manejo de estos rubros. En este sentido, y reconociendo que los mayores gastos que debe asumir la empresa son aquellos relacionados con las ventas, Muebles Confort deberá evitar gastos innecesarios y primordialmente efectuar mejores negociaciones para evitar un repunte en el concepto de fletes que representa un fuerte gasto para la empresa. Para el efecto deberá buscar una empresa de transporte que brinde las mejores y mayores ventajas para la empresa en cuanto a precio. Muebles Confort deberá establecer un contrato en el cual se estipulen los valores que deberán ser cancelados, para evitar incrementos sorpresivos e incontrolados.

4.5.4. Presupuesto de activos fijos.

Debido a que las instalaciones en donde opera Muebles Confort son de propiedad de la dueña de la empresa, se propuso la incorporación de las mismas como activo fijo, con el objeto de reflejar la verdadera situación financiera de Muebles Confort. En este sentido, no se trata de una inversión nueva, ya que no se está adquiriendo el inmueble, por lo que no existe ninguna salida de efectivo. Esto significa que el valor del activo llega a formar parte del patrimonio de la empresa.

Para realizar la inclusión del mismo se recurrió al valor catastral del bien correspondiente a \$ 357.000,00, con un método de depreciación de línea recta y con una vida útil del bien de 50 años. Es así que en función de esto se obtiene el presupuesto siguiente:

Tabla N° 27: Presupuesto de activos fijos “Muebles Confort”

Presupuesto de activos fijos “Muebles Confort” Período 2009-2013					
ACTIVO FIJO	2009	2010	2011	2012	2013
Edificios		\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00
Depreciación acumulada		\$ 7.140,00	\$ 14.280,00	\$ 21.420,00	\$ 28.560,00
Activos Fijos netos		\$ 349.860,00	\$ 342.720,00	\$ 335.580,00	\$ 328.440,00

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

4.5.5. Presupuesto de caja: estados de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa relativa a los recursos y desembolsos de efectivo de un ente económico, durante un período para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para⁷⁸:

- Examinar la capacidad del ente económico para generar flujos futuros de efectivo.

⁷⁸ ESTUPIÑÁN, Rodrigo; <http://www.contabilidadyfinanzas.com>

- Evaluar la capacidad del ente económico para cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos y a su vez determinar el financiamiento interno y externo necesario.
- Analizar los cambios experimentados en el efectivo derivados de las actividades de operación, inversión y financiamiento.
- Establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recursos y desembolsos de efectivo asociados

4.5.5.1. Estado de flujo de efectivo Muebles Confort

La elaboración de los estados de flujo de efectivo de Muebles Confort se realizó bajo el método indirecto. Para el efecto se utilizó los estados financieros presupuestados, estableciendo la variación de un año con respecto al otro para el periodo 2009-2013 y finalmente plasmando esos resultados en la elaboración de los estados de fuentes y usos de la empresa llegando al bosquejo final de los siguientes estados de flujo de efectivo para el período 2009-2013:

**“MUEBLES CONFORT”
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
2009**

1. FLUJO DE OPERACIONES

Utilidad del Ejercicio	\$ 6.747,12
Incremento proveedores	\$ 2.417,34
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 410,20
Incremento exigible	\$ 7.506,54
Incremento de inventarios	\$ (20.457,26)
Incremento otros activos	\$ 2.940,26

TOTAL FLUJO DE OPERATIVO **\$ (435,80)**

2. FLUJO DE FINANCIAMIENTO

Dividendos	\$ (4.112,71)
------------	---------------

TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO **\$ (4.112,71)**

FLUJO NETO TOTAL UTILIZADO **\$ (4.548,51)**

CAJA INICIAL \$ 5.852,75

CAJA FINAL \$ 1.304,24

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Para el año 2009 el estado de flujos de efectivo refleja que la mayor concentración del efectivo estuvo en las actividades de financiación, lo cual es consecuencia de la distribución de dividendos a los dueños de la empresa.

“MUEBLES CONFORT”
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
2010

1. FLUJO DE OPERACIONES

Utilidad del Ejercicio	\$ 9.422,41
Depreciación Acum. Edificio	\$ 7.140,00
Incremento proveedores	\$ 4.311,11
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 158,76
Incremento de inventarios	\$ (10.132,95)
Incremento otros activos	\$ (21,42)

TOTAL FLUJO DE OPERATIVO **\$ 11.958,49**

2. FLUJO DE INVERSIÓN

Incremento de activos fijos	\$ (357.000,00)
-----------------------------	-----------------

TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN **\$ (357.000,00)**

3. FLUJO DE FINANCIAMIENTO

Aporte de socios	\$ 357.000,00
Dividendos	\$ (6.747,12)

TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO **\$ 350.252,88**

FLUJO NETO TOTAL UTILIZADO **\$ 5.211,37**

CAJA INICIAL	\$ 1.304,24
CAJA FINAL	\$ 6.515,61

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

A diferencia del año anterior, para el 2010 la empresa presenta flujos de inversión debido a la incorporación de un activo fijo representativo. Es así que para este año el estado de flujo de efectivo, denotó mayor concentración en el flujo de inversión. Sin embargo debido a esta incorporación el flujo de financiamiento presentó un rubro igualmente significativo ya que dicha inclusión representa un aporte del dueño.

“MUEBLES CONFORT”
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
2011

1. FLUJO DE OPERACIONES

Utilidad del Ejercicio	\$ 19.402,67
Depreciación Acum. Edificio	\$ 7.140,00
Incremento proveedores	\$ 4.850,00
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 182,57
Incremento de inventarios	\$ (12.362,20)
Incremento otros activos	\$ (21,53)

TOTAL FLUJO DE OPERATIVO **\$ 21.248,16**

2. FLUJO DE FINANCIAMIENTO

Dividendos	\$ (9.422,41)
------------	---------------

TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO **\$ (9.422,41)**

FLUJO NETO TOTAL UTILIZADO **\$ 11.825,76**

CAJA INICIAL \$ 6.515,61

CAJA FINAL \$ 18.341,37

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

El estado de flujo de este año denota una mayor concentración del efectivo dentro del flujo de operación, como consecuencia de las transacciones en efectivo y otros eventos que determinan la utilidad neta.

**“MUEBLES CONFORT”
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
2012**

1. FLUJO DE OPERACIONES

Utilidad del Ejercicio	\$ 31.492,68
Depreciación Acum. Edificio	\$ 7.140,00
Incremento proveedores	\$ 5.456,25
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 209,95
Incremento de inventarios	\$ (15.081,89)
Incremento otros activos	\$ 21,64

TOTAL FLUJO DE OPERATIVO **\$ 32.544,00**

2. FLUJO DE FINANCIAMIENTO

Dividendos	\$ (19.402,67)
------------	----------------

TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO **\$ (19.402,67)**

FLUJO NETO TOTAL UTILIZADO **\$ 13.141,33**

CAJA INICIAL	\$ 18.341,37
--------------	--------------

CAJA FINAL	\$ 31.482,70
------------	--------------

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

El estado de flujo de este año denota una mayor concentración del efectivo dentro del flujo de operación, como consecuencia de las transacciones en efectivo y otros eventos que determinan la utilidad neta.

**“MUEBLES CONFORT”
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
2013**

1. FLUJO DE OPERACIONES

Utilidad del Ejercicio	\$ 45.766,08
Depreciación Acum. Edificio	\$ 7.140,00
Incremento proveedores	\$ 6.138,28
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 241,45
Incremento de inventarios	\$ (18.399,90)
Incremento otros activos	\$ 21,75)

TOTAL FLUJO DE OPERATIVO **\$ 45.904,09**

2. FLUJO DE FINANCIAMIENTO

Dividendos	\$ (31.492,68)
------------	----------------

TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO **\$(31.492,68)**

FLUJO NETO TOTAL UTILIZADO **\$ 14.411,41**

CAJA INICIAL	\$ 31.482,70
CAJA FINAL	\$ 45.894,12

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

El estado de flujo de este año denota una mayor concentración del efectivo dentro del flujo de operación, como consecuencia de las transacciones en efectivo y otros eventos que determinan la utilidad neta.

4.5.6. Estados financieros pro forma.

Dentro de la elaboración de los estados financieros proforma de Muebles Confort se partió en primera instancia con el estado de resultados dado que este recoge los presupuestos ya presentados como son el presupuesto de ventas, compras, gastos y activos fijos. Así también este estado se constituye como la base para el bosquejo del estado de situación proyectado.

A continuación se presentan los Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados para el período 2009-2013:

MUEBLES CONFORT					
ESTADO DE RESULTADOS					
PERÍODO: 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
VENTAS NETAS	\$ 264.592,91	\$ 304.281,84	\$ 349.924,12	\$ 402.412,74	\$ 462.774,65
TOTAL DE INGRESOS	\$ 264.592,91	\$ 304.281,84	\$ 349.924,12	\$ 402.412,74	\$ 462.774,65
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS	\$ 37.753,18	\$ 46.058,88	\$ 56.191,83	\$ 68.554,04	\$ 83.635,92
COMPRAS DE MERCADERIA	\$ 251.731,18	\$ 280.943,80	\$ 313.296,95	\$ 349.084,46	\$ 388.619,62
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	\$ 46.058,88	\$ 56.191,83	\$ 68.554,04	\$ 83.635,92	\$ 102.035,83
COSTO DE VENTAS	\$ 243.425,48	\$ 270.810,84	\$ 300.934,74	\$ 334.002,57	\$ 370.219,72
UTILIDAD BRUTA	21.167,43	\$ 33.471,00	\$ 48.989,38	\$ 68.410,17	\$ 92.554,93
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS					
ADMINISTRACION	\$ 2.645,93	\$ 2.235,41	\$ 2.463,62	\$ 2.726,06	\$ 3.027,87
VENTAS	\$ 10.583,72	\$ 12.978,68	\$ 15.032,59	\$ 17.394,57	\$ 20.110,86
FINANCIEROS					
OTROS GASTOS		\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	\$ 13.229,65	\$ 22.354,09	\$ 24.636,21	\$ 27.260,64	\$ 30.278,73
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	\$ 7.937,79	\$ 11.116,91	\$ 24.353,17	\$ 41.149,53	\$ 62.276,20
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.190,67	\$ 1.667,54	\$ 3.652,98	\$ 6.172,43	\$ 9.341,43
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.747,12	\$ 9.449,37	\$ 20.700,20	\$ 34.977,10	\$ 52.934,77
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 26,97	\$ 1.297,53	\$ 3.484,42	\$ 7.168,69
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 6.747,12	\$ 9.422,41	\$ 19.402,67	\$ 31.492,68	\$ 45.766,08

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Una vez que se cuenta con los estados de pérdidas y ganancias presupuestados se procedió a la construcción de los balances generales, considerando las diferentes partidas que lo conforman.

DISPONIBLE

Los balances proyectados para el período 2009-2013, registran los saldos de caja obtenidos al final de cada estado de flujo de efectivo en cada año.

EXIGIBLE

Dentro de las cuentas por cobrar el criterio que se utilizó, se basó en los resultados obtenidos a partir del establecimiento de una relación entre las cuentas por cobrar respecto del nivel de ventas para el período 2004-2008, obteniendo un promedio de 1,60%.

Es así que la empresa estableció como política que sus cuentas por cobrar no podrán exceder del 2% con respecto al nivel de ventas que presente la misma.

REALIZABLE

El criterio de proyección utilizado para la partida de inventarios se realizó en función del nivel de participación de los mismos en las ventas, llegando a obtener un promedio de 22%, el mismo que se tomó como parámetro de proyección.

OTROS ACTIVOS

El rubro otros activos que corresponden al crédito tributario de la empresa, fue proyectado utilizando para el efecto un criterio obtenido a

partir de la estimación del promedio del nivel de participación de los mismos con respecto al nivel de ventas generado por la empresa, el mismo que se ubicó en 0,38%. En base a esto la empresa consideró que el rubro otros activos dada su naturaleza, deberá ir acorde al nivel de crecimiento de las ventas, por lo que tomando en cuenta el promedio obtenido se estima que dicho rubro corresponderá al 0,40% de las ventas netas que la empresa genere.

PROVEEDORES

El criterio de proyección utilizado para la partida de proveedores se realizó en función del nivel de participación de los mismos en el costo de ventas, llegando a obtener un promedio de 12,51%. La fijación de este parámetro implica que del costo de ventas, un 12,50% se tendrá que cancelar a los proveedores.

OBLIGACIONES FISCALES

Las obligaciones fiscales que genere la empresa fueron proyectadas considerando como parámetro el promedio de participación que presenta este rubro respecto del nivel de ventas presentado por la empresa, obteniendo un promedio de 0,32%, por lo que la empresa estimó que dicho rubro corresponderá al 0,40% de las ventas netas que la empresa genere.

OBLIGACIONES PATRONALES

En cuanto a este rubro la empresa consideró que para los próximos cinco años se mantendrá un comportamiento similar al del año 2008, ya que no se pretenden realizar mayores contrataciones de las que estuvieran ya

incluidas. Es así que para las proyecciones realizadas se consideró un valor constante de \$ 1009,35.

CAPITAL

El capital constituye un rubro que generalmente deberá permanecer constante. Sin embargo está supeditado a posibles incrementos debido a recapitalizaciones mas no a decrementos.

En este sentido, el rubro capital para el año 2009, es el mismo registrado para el año 2008 correspondiente a \$ 24.240,55. Sin embargo para años subsecuentes se registra un incremento sustancial gracias a la incorporación del activo fijo alcanzando un rubro en el capital de \$ 381.240,55.

UTILIDADES

Para las proyecciones realizadas se recogió la política establecida por la empresa que manifiesta que las utilidades serán entregadas en su totalidad a su dueña.

A continuación se presentan finalmente los estados de situación presupuestados:

MUEBLES CONFORT BALANCE GENERAL PERÍODO: 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTE					
Activo Disponible	\$ 1.304,24	\$ 6.515,61	\$ 18.341,37	\$ 31.482,70	\$ 45.894,12
Caja	\$ 221,72	\$ 1.107,65	\$ 3.118,03	\$ 5.352,06	\$ 7.802,00
Bancos	\$ 1.082,52	\$ 5.407,96	\$ 15.223,34	\$ 26.130,64	\$ 38.092,12
EXIGIBLE	\$ 5.291,86	\$ 6.085,64	\$ 6.998,48	\$ 8.048,25	\$ 9.255,49
Cuenta por cobrar	\$ 5.291,86	\$ 6.085,64	\$ 6.998,48	\$ 8.048,25	\$ 9.255,49
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 58.210,44	\$ 66.942,01	\$ 76.983,31	\$ 88.530,80	\$ 101.810,42
Muebles en General	\$ 15.716,82	\$ 18.074,34	\$ 20.785,49	\$ 23.903,32	\$ 27.488,81
Colchones Almohadas Esponjas	\$ 36.672,58	\$ 42.173,46	\$ 48.499,48	\$ 55.774,41	\$ 64.140,57
Bicicletas y suministros Varios	\$ 5.821,04	\$ 6.694,20	\$ 7.698,33	\$ 8.853,08	\$ 10.181,04
OTROS ACTIVOS	\$ 1.322,96	\$ 1.521,41	\$ 1.749,62	\$ 2.012,06	\$ 2.313,87
ACTIVO FIJO					
Edificios		\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00
Depreciación acumulada		\$ 7.140,00	\$ 14.280,00	\$ 21.420,00	\$ 28.560,00
Act. Fijos netos		\$ 349.860,00	\$ 342.720,00	\$ 335.580,00	\$ 328.440,00
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 66.129,50	\$ 430.924,66	\$ 446.792,78	\$ 465.653,82	\$ 487.713,91
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 33.074,11	\$ 38.035,23	\$ 43.740,52	\$ 50.301,59	\$ 57.846,83
Obligaciones fiscales por pagar	\$ 1.058,37	\$ 1.217,13	\$ 1.399,70	\$ 1.609,65	\$ 1.851,10
Obligaciones patronales	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35
TOTAL DEL PASIVO	\$ 35.141,84	\$ 40.261,71	\$ 46.149,56	\$ 52.920,59	\$ 60.707,28
PATRIMONIO					
Capital	\$ 24.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 6.747,12	\$ 9.422,41	\$ 19.402,67	\$ 31.492,68	\$ 45.766,08
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 30.987,67	\$ 390.662,96	\$ 400.643,22	\$ 412.733,23	\$ 427.006,63
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 66.129,50	\$ 430.924,66	\$ 446.792,78	\$ 465.653,82	\$ 487.713,91

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

4.6. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es un método conductual que usa diversos valores posibles para una variable específica, con el objeto de evaluar el impacto de esa variable en el rendimiento de la empresa⁷⁹.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto, los cuales se clasifican en los siguientes:

- **Pesimista:** es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.
- **Probable:** este sería el resultado más probable que se supondría en el análisis del proyecto, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
- **Optimista:** siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que se proyecta. El escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

4.6.1. Análisis de sensibilidad para Muebles Confort

Una vez que se habrían realizado las proyecciones para la empresa para los próximos cinco años, es importante llevar a cabo un análisis de sensibilidad que permita conocer las consecuencias que pueden generarse en caso de no alcanzar o superar las expectativas creadas.

En este sentido se efectúa el análisis de sensibilidad dentro de los siguientes escenarios:

⁷⁹ GITMAN Lawrence, J.; Fundamentos de Administración Financiera, Undécima Edición, 2000, México, Editorial Harla

Tabla N° 28: Análisis de sensibilidad para “Muebles Confort”

Escenarios	% de crecimiento
Optimista	20%
Probable	10%
Pesimista	5%

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

4.6.1.1. Escenarios de Muebles Confort

4.6.1.1.1. Escenario pesimista para Muebles Confort

El escenario pesimista involucra que la empresa no logre alcanzar su objetivo de crecimiento en el nivel de ventas, planteado en el 15% y alcance únicamente el 5%.

A continuación se presentan los estados de pérdidas y ganancias proforma dado que muestran de manera resumida la afectación para los diferentes rubros partiendo del supuesto trazado:

**MUEBLES CONFORT
ESTADO DE RESULTADOS
ESCENARIO PESIMISTA
PERÍODO: 2009-2013**

	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
VENTAS NETAS	\$ 241.584,83	\$ 253.664,07	\$ 266.347,27	\$ 279.664,64	\$ 293.647,87
TOTAL DE INGRESOS	\$ 241.584,83	\$ 253.664,07	\$ 266.347,27	\$ 279.664,64	\$ 293.647,87
COSTO DE VENTAS	\$ 222.258,04	\$ 225.761,02	\$ 229.058,66	\$ 232.121,65	\$ 234.918,30
UTILIDAD BRUTA	\$ 19.326,79	\$ 27.903,05	\$ 37.288,62	\$ 47.542,99	\$ 58.729,57
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS					
ADMINISTRACION	\$ 2.415,85	\$ 1.982,32	\$ 2.045,74	\$ 2.112,32	\$ 2.182,24
VENTAS	\$ 9.663,39	\$ 10.700,88	\$ 11.271,63	\$ 11.870,91	\$ 12.500,15
FINANCIEROS					
OTROS GASTOS: Depreciación de activo fijos		\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	\$ 12.079,24	\$ 19.823,20	\$ 20.457,36	\$ 21.123,23	\$ 21.822,39
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	\$ 7.247,54	\$ 8.079,84	\$ 16.831,25	\$ 26.419,76	\$ 36.907,18
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.087,13	\$ 1.211,98	\$ 2.524,69	\$ 3.962,96	\$ 5.536,08
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.160,41	\$ 6.867,87	\$ 14.306,57	\$ 22.456,79	\$ 31.371,10
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 419,99	\$ 1.546,02	\$ 2.883,17
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 6.160,41	\$ 6.867,87	\$ 13.886,58	\$ 20.910,77	\$ 28.487,94

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

De acuerdo con los resultados obtenidos bajo un escenario pesimista, se puede determinar que si la empresa no cumple con sus expectativas de crecimiento, el impacto en el nivel de utilidad es realmente significativo.

4.6.1.1.2. Escenario probable para Muebles Confort

El escenario probable involucra que la empresa no logre alcanzar su objetivo de crecimiento en el nivel de ventas, planteado en el 15% y obtenga únicamente el 10%, que representa un nivel factible, considerando las condiciones tanto de la empresa como del mercado.

A continuación se presenta los estados de resultados proforma dado que muestran de manera resumida la afectación para los diferentes rubros partiendo del supuesto trazado:

**MUEBLES CONFORT
ESTADO DE RESULTADOS
ESCENARIO PROBABLE
PERÍODO: 2009-2013**

	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
VENTAS NETAS	\$ 253.088,87	\$ 278.397,76	\$ 306.237,53	\$ 336.861,28	\$ 370.547,41
TOTAL DE INGRESOS	\$ 253.088,87	\$ 278.397,76	\$ 306.237,53	\$ 336.861,28	\$ 370.547,41
COSTO DE VENTAS	\$ 232.841,76	\$ 247.774,00	\$ 263.364,28	\$ 279.594,87	\$ 296.437,93
UTILIDAD BRUTA	\$ 20.247,11	\$ 30.623,75	\$ 42.873,25	\$ 57.266,42	\$ 74.109,48
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS					
ADMINISTRACION	\$ 2.530,89	\$ 2.105,99	\$ 2.245,19	\$ 2.398,31	\$ 2.566,74
VENTAS	\$ 10.123,55	\$ 11.813,90	\$ 13.066,69	\$ 14.444,76	\$ 15.960,63
FINANCIEROS					
OTROS GASTOS: Depreciación de activo fijos		\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	\$ 12.654,44	\$ 21.059,89	\$ 22.451,88	\$ 23.983,06	\$ 25.667,37
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	\$ 7.592,67	\$ 9.563,87	\$ 20.421,38	\$ 33.283,35	\$ 48.442,11
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.138,90	\$ 1.434,58	\$ 3.063,21	\$ 4.992,50	\$ 7.266,32
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.453,77	\$ 8.129,29	\$ 17.358,17	\$ 28.290,85	\$ 41.175,80
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 796,23	\$ 2.436,13	\$ 4.724,16
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 6.453,77	\$ 8.129,29	\$ 16.561,95	\$ 25.854,72	\$ 36.451,64

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

De acuerdo con los resultados obtenidos bajo un escenario probable, se puede determinar que si la empresa no cumple con sus expectativas de crecimiento, el impacto en el nivel de utilidad no es significativo.

4.6.1.1.3. Escenario optimista para Muebles Confort

El escenario optimista involucra que la empresa no alcance su objetivo de crecimiento en el nivel de ventas, planteado en el 15% sino que logre superarlo y llegue a ubicarse en el 20%.

A continuación se presentan los estados de pérdidas y ganancias proforma dado que muestran de manera resumida la afectación para los diferentes rubros partiendo del supuesto trazado:

MUEBLES CONFORT
ESTADO DE RESULTADOS
ESCENARIO OPTIMISTA
PERÍODO: 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS					
VENTAS NETAS	\$ 276.096,95	\$ 331.316,34	\$ 397.579,61	\$ 477.095,53	\$ 572.514,63
TOTAL DE INGRESOS	\$ 276.096,95	\$ 331.316,34	\$ 397.579,61	\$ 477.095,53	\$ 572.514,63
COSTO DE VENTAS	\$ 254.009,19	\$ 294.871,54	\$ 341.918,46	\$ 395.989,29	\$ 458.011,71
UTILIDAD BRUTA	\$ 22.087,76	\$ 36.444,80	\$ 55.661,14	\$ 81.106,24	\$ 114.502,93
GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS					
ADMINISTRACION	\$ 2.760,97	\$ 2.370,58	\$ 2.701,90	\$ 3.099,48	\$ 3.576,57
VENTAS	\$ 11.043,88	\$ 14.195,24	\$ 17.177,08	\$ 20.755,30	\$ 25.049,16
FINANCIEROS					
OTROS GASTOS: Depreciación de activo fijos		\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRACION VENTAS Y FINANCIEROS	\$ 13.804,85	\$ 23.705,82	\$ 27.018,98	\$ 30.994,78	\$ 35.765,73
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPTOS	\$ 8.282,91	\$ 12.738,98	\$ 28.642,16	\$ 50.111,46	\$ 78.737,19
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.242,44	\$ 1.910,85	\$ 4.296,32	\$ 7.516,72	\$ 11.810,58
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.040,47	\$ 10.828,13	\$ 24.345,84	\$ 42.594,74	\$ 66.926,62
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 95,91	\$ 1.844,38	\$ 5.007,95	\$ 10.666,65
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 7.040,47	\$ 10.732,23	\$ 22.501,46	\$ 37.586,79	\$ 56.259,96

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

De acuerdo con los resultados obtenidos bajo un escenario optimista, se puede determinar que si la empresa supera sus expectativas de crecimiento, el impacto en el nivel de utilidad es realmente significativo, sin embargo es poco probable este esquema.

4.6.1.2. Análisis comparativo de los resultados obtenidos de los diferentes escenarios.

Una vez obtenidos los resultados de cada uno de los escenarios evaluados, se procedió a medir el nivel de rentabilidad y conveniencia de los mismos, utilizando para el efecto herramientas como son:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Costo-Beneficio (C/B)

Se tomó como inversión inicial, el valor del capital de trabajo correspondiente al primer año, en este caso el año 2009.

En base a los estados de resultados proyectados en cada uno de los escenarios se elaboraron los flujos de caja operativos, para después, llevarlos a valor presente. Dicho procedimiento demandó la utilización de un costo ponderado de capital equivalente a 13,22%, el mismo que fue calculado bajo los siguientes criterios:

Tabla N° 29: Cálculo del costo de capital ponderado para “Muebles Confort”

MUEBLES CONFORT CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PONDERADO PERÍODO: 2009-2013	
TASA PASIVA REFERENCIAL FEBRERO 2010	5,16%
RIESGO PAÍS FEBRERO 2010	8,06%
COSTO DE CAPITAL	13,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

A continuación se presenta una tabla resumen que recoge los resultados obtenidos de cada escenario:

Tabla N°30: Comparación de escenarios del análisis de sensibilidad de “Muebles Confort”

MUEBLES CONFORT				
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD				
PERÍODO: 2009-2013				
CRITERIO DE EVALUACIÓN	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO DE LAS EXPECTATIVAS ESPERADAS
Valor actual neto VAN	\$ 36.676,46	\$ 46.758,88	\$ 70.600,23	\$ 58.128,35
Tasa interna de retorno TIR	43,93%	49,48%	60,34%	54,99%
Período de recuperación de la inversión (PRI) AÑOS	2,49	2,38	2,21	2,29
Costo-beneficio (C/B)	2,21	2,52	3,26	2,88

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

La tabla presentada muestra las diferencias de rentabilidad que cada escenario proporcionaría a la empresa, en caso de suscitarse las condiciones que estos implican. En este sentido se observa que el escenario optimista revela resultados realmente ambiciosos, mientras que el escenario probable y el de las expectativas manejan resultados que no se encuentran tan distantes uno del otro, lo cual es importante considerar dado que la empresa tiene mayor oportunidad de desarrollarse bajo la influencia de las características de estos dos escenarios.

Específicamente la tasa interna de retorno muestra que sea cual sea el escenario que se presente, será mejor seguir trabajando en la empresa que destinar sus recursos hacia otros fines. Así también se puede apreciar que de manera general en cada uno de los escenarios el período de recuperación de la inversión se ajusta a los dos años con pequeñas diferencias. Mientras que el costo beneficio indica comportamientos similares, manteniendo una tendencia que se fija en los dos dólares de beneficio sobre los costos generados.

De manera complementaria a este análisis, se incorporó un estudio en función de las probabilidades de ocurrencia de cada escenario, en donde la mayor probabilidad del 50% se otorgó al escenario que recoge las expectativas de crecimiento de la empresa, esto debido a que dicho escenario se diseñó considerando las condiciones del entorno así como las fortalezas y debilidades de la empresa, conjuntamente con la incorporación de estrategias de apoyo para alcanzar las metas fijadas.

Por su parte el escenario pesimista fue asignado con el 10% de probabilidad, dado que su ocurrencia no es tan factible, mientras que a los escenarios probable y optimista se les otorgó el 20% respectivamente.

A continuación se presentan los resultados:

Tabla N°31: Comparación de escenarios del análisis de sensibilidad de “Muebles Confort” a través de probabilidades

ANÁLISIS DE RESULTADOS					SUMA	RESULTADOS ESPERADOS
PROBABILIDAD DE COURRENCIA	10%	20%	20%	50%	100%	Expectativas
VAN* Probabilidad	\$ 3.667,65	\$ 9.351,78	\$ 14.120,05	\$ 29.064,18	\$ 56.203,65	Valor actual esperado
TIR* Probabilidad	4,39%	9,90%	12,07%	27,49%	53,85%	Tasa interna de retorno esperada
PRI* Probabilidad AÑOS	0,25	0,48	0,44	1,15	2,31	Período de recuperación esperado
(C/B)* Probabilidad	\$ 0,22	\$ 0,50	\$ 0,65	\$ 1,44	\$ 2,81	Costo-Beneficio esperado

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Los datos obtenidos muestran que considerando las probabilidades de ocurrencia de los diferentes escenarios en conjunto, el valor actual neto esperado es de \$ 56.203,65, lo cual representa que la empresa estaría en la capacidad de recuperar su inversión inicial (capital de trabajo promedio para los diferentes escenarios \$ 30.840,99) y a su vez generar excedentes para su beneficio. Esto implica que es una decisión acertada el que la empresa continúe con sus operaciones de manera habitual.

Por otro lado la tasa interna de retorno esperada es de 53,85%, la misma que al superar el costo de capital correspondiente a 13,22% se puede apreciar que el dueño de la empresa obtiene un rendimiento mayor al seguir invirtiendo en su propio negocio que al destinar sus recursos en inversiones alternativas con la banca.

Adicionalmente, el costo-beneficio esperado es de \$2,81, lo cual representa que por cada dólar invertido en la empresa se estaría obtenido un beneficio equivalente a los \$ 2,81.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión esperado es de 2,31 años, es decir, 2 años, 3 meses y 22 días. Esto representa que la totalidad de los fondos invertidos, bajo las diferentes probabilidades de ocurrencia de los escenarios, será recuperable en ese tiempo.

4.7. Patrimonio

4.7.1. Nivel de inversión

El nivel del capital de Muebles Confort para el período 2004-2008 era relativamente bajo, con un promedio equivalente a \$ 23.427,09. El comportamiento de este rubro por su parte era bastante irregular presentado determinadas variaciones correspondientes a retiros de capital.

Con la propuesta generada se incrementa el nivel de inversión dado que se incorpora un activo fijo a la contabilidad de la empresa, lo cual representa un aporte por parte del dueño. Es así que la empresa para el año 2010 incrementa su nivel de capital ascendiendo a \$ 381.240,55.

4.7.2. Políticas de patrimonio

Las políticas de patrimonio incorporan cada uno de los criterios a los cuales se alinea el manejo de la partida patrimonial de una empresa. La

política de patrimonio incluye la política de dividendos, la misma que pretende maximizar el beneficio del propietario de la empresa y proporcionar suficiente financiamiento.

Muebles Confort no contaba con política alguna con respecto al tratamiento del patrimonio, incluso presentaba determinadas inconsistencias que generaban un desequilibrio financiero para la empresa, a consecuencia de retiros de capital suscitados en diferentes años. La empresa no tenía un capital debidamente estructurado, lo cual se constituía como su principal debilidad.

Con la propuesta generada se establecen determinados lineamientos con respecto al manejo del patrimonio que se presentan a continuación:

- El capital no podrá sufrir ningún tipo de reducción. A partir del año 2010, el capital queda estructurado de la siguiente manera:

ESTRUCTURA DE CAPITAL AÑO 2010	
DUEÑOS	CAPITAL
Patricia Villarreal Muñoz	\$ 381.240,55
TOTAL:	<u>\$ 381.240,55</u>

- Las utilidades generadas deberán ser entregadas en su totalidad al dueño de la empresa.
- Cuando se generen niveles de utilidades elevados, se considerará destinar dichos excedentes a proyectos de inversión en pro de la estabilidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL INTERNO

5.1. Control interno

El control interno es un proceso elaborado por la junta directiva de la empresa, gerencia y demás personal. Este es diseñado con el propósito de proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos relacionados con⁸⁰:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones (OPERACIÓN).
- Confiabilidad de la presentación de los estados financieros (INFORMACIÓN FINANCIERA).
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (CUMPLIMIENTO).

El control interno permite detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa con el objeto de limitar las sorpresas.

Los controles en el control interno, pueden ser:



⁸⁰ ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes, editorial ECOE, 2005.

5.2. Componentes de control interno

El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización. Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios. Son 5 componentes que interactúan entre sí y están integrados al proceso de dirección y son:

Gráfico No 70: Componentes de Control Interno según COSO



Fuente: <http://www.grupobancolombia.com/>

5.2.1. Ambiente de control

Es la base de los demás componentes, aportando disciplina y estructura; e incluye: integridad, valores éticos, la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y la orientación de la dirección⁸¹.

⁸¹ http://www.datasec-soft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion_Control_Interno_COSO-ES.ppt

5.2.2. Evaluación de riesgos

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Una vez definidos los factores de riesgo, la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos⁸².

Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.

Como ejemplos de factores de riesgo para la presentación de informes financieros se tienen los siguientes:

- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Crecimiento acelerado de la organización.
- Reestructuración corporativa.
- Expansión o compresión Empresarial.

5.2.3. Actividades de control interno

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar al logro de los objetivos organizacionales⁸³.

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los

⁸² http://www.datasec-soft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion_Control_Interno_COSO-ES.ppt

⁸³ http://www.datasec-soft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion_Control_Interno_COSO-ES.ppt

controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos⁸⁴.

5.2.4. Información y comunicación

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva.

Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones.

En este sentido la información puede ser operativa o financiera, de origen interno o externo, por lo que deben existir adecuados canales de comunicación para que el personal pueda ser informado de la importancia de que participe en el esfuerzo de aplicar el control interno.⁸⁵

5.3.5. Monitoreo

Constituye un proceso orientado a evaluar la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

⁸⁴ ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes, editorial ECOE, 2005.

⁸⁵ http://www.datasec-soft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion_Control_Interno_COSO-ES.ppt

5.3. Diagnóstico de los componentes de control interno en la empresa Muebles Confort

Al manejarse la administración de Muebles Confort bajo términos eminentemente empíricos, son escasos los controles con los que cuenta la empresa. Es por ello que se han encontrado una serie de deficiencias tanto en el control administrativo como contable, entre los que destacan:

- La gerencia no tiene un concepto claro ni da la debida importancia al control interno de la empresa.
- La empresa no brinda la debida protección ni tratamiento adecuado a sus activos, lo cual imposibilita la obtención de información veraz, confiable y oportuna.
- No se cuenta con instrumentos de control como son organigramas, manuales de organización y funciones, lo que ocasiona que no exista una marcada división de funciones del personal de la empresa.

5.4. Propuesta de control interno para Muebles Confort

Para llevar a cabo el diseño de un sistema de control interno para la empresa Muebles Confort se tomó como base los objetivos organizacionales de la misma, así como su visión y misión, dándole el enfoque que presenta el informe COSO.

5.4.1. Ambiente de control Muebles Confort

Es importante el establecimiento de un código de conducta, políticas administrativas generales y un reglamento que norme las relaciones laborales.

En este sentido será importante que la empresa tome las siguientes acciones de control:

- Divulgación de la filosofía empresarial de la compañía citada inicialmente a cada uno de sus empleados.
- La compañía deberá delimitar las funciones de sus colaboradores, dándoles a conocer con claridad en qué consisten cada una de ellas.⁸⁶
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.
- La estructura organizacional debe ser difundida en la empresa.
- Se debe capacitar continuamente a los vendedores resaltando la importancia y beneficios que traen consigo un buen servicio al cliente.

De manera particular las políticas generales de Muebles Confort son las siguientes:

⁸⁶ Las funciones del personal de Muebles Confort se encuentran incluidas de forma explícita en el capítulo 2

POLÍTICAS

- Las personas constituyen el valor más importante de la empresa. Por ello deben estar cualificadas e identificadas con los objetivos de la organización y sus opiniones han de ser consideradas.
- Los trabajadores tendrán la oportunidad de ascender y hacerse merecedores de mayores responsabilidades y en función de ello recibir incentivos salariales en concordancia a su desempeño.
- Cualquier tipo de desavenencia, o circunstancias que afecten los activos e imagen de la empresa deberán ser comunicadas oportunamente al jefe superior.
- Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de los clientes. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Conocer las expectativas de los clientes, internos y externos y grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los miembros de la empresa.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter multifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

El reglamento bajo el cual se registrarán los miembros de la empresa incluye los siguientes lineamientos:

REGLAS

- Se conviene expresamente que el horario es de lunes a viernes de 8:30 a 18:30 horas, con dos horas para tomar sus alimentos en el horario de 13:00 a 15:00 horas.
- Las faltas deberán ser comunicadas. Serán justificadas aquellas que tengan como causa enfermedades con su respectivo certificado médico. Por lo demás se actuará de acuerdo a las estipulaciones que señala la ley, con respecto a las sanciones relacionadas con este particular.
- Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma, siendo obligación de esta dar aviso a los trabajadores.
- Los permisos deberán ser notificados a gerencia con dos días de anticipación. El tratamiento salarial en cuanto a permisos se hará en función de los lineamientos que establece la ley al respecto.
- Al momento de acumular cinco faltas injustificadas la empresa tendrá la facultad de solicitar el visto bueno, conforme lo estipula la ley.
- Queda prohibido a los trabajadores:
 - a. Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.
 - b. Suspender y ausentarse de sus labores sin autorización del gerente.
 - c. Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
 - d. Introducir personas ajenas a la empresa a menos que estas sean justificadas y por autorización del gerente.
- Los empleados tendrán derecho a tomar sus vacaciones conforme lo estipula la ley, en este sentido deberá comunicar con dos semanas de anticipación el tiempo en el cual pretende hacerlas efectivas. La empresa y sus trabajadores se someten a las regulaciones que establece la ley con respecto al tratamiento de acumulación de vacaciones.
- Los trabajadores tendrán derecho a descansos obligatorios conforme lo dictamine el gobierno.
- Se deberá de brindar un servicio eficiente y con prontitud, teniendo siempre como prioridad no hacer esperar al cliente por más de 5 minutos.
- Cada 31 de diciembre los trabajadores tendrán la obligación de hacer la toma física de inventarios.
- Los préstamos concedidos a sus trabajadores no deberán exceder al equivalente de dos meses de salario.

5.4.2. Evaluación de riesgos Muebles Confort

Dentro de la evaluación de riesgos, la identificación de los mismos está ligada a los objetivos planteados por la empresa, puesto que se pretende determinar factores que podrían evitar que Muebles Confort los alcance.

En este sentido, conforme a lo expuesto, los riesgos a los que estaría sometida la empresa son los siguientes:

Tabla N°32: Matriz de Identificación de riesgos “Muebles Confort”

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE “MUEBLES “CONFORT”				
Nro.	Riesgos	Causas	Técnica	Acciones
1	Reducción del nivel de ventas.	Falta de liquidez en el medio. Crecimiento de la inflación	Prevención y control.	Facilidades de pago. Control de costos.
2	Reducción en el nivel de participación del mercado.	Entrada de nuevos competidores.	Retención.	La entrada de nuevos competidores no es un evento controlable.
3	Pérdida de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La competencia maneja precios más competitivos. ▪ Falta de variedad de productos, así como incorporación de aquellos innovadores. 	Prevención y control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio del competidor. ▪ Búsqueda constante de nuevos productos y nuevas líneas de productos de interés al mercado al cual está dirigida la empresa.
4	Disminución de utilidad bruta.	Elevado costo de ventas, ineficiencia en fijación y control de precios.	Prevención y control.	Políticas superiores y estables relacionadas al establecimiento de precios.
5	Disminución de utilidad operacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de los costos de personal y derivados de ventas. ▪ Incrementos salariales. ▪ Eliminación de la tercerización 	Prevención y control.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de remuneraciones definidas. ▪ Rotación del personal. ▪ Contratación de personal adicional en temporadas altas.
6	Daños y pérdidas en el inventario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Robo ▪ Incendios ▪ Obsolescencia. 	Transferencia Prevención y control.	Contratación de seguridad privada. Contratación de un seguro sobre el inventario. Control periódico sobre el estado del inventario.
7	Daño en las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incendio, desastres naturales. 	Transferencia	Contratación de un seguro contra incendio.

Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Una vez que se habrían identificado los principales riesgos que tendrían un impacto moderado en el normal desenvolvimiento de Muebles Confort y consecución de sus objetivos, se procede a la formulación de controles que permitan la minimización de estos. Por lo que estos consisten en:

- Seguimiento y conciliación de las ventas proyectadas con las ventas generadas.
- Retroalimentación por parte de los clientes, una vez efectuada la venta.
- Estudio constante del entorno para determinar los factores que pueden modificar el comportamiento del mercado.
- La implementación de nuevas líneas de negocios son sometidos a análisis de factibilidad previo análisis de mercado.
- La implementación de un software informático que atienda a las necesidades de la empresa.

Todas estas acciones permiten identificar estrategias para afrontar los cambios y riesgos inherentes a ellos; las mismas que se han mostrado en la tabla precedente.

5.4.3. Actividades de control Muebles Confort

La formulación de las actividades de control toma como base los ciclos de negocios de Muebles Confort.

Gráfico No 71: Ciclos de negocio de Muebles Confort



Fuente: Muebles Confort

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Esto ha permitido la formulación de los siguientes controles:

Control del disponible

- La responsabilidad del manejo de efectivo (cheques, control de fondos, pago planillas y proveedores, requerimientos de efectivo, requerimientos de financiación), está bajo el control del auxiliar administrativo, bajo la supervisión del gerente de la empresa.
- Se requiere que el efectivo a recibir sea registrado y depositado en el banco en forma inmediata, es decir dentro de las 24 horas de su captación.
- Establecer un monto de caja chica con el que se solventarán, anticipos, compras, y gastos menores.
- Los depósitos son elaborados por el auxiliar administrativo y notificados al gerente.
- El gerente realizará de forma diaria arqueos de caja.
- El gerente ingresará a la banca electrónica para verificar el cumplimiento de los depósitos efectuados.

- Registrar las notas verificadoras del banco donde se señalen los montos depositados.
- Llevar un registro detallado de los depósitos efectuados.
- Los desembolsos deberán ser autorizados por el auxiliar administrativo previa supervisión del gerente propietario; los mismos que deberán ser registrados correcta y oportunamente.
- Los desembolsos generados deberán cotejarse con el programa de pagos de la empresa, así como con el calendario de pagos, revisando el motivo del mismo, verificando los documentos de soporte.
- Mantener controlados los saldos de efectivo que se requieren en cada periodo escogido, e invertir o solicitar préstamos cuando se requiera.
- Hacer todos los desembolsos por cheque o por transferencias electrónicas de fondos, excepto gastos pequeños.
- Las conciliaciones bancarias deberán ser preparadas por el contador de manera mensual y revisadas por el gerente propietario.
- Solo se emitirá el cheque de pago una vez que se presente la orden de pago con la respectiva factura que respalde el monto a pagar.
- Los pagos se realizarán siempre a nombre de la empresa que haya brindado sus servicios.
- Todas las facturas canceladas deberán ser certificadas por el proveedor dando a conocer la cantidad de dinero que recibió.
- Mensualmente se efectuará un inventario físico de las facturas adeudadas.

Control de ventas

- En el proceso de venta, el vendedor se encargará de la atención al cliente y de la elaboración de la factura, mientras que el auxiliar administrativo se encargará del cobro de la misma.
- Para cumplir con los objetivos de la empresa, el gerente y el auxiliar administrativo deberán verificar el grado de cumplimiento de las ventas pronosticadas en el período, con las alcanzadas.
- La entrega de mercadería se llevará a cabo con la presentación de la factura con el sello de cancelado.
- Las facturas deberán ser revisadas en cuanto a la secuencia de su emisión, y en la fecha de caducidad que presentan las mismas.

Control de adquisiciones

- Para la compra de un activo cualesquiera debe existir como mínimo 2 proformas de las cuales se escogerá la que satisfaga de mejor manera los requerimientos de la empresa.
- Se deberá verificar el otorgamiento de los descuentos correspondientes en cada factura.
- Verificación de la cantidad del pedido. Conciliación de la nota de pedido y factura.
- Verificación del tipo de mercadería que se pide para evitar errores y posibles devoluciones.
- Constancia de la firma para asignar responsables en caso de errores.
- Si se trabaja a crédito se debe verificar el plazo de pago.
- El auxiliar administrativo deberá realizar conciliaciones con respecto al nivel de inventarios para evitar que se produzcan sobre

abastecimientos y presentar dichos resultados al gerente, previamente a la elaboración de un pedido de compra.

- Las compras deberán realizarse conforme a lo presupuestado por lo que el auxiliar administrativo deberá verificar el cumplimiento conforme al presupuesto.

Control de inventarios

- Los vendedores llevarán a cabo una revisión periódica del estado de la mercadería.
- El vendedor deberá verificar la cantidad que se recibe a través de la factura, y comunicar cualquier tipo de inconveniente al auxiliar administrativo.
- El lugar de almacenamiento debe contar con condiciones adecuadas para evitar que los inventarios se vean afectados.
- Establecer cupos de mercadería y mantener el inventario de acuerdo a ello.
- Se realizará el traslado de mercadería con cuidado evitando su deterioro.
- Rotar inventario de tal manera que se evite cualquier daño por el paso del tiempo.
- Reparar daños de manera inmediata presentando los respectivos informes al auxiliar administrativo.
- Almacenar en forma sistemática y ordenada los inventarios para facilitar su manejo, localización y control, sobre todo en lo que se refiere a la línea de colchones.
- Realizar inventarios periódicos, de los cuales estarán a cargo los vendedores comunicando los resultados al auxiliar administrativo.

Control de cuentas por cobrar

- El gerente deberá revisar periódicamente si los clientes que mantienen una obligación pendiente cumplen con los requisitos y condiciones de crédito que establecen los lineamientos de la empresa, para determinar si estos están pagando de acuerdo a las mismas.
- Verificar que cada venta efectuada a crédito presente su factura respectiva en el auxiliar de cuentas por cobrar así como en la cédula de antigüedad de saldos por clientes.
- El gerente deberá revisar el estado de las cuentas por cobrar a sus empleados periódicamente.
- Verificar las autorizaciones y aprobaciones de los créditos antes de la emisión de la factura así como la entrega de la mercadería.
- Los retrasos en el cumplimiento de las obligaciones deberán ser registradas por el auxiliar administrativo en la cédula de antigüedad de saldos por cliente.
- El gerente deberá verificar los plazos concedidos como resultados de peticiones de ampliación de crédito en las cédulas de antigüedad de saldos para determinar si se han cumplido conforme a lo acordado.
- El gerente deberá verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito y cobranza por parte de sus colaboradores revisando aleatoriamente un adeudo en particular.
- Utilizar índices de rotación de cuentas por cobrar para en base del resultado aplicar correctivos si aplican.
- Cuando se hayan suscitado incumplimientos en el pago, el auxiliar administrativo registrará las acciones tomadas en la respectiva hoja de gestión de cobros de la empresa.

Control de cuentas por pagar

- El gerente previamente a efectuar el pago a sus proveedores deberá retroalimentarse con el auxiliar administrativo de cualquier novedad presentada en el proceso de recepción.
- El gerente verificará los valores presentados en la factura con los respectivos descuentos, para determinar si existen variaciones respecto de los precios pactados en los pedidos.
- El auxiliar administrativo comunicará de manera oportuna al gerente las obligaciones próximas a hacerse efectivas, para lo cual el gerente verificará el calendario de pagos.
- Investigar y controlar los saldos deudores en cuentas por pagar, en la respectiva cédula de análisis de saldos de las cuentas por pagar por proveedor.
- El auxiliar administrativo realizará un reporte mensual de cada una de las obligaciones que mantenga la empresa con terceros para el normal funcionamiento de sus operaciones.
- Determinar y revisar las reservas o estimaciones de pasivos con el fin de que sean suficientes para cubrir las obligaciones contractuales y legales.
- El gerente llevará expedientes de pago clasificados por proveedores incluyendo cada factura, su correspondiente guía de remisión y el cheque o referencia al documento de pago.
- El auxiliar administrativo elaborará de manera periódica una cédula resumen de los pagos efectuados y los presentará al gerente para que este realice las conciliaciones respectivas.
- El auxiliar administrativo conciliará las fechas de pedido con las fechas de entrega de la mercadería y llevará un registro de ello para determinar el tiempo promedio de entrega de la mercancía.

- Las obligaciones pendientes para con los clientes por concepto de anticipos, deberán ser presentadas en un resumen mensual que recopile cada una de ellas. La elaboración estará a cargo del auxiliar administrativo y será presentado al gerente.
- Los pagos a empleados se realizarán conciliando el auxiliar de cuentas por cobrar a los mismos. El cálculo será realizado por el contador y verificado por el gerente.
- El contador deberá generar regularmente las provisiones para gratificaciones e indemnizaciones al personal, comisiones, luz, teléfono, impuestos, honorarios, etc.

5.4.4. Información y comunicación Muebles Confort

Las actividades a implantar en lo que respecta a este componente del COSO incluyen:

- La gerencia debe dar a conocer cada uno de los procedimientos con los que cuenta la empresa en sus diferentes ciclos de negocio.⁸⁷
- La gerencia se encargará de dar seguimiento a cada uno de los problemas reportados por sus colaboradores.
- Los miembros de la empresa deberán comunicar oportunamente los reportes que tengan a su cargo. En este sentido, los vendedores comunicarán todo lo relacionado al estado, condición y cantidad del inventario y situaciones relacionadas con las ventas a su cargo, el auxiliar administrativo por su parte, informará cualquier

⁸⁷ El capítulo 4 recoge cada uno de los procedimientos propuestos para los procesos más representativos de Muebles Confort.

tipo de inconveniente de carácter administrativo-financiero.

- Al presentarse algún inconveniente con respecto al manejo contable de los recursos, el contador comunicará oportunamente a gerencia para aplicar los correctivos que correspondan de acuerdo a la normativa vigente.
- Las decisiones que tome gerencia con respecto a cambios estructurales, o cualquier cambio que afecte a la empresa así como nuevas contrataciones, remodelaciones, nuevas líneas de negocio, precios, productos, nuevas sucursales, modalidades de trabajo, políticas, reglas y procedimientos, deberán ser comunicados a todos los miembros de la empresa para que estos puedan responder oportunamente y de manera adecuada a los cambios citados.
- El gerente deberá enfatizar continuamente la importancia de mantener un ambiente, en el cual todos los miembros de la empresa estén informados de las condiciones y situaciones generadas en la misma, es decir, los empleados deberán reconocer con facilidad de qué manera sus funciones se encuentran interrelacionadas, para alcanzar soluciones de manera eficiente y eficaz.

5.4.5. Monitoreo Muebles Confort

- Gerencia en conjunto con el auxiliar administrativo deberán verificar el cumplimiento y progreso de las estrategias implantadas cuando se evidencien limitaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- El gerente o el auxiliar administrativo deberán entrevistar a sus clientes sobre su satisfacción con el servicio de la empresa.

- Gerencia pondrá a prueba a sus empleados con respecto al conocimiento de estos sobre las funciones que deben desempeñar.
- Gerencia deberá evaluar periódicamente el desempeño de sus colaboradores a fin de implantar un sistema de retroalimentación que permita corregir falencias y premiar el desempeño satisfactorio de los empleados.
- Gerencia verificará trimestralmente el cumplimiento de los presupuestos.

Finalmente de manera generalizada y atendiendo a los tres objetivos que persigue un sistema de control interno se propone lo siguiente:

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO ENFOCADOS A LA EMPRESA “MUEBLES CONFORT”	
OBJETIVOS	ACCIONES DE LA EMPRESA
Operación	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ La empresa llevará trimestralmente un control sobre los costos generados en el período para alcanzar sus objetivos de márgenes netos. ⊗ La empresa revisará anualmente el comportamiento que han tenido los gastos en la misma, cuál ha sido su esquema, para identificar puntos de riesgos y trabajar en función de ello. ⊗ Se revisarán trimestralmente, así como de manera anual en un análisis comparativo, el comportamiento que han tenido las ventas, para determinar los factores que habrían influido en el esquema.
Información Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ La información financiera-contable que presente el contador de manera mensual deberá ser revisada por gerencia para verificar exactitud y que la documentación de soporte esté debidamente registrada y almacenada. ⊗ El comportamiento anual que reflejen los estados financieros deberá ser analizado para determinar las variaciones significativas que se hayan presentado en el período, con lo cual se pueda identificar factores de riesgos y fortalezas de la empresa. ⊗ La gerencia deberá revisar y conciliar los valores registrados, producto de la toma física con aquellos valores registrados en los estados financieros a fin de asegurar veracidad de la información. ⊗ Toda la información que presenten los estados financieros deberá ser conciliada con los registros que lleva gerencia a manera de resumen.
Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ La empresa realizará el pago de sus obligaciones tributarias del impuesto al valor agregado en los 15 próximos días del período a ser declarado. ⊗ El pago del impuesto a la renta se realizará durante la primera semana del mes de marzo del año posterior al que será declarado. ⊗ El gerente verificará el cálculo del anticipo del impuesto a la renta que presente el contador. En caso de generarse, la primera cuota deberá ser cancelada dentro de la primera semana del mes de julio del año posterior al ser declarado, mientras que la segunda cuota será cancelada durante la primera semana del mes de septiembre. ⊗ Gerencia deberá verificar si mantiene obligaciones pendientes con la administración tributaria de manera mensual ingresando al portal de la institución. ⊗ El pago de la patente municipal, así como el impuesto del 1,5% a los capitales se efectuará en las dos primeras semanas del mes de marzo del año posterior al período a ser declarado. ⊗ El pago mensual de las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) se pagará dentro de los 15 primeros días del mes siguiente. ⊗ En lo que respecta al pago de los fondos de reserva, en aquellos trabajadores que decidieron seguir bajo la modalidad anterior, el pago se realizará hasta el 15 de marzo del año siguiente, mientras que para aquellos que decidieron recibir de forma mensual, la empresa cancelará conjuntamente con el pago de los salarios.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La elaboración de un modelo de gestión y administración financiera para la empresa comercial Muebles Confort, ha permitido identificar una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la misma, para en función de ellas formular las debidas conclusiones que conlleven al establecimiento de recomendaciones que brinden un soporte y caminos de acción bajo los cuales la empresa se pueda direccionar.

6.1. CONCLUSIONES

- La empresa se desarrolla dentro del sector del comercio de la economía, el mismo que gracias a su importante participación en el Producto Interno Bruto, se ha consolidado como el tercer grupo de mayor aportación, lo que brinda a Muebles Confort un amplio campo de acción, respaldado por acciones por parte del gobierno encaminadas a fortalecer el comercio en el Ecuador.

- La fuerte crisis económica global produjo un decrecimiento sobre el sector, ya que al disminuirse las remesas enviadas por migrantes, no existía tanta liquidez en el país, debilitando el nivel de consumo y repercutiendo en las ventas generadas. Sin embargo, pese a la situación descrita, el sector comercial es una de las ramas más prometedoras y de mayor expectativa dentro de la economía ecuatoriana, por lo que Muebles Confort se desarrolla dentro de un entorno estable en lo que respecta al sector comercial.

- El nivel de producción de madera y muebles sufrió un decrecimiento para el año 2009 según previsiones del Banco Central del Ecuador, esto sumado a la crisis energética que tuvo que sobrellevar el país, generó un desabastecimiento de productos para ofertar a sus clientes, así como también un incremento en el nivel de precios, lo cual como consecuencia generó inconformidad y desconfianza por parte de los mismos.

- La inflación es un indicador macroeconómico que puede afectar al normal desenvolvimiento de Muebles Confort, sin embargo al haberse mantenido en una tendencia de estabilidad, la empresa no atravesó ningún cambio significativo.

- Muebles Confort es una empresa eminentemente familiar, que no cuenta con sistema formal de administración, lo que significa que la falta de utilización de técnicas administrativas no ha permitido que la empresa se vaya desarrollando bajo un entorno que facilite las operaciones al gerente que es quien centraliza las actividades de mayor relevancia en Muebles Confort. Esto ha producido a su vez que no se pueda generar un crecimiento bajo los parámetros esperados.

- Las funciones de cada uno de los miembros de la empresa no se encuentran claramente establecidas, lo que dificulta la plena diligencia de quienes forman parte activa de esta organización. Muebles Confort a su vez, presenta una deficiencia en la sistematización de sus operaciones y actividades, conjuntamente con la falta de políticas escritas y supervisión adecuada. Esto ha repercutido en la satisfacción total de sus clientes y consecuentemente en los márgenes esperados.

- El análisis practicado sobre los estados financieros permitió identificar que la empresa maneja un rubro en activo realizable sumamente significativo, que representa cerca del 80% en la composición del activo total. Por su parte, no se ha incluido a su principal activo fijo en los estados financieros, a pesar de contar con él. Dentro del nivel de financiamiento, Muebles Confort trabaja con endeudamiento a corto plazo con sus proveedores, sin necesidad de recurrir al financiamiento a largo plazo con instituciones financieras. Así también se encontró una serie de deficiencias en cuanto al manejo de su patrimonio, específicamente en el tratamiento de su capital, dado que no cuenta con una estructura de composición definida al respecto, presentándose disminuciones en el mismo sin el respaldo respectivo.

- El análisis vertical practicado a la empresa permitió identificar que en promedio el costo de ventas representa cerca del 92% de sus ventas, lo cual impide la generación de un margen bruto adecuado que brinde un nivel de rentabilidad aceptable para la empresa. Así también, los niveles de gastos operaciones se habrían incrementando de manera sustancial pasando de \$ 4.717,62 en el 2004 a \$ 16.396,10 en el 2008, con una variación correspondiente al 247.55%. Este comportamiento ha perjudicado de manera importante los resultados operativos de Muebles Confort.

- La empresa trabaja mayoritariamente al contado, tanto sus ventas como sus compras; lo cual ha producido que Muebles Confort no cuente con un proceso de crédito definido que permita la incorporación de esta nueva modalidad con el objeto de atraer mayor cantidad de clientes y mejorar su nivel de participación en el mercado.

- Los fuertes competidores a los que debe enfrentar Muebles Confort, la obligan a buscar y aprovechar las diferentes ventajas y oportunidades que ofrecen sus proveedores para lograr los mejores precios y tornarse en una empresa competitiva. Esto significa que la empresa procura solventar sus obligaciones rápidamente evitando el endeudamiento en lo posible.

- La administración de inventarios que maneja la empresa, está basada en el comportamiento y tendencias del mercado sobre el consumo de los diferentes productos que comercializa Muebles Confort.

- Muebles Confort no cuenta con políticas establecidas que brinden un conocimiento claro sobre el tratamiento que debe recibir el patrimonio de la empresa. Su manejo ha sido manipulado sin considerar las condiciones y necesidades de la empresa.

- La empresa trabaja con proveedores de carácter artesanal en lo que respecta a la línea de muebles, lo cual le ha permitido mantener el control sobre los mismos, ya que la empresa se consolida como la principal fuente de fondos para ellos.

- La empresa no cuenta con un plan estructurado de crecimiento, ni con objetivos que lo sustenten, por lo que su diario accionar no considera las posibles amenazas resultantes de las diversas variables del entorno que pueden afectar un crecimiento sostenido. En este sentido Muebles Confort no realiza proyecciones que le brinden una luz sobre los escenarios en los cuales podría operar.

- Los años de experiencia con los que cuenta el gerente propietario de la empresa y el pleno conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes, ha logrado su permanencia en el mercado por cerca de 30 años, incrementando y asegurando la preferencia del consumidor y alcanzando un posicionamiento atractivo como una empresa competitiva y de atención personalizada al cliente. Sin embargo, la empresa a pesar de tener claro cuál es su misión y visión empresarial no ha plasmado ni ha elaborado una filosofía coherente que involucre a todos los miembros de Muebles Confort en la consecución de los objetivos planteados por la misma.
- Como consecuencia de una administración empírica son escasos los controles que la empresa habría desarrollado para precautelar los recursos de la misma, incrementando el nivel de riesgos a los que estaría expuesto Muebles Confort, lo cual ha generado una centralización de poder en el gerente propietario, restándole libertad al mismo convirtiéndolo en un agente acaparador de actividades.

6.2. RECOMENDACIONES

- Considerando la naturaleza de la empresa, el sector comercial constituye el escenario bajo el cual esta operará, por lo que deberá estar alerta sobre el comportamiento que vaya adquiriendo el mismo, ya que el crecimiento de Muebles Confort estará supeditado al desarrollo al que se encuentre sometido el sector comercial en el país y al apoyo que reciba del gobierno.
- Es importante que la empresa cuente con fondos propios que puedan hacer frente a cualquier inconveniente fruto de las

condiciones de inestabilidad del mercado, para que pueda solventar sin mayor problema las actividades inherentes a la operativa del negocio.

- Es recomendable que la empresa trabaje con una amplia gama de proveedores, los mismos que deben tener a cargo la producción de diferentes productos para evitar la centralización de los mismos y evitar posibles desabastecimientos.
- Tomando en cuenta que la inflación se consolida como un indicador macroeconómico de mayor incidencia en el nivel de crecimiento empresarial, y que la comercialización de muebles y artículos para el hogar es el sexto componente de mayor incidencia en la misma, Muebles Confort deberá considerar las diferentes condiciones del mercado para prever cualquier cambio que pudiera afectar su nivel de ingresos.
- Es importante que la empresa desarrolle su gestión bajo un modelo administrativo serio que recoja técnicas y procedimientos administrativos definidos y finalmente permita evaluar sus resultados de manera periódica identificando amenazas y debilidades que puedan ser atendidas de manera oportuna.
- Es recomendable la incorporación de un manual de funciones que se adapte a las necesidades y operativa del negocio para que se pueda alcanzar una segregación adecuada de funciones y respalden una gestión eficiente.
- Se recomienda la implementación de un software contable que se adapte a las características de la empresa y permita automatizar

las diferentes operaciones que tienen lugar en la misma con el objeto de agilizar los procesos procurando la consecución oportuna de los objetivos empresariales y sobre todo proveyendo a la empresa de un sistema de Información financiera veraz que permita una mejor toma de decisiones.

- Es recomendable que la administración de cuentas por cobrar, se ajuste a los lineamientos propuestos dentro del modelo de gestión y administración financiera para asegurar una mejor gestión. En este sentido, si la empresa decide incrementar su nivel de ventas a crédito, es necesario que la misma se ajuste a los criterios de evaluación crediticia a los clientes para garantizar la recuperación de estos valores y que el normal funcionamiento operativo de la empresa no atraviese ningún tipo de dificultades. A su vez es importante que la empresa realice un cronograma de cobros y señale su progreso en las hojas de gestión de cobros tal como lo establece la propuesta y se dé fiel cumplimiento a los procedimientos y políticas establecidas.

- En la administración de inventarios, el tratamiento que le da la actual administración es considerado el ideal puesto que se adapta y atiende a las necesidades de Muebles Confort, por lo que el control de la mercadería por el sistema de cupos máximos y mínimos, acompañados de controles periódicos es una forma adecuada de llevar a cabo la gestión del realizable; es por ello que se recomienda se continúe trabajando bajo los mismos criterios.

- En el manejo de las cuentas por pagar es recomendable que la empresa se ajuste a los controles propuestos, programando sus pagos con anticipación, realizando revisiones continuas al

calendario de pagos y manteniendo una excelente reputación con sus proveedores.

- Es importante que la empresa dé a conocer a sus colaboradores las funciones y actividades a su cargo para evitar que se presenten irregularidades o deficiencias en los diferentes ciclos de negocio de Muebles Confort.
- Se recomienda la implantación y correcta ejecución de la gestión de presupuestos, ya que los mismos se consolidan como herramientas valiosas de control administrativo destinados a medir la gestión y progreso empresarial.
- La divulgación de la filosofía empresarial es una de las principales actividades que la empresa deberá realizar con mayor brevedad, ya que es importante involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado así como su incremento en el nivel de participación en el mismo, es decir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda la implantación de los diferentes controles formulados en la propuesta para fortalecer el sistema de control interno de Muebles Confort y generar un ambiente de trabajo en el cual exista la seguridad suficiente para que los trabajadores puedan desarrollarse de mejor manera brindando un mayor valor agregado.

ANEXOS

Anexo A: Tabla de crecimiento del Producto Interno Bruto. Año 2000-2009.

PIB POR SECTORES				
Tasa de crecimiento anual				
AÑOS	PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO	PIB
2000	6,8%	0,5%	1,4%	2,8%
2001	1,9%	9,9%	5,5%	5,3%
2002	0,2%	9,0%	4,6%	4,2%
2003	5,5%	2,4%	3,0%	3,6%
2004	17,9%	3,5%	4,1%	8,0%
2005	2,2%	8,5%	7,4%	6,0%
2006	1,7%	5,8%	4,4%	3,9%
2007	-2,1%	3,0%	5,1%	2,5%
2008	-0,9%	9,6%	7,0%	5,3%
2009	0,9%	2,9%	4,5%	3,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual. Página web sector real. Cuadro Nro.4.3.2.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo B: Tasa de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto. 2004-2006

PIB POR SECTORES				
Tasa de crecimiento anual				
AÑOS	PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO	PIB
2004	17,9%	3,5%	4,1%	8,0%
2005	2,2%	8,5%	7,4%	6,0%
2006	1,7%	5,8%	4,4%	3,9%
TOTAL				17,9%
PROMEDIO 2004-2006				5,96%

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual. Página web sector real. Cuadro Nro.4.3.2.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo C: Producto Interno Bruto real 2000-2009.

PIB POR SECTORES				
Millones de dólares del 2000				
AÑOS	PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO	PIB
2000	4.896	3.297	7.742	15.934
2001	4.990	3.625	8.169	16.784
2002	4.999	3.952	8.546	17.497
2003	5.273	4.049	8.801	18.122
2004	6.216	4.192	9.164	19.572
2005	6.354	4.548	9.845	20.747
2006	6.465	4.810	10.279	21.553
2007	6.327	4.956	10.806	22.090
2008	6.271	5.434	11.560	23.264
2009	6.325	5.594	12.079	23.998

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual. Página web sector real. Cuadro Nro.4.3.2.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo D: Producto Interno Bruto petrolero y no petrolero 2000-2009

PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL				
Millones de dólares del 2000				
AÑOS	PETROLERO	NO PETROLERO	OTROS PIB	TOTAL
2000	2.001	12.324	1.609	15.934
2001	2.023	12.997	1.764	16.784
2002	1.934	13.499	2.064	17.497
2003	2.063	13.976	2.083	18.122
2004	2.785	14.482	2.306	19.572
2005	2.779	15.320	2.648	20.747
2006	2.641	16.284	2.629	21.553
2007	2.375	16.932	2.783	22.090
2008	2.204	18.071	2.989	23.264
2009	2.284	18.606	3.109	23.998

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual Sector Real Previsiones Económicas
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo E: Tasas de crecimiento reales del Producto Interno Bruto
2000-2009.**

PRODUCTO INTERNO BRUTO				
Tasas de crecimiento reales				
AÑOS	PETROLERO	NO PETROLERO	OTROS PIB	TOTAL
2000	6,27	1,85	6,13	2,81
2001	1,10	5,46	9,63	5,33
2002	-4,40	3,86	17,01	4,25
2003	6,67	3,53	0,92	3,57
2004	34,98	3,62	10,69	8,00
2005	-0,19	5,79	14,84	6,00
2006	-4,99	6,29	-0,72	3,89
2007	-10,05	3,98	5,85	2,49
2008	-7,19	6,72	7,42	5,32
2009	3,60	2,96	4,00	3,15

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual Sector Real Previsiones Económicas
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo F: Tasas de crecimiento reales del sector comercio en
relación al Producto Interno Bruto**

SECTOR COMERCIO	
Tasas de crecimiento reales	
En relación al PIB	
AÑOS	TASAS
2000	3,81%
2001	4,82%
2002	1,76%
2003	3,49%
2004	3,86%
2005	5,23%
2006	4,73%
2007	3,34%
2008	5,51%

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual cuadro Nro.4.3.2
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo G: Producto Interno Bruto por clase de actividad económica.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA					
Tasas de variación (a precios de 2000)					
Ramas de actividad \ Años	2005	2006	2007	2008	2009
CIIU CN		(sd)	(p)	(p)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,8	5,1	4,1	5,4	2,8
1. Cultivo de banano, café y cacao	3,1	3,3	5,1	1,3	1,0
2. Otros cultivos agrícolas	6,2	2,5	3,8	8,0	3,2
3. Producción animal	4,5	5,2	5,0	2,6	3,4
4. Silvicultura y extracción de madera	7,2	4,7	3,6	9,9	2,0
5. Productos de la caza y de la pesca	25,5	14,1	2,4	6,5	4,6
B. Explotación de minas y canteras	-0,1	-4,7	-9,7	-4,8	-4,5
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	1,1	1,0	-4,9	-0,2	-4,7
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-3,3	-10,9	-2,4	-6,1	4,6
8. Otros productos mineros	1,7	4,1	2,1	6,3	4,8
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,2	7,1	4,9	8,1	1,7
9. Carnes y pescado elaborado	19,9	14,4	5,4	5,9	4,9
10. Cereales y panadería	3,4	2,9	-1,9	2,6	0,3
11. Elaboración de azúcar	6,7	3,1	2,1	2,8	0,0
12. Productos alimenticios diversos	3,9	3,8	8,5	4,7	4,8
13. Elaboración de bebidas	4,6	4,0	14,3	16,5	4,0
14. Elaboración de productos de tabaco	5,1	0,3	0,1	18,7	0,0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	1,8	0,8	2,6	2,6	-2,0
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	9,2	3,1	4,3	16,0	-4,8
17. Papel y productos de papel	4,6	4,6	4,3	14,1	1,0
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1,2	0,5	2,2	16,4	2,1
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	7,3	8,4	4,7	8,6	2,5
20. Fabricación de maquinaria y equipo	11,6	13,0	9,1	21,6	-7,5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	10,7	21,0	0,8	2,9	6,7
D. Suministro de electricidad y agua	1,3	0,5	15,5	12,7	5,5
22. Suministro de electricidad y agua	1,3	0,5	15,5	12,7	5,5
E. Construcción y obras públicas	7,3	3,8	0,1	13,8	-1,0
23. Construcción	7,3	3,8	0,1	13,8	-1,0
F. Comercio al por mayor y al por menor	5,2	4,7	3,3	6,5	1,4
24. Comercio al por mayor y al por menor	5,2	4,7	3,3	6,5	1,4
G. Transporte y almacenamiento	2,3	5,2	3,1	5,4	2,8
25. Transporte y almacenamiento	2,3	5,2	3,1	5,4	2,8
H. Servicios de Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2	1,8
26. Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2	1,8
I. Otros servicios	9,4	5,8	6,0	7,1	-1,0
27. Otros servicios	9,4	5,8	6,0	7,1	-1,0
J. Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6	2,5
28. Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6	2,5
K. Servicio doméstico	-4,5	3,2	0,1	-5,5	0,0
29. Servicio doméstico	-4,5	3,2	0,1	-5,5	0,0
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-8,8	-24,2	-11,6	-12,5	5,4
Otros elementos del PIB	7,6	7,0	5,9	7,8	2,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,0	3,9	2,5	6,5	1,0

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo H: Proyección población total

Proyección población total	
2001-2010	
Año	Población
2001	12.479.924
2002	12.660.728
2003	12.842.578
2004	13.026.891
2005	13.215.089
2006	13.408.270
2007	13.605.485
2008	13.805.095
2009	14.005.449
2010	14.204.900

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo I: Proyección población total de acuerdo al área.

Población total		
Área urbana-rural.		
Años	Urbana	Rural
2001	7.633.850	4.846.074
2002	7.817.018	4.843.710
2003	8.001.231	4.841.347
2004	8.187.908	4.838.983
2005	8.378.469	4.836.620
2006	8.580.089	4.828.180
2007	8.785.744	4.819.740
2008	8.993.795	4.811.299
2009	9.202.590	4.802.859
2010	9.410.481	4.794.419

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo J: Proyección población total por regiones y ciudades

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
TOTAL PAÍS	12.479.924	12.660.728	12.842.578	13.026.891	13.215.089	13.408.270	13.605.485	13.805.095	14.005.449	14.204.900
REGIÓN SIERRA	5.603.123	5.682.621	5.764.735	5.848.390	5.933.680	6.021.236	6.111.542	6.202.753	6.294.076	6.384.594
AZUAY	612.565	620.385	631.644	643.281	654.684	666.085	678.746	691.054	702.994	714.341
BOLÍVAR	173.840	176.172	176.621	177.145	178.089	179.358	180.293	181.607	183.193	185.049
CAÑAR	212.050	214.839	216.745	218.760	221.045	223.566	226.021	228.702	231.528	234.467
CARCHI	156.747	158.817	160.012	161.286	162.797	164.507	166.116	167.928	169.877	171.943
COTOPAXI	356.804	361.314	368.999	376.917	384.499	391.947	400.411	408.473	416.167	423.336
CHIMBORAZO	413.328	418.736	423.112	427.706	432.711	438.097	443.522	449.271	455.212	461.268
IMBABURA	350.946	355.346	363.766	372.425	380.602	388.544	397.704	406.317	414.451	421.930
LOJA	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809
PICHINCHA	2.461.071	2.499.969	2.536.195	2.572.154	2.608.856	2.646.426	2.683.272	2.720.764	2.758.629	2.796.838
TUNGURAHUA	450.462	456.192	464.985	474.063	482.877	491.629	501.437	510.895	520.014	528.613
REGIÓN COSTA	6.212.687	6.304.701	6.383.808	6.463.608	6.547.382	6.634.904	6.720.798	6.809.957	6.901.194	6.994.114
EL ORO	539.888	547.454	559.657	572.026	583.797	595.262	608.032	620.138	631.679	642.479
ESMERALDAS	396.047	401.629	408.914	416.312	423.564	430.792	438.576	446.161	453.557	460.668
GUAYAS	3.386.624	3.438.694	3.471.681	3.504.590	3.541.475	3.581.579	3.617.504	3.657.090	3.699.321	3.744.351
LOS RÍOS	668.309	677.720	690.497	703.467	716.106	728.647	742.241	755.417	768.207	780.443
MANABÍ	1.221.819	1.239.204	1.253.059	1.267.213	1.282.440	1.298.624	1.314.445	1.331.151	1.348.430	1.366.173
REGIÓN AMAZÓNICA	569.848	577.553	595.157	612.997	629.373	644.856	662.948	679.498	694.804	708.566
MORONA SANTIAGO	120.487	122.134	123.879	125.668	127.496	129.374	131.337	133.316	135.297	137.254
NAPO	82.206	83.317	85.944	88.606	91.041	93.336	96.029	98.484	100.747	102.775
PASTAZA	64.116	64.981	67.228	69.502	71.565	73.495	75.782	77.849	79.740	81.417
ZAMORA CHINCHIPE	80.079	81.178	81.952	82.755	83.652	84.629	85.571	86.591	87.663	88.778
SUCUMBIÓS	133.517	135.305	141.247	147.249	152.587	157.497	163.447	168.721	173.461	177.561
ORELLANA	89.443	90.638	94.907	99.217	103.032	106.525	110.782	114.537	117.896	120.781
REGIÓN INSULAR	18.810	19.241	19.984	20.718	21.376	22.009	22.678	23.298	23.863	24.366
GALÁPAGOS	18.810	19.241	19.984	20.718	21.376	22.009	22.678	23.298	23.863	24.366
ZONAS NO DELIMITADAS	75.456	76.612	78.894	81.178	83.278	85.265	87.519	89.589	91.512	93.260

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.

Anexo K: Proyección población total por regiones y ciudades

Población total		
Por género		
Años	Masculino	Femenino
2001	6.265.559	6.214.365
2002	6.354.908	6.305.820
2003	6.444.656	6.397.922
2004	6.535.564	6.491.327
2005	6.628.368	6.586.721
2006	6.723.631	6.684.639
2007	6.820.843	6.784.642
2008	6.919.185	6.885.910
2009	7.017.839	6.987.610
2010	7.115.983	7.088.917

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo L: Solicitud de crédito “Muebles Confort”

MUEBLES
CONFORT



MUEBLES CONFORT

Fecha:	
Aprobado:	
Monto:	
Plazo:	

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombres: _____		Apellidos: _____	
N° Cédula de identidad: _____			
Fecha de Nacimiento: _____		Lugar de nacimiento: _____	
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Viudo/a	<input type="checkbox"/> Soltero/a <input type="checkbox"/> Unión libre	<input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/> Separado/a

	Número de cargas: _____
--	-------------------------

Dirección Domiciliaria:

Sector:

Ciudad:

Teléfono:

Vivienda:

Propia

Arrendada

Años de residencia

Profesión

Nacionalidad:

Tiempo en el país: (Extranjero)

E-mail: _____

DATOS DEL CÓNYUGE

Nombre: _____

N° de Cédula de Identidad: _____

Dirección domiciliaria: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Nacionalidad: _____

Profesión: _____

Trabajo: Empleado Público Empleado Privado Independiente Jubilado

Nombre de la empresa: _____

Dirección de la empresa: _____

Cargo: _____

DATOS LABORALES DEL SOLICITANTE

Relación Laboral:

Empleado Público Empleado Privado Independiente Jubilado

Nombre de la empresa: _____

Negocio Propio:

Actividad de la empresa: _____

RUC: _____

Años de la empresa: _____

Ventas promedio al mes: _____

Local: Propio Arrendado

En relación de dependencia:

Cargo: _____

Antigüedad: _____

Dirección de la empresa:

Ciudad:

Teléfono:

--	--	--

REFERENCIAS COMERCIALES

Empresas	Ciudad	Cupo
_____	_____	_____
_____	_____	_____

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco	Tipo de cuenta	N° Cuenta	Tiempo
_____	<input type="checkbox"/> Corriente	_____	_____
_____	<input type="checkbox"/> Ahorros	_____	_____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Relación	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____

TARJETAS DE CRÉDITO			
Nombre	N° Tarjeta	Cupo	Vigente hasta
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
BIENES PROPIOS			
Casa <input type="checkbox"/> Departamento <input type="checkbox"/> Terreno <input type="checkbox"/> Vehículo <input type="checkbox"/>	Dirección: _____ Dirección: _____ Dirección y extensión: _____ Modelo: _____		
INGRESOS Y GASTOS			
INGRESOS:		GASTOS:	
Promedio al mes ingresos propios: _____		Promedio al mes gastos: _____	

Promedio al mes ingresos cónyuge: _____ Otros ingresos: _____ Total ingresos: _____		
GARANTÍAS		
Cheque <input type="checkbox"/> Letra de cambio <input type="checkbox"/> Pagaré <input type="checkbox"/>	Banco: _____	
TIPO DE CRÉDITO		
Monto: _____ Plazo: _____		

Certifico la autenticidad de la información suministrada por quien suscribe en este documento, por lo que autorizo a Muebles Confort que la verifique conforme considere pertinente.

_____ Firma solicitante de crédito CI: _____	_____ Muebles Confort Gerente propietario Patricia Villarreal
--	--

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo N: Hoja de gestión de cobros “Muebles Confort”

	<h1 style="margin: 0;">MUEBLES CONFORT</h1> <h2 style="margin: 0;">Hoja de gestión de cobros</h2>				
Vendedor: Persona a cargo del cobro:					
Deudor: <hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>	Monto: <hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>				
N° Factura: <hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>	Fecha de origen: <hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>	Tiempo en mora: <hr style="width: 80%; margin-left: 20px;"/>			
GESTIONES REALIZADAS					
Fecha	Hora	Logro comunicación	Comunicación		Persona Contactada
		SI NO	Personal	Teléfono	
Resultados:					
Fecha	Hora	Logro comunicación	Comunicación		Persona Contactada
		SI NO	Personal	Teléfono	
Resultados:					
Fecha	Hora	Logro comunicación	Comunicación		Persona Contactada
		SI NO	Personal	Teléfono	

Resultados: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
OBSERVACIONES: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo O: Tasas de interés activas promedio referenciales febrero 2010

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.10	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.92	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.38	Productivo PYMES	11.83
Consumo	18.10	Consumo *	16.30
Vivienda	11.05	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.90	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	27.85	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	29.72	Microcrédito Minorista	33.90
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.16	Depósitos de Ahorro	1.37
Depósitos monetarios	1.52	Depósitos de Tarjetahabientes	1.24
Operaciones de Reporto	1.10		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.59	Plazo 121-180	5.62
Plazo 61-90	5.05	Plazo 181-360	6.04

Plazo 91-120	5.37	Plazo 361 y más	7.19
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 197-2009)			% anual
De las instituciones financieras públicas en el sistema financiero privado			4.00
De las entidades del sector público no financiero en las instituciones financieras públicas (<i>excepto las entidades públicas del sistema de seguridad social</i>)			3.50
De las entidades públicas del sistema de seguridad social en las instituciones financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros			3.50
OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.16	Tasa Legal	9.10
Tasa Activa Referencial	9.10	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo P: Tabla para cálculo del Impuesto a la renta año 2009

Año 2009 En dólares			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	8.570	0	0%
8.570	10.910	0	5%
10.910	13.640	117	10%
13.640	16.370	390	12%
16.370	32.740	718	15%
32.740	49.110	3.173	20%
49.110	65.480	6.447	25%
65.480	87.300	10.540	30%
87.300	en adelante	17.086	35%

Fuente: www.sri.gov.ec

Anexo Q: Tabla para cálculo del Impuesto a la renta año 2010

Año 2010 En dólares			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	8.910	0	0%
8.910	11.350	0	5%
11.350	14.190	122	10%
14.190	17.030	406	12%
17.030	34.060	747	15%
34.060	51.080	3.301	20%
51.080	68.110	6.705	25%
68.110	90.810	10.963	30%
90.810	en adelante	17.773	35%

Fuente: www.sri.gov.ec

**Anexo R: Tabla para cálculo de depreciación del activo fijo
“Muebles Confort”**

Años	Cargo por depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
1	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 349.860,00
2	\$ 7.140,00	\$ 14.280,00	\$ 342.720,00
3	\$ 7.140,00	\$ 21.420,00	\$ 335.580,00
4	\$ 7.140,00	\$ 28.560,00	\$ 328.440,00
5	\$ 7.140,00	\$ 35.700,00	\$ 321.300,00
6	\$ 7.140,00	\$ 42.840,00	\$ 314.160,00
7	\$ 7.140,00	\$ 49.980,00	\$ 307.020,00
8	\$ 7.140,00	\$ 57.120,00	\$ 299.880,00
9	\$ 7.140,00	\$ 64.260,00	\$ 292.740,00
10	\$ 7.140,00	\$ 71.400,00	\$ 285.600,00
11	\$ 7.140,00	\$ 78.540,00	\$ 278.460,00
12	\$ 7.140,00	\$ 85.680,00	\$ 271.320,00
13	\$ 7.140,00	\$ 92.820,00	\$ 264.180,00
14	\$ 7.140,00	\$ 99.960,00	\$ 257.040,00
15	\$ 7.140,00	\$ 107.100,00	\$ 249.900,00
16	\$ 7.140,00	\$ 114.240,00	\$ 242.760,00
17	\$ 7.140,00	\$ 121.380,00	\$ 235.620,00
18	\$ 7.140,00	\$ 128.520,00	\$ 228.480,00
19	\$ 7.140,00	\$ 135.660,00	\$ 221.340,00
20	\$ 7.140,00	\$ 142.800,00	\$ 214.200,00
21	\$ 7.140,00	\$ 149.940,00	\$ 207.060,00
22	\$ 7.140,00	\$ 157.080,00	\$ 199.920,00

23	\$ 7.140,00	\$ 164.220,00	\$ 192.780,00
24	\$ 7.140,00	\$ 171.360,00	\$ 185.640,00
25	\$ 7.140,00	\$ 178.500,00	\$ 178.500,00
26	\$ 7.140,00	\$ 185.640,00	\$ 171.360,00
27	\$ 7.140,00	\$ 192.780,00	\$ 164.220,00
28	\$ 7.140,00	\$ 199.920,00	\$ 157.080,00
29	\$ 7.140,00	\$ 207.060,00	\$ 149.940,00
30	\$ 7.140,00	\$ 214.200,00	\$ 142.800,00
31	\$ 7.140,00	\$ 221.340,00	\$ 135.660,00
32	\$ 7.140,00	\$ 228.480,00	\$ 128.520,00
33	\$ 7.140,00	\$ 235.620,00	\$ 121.380,00
34	\$ 7.140,00	\$ 242.760,00	\$ 114.240,00
35	\$ 7.140,00	\$ 249.900,00	\$ 107.100,00
36	\$ 7.140,00	\$ 257.040,00	\$ 99.960,00
37	\$ 7.140,00	\$ 264.180,00	\$ 92.820,00
38	\$ 7.140,00	\$ 271.320,00	\$ 85.680,00
39	\$ 7.140,00	\$ 278.460,00	\$ 78.540,00
40	\$ 7.140,00	\$ 285.600,00	\$ 71.400,00
41	\$ 7.140,00	\$ 292.740,00	\$ 64.260,00
42	\$ 7.140,00	\$ 299.880,00	\$ 57.120,00
43	\$ 7.140,00	\$ 307.020,00	\$ 49.980,00
44	\$ 7.140,00	\$ 314.160,00	\$ 42.840,00
45	\$ 7.140,00	\$ 321.300,00	\$ 35.700,00
46	\$ 7.140,00	\$ 328.440,00	\$ 28.560,00
47	\$ 7.140,00	\$ 335.580,00	\$ 21.420,00
48	\$ 7.140,00	\$ 342.720,00	\$ 14.280,00
49	\$ 7.140,00	\$ 349.860,00	\$ 7.140,00
50	\$ 7.140,00	\$ 357.000,00	\$ -

Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo S: Estado de Fuentes y usos "Muebles Confort"
2008-2009**

MUEBLES CONFORT ESTADO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO 2008-2009			
Fuentes	\$	Usos	\$
Disminución del disponible	\$ 4.548,51	Incremento exigible	\$ (7.506,54)
Incremento de proveedores	\$ 2.417,34	Incremento inventarios	\$ 20.457,26
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 410,20	Incremento otros activos	\$ (2.940,26)
Utilidad del ejercicio	\$ 6.747,12	Dividendos	\$ 4.112,71
Total:	\$ 14.123,17	Total:	\$ 14.123,17

Fuente: Muebles Confort.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo T: Estado de Fuentes y usos "Muebles Confort"
2009-2010**

MUEBLES CONFORT ESTADO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO 2009-2010			
Fuentes	\$	Usos	\$
Depreciación Acum. Edificios	\$ 7.140,00	Incremento del disponible	\$ 5.211,37
Incremento de proveedores	\$ 4.961,12	Incremento exigible	\$ 793,78
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 158,76	Incremento inventarios	\$ 8.731,57
Aporte de socios	\$ 357.000,00	Incremento otros activos	\$ 198,44
Utilidad del ejercicio	\$ 9.422,41	Incremento activos fijos	\$ 357.000,00
		Dividendos	\$ 6.747,12
Total:	\$ 378.682,28	Total:	\$ 378.682,28

Fuente: Muebles Confort.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo U: Estado de Fuentes y usos "Muebles Confort"
2010-2011**

MUEBLES CONFORT ESTADO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO 2010-2011			
Fuentes	\$	Usos	\$
Depreciación Acum. Edificios	\$ 7.140,00	Incremento disponible	\$ 11.825,76
Incremento proveedores	\$ 5.705,28	Incremento exigible	\$ 912,85
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 182,57	Incremento inventarios	\$ 10.041,30
Utilidad del ejercicio	\$ 19.402,67	Incremento otros activos	\$ 228,21
		Dividendos	\$ 9.422,41
Total:	\$ 32.430,52	Total:	\$ 32.430,52

Fuente: Muebles Confort.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo V: Estado de Fuentes y usos “Muebles Confort”
2011-2012**

MUEBLES CONFORT ESTADO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO 2011-2012			
Fuentes	\$	Usos	\$
Depreciación Acum. Edificios	\$ 7.140,00	Incremento disponible	\$ 13.141,33
Incremento proveedores	\$ 6.561,08	Incremento exigible	\$ 1.049,77
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 209,95	Incremento inventarios	\$ 11.547,50
Utilidad del ejercicio	\$ 31.492,68	Incremento otros activos	\$ 262,44
		Dividendos	\$ 19.402,67
Total:	\$ 45.403,71	Total:	\$ 45.403,71

Fuente: Muebles Confort.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo W: Estado de Fuentes y usos “Muebles Confort”
2012-2013**

MUEBLES CONFORT ESTADO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO 2012-2013			
Fuentes	\$	Usos	\$
Depreciación Acum. Edificios	\$ 7.140,00	Incremento disponible	\$ 14.411,41
Incremento proveedores	\$ 7.545,24	Incremento exigible	\$ 1.207,24
Incremento de obligaciones fiscales	\$ 241,45	Incremento inventarios	\$ 13.279,62
Utilidad del ejercicio	\$ 45.766,08	Incremento otros activos	\$ 301,81
		Dividendos	\$ 31.492,68
Total:	\$ 60.692,76	Total:	\$ 60.692,76

Fuente: Muebles Confort.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

**Anexo X: Estado de situación proforma “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista
Período: 2009-2013**

MUEBLES CONFORT BALANCE GENERAL PERÍODO: 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTE					
Activo Disponible	\$ 3.386,47	\$ 9.832,74	\$ 22.520,19	\$ 35.139,58	\$ 48.234,68
Caja	\$ 575,70	\$ 1.671,57	\$ 3.828,43	\$ 5.973,73	\$ 8.199,90
Bancos	\$ 2.810,77	\$ 8.161,17	\$ 18.691,76	\$ 29.165,85	\$ 40.034,79
EXIGIBLE	\$ 4.831,70	\$ 5.073,28	\$ 5.326,95	\$ 5.593,29	\$ 5.872,96
Cuenta por cobrar	\$ 4.831,70	\$ 5.073,28	\$ 5.326,95	\$ 5.593,29	\$ 5.872,96
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 53.148,66	\$ 55.806,10	\$ 58.596,40	\$ 61.526,22	\$ 64.602,53
Muebles en General	\$ 14.350,14	\$ 15.067,65	\$ 15.821,03	\$ 16.612,08	\$ 17.442,68
Colchones Almohadas Esponjas	\$ 33.483,66	\$ 35.157,84	\$ 36.915,73	\$ 38.761,52	\$ 40.699,59
Bicicletas y suministros Varios	\$ 5.314,87	\$ 5.580,61	\$ 5.859,64	\$ 6.152,62	\$ 6.460,25
OTROS ACTIVOS	\$ 1.207,92	\$ 1.268,32	\$ 1.331,74	\$ 1.398,32	\$ 1.468,24
ACTIVO FIJO					
Edificios		\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00
Depreciación acumulada		\$ 7.140,00	\$ 14.280,00	\$ 21.420,00	\$ 28.560,00
Act. Fijos netos		\$ 349.860,00	\$ 342.720,00	\$ 335.580,00	\$ 328.440,00
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 62.574,76	\$ 421.840,43	\$ 430.495,28	\$ 439.237,41	\$ 448.618,41
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 30.198,10	\$ 31.708,01	\$ 33.293,41	\$ 34.958,08	\$ 36.705,98
Obligaciones fiscales por pagar	\$ 966,34	\$ 1.014,66	\$ 1.065,39	\$ 1.118,66	\$ 1.174,59
Obligaciones patronales	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35
TOTAL DEL PASIVO	\$ 32.173,79	\$ 33.732,02	\$ 35.368,15	\$ 37.086,09	\$ 38.889,93
PATRIMONIO					
Capital	\$ 24.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 6.160,41	\$ 6.867,87	\$ 13.886,58	\$ 20.910,77	\$ 28.487,94
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 30.400,96	\$ 388.108,42	\$ 395.127,13	\$ 402.151,32	\$ 409.728,49
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 62.574,76	\$ 421.840,43	\$ 430.495,28	\$ 439.237,41	\$ 448.618,41

Fuente: Muebles Confort.
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal.

Anexo Y: Estado de situación proforma “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario probable
Período: 2009-2013

MUEBLES CONFORT BALANCE GENERAL PERÍODO: 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTE					
Activo Disponible	\$ 2.345,36	\$ 8.225,05	\$ 20.568,29	\$ 33.448,71	\$ 47.278,04
Caja	\$ 398,71	\$ 1.398,26	\$ 3.496,61	\$ 5.686,28	\$ 8.037,27
Bancos	\$ 1.946,65	\$ 6.826,79	\$ 17.071,68	\$ 27.762,43	\$ 39.240,77
EXIGIBLE	\$ 5.061,78	\$ 5.567,96	\$ 6.124,75	\$ 6.737,23	\$ 7.410,95
Cuenta por cobrar	\$ 5.061,78	\$ 5.567,96	\$ 6.124,75	\$ 6.737,23	\$ 7.410,95
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 55.679,55	\$ 61.247,51	\$ 67.372,26	\$ 74.109,48	\$ 81.520,43
Muebles en General	\$ 15.033,48	\$ 16.536,83	\$ 18.190,51	\$ 20.009,56	\$ 22.010,52
Colchones Almohadas Esponjas	\$ 35.078,12	\$ 38.585,93	\$ 42.444,52	\$ 46.688,97	\$ 51.357,87
Bicicletas y suministros Varios	\$ 5.567,96	\$ 6.124,75	\$ 6.737,23	\$ 7.410,95	\$ 8.152,04
OTROS ACTIVOS	\$ 1.265,44	\$ 1.391,99	\$ 1.531,19	\$ 1.684,31	\$ 1.852,74
ACTIVO FIJO					
Edificios		\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00
Depreciación acumulada		\$ 7.140,00	\$ 14.280,00	\$ 21.420,00	\$ 28.560,00
Act. Fijos netos		\$ 349.860,00	\$ 342.720,00	\$ 335.580,00	\$ 328.440,00
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 64.352,13	\$ 426.292,50	\$ 438.316,49	\$ 451.559,73	\$ 466.502,15
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 31.636,11	\$ 34.799,72	\$ 38.279,69	\$ 42.107,66	\$ 46.318,43
Obligaciones fiscales por pagar	\$ 1.012,36	\$ 1.113,59	\$ 1.224,95	\$ 1.347,45	\$ 1.482,19
Obligaciones patronales	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35
TOTAL DEL PASIVO	\$ 33.657,81	\$ 36.922,66	\$ 40.513,99	\$ 44.464,46	\$ 48.809,97
PATRIMONIO					
Capital	\$ 24.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 6.453,77	\$ 8.129,29	\$ 16.561,95	\$ 25.854,72	\$ 36.451,64
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 30.694,32	\$ 389.369,84	\$ 397.802,50	\$ 407.095,27	\$ 417.692,19
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 64.352,13	\$ 426.292,50	\$ 438.316,49	\$ 451.559,73	\$ 466.502,15

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

Anexo Z: Estado de situación proforma “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario optimista
Período: 2009-2013

MUEBLES CONFORT					
BALANCE GENERAL					
PERÍODO: 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTE					
Activo Disponible	\$ 263,13	\$ 4.689,43	\$ 15.912,13	\$ 28.913,61	\$ 43.658,16
Caja	\$ 44,73	\$ 797,20	\$ 2.705,06	\$ 4.915,31	\$ 7.421,89
Bancos	\$ 218,39	\$ 3.892,23	\$ 13.207,07	\$ 23.998,30	\$ 36.236,28
EXIGIBLE	\$ 5.521,94	\$ 6.626,33	\$ 7.951,59	\$ 9.541,91	\$ 11.450,29
Cuenta por cobrar	\$ 5.521,94	\$ 6.626,33	\$ 7.951,59	\$ 9.541,91	\$ 11.450,29
INVENTARIO DE MERCADERIA	\$ 60.741,33	\$ 72.889,59	\$ 87.467,51	\$ 104.961,02	\$ 125.953,22
Muebles en General	\$ 16.400,16	\$ 19.680,19	\$ 23.616,23	\$ 28.339,47	\$ 34.007,37
Colchones Almohadas Esponjas	\$ 38.267,04	\$ 45.920,44	\$ 55.104,53	\$ 66.125,44	\$ 79.350,53
Bicicletas y suministros Varios	\$ 6.074,13	\$ 7.288,96	\$ 8.746,75	\$ 10.496,10	\$ 12.595,32
OTROS ACTIVOS	\$ 1.380,48	\$ 1.656,58	\$ 1.987,90	\$ 2.385,48	\$ 2.862,57
ACTIVO FIJO					
Edificios		\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00	\$ 357.000,00
Depreciación acumulada		\$ 7.140,00	\$ 14.280,00	\$ 21.420,00	\$ 28.560,00
Act. Fijos netos		\$ 349.860,00	\$ 342.720,00	\$ 335.580,00	\$ 328.440,00
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 67.906,88	\$ 435.721,93	\$ 456.039,13	\$ 481.382,02	\$ 512.364,25
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 34.512,12	\$ 41.414,54	\$ 49.697,45	\$ 59.636,94	\$ 71.564,33
Obligaciones fiscales por pagar	\$ 1.104,39	\$ 1.325,27	\$ 1.590,32	\$ 1.908,38	\$ 2.290,06
Obligaciones patronales	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35	\$ 1.009,35
TOTAL DEL PASIVO	\$ 36.625,86	\$ 43.749,16	\$ 52.297,12	\$ 62.554,67	\$ 74.863,74
PATRIMONIO					
Capital	\$ 24.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55	\$ 381.240,55
Utilidad/Pérdida año actual	\$ 7.040,47	\$ 10.732,23	\$ 22.501,46	\$ 37.586,79	\$ 56.259,96
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 31.281,02	\$ 391.972,78	\$ 403.742,01	\$ 418.827,34	\$ 437.500,51
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 67.906,88	\$ 435.721,93	\$ 456.039,13	\$ 481.382,02	\$ 512.364,25

Fuente: Muebles Confort
 Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AA: Nivel de inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista**

MUEBLES CONFORT	
INVERSIÓN DE LA EMPRESA	
ESCENARIO PESIMISTA	
PERÍODO: 2009-2013	
INVERSIÓN	2009
(+) ACTIVO CORRIENTE	\$ 62.574,76
DISPONIBLE	\$ 3.386,47
CUENTAS POR COBRAR	\$ 4.831,70
INVENTARIO DE MERCADERÍA	\$ 53.148,66
OTROS ACTIVOS	\$ 1.207,92
(-) PASIVOS CORRIENTE	\$ 32.173,79
PROVEEDORES	\$ 30.198,10
OBLIGACIONES FISCALES	\$ 966,34
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 1.009,35
(=) CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.400,96

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AB: Flujos de caja operativos “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS ESCENARIO PESIMISTA PERÍODO: 2009-2013						
	INVERSIÓN INICIAL	2009	2010	2011	2012	2013
		1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS NETAS		\$ 241.584,83	\$ 253.664,07	\$ 266.347,27	\$ 279.664,64	\$ 293.647,87
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 222.258,04	\$ 225.761,02	\$ 229.058,66	\$ 232.121,65	\$ 234.918,30
MARGEN BRUTO		\$ 19.326,79	\$ 27.903,05	\$ 37.288,62	\$ 47.542,99	\$ 58.729,57
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN VENTAS Y FINANCIEROS		\$ 12.079,24	\$ 19.823,20	\$ 20.457,36	\$ 21.123,23	\$ 21.822,39
MARGEN OPERACIONAL		\$ 7.247,54	\$ 8.079,84	\$ 16.831,25	\$ 26.419,76	\$ 36.907,18
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 1.087,13	\$ 1.211,98	\$ 2.524,69	\$ 3.962,96	\$ 5.536,08
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		\$ 6.160,41	\$ 6.867,87	\$ 14.306,57	\$ 22.456,79	\$ 31.371,10
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ -	\$ 419,99	\$ 1.546,02	\$ 2.883,17
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 6.160,41	\$ 6.867,87	\$ 13.886,58	\$ 20.910,77	\$ 28.487,94
(+) AMORTIZACIÓN			\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
FLUJOS NETOS DE OPERACIÓN (NOMINALES)	\$ (30.400,96)	\$ 6.160,41	\$ 14.007,87	\$ 21.026,58	\$ 28.050,77	\$ 35.627,94

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AC: Flujos de caja descontados “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS ESCENARIO PESIMISTA PERÍODO: 2009-2013					
TASA DE DESCUENTO	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%
FACTOR DE DESCUENTO	0,88324	0,78011	0,68902	0,60857	0,53751
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (FFD)	\$ 5.441,10	\$ 10.927,62	\$ 14.487,69	\$ 17.070,74	\$ 19.150,27
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	\$ 5.441,10	\$ 16.368,72	\$ 30.856,41	\$ 47.927,15	\$ 67.077,42
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	\$ 67.077,42				
INVERSIÓN	\$30.400,96				

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AD: Índices de evaluación “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista**

MUEBLES CONFORT	
ÍNDICES DE EVALUACIÓN	
ESCENARIO PESIMISTA	
PERÍODO 2009-2013	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE S/.)	36.676
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2,21
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	43,93%

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AE: Período de recuperación de la inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista**

MUEBLES CONFORT		
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
ESCENARIO PESIMISTA		
PERÍODO: 2009-2013		
Inversión Inicial	\$ 30.400,96	
(-) Año 1	\$ 6.160,41	1,00
Saldo	\$ 24.240,55	
(-) Año 2	\$ 14.007,87	1,00
Saldo	\$ 10.232,68	
(-) Año 3	\$ 21.026,58	0,49
	Total:	2,49 años

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AF: Nivel de inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario probable**

MUEBLES CONFORT	
INVERSIÓN DE LA EMPRESA	
ESCENARIO PROBABLE	
PERÍODO: 2009-2013	
INVERSIÓN	2009
(+) ACTIVO CORRIENTE	\$ 64.352,13
DISPONIBLE	\$ 2.345,36
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5.061,78
INVENTARIO DE MERCADERÍA	\$ 55.679,55
OTROS ACTIVOS	\$ 1.265,44
(-) PASIVO CORRIENTE	\$ 33.657,81
PROVEEDORES	\$ 31.636,11
OBLIGACIONES FISCALES	\$ 1.012,36
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 1.009,35
(=) CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.694,32

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AG: Flujos de caja operativos “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario probable**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS ESCENARIO PROBABLE PERÍODO: 2009-2013						
	INVERSIÓN INICIAL	2009	2010	2011	2012	2013
		1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS NETAS		\$ 253.088,87	\$ 278.397,76	\$ 306.237,53	\$ 336.861,28	\$ 370.547,41
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 232.841,76	\$ 247.774,00	\$ 263.364,28	\$ 279.594,87	\$ 296.437,93
MARGEN BRUTO		\$ 20.247,11	\$ 30.623,75	\$ 42.873,25	\$ 57.266,42	\$ 74.109,48
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN VENTAS Y FINANCIEROS		\$ 12.654,44	\$ 21.059,89	\$ 22.451,88	\$ 23.983,06	\$ 25.667,37
MARGEN OPERACIONAL		\$ 7.592,67	\$ 9.563,87	\$ 20.421,38	\$ 33.283,35	\$ 48.442,11
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 1.138,90	\$ 1.434,58	\$ 3.063,21	\$ 4.992,50	\$ 7.266,32
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		\$ 6.453,77	\$ 8.129,29	\$ 17.358,17	\$ 28.290,85	\$ 41.175,80
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ -	\$ 796,23	\$ 2.436,13	\$ 4.724,16
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 6.453,77	\$ 8.129,29	\$ 16.561,95	\$ 25.854,72	\$ 36.451,64
(+) AMORTIZACIÓN			\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
FLUJOS NETOS DE OPERACIÓN (NOMINALES)	\$ (30.694,32)	\$ 6.453,77	\$ 15.269,29	\$ 23.701,95	\$ 32.994,72	\$ 43.591,64

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AH: Flujos de caja descontados “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario probable**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS ESCENARIO PROBABLE PERÍODO: 2009-2013					
TASA DE DESCUENTO	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%
FACTOR DE DESCUENTO	0,88324	0,78011	0,68902	0,60857	0,53751
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (FFD)	\$ 5.700,20	\$ 11.911,66	\$ 16.331,07	\$ 20.079,45	\$ 23.430,82
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	\$ 5.700,20	\$ 17.611,86	\$ 33.942,93	\$ 54.022,38	\$ 77.453,20
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	\$ 77.453,20				
INVERSIÓN	\$30.694,32				

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AI: Índices de evaluación “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario probable**

MUEBLES CONFORT	
INDICES DE EVALUACIÓN	
ESCENARIO PROBABLE	
PERÍODO 2009-2013	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE S/.)	46,759
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2,52
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	49,48%

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AJ: Período de recuperación de la inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario probable**

MUEBLES CONFORT		
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
ESCENARIO PROBABLE		
PERÍODO: 2009-2013		
Inversión Inicial	\$ 30.694,32	
(-) Año 1	\$ 6.453,77	1,00
Saldo	\$ 24.240,55	
(-) Año 2	\$ 15.269,29	1,00
Saldo	\$ 8.971,26	
(-) Año 3	\$ 23.701,95	0,38
	Total:	2,38 años

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AK: Nivel de inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: Escenario optimista**

MUEBLES CONFORT	
INVERSIÓN DE LA EMPRESA	
ESCENARIO OPTIMISTA	
PERÍODO: 2009-2013	
INVERSIÓN	2009
ACTIVO CORRIENTE	\$ 67.906,88
DISPONIBLE	\$ 263,13
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5.521,94
INVENTARIO DE MERCADERÍA	\$ 60.741,33
OTROS ACTIVOS	\$ 1.380,48
PASIVO CORRIENTE	\$ 36.625,86
PROVEEDORES	\$ 34.512,12
OBLIGACIONES FISCALES	\$ 1.104,39
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 1.009,35
(=) CAPITAL DE TRABAJO	\$ 31.281,02

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AL: Flujos de caja operativos “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario optimista**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS ESCENARIO OPTIMISTA PERÍODO: 2009-2013						
	INVERSIÓN INICIAL	2009	2010	2011	2012	2013
		1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS NETAS		\$ 276.096,95	\$ 331.316,34	\$ 397.579,61	\$ 477.095,53	\$ 572.514,63
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 254.009,19	\$ 294.871,54	\$ 341.918,46	\$ 395.989,29	\$ 458.011,71
MARGEN BRUTO		\$ 22.087,76	\$ 36.444,80	\$ 55.661,14	\$ 81.106,24	\$ 114.502,93
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN VENTAS Y FINANCIEROS		\$ 13.804,85	\$ 23.705,82	\$ 27.018,98	\$ 30.994,78	\$ 35.765,73
MARGEN OPERACIONAL		\$ 8.282,91	\$ 12.738,98	\$ 28.642,16	\$ 50.111,46	\$ 78.737,19
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 1.242,44	\$ 1.910,85	\$ 4.296,32	\$ 7.516,72	\$ 11.810,58
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		\$ 7.040,47	\$ 10.828,13	\$ 24.345,84	\$ 42.594,74	\$ 66.926,62
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ 95,91	\$ 1.844,38	\$ 5.007,95	\$ 10.666,65
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 7.040,47	\$ 10.732,23	\$ 22.501,46	\$ 37.586,79	\$ 56.259,96
(+) AMORTIZACIÓN			\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
FLUJOS NETOS DE OPERACIÓN (NOMINALES)	\$ (31.281,02)	\$ 7.040,47	\$ 17.872,23	\$ 29.641,46	\$ 44.726,79	\$ 63.399,96

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AM: Flujos de caja descontados “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario optimista**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS ESCENARIO OPTIMISTA PERÍODO: 2009-2013					
TASA DE DESCUENTO	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%
FACTOR DE DESCUENTO	0,88324	0,78011	0,68902	0,60857	0,53751
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (FFD)	\$ 6.218,40	\$ 13.942,23	\$ 20.423,50	\$ 27.219,19	\$ 34.077,93
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	\$ 6.218,40	\$ 20.160,63	\$ 40.584,13	\$ 67.803,32	\$ 101.881,26
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	\$ 101.881,26				
INVERSIÓN	\$ 31.281,02				

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AN: Índices de evaluación “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario optimista**

MUEBLES CONFORT	
INDICES DE EVALUACIÓN	
ESCENARIO OPTIMISTA	
PERÍODO 2009-2013	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE S/.)	70.600
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	3,26
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	60,34%

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AO: Período de recuperación de la inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario optimista**

MUEBLES CONFORT		
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
ESCENARIO OPTIMISTA		
PERÍODO: 2009-2013		
Inversión Inicial	\$ 31.281,02	
(-) Año 1	\$ 7.040,47	1,00
Saldo	\$ 24.240,55	
(-) Año 2	\$ 17.872,23	1,00
Saldo	\$ 6.368,32	
(-) Año 3	\$ 29.641,46	0,21
	Total:	2,21 años

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AP: Nivel de inversión “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas**

MUEBLES CONFORT	
INVERSIÓN DE LA EMPRESA	
ESCENARIO DE LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO	
PERÍODO: 2009-2013	
INVERSIÓN	2009
(+) ACTIVOS CORRIENTES	\$ 66.129,50
DISPONIBLE	\$ 1.304,24
CUENTAS POR COBRAR	\$ 5.291,86
INVENTARIO DE MERCADERÍA	\$ 58.210,44
OTROS ACTIVOS	\$ 1.322,96
(-) PASIVOS CORRIENTES	\$ 35.141,84
PROVEEDORES	\$ 33.074,11
OBLIGACIONES FISCALES	\$ 1.058,37
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 1.009,35
(=) CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.987,67

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AQ: Flujos de caja operativos “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas**

MUEBLES CONFORT						
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS						
ESCENARIO DE LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO						
PERÍODO: 2009-2013						
	INVERSIÓN INICIAL	2009	2010	2011	2012	2013
		1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS NETAS		\$ 264.592,91	\$ 304.281,84	\$ 349.924,12	\$ 402.412,74	\$ 462.774,65
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 243.425,48	\$ 270.810,84	\$ 300.934,74	\$ 334.002,57	\$ 370.219,72
MARGEN BRUTO		\$ 21.167,43	\$ 33.471,00	\$ 55.661,14	\$ 68.410,17	\$ 92.554,93
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN VENTAS Y FINANCIEROS		\$ 13.229,65	\$ 22.354,09	\$ 24.636,21	\$ 27.260,64	\$ 30.278,73
MARGEN OPERACIONAL		\$ 7.937,79	\$ 11.116,91	\$ 24.353,17	\$ 41.149,53	\$ 62.276,20
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 1.190,67	\$ 1.667,54	\$ 3.652,98	\$ 6.172,43	\$ 9.341,43
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		\$ 6.747,12	\$ 9.449,37	\$ 20.700,20	\$ 34.977,10	\$ 52.934,77
IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ 26,97	\$ 1.297,53	\$ 3.484,42	\$ 7.168,69
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 6.747,12	\$ 9.422,41	\$ 19.402,67	\$ 31.492,68	\$ 45.766,08
(+) AMORTIZACIÓN			\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00	\$ 7.140,00
FLUJOS NETOS DE OPERACIÓN (NOMINALES)	\$ (30.987,67)	\$ 6.747,12	\$ 16.562,41	\$ 26.542,67	\$ 38.632,68	\$ 52.906,08

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AR: Flujos de caja descontados “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas**

MUEBLES CONFORT FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS ESCENARIO DE LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO PERÍODO: 2009-2013					
TASA DE DESCUENTO	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%	13,22%
FACTOR DE DESCUENTO	0,88324	0,78011	0,68902	0,60857	0,53751
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (FFD)	\$ 5.959,30	\$ 12.920,43	\$ 18.288,37	\$ 23.510,52	\$ 28.437,39
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	\$ 5.959,30	\$ 18.879,73	\$ 37.168,11	\$ 60.678,63	\$ 89.116,02
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	\$ 89.116,02				
INVERSIÓN	\$ 30.987,67				

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AS: Índices de evaluación “Muebles Confort”
Análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas**

MUEBLES CONFORT	
INDICES DE EVALUACIÓN	
ESCENARIO DE LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO	
PERÍODO 2009-2013	
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE S/.)	58,128
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2,88
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	54,99%

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

**Anexo AT: Período de recuperación de la inversión “Muebles
Confort”**

Análisis de sensibilidad: escenario de las expectativas

MUEBLES CONFORT		
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
ESCENARIO DE LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO		
PERÍODO: 2009-2013		
Inversión Inicial	\$ 30.987,67	
(-) Año 1	\$ 6.747,12	1,00
Saldo	\$ 24.240,55	
(-) Año 2	\$ 16.562,41	1,00
Saldo	\$ 7.678,14	
(-) Año 3	\$ 26.542,67	0,29
	Total:	2,29 años

Fuente: Muebles Confort
Elaborado por: Gaby Méndez Villarreal

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- BLOCK, Stanley; Fundamentos de Administración Financiera, sexta edición, 1994, México, Editorial Continental.
- BOLTEN, Steven; Administración Financiera, cuarta edición, 1992, Editorial LIMUSA.
- BRIGHAM, Eugene y HOUSTON Joel; Fundamentos de Administración Financiera, tercera edición, 2004, México, Editorial CECOSA.
- CÓRDOVA, Marcial; Gerencia Financiera Empresarial, primera edición, 2007, Bogotá- Colombia, Eco Ediciones.
- DUMRAUF Guillermo: Finanzas Corporativas, Edición 2003, México, Editorial Alfaomega
- ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes, editorial ECOE, 2005.
- FERRUZ, Luis; Dirección Financiera, séptima edición, 2000, Barcelona-España, Ediciones Gestión.
- GITMAN Lawrance, J.: Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, 2000, México, Editorial Harla.

- JIMÉNEZ, Porfirio; “El Mundo de las Finanzas”; Editorial Pacheco, 2008; Quito-Ecuador
- MORENO, Joaquín; Las finanzas en la empresa, quinta edición, México, 1994.
- MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín: La Administración Financiera del Capital del Trabajo, Segunda Edición, 2003, México, Compañía Editorial Continental.
- ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico, segunda edición, 2005, Editorial McGrawHill.
- THIBAUT, Jean Pierre; Manual de Diagnóstico en la empresa, 1994, España, Editorial Pareinfe.
- WESTON J. Fred y BRIGHAM Eugene: Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, 1995, México, Editorial Mc Graw Hill.
- WILSON, Peter; Gestión Financiera en la Pequeña y Mediana empresa, 1994, Madrid- España, Ediciones Pirámide.

Revistas, diarios y publicaciones:

- LARREA, Carlos; “Dolarización y Desarrollo Humano en el Ecuador”; en ICONOS No.19, Flacso-Ecuador, Quito.

Internet:

- ACOSTA, Jaime; <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>
- ACHING, César; <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2005/Indice2005.htm>
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- CADENA, Eduardo; “Importancia del Comercio”; DIARIO EL HOY; <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-importancia-del-comercio-249487-249487.html>
- CALLES, Richard; <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinlv.htm>
- CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO: Boletín económico septiembre: www.ccq.org.ec
- CORDERO, Luis; <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinlv.htm>

- http://www.datasecoft.com/archivos/sp/PPTS/Presentacion_Control_Interno_COSO-ES.ppt
- DIARIO EL HOY; <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/poblacion-economicamente-activa-105144-105144.html>
- DIARIO EL UNIVERSO; <http://www.eluniverso.com/2009/10/10/1/1356/comercio-dejara-crecer-primera-vez-diez-anos.html>
- DOMINGUEZ, Iviam; CRESTELO, Lidia; <http://www.monografias.com/trabajos69/fundamentos-teoricos-conceptuales-estructura-financiamiento/fundamentos-teoricos-conceptuales-estructura-financiamiento2.shtml>
- <http://www.emagister.com/gestion-financiera-tps-13130.htm>
- http://es.mimi.hu/economia/banca_comercial.html
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo; <http://www.contabilidadyfinanzas.com>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm#>
- GÓMEZ, Giovanni; <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>
- GONZALES, José; <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeación>

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo:
<http://www.inec.gov.ec>
- [http://itil.osiatis.es/Curso ITIL/Gestion Servicios TI/gestion financiera/proceso gestion financiera/proceso gestion financiera.php](http://itil.osiatis.es/Curso%20ITIL/Gestion%20Servicios%20TI/gestion%20financiera/proceso%20gestion%20financiera/proceso%20gestion%20financiera.php)
- <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- LARREA, Carlos: “Dolarización, crisis y pobreza en el Ecuador”;
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf>
- <http://www.legiscomex.com>; Comportamiento comercial del Ecuador, Febrero de 2009
- <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/CicloDeCaja>
- <http://www.monografias.com/trabajos34/operaciones-financieras/operaciones-financieras.shtml#admincredito>
- NARANJO, Karina;
www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../3/CAPITULO%201.doc -
- <http://www.puenteasociados.com/.../reformas-laborales-en-ecuador.doc> -

- http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_810_141-151_315E2C7E5CCBA22E783864F0EE6278B4.pdf
- http://html.rincondelvago.com/analisis-financiero_2.html
- ROMERO, Tomasa;
<http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml>
- Servicio de Rentas Internas; <http://www.sri.gov.ec>
- Superintendencia de Bancos y Seguros; Ley General de Instituciones del Sistema Financiero: <http://www.superban.gov.ec>
- Superintendencia de Compañías: Estudio Sectorial: 2006
http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/evolucion_sectorios_productivos_I_trim_2006.pdf
- TORRES, Eduardo; “El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el Ecuador”;
http://www.negocioslarevista.com/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=45
- <http://usuarios.lycos.es/economiasil/cap106.htm>
- Velasteguí Martínez, L.A. y Campos Núñez, T.A: Análisis de la balanza comercial del Ecuador, 1994-2003 (I) en Observatorio de la

Economía Latinoamericana, nº 29, agosto
2004;<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/>